

Geleitwort

Das Wissen eines Unternehmens, d. h. seiner Mitglieder, ist dann ein Wettbewerbsvorteil, wenn es sich ‚positiv‘ von dem Wissen anderer Unternehmen abhebt. Wenn eine Kooperation eingegangen werden soll, muss das Wissen eines Unternehmens zumindest teilweise anderen Unternehmen zugänglich gemacht werden. Für das einzelne Unternehmen ergeben sich hieraus potenziell einmal die Gefahr, den eigenen Wettbewerbsvorteil zu verlieren, andererseits aber auch die Chance, durch Zugang zu fremdem Wissen Marktchancen überhaupt erst wahrnehmen zu können und daraus ggf. eigene Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Das Ausmaß von Chance und Gefahr ist u. a. abhängig von der Gestaltung der Kooperation sowie des Managements des eigenen und des ggf. erlangten fremden Wissens. Die wissensintensive strategische Allianz ist für die Analyse von herausragender Bedeutung, weil für sie Chance und Risiko besonders pointiert hervortreten.

Der Begriff des Wissens wird in unterschiedlichen Teildisziplinen mit sehr unterschiedlichen Begriffsinhalten verwendet, zum Teil wird der Begriffsinhalt auch mit ähnlichen verwandten Begriffen belegt. Dem Verfasser gelingt es in souveräner Weise, die Begriffsvielfalt und Inhaltvielfalt so zu verarbeiten, dass für die *betriebswirtschaftliche* Analyse ein geeigneter Begriffsinhalt des Wissens festgelegt werden kann, der zugleich eine saubere Abgrenzung zu verwandten Begriffen wie Nachricht bzw. Information erreichbar macht. Wissen wird hiernach definiert als Kenntnis der Daten plus kognitive Verarbeitung. Als Instrument für zielgerichtete organisationale Lernprozesse ist Wissensmanagement im Unternehmen notwendig, weil das Unternehmen einmal den Rahmen organisationalen Lernens bildet, und zum anderen ohne organisationales Lernen das Unternehmen nicht qualifiziert erhalten werden könnte. Für das geplante Eingehen einer Kooperation muss Wissen in Wissensarten differenziert werden. Relevante Kriterien hierfür sind die Artikulierbarkeit des Wissens (explizit, implizit) sowie die Bereiche (Fachwissen, Koordinationswissen), auf die sich Wissen bezieht.

Ausgangspunkt für das Wissensmanagement ist die Wissensbasis des Unternehmens. Sie wird mit Hilfe des Schichtenmodells abgebildet, das im Hinblick auf die Analyse der wissensintensiven Allianz vom Verfasser in zweckmäßiger Weise modifiziert wird. Damit das Unternehmen die Wissensbasis beeinflussen kann, muss die Unternehmensleitung über Instrumente des Wissensmanagements verfügen, wobei der Unternehmenskultur und dem Vertrauen bei der Diskussion der Instrumente besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist.

Die Gestaltung des Wissensmanagement muss sowohl institutionelle als auch funktionale Gesichtspunkte einbeziehen. Aus der Diskussion ergibt sich, dass institutionell die Schaffung einer eigenen Stelle innerhalb des Unternehmens für Effektivität und Effizienz des Wissensmanagement nachrangig ist, während in der Frage der Zentralisation bzw. Dezentralisation je nach den Kontextfaktoren ein Sowohl-als-auch anzuraten ist.

In funktionaler Sicht ist zunächst besonderes Augenmerk auf die Bewertung von Wissen zu legen, weil nur das, was etwas ‚wert‘ ist, auch als Ressource beeinflusst werden muss. Aus seiner Intention, unmittelbar auf der Basis der abgeleiteten Wissensziele zu bewerten, entwickelt der Verfasser einen eigenen, mehrstufigen Ansatz und ein Konzept zur Konkretisierung des Wertes. Bei der Konkretisierung stehen nach dem hier entwickelten Vorgehen Indizien aus der Beurteilung von Produkten und Prozessen im Mittelpunkt, die gerade im Hinblick auf die Einbringung von Wissen in Kooperationen von besonderer Bedeutung sind.

Die Identifizierung des benötigten Wissens bildet den ersten, unabdingbaren Schritt im Prozess der Abstimmung von erforderlichem und vorhandenem Wissen. Als Ziel der Identifizierung des benötigten Wissens wird zutreffend die Erweiterung der Wissensbasis des Unternehmens herausgearbeitet. Als Instrumente zur Identifizierung des gegenwärtig und zukünftig benötigten Wissens werden die Ansätze zur Früherkennung schwacher Signale herausgestellt. Dem Verfasser gelingt es dabei sehr gut, die Unübersichtlichkeit aus der Vielfalt der Sachverhalte und der Literaturquellen überzeugend zu meistern.

Dem Bedarf an Wissen steht das im Unternehmen tatsächlich genutzte Wissen gegenüber, das gleichfalls zu identifizieren ist. Zur systematischen Identifizierung des im Unternehmen vorhandenen Wissens wird das Konstrukt des Vektors des Eignungsangebots, wie er zur Abbildung der Fähigkeiten und Fertigkeiten von Arbeitnehmern in Industriebetrieben entwickelt wurde, auf die Identifizierung des vorhandenen Wissens übertragen. Das besondere Augenmerk gilt hierbei zu Recht der Frage, wie die Vektorelemente zu gestalten sind, um in ihnen auch die kognitive Verarbeitung von Daten ($\hat{=}$ Wissen), insbesondere implizites Wissen, erfassen zu können.

Das Wissen, das für die Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung benötigt wird, muss im Unternehmen verankert, d. h. immer wieder neu gegenwärtigt, werden, damit jeder Aufgabenträger über das zur Erfüllung seiner Aufgaben notwendige Wissen verfügen kann. Für vorhandenes Wissen heißt das, dass es in das zugängliche Wissen integriert sowie gegen Verlust geschützt werden muss. Der Erwerb von Wissen setzt geeignete Strukturen innerhalb des Unternehmens voraus, damit die empfangenen Signale auch kognitiv verarbeitet werden können. Zu den Erwerbsmaßnahmen sind auch Koopera-

tionen zu zählen. Bei den Maßnahmen zum Übergang des von den Individuen erworbenen Wissens in das geteilte Wissen sind vor allem beim impliziten Wissen die Probleme kollektiven Lernens zu beachten.

Das Eingehen einer wissensintensiven strategischen Allianz als Kooperationsform ist zwingend, wenn Effektivitätsmotive verfolgt werden, während es bei effizienzorientierten Motiven nur eine von mehreren Aktionen darstellt. Zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen müssen institutionelle Typen der wissensintensiven strategischen Allianz unterschieden werden. Sie schlagen sich im Kooperationsvertrag, und ggf. im Gesellschaftsvertrag, nieder.

Für eine Koordinationsform, die zwischen Markt und Hierarchie steht, sind die zu Grunde liegenden Verhaltensannahmen von essentieller Bedeutung. Niemojewski entwickelt auf der Basis der in der Literatur entfaltenen Verhaltensannahmen das Konstrukt des kalkulativen Vertrauens, das sowohl die mit der Kooperation verbundenen Chancen als auch die Verlustgefahr einbezieht. Mit dieser Verhaltensannahme, die den Anforderungen der wissensintensiven strategischen Allianz in jeder Hinsicht voll gerecht wird, können auch die Veränderungen erfasst werden, die im Zeitablauf aus dem tatsächlichen Verhalten des Partners erkennbar werden.

Die Wissensbasis der wissensintensiven strategischen Allianz wird durch die Notwendigkeit, externes Wissen (vom Standpunkt des einzelnen Unternehmens) einzubeziehen, als die Vereinigungsmenge der Wissensbasen der Partnerunternehmen definiert. Gegenstand der Zusammenarbeit ist hieraus das der wissensintensiven strategischen Allianz zugängliche Wissen. Für das Zustandekommen und den Erfolg der wissensintensiven strategischen Allianz muss zudem mindestens gemeinsam geteiltes Koordinationswissen in ihrer Wissensbasis enthalten sein. Ihre Wissensbasis und die Wissensbasen der Partnerunternehmen beeinflussen sich durch den Wissensaustausch gegenseitig. Insbesondere kann, bezogen auf die Wissensbasen der Partnerunternehmen, Meta-Wissen und sonstiges Wissen zu zugänglichem Wissen der wissensintensiven strategischen Allianz werden, so dass es in der Allianz, und damit in den Partnerunternehmen, genutzt werden kann. Hiermit sind die Ziele des einzelnen Unternehmens, die mit dem Eingehen der wissensintensiven strategischen Allianz verfolgt werden sollen, prinzipiell auch erreichbar.

Die Diskussion der Instrumente zur Vergegenwärtigung des Wissens in der wissensintensiven strategischen Allianz und der Übermittlung zwischen den Partnern konzentriert sich zutreffend beim expliziten Wissen auf die Instrumente der Informations- und Kommunikationstechnologie, die infolge der regelhaft räumlichen Trennung der Partner die entscheidende

Rolle spielen. Beim impliziten Wissen kommt es insbesondere auf die Einflüsse der Unternehmenskultur der Partner auf die Zusammenarbeit in der wissensintensiven strategischen Allianz an. In Abhängigkeit von Reichweite und Intensität der wissensintensiven strategischen Allianz ist es denkbar, dass die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern in der Allianz auch auf die Unternehmenskultur der Partnerunternehmen zurückwirkt.

Für die Wahl des Partners ist die Identifizierung und Bewertung des fehlenden Wissens die unabdingbare Voraussetzung; sie ist Basis für die eigene Verhandlungsposition. Hieraus muss das Anforderungsprofil des Partners entwickelt werden, das neben der vermuteten Existenz des fehlenden eigenen Wissens u. a. auch seine Reputation, die Bedeutung des vermuteten Wissens für ihn, seine erkennbaren Strategien sowie seine Größe enthalten muss, weil hieraus Schlüsse auf die mögliche Ausgangsposition des Partners in Kooperationsverhandlungen gezogen werden können.

Für die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen werden die drei prägenden Merkmale des Wissens herangezogen. Aus dem Wert des Wissens können unmittelbar Empfehlungen abgeleitet werden, und zwar sowohl für die Institutionalisierung als auch für die Gestaltungsparameter der wissensintensiven strategischen Allianz. Für die Einbettung und die begrenzte Artikulierbarkeit können dagegen aus der Situationsbeschreibung nur mittelbar und indirekt Empfehlungen abgeleitet werden.

Die Arbeit besticht durch eine umfassende Literaturrecherche. Die vielen divergierenden Gedankengebäude, die aus sehr unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen mit häufig abweichenden Begriffsinhalten stammen, werden souverän ausgewertet. Die in der Literatur vorzufindenden, vielfältigen Begriffe und Begriffsinhalte werden zu betriebswirtschaftlichen Begriffen und Begriffsinhalten kompatibel gemacht. Die Argumentation zu abweichenden Konzepten wird sehr gut in den eigenen Gedankengang des Verfassers eingebaut.

Prof. Dr. Manfred Layer