

DIPLOMARBEIT

zum

Thema:

Wissenstransfer zwischen westlichen und russischen Unternehmen

Eingereicht bei:
Lehrstuhl Prof. Dr. Lehner

Wissenschaftlicher Betreuer:
Prof. Dr. Lehner

Eingereicht von:
Olena Shpilchyna
Schönleitnerweg 20/871
94036 Passau
10. Fachsemester BWL
E-Mail: olena.shpilchyna@googlemail.com

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung	7
1.1 Motivation der Arbeit	7
1.2 Zielsetzung der Arbeit	8
1.3 Aufbau der Arbeit	9
2 Grundlagen des Wissenstransfers	10
2.1 Wissenstransfer als Teilbereich des Wissensmanagements	10
2.2 Begriff des Wissenstransfers	12
2.3 Wissen als Objekt des Wissenstransfers	14
2.4 Formen des Wissenstransfers	19
2.5 Wissenstransfermodelle	23
3 Grenzübergreifender Wissenstransfer	28
3.1 Charakterisierung des Wissenstransfers im Rahmen eines MNU	28
3.2 Determinanten des Wissenstransfers	37
3.3 Interkulturelle Aspekte	44
4 Wissenstransfer zwischen westlichen und russischen Unternehmen	49
4.1 Kulturspezifische Ausprägungen der Determinanten	49
4.2 Handlungsempfehlungen für das westliche Management	67
5 Fazit	72
Anhang A:	
Die quantitativ-empirisch getesteten Wissenstransfermodelle: eine Übersicht	75
Anhang B:	
Die konzeptionellen und qualitativen Wissenstransfermodelle: eine Übersicht	99
Literaturverzeichnis	CXII
Eidesstattliche Erklärung	CXXI

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
DE	Deutschland
Dec.	December
Diss.	Dissertation
d.h.	das heisst
et al.	und andere
F&E	Forschung und Entwicklung
GE	General Electrics
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness
H	Hypothese
HR(M)	Human Resources (Management)
hrsg.	herausgegeben
IJV	International Joint Venture
JVs	Joint Ventures
k.A.	keine Angabe
k.e.A.	keine eindeutige Angabe
k.V.	kein Verweis
k.e.V.	kein eindeutiger Verweis
LC	Learning Capacity
MNC	Multinational Corporation
MNU	Multinationale (-s) Unternehmen
MU	Mutterunternehmen
NIH	Not-Invented-Here
n.n.d.	nicht näher definiert
No.	Number
Nov.	November
Nr.	Nummer
P	Proposition

PP	Partner Protectiveness
pp.	pages
R&D	Research & Development
RU	Russland
SIC	Standard Industrial Classification
s.o.	siehe oben
TG	Tochtergesellschaft (-en)
TMT	Top Management Teams
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
U.S.(A).	United States (of Amerika)
usw.	und so weiter
v.	von
Vol.	Volume
vs.	versus
WT	Wissenstransfer
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Themengebiete des Wissensmanagements [Vgl. v. Krogh/Venzin (1995), S. 422, 424].	11
Abb. 2: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie [Vgl. Probst et al. (1997), S. 34].	14
Abb. 3: Hauptrichtungen des Wissenstransfers im MNU	32
Abb. 4: Wissenstransfer in Abhängigkeit von der Enge der Beziehung und der Wissensart [Vgl. Hansen (1999), S. 89].	34
Abb. 5: Rolle der Tochtergesellschaften im Wissenstransferprozess gemessen an wissensbasierten Zu- und Abflüssen [Vgl. Gupta/Govindarajan (1999), S. 445].	35
Abb. 6: GLOBE-Kulturdimensionen: Sozialer Kollektivismus (links) und Unsicherheitsvermeidung (rechts).	54
Abb. 7: GLOBE-Kulturdimension: Leistungsorientierung.	56
Abb. 8: GLOBE-Kulturdimension: Machtdistanz.	57
Abb. 9: GLOBE-Kulturdimension: Wir-Gruppen-Kollektivismus.	59
Abb. 10: GLOBE-Kulturdimension: Bestimmtheit.	65
Abb. 11: GLOBE-Kulturdimension: Zukunftsorientierung.	68

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Möglichkeiten des Transfers von implizitem und explizitem Wissen [v. Krogh/Venzin (1998), S. 240].	17
Tab. 2: Interner vs. externer Wissenstransfer	26
Tab. 3: Determinanten des Elementes Empfänger	39
Tab. 4: Kennzeichen der Determinante: Mangelnde Absorptionsfähigkeit	40
Tab. 5: GLOBE-Kulturdimensionen	48
Tab. 6: GLOBE-Kulturdimensionen: Werte für Russland und Deutschland	53

1 Einleitung

1.1 Motivation der Arbeit

Die veränderten Bedingungen der modernen Geschäftswelt, die durch eine zunehmende Wettbewerbsintensität, kürzere Produktlebenszyklen, eine rasche Technologieentwicklung und eine stärkere Ertragsorientierung gekennzeichnet sind, haben dazu geführt, dass Unternehmen nach nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen suchen.¹ Bei dieser Suche wird dem Wissen „as the most crucial component in the struggle for competitiveness“² eine besondere Bedeutung beigemessen. Wettbewerbsvorteile sind nicht mehr auf Produkt-Markt-Positionen zurückzuführen, sondern auf die Fähigkeit, das vorhandene Wissen zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten transferieren zu können.³ Der Wissenstransfer ist jedoch nicht einfach zu handhaben und stellt eine der schwierigsten Aufgaben für Unternehmen dar, besonders in der heutigen Zeit der Globalisierung, in der immer mehr Unternehmen auf internationaler Ebene zu konkurrieren versuchen. Grenzübergreifender Wissenstransfer ist aufgrund der zunehmenden Internationalität der Unternehmenstätigkeit⁴ ein hochaktuelles und bedeutsames Untersuchungsgebiet.⁵ Dabei ist der Bedarf an einem effektiven Transfer von Wissen über geografische und kulturelle Grenzen hinweg heutzutage größer als je zuvor und wird noch weiter steigen.⁶

Der zunehmende Wettbewerb auf den gesättigten Märkten Westeuropas zwingt viele westliche Unternehmen, sich den Weg in andere Länder zu bahnen, wo sie weiterhin wachsen können.⁷ Nach dem Wegfall des Eisernen Vorhangs ist Russland zu einem dieser Zielmärkte geworden.⁸ Seitdem wurden seitens westlicher Unternehmen zahlreiche Versuche unternommen, das in den westlichen Unternehmen vorhandene Wissen an russische Unternehmen zu transferieren, da dieses Wissen von herausragender Wichtigkeit ist, um die Wettbewerbsfähigkeit der russischen Unternehmenseinheiten im neuen wirtschaftlichen System zu sichern und ihnen langfristige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.⁹ Viele dieser

¹ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 235.

² Richter/Vettel (1995), S. 37.

³ Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1504, v. Krogh/Köhne (1998), S. 235.

⁴ Vgl. <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=9100&intItemID=4431&lang=1> (17.07.2008)

⁵ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 59.

⁶ Vgl. Holden (2001), S. 155.

⁷ Vgl. Steensma/Lyles (2000), S. 831.

⁸ Vgl. Holden (2001), S. 159.

⁹ Vgl. Lane et al. (2001), S. 1146, Husted/Michailova (2002), S. 19.

Versuche sind jedoch gescheitert und werden als „spot lesson in how not to transfer knowledge“¹⁰ bezeichnet. Als Hauptgrund gilt dabei die mangelnde Berücksichtigung der kulturspezifischen Unterschiede zwischen den Transferpartnern.¹¹

Die Unterschiede der Transferpartner in Bezug auf Sprache und kulturelle Hintergründe werden in der Literatur oft zu einer unabhängigen Variable bei der Untersuchung des Wissenstransfers verdichtet.¹² Holden schreibt diesbezüglich: „This approach may be convenient for conceptualizing, but is very limited for practical purposes in the modern international business world.“¹³ Die interkulturellen Aspekte können einen wesentlichen Einfluss auf die Determinanten des Wissenstransfers ausüben und werden somit indirekt den Erfolg des Wissenstransfers beeinflussen. Daher ist es nötig, sich mit ihnen schon im Vorfeld auseinanderzusetzen, um den möglichen Schwierigkeiten bei einem solchen Wissenstransfer entgegenwirken zu können.¹⁴ Hätte man im Fall des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen die kulturspezifischen Unterschiede der Transferpartner berücksichtigt, würde dieser Wissenstransfer in der Literatur wohl nicht als „failure“ gelten.¹⁵

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, zunächst die Grundlagen eines Wissenstransfers darzustellen und die wesentlichen Wissenstransfermodelle in einer informativen Übersicht aufzuzeigen. Anhand eines ausgesuchten Modells sollen die wesentlichen Determinanten des Wissenstransfers vorgestellt und erläutert werden. Am Beispiel des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen im Rahmen eines multinationalen Unternehmens (MNU), bei dem das westliche Unternehmen die Rolle des Mutterunternehmens und das russische Unternehmen die Rolle der Tochtergesellschaft annimmt, soll als Hauptziel dieser Arbeit der mögliche Einfluss der interkulturellen Aspekte auf die Determinanten des Wissenstransfers untersucht werden. Die Untersuchung beschränkt sich bewusst auf einen Wissenstransfer innerhalb eines MNU, weil sich das Wissen, das sich durch erhöhte „tacitness“ auszeichnet, grenzübergreifend am effektivsten über interne Kommunikationskanäle transferieren lässt. Grenzübergreifend ist der interne Wissenstransfer nur im Rahmen eines MNU möglich.¹⁶

¹⁰ Holden (2001), S. 160.

¹¹ Vgl. Holden (2001), S. 160.

¹² Vgl. Holden (2001), S. 156.

¹³ Holden (2001), S. 156.

¹⁴ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 74.

¹⁵ Vgl. Holden (2001), S. 155, Javidan et al. (2005), S. 60.

¹⁶ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 238.

Eine weitere Einschränkung ist die Untersuchung eines nur einseitigen Wissenstransfers: Des Wissenstransfers vom westlichen Unternehmen ins russische Unternehmen. Dies macht möglich, den westlichen Unternehmen Handlungsempfehlungen für den Wissenstransfer mit Russland zu geben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit erfolgt die Darstellung der Grundlagen eines Wissenstransfers: Wissenstransfer als Teilbereich der Disziplin Wissensmanagement (Abschnitt 2.1), Definition des Wissenstransfers (Abschnitt 2.2) und begriffliche Abgrenzung des Wissens als Objekt des Wissenstransfers (Abschnitt 2.3). Des Weiteren wird auf die Formen des Wissenstransfers (Abschnitt 2.4) und auf die Wissenstransfermodelle eingegangen (Abschnitt 2.5). Letztere werden in zwei Übersichtstabellen aufgeführt. Die im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Form des grenzübergreifenden Wissenstransfers innerhalb eines MNU wird im Kapitel drei ausführlich behandelt. Die Charakterisierung des Wissenstransfers im Rahmen eines MNU erfolgt in Abschnitt 3.1. Anhand eines Wissenstransfermodells aus Abschnitt 2.5 werden in Abschnitt 3.2 die wesentlichen Determinanten eines internen Wissenstransfers vorgestellt. Diese Determinanten werden sehr viele Ausprägungen annehmen und Auswirkungen zeigen, wenn man die kulturspezifischen Unterschiede der Transferpartner berücksichtigt. Die interkulturellen Aspekte werden daher in Abschnitt 3.3 erläutert. Auf Basis der im Kapitel 3 dargestellten Grundlagen wird der Wissenstransfer zwischen westlichen und russischen Unternehmen einer detaillierten Untersuchung unterzogen (Kapitel 4). Am Beispiel des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen soll der Einfluss der kulturspezifischen Unterschiede der Transferpartner auf die in Abschnitt 3.2 vorgestellten Determinanten gezeigt werden (Abschnitt 4.1). Welche Handlungsempfehlungen sich für das westliche Management bei der Gestaltung des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen ableiten lassen, wird entsprechend in Abschnitt 4.2 diskutiert. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit einem Fazit wesentlicher Erkenntnisse (Kapitel 5).

2 Grundlagen des Wissenstransfers

2.1 Wissenstransfer als Teilbereich des Wissensmanagements

Das Thema Wissensmanagement ist mittlerweile nicht mehr neu. Seit Ende der 80-er Jahre wird sowohl in der allgemeinen Managementliteratur als auch in den wissenschaftlichen Kreisen verstärkt auf die Signifikanz des Wissensmanagements für das Erreichen von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen hingewiesen.¹⁷ Das starke Interesse ist auf den Übergang vom industriellen Zeitalter, in dem das Kapital die zentrale Rolle spielte, zum Informationszeitalter, in dem den verschiedenen Erscheinungsformen des Wissens eine besondere Bedeutung zukommt und das Wissen selbst als kritischste Ressource angesehen wird, zurückzuführen.¹⁸ Allein mit der Reallokation des Kapitals ist das Erzielen und Erhalten von Wettbewerbsvorteilen in der Ära des Wissens schwierig für die Unternehmen.¹⁹ Inzwischen sind diejenigen Unternehmen im Vergleich zu ihren Konkurrenten führend, die den Wert des Wissens erkannt haben, und sich den Wettbewerbsvorteil durch die Replikation des Wissens sichern konnten.²⁰

Eine einheitliche Definition für Wissensmanagement existiert jedoch nicht. Dies hängt nicht zuletzt mit den vielen Facetten des Wissensbegriffs zusammen, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird. Wissensmanagement kann dabei als Vorgehensweise zur Identifizierung des Wissens in der Organisation, dessen Sammlung, Aufbewahrung und weiteren Verwendung beschrieben werden.²¹ Da Wissensmanagement zahlreiche Wissensmanagement-Aktivitäten (Identifizierung, Sammlung, Aufbewahrung, Verwendung) beinhaltet, haben sich in diesem Bereich mehrere Forschungsrichtungen etabliert.²² Die meisten Autoren beschränken sich jedoch auf einzelne Gebiete des Wissensmanagements.²³ Die wichtigsten Themengebiete des Wissensmanagements, zu denen unter anderem die Wissensübertragung gehört, sind der Abb. 1 zu entnehmen.

¹⁷ Vgl. dazu die Arbeiten von: Lippmann/Rummelt (1982), Dierickx/Cool (1989), Kogut/Zander (1992), Grant (1996), Davenport/Prusak (1998), Decarolis/Deeds (1999), Winter/Szulanski (1999).

¹⁸ Vgl. Bresman et al. (1999), S. 440.

¹⁹ Vgl. Bresman et al. (1999), S. 440.

²⁰ Genannt seien hier beispielweise Unternehmen wie Cisco Systems, Microsoft oder Siemens.

²¹ Vgl. Lehner (2006), S. 35.

²² Vgl. v. Krogh/Venzin (1995), S. 423.

²³ Vgl. v. Krogh/Venzin (1995), S. 422, 424.

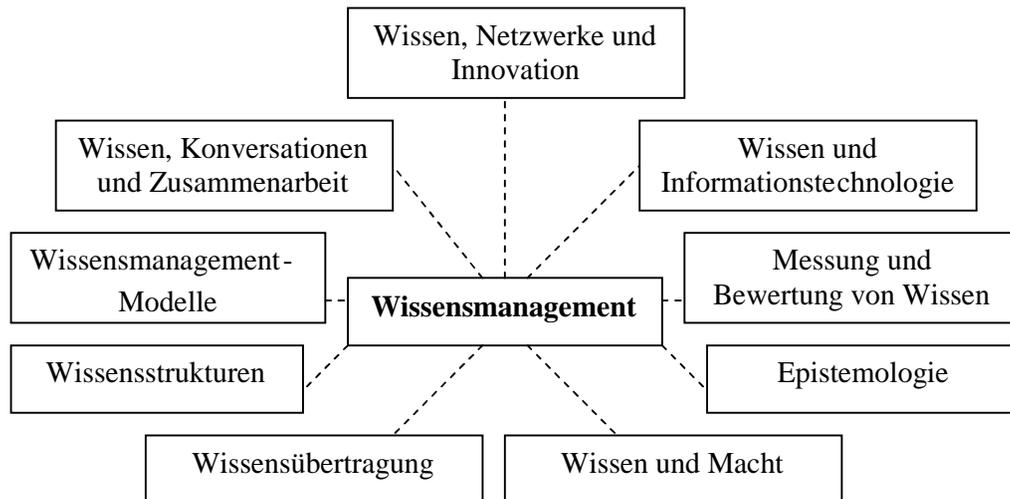


Abb. 1: Themengebiete des Wissensmanagements
 [Vgl. v. Krogh/Venzin (1995), S. 422, 424].

Es existieren jedoch ganz wenige Wissensmanagementkonzepte, die die verschiedenen Themenbereiche des Wissensmanagements in ein Modell zusammenführen.²⁴ Die Ausnahmen bilden die in der Literatur häufig zitierten Wissensmanagementkonzepte von Nonaka und Takeuchi und von Probst et al. Im Fünf-Phasen Prozessmodell der Wissensschaffung im Unternehmen von Nonaka und Takeuchi sind die Wissensmanagement-Aktivitäten von der Schaffung bis zur Verbreitung von Wissen im Unternehmen integriert.²⁵ Die letzte Phase ist mit der Übertragung von Wissen verbunden.²⁶ In dieser Phase wird das neu gebildete Wissen auf andere Einheiten sowohl innerhalb von Unternehmen, als auch zwischen ihnen übertragen.²⁷ In dem Konzept des Wissensmanagements nach Probst et al. beschäftigt sich einer der acht miteinander verbundenen Bausteine, die auch als Wissensmanagement-Aktivitäten oder als Kernprozesse des Wissensmanagements zu interpretieren sind, mit der Verteilung von Wissen.²⁸ Probst et al. verstehen die Wissensverteilung im Sinne der Distribution und des Bereitstellens von Wissen und Fähigkeiten der Individuen im Unternehmen.²⁹

Wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlicht haben, wird Wissenstransfer als Teilbereich der Disziplin Wissensmanagement betrachtet. Als ein abgegrenztes Themengebiet

²⁴ Vgl. v. Krogh/Venzin (1995), S. 425.

²⁵ Vgl. Lehner (2006), S. 39.

²⁶ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 104.

²⁷ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 104-105.

²⁸ Vgl. Probst et al. (1997), S. 51.

²⁹ Vgl. Probst et al. (1997), S. 222.

im Bereich Wissensmanagement oder als ein Teil der Wissensmanagementkonzepte gehört Wissenstransfer zu den wichtigsten Wissensmanagement -Aktivitäten in seinem Bereich.

2.2 Begriff des Wissenstransfers

In der Literatur sind mehrere Begriffsdefinitionen für Wissenstransfer zu finden. In englischsprachigen Publikationen sind Begriffe wie „knowledge transfer“, „knowledge sharing“, „knowledge exchange“, „knowledge diffusion“, „know-how transfer“, „know-how sharing“, „transfer of best practice“ und „information sharing“ gängig. In der deutschsprachigen Literatur findet man folgende Äquivalente dazu: Wissenstransfer, Wissensaustausch, Wissens(ver)teilung, Wissensverbreitung, Wissensübertragung, Know-how-Transfer und Informationsaustausch. Dabei lässt sich feststellen, dass die Begriffe sowohl im jeweiligen Sprachgebrauch als auch innerhalb derselben Sprache unterschiedlich belegt sind.³⁰ Diese feinen Unterscheidungen sind einer der Gründe, weswegen zu Wissenstransfer kein einheitlicher Begriff in der Literatur zu finden ist.

Beim Informationsaustausch handelt es sich um eine starke Vereinfachung, denn hier beschränkt sich der Austauschprozess auf einen bilateralen Austausch von Informationen, was nicht mit Wissen gleichzusetzen ist.³¹ Wissenstransfer ist wesentlich komplexer als Informationsaustausch, weil er über den Prozess der Informationsvermittlung hinausgeht und einer Verinnerlichung der Informationen bedarf.³² Der Informationsaustausch kann somit als Vorstufe für den Wissenstransfer interpretiert werden.³³

Beim Wissenstransfer bleibt das transferierte Wissen dem Sender erhalten, was bei einem Informationsaustausch nicht immer der Fall ist. Kriwet setzt den Informationsaustausch dem „knowledge sharing“ gleich, was nur die Verbreitung des Wissens bedeutet und zur Bereicherung des Wissensbestandes führt. „Knowledge transfer“ im Sinne des Wissenstransfers stellt sich erst nach mehreren Interaktionen zwischen dem Sender und Empfänger ein, was die Transformation des Wissens nach sich zieht, denn Wissen kann je nach Kontext anders interpretiert werden.³⁴

Eine grobe Vorstellung von dem, was ein Wissenstransfer („knowledge transfer“) ist, gibt die Definition, die bei Eisenhardt und Santos zu finden ist - „moving a piece of knowledge from

³⁰ Vgl. v. Krogh/Venzin (1995), S. 420.

³¹ Eine begriffliche Abgrenzung zwischen Informationen und Wissen ist im Abschnitt 2.3 zu finden.

³² Vgl. Lehner (2006), S. 49.

³³ Vgl. Lehner (2006), S. 49.

³⁴ Vgl. Kriwet (1997), S. 84.

one place to another“³⁵. In gleicher Art definiert Inkpen den Wissenstransfer („knowledge transfer“) – die Übertragung des Wissens von einem Teil der Organisation auf den anderen.³⁶

Lam definiert Wissenstransfer („knowledge transfer“) als Verbreitung und Übertragung von Wissen durch intensive und extensive Interaktionen der Gruppenmitglieder.³⁷ Bei Holden und Kortzfleisch wird Wissenstransfer („knowledge transfer“) als Verbreitung des benötigten Wissens in interne und externe Netzwerke des Unternehmens verstanden.³⁸

Zander und Kogut sehen den Transfer („transfer of technology“) als Prozess der Verbreitung des zugrunde liegenden Wissens, das in der Implementierung der neuen Technologien resultieren soll.³⁹ Kostova erweitert den Prozess des Wissenstransfers („knowledge transfer“) um einen weiteren Schritt, nämlich um die Verwendung des transferierten Wissens in der täglichen Praxis – die Verinnerlichung des Wissens.⁴⁰

Minbaeva et al. betrachten den Wissenstransfer („knowledge transfer“) als einen mehrstufigen Prozess von der Identifizierung des Wissens zwischen Organisationseinheiten über den aktuellen Prozess des Transfers bis hin zur finalen Verwendung durch den Wissensempfänger.⁴¹ Als Prozess nimmt auch Szulanski den Transfer „of best practice“ („transfer of best practice“) wahr – „knowledge transfer is seen as a process in which organization recreates and maintains a complex, causally ambiguous set of routines in a new setting“⁴². Diese Begriffsbestimmung steht im Einklang mit Winters Definition, der den Transfer „of best practice“ als eine Replikation der bewährten Vorgänge im Unternehmen versteht.⁴³

Vor dem Hintergrund der hier skizzierten Definitionen lässt sich feststellen, dass Wissenstransfer viel mehr als nur der Prozess der Verbreitung des Wissens ist, weil er grundsätzlich einer Verinnerlichung des Wissens beim Transferpartner bedarf.⁴⁴ Die Verinnerlichung von Wissen ist das eigentliche Ziel des Wissenstransfers, weil das transferierte Wissen nur im Falle einer Wiederverwendung einen Beitrag zur Wertschöpfung

³⁵ Eisenhardt/Santos (2002), S. 160.

³⁶ Vgl. Inkpen (1996), S. 139.

³⁷ Vgl. Lam (1997), S. 978.

³⁸ Vgl. Holden/v. Kortzfleisch (2004), S. 130.

³⁹ Vgl. Zander/Kogut (1995), S. 76-77.

⁴⁰ Vgl. Kostova (1999), S. 311.

⁴¹ Vgl. Minbaeva et al. (2003), S. 587.

⁴² Szulanski (2000), S. 10.

⁴³ Vgl. Winter (1995) in Szulanski (1996), S. 28.

⁴⁴ Vgl. Lehner (2006), S. 49.

des Unternehmens leisten kann. Die Verinnerlichung setzt somit sowohl das Verstehen des transferierten Wissens als auch seine Anwendung durch den Wissensempfänger voraus.⁴⁵ Im Rahmen dieser Diplomarbeit wird Wissenstransfer als Prozess der Übertragung des Wissens zwischen Transferpartnern als Teile desselben oder unterschiedlicher Unternehmen verstanden, der die Verinnerlichung des transferierten Wissens zu Folge hat. Wissen kann dabei unverändert oder angepasst an aktuelle Rahmenbedingungen wiederverwendet werden oder als Input für die Generierung neuen Wissens dienen.

2.3 Wissen als Objekt des Wissenstransfers

Der Begriff Wissen, der bereits seit Jahrhunderten viele Wissenschaftler und Praktiker beschäftigt, ist sehr komplex und hat viele Facetten, die bei jedem Versuch einer Begriffsdefinition Schwierigkeiten bereiten.⁴⁶ Zunächst soll eine begriffliche Abgrenzung zwischen Daten, Informationen und Wissen vorgenommen werden und die Zusammenhänge zwischen den genannten Begriffen dargestellt werden.

Wissen ist prinzipiell von Informationen und Daten zu unterscheiden. Informationen sind „data with significance“.⁴⁷ Als Daten bezeichnen Probst et al. jene Inhalte, die aus Zeichen durch Syntaxregeln zu Daten werden und welche für den Nutzer erst durch ihre Interpretierbarkeit in einem bestimmten Kontext Informationen darstellen.⁴⁸ In der Abb. 2 werden die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie grafisch veranschaulicht.

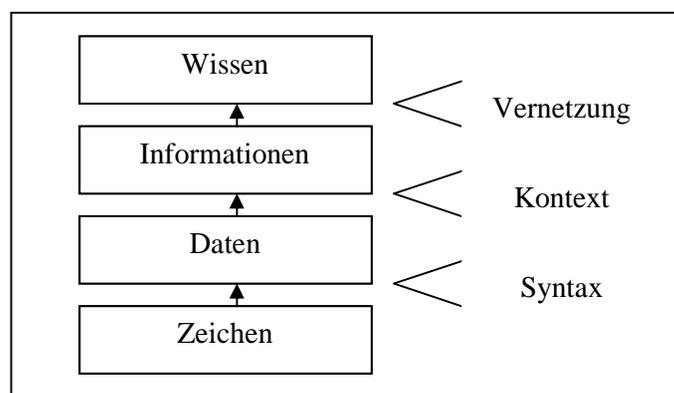


Abb. 2: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie
 [Vgl. Probst et al. (1997), S. 34].

⁴⁵ Vgl. Thiel (2002), S. 32.

⁴⁶ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 236.

⁴⁷ Vgl. Vicari/Troilo (1997) in Kriwet (1997), S. 81.

⁴⁸ Vgl. Probst et al. (1997), S. 34-35.

Nach Kriwet ist die Grenze zwischen Daten und Informationen fließend: Was für einen Nutzer lediglich Daten sind, sind für den anderen bereits relevante Informationen.⁴⁹ Grundsätzlich handelt es sich bei Daten und Informationen um jene Inhalte, die mit Hilfe traditioneller Technologien und Systeme gespeichert werden können, und die als Grundlage zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen können.⁵⁰ Sowohl der Entscheidungs- als auch der Handlungsprozess setzt also die Beschäftigung mit bzw. Verarbeitung von Informationen voraus.⁵¹ Zum Handeln befähigt aber nur Wissen.⁵²

Informationen stellen somit das Rohmaterial für Wissen dar und können in diesem Zusammenhang als Bausteine des Wissens interpretiert werden.⁵³ Die Transformation von Information zu Wissen verlangt neben der Interpretationsleistung die Vernetzung von Informationen in einem bestimmten Handlungsfeld, was sämtliche Kenntnisse und Fähigkeiten der Individuen erfordert.⁵⁴ Das bedeutet, dass im Gegensatz zu Informationen Wissen immer an Personen gebunden ist.⁵⁵ Dies unterstützt auch Kriwet in ihrer Aussage zu Wissen: „Knowledge does not only include various bits of information, but also the interpretation thereof, and the linkages between them. It enables people to act and to decide.“⁵⁶

Folgendes kann daher zusammengefasst werden: Informationen sind nicht gleich Wissen, sind aber für den Aufbau von Wissen unabdingbar. Wissen kann als die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten der Individuen einer Organisation interpretiert werden, auf die zur Lösung von Problemen zurückgegriffen werden kann.

Entscheidend für den Wissenstransfer sind die Charakteristika des Wissens, die den Wissenstransfer wesentlich beeinflussen.⁵⁷ In der Literatur existieren zahlreiche Ansätze zur Einordnung von Wissen in verschiedene Klassen in Abhängigkeit von seiner jeweiligen Eigenschaft.⁵⁸ Im Rahmen dieser Diplomarbeit werden Wissensarten dargestellt, die eine Einteilung von Wissen nach transferrelevanten Kriterien vornehmen.

⁴⁹ Vgl. Kriwet (1997), S. 81.

⁵⁰ Vgl. North (1998), S. 40, Lehner (2006), S. 74.

⁵¹ Vgl. Thiel (2002), S. 15.

⁵² Vgl. Picot/Scheuble (2000), S. 22.

⁵³ Vgl. Thiel (2002), S. 15.

⁵⁴ Vgl. Probst et al. (1997), S. 35.

⁵⁵ Vgl. Probst et al. (1997), S. 44.

⁵⁶ Kriwet (1997), S. 81.

⁵⁷ Vgl. Meyer (2001), S. 365.

⁵⁸ Vgl. zur Klassifikation von Wissensarten die Arbeiten von: Blackler (1993), Blackler (1995), De Jong/Fergusson-Hessler (1996).

- *Explizites vs. implizites Wissen*

Mit seiner Aussage „we can know more than we can tell“⁵⁹ verwies Polanyi auf die Existenz eines solchen Wissens, das lediglich auf Erfahrungen und persönlichen Werten beruht, häufig unbewusst vorhanden ist und Schwierigkeiten bei der Beobachtung und Formalisierung bereitet.⁶⁰ Dieser Teil des Wissens wird in der Literatur als tacites bzw. implizites Wissen bezeichnet. Es wird zumeist argumentiert, dass eben dieses implizite Wissen, das kaum imitierbar ist, als wesentliche Voraussetzung für Wettbewerbsvorteile oder für die Generierung spezifischer Produkte und Leistungen gesehen werden kann.⁶¹ Im Gegensatz zu implizitem Wissen kann explizites Wissen beispielweise in grammatikalischen Sätzen, Formeln, technischen Daten oder Handbüchern problemlos wieder- und weitergegeben werden und somit leichter kommuniziert werden.⁶² Die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen ist jedoch möglich,⁶³ denn beide Wissensarten können ineinander überführt werden.⁶⁴ Das implizite und explizite Wissen werden somit als zwei entgegengesetzte Endpunkte eines Kontinuums verstanden.

Explizites und implizites Wissen können Objekte des Wissenstransfers sein.⁶⁵ Diese beiden Wissensarten können dabei auf verschiedene Arten transferiert werden. Eine detaillierte Übersicht über die Möglichkeiten des Transfers von implizitem und explizitem Wissen kann der untenstehenden Tabelle entnommen werden.

Möglichkeiten des Transfers von implizitem Wissen	Möglichkeiten des Transfers von explizitem Wissen
Bei <ul style="list-style-type: none"> • Meetings/Besuchen • Informellen Anlässen außerhalb der Arbeitszeit • Walking around • Mentoring • Job rotation und Personalaustausch zwischen Unternehmenseinheiten 	Bei <ul style="list-style-type: none"> • Meetings/Besuchen • Internen Konferenzen/Videokonferenzen/Seminaren • Präsentationen • Job rotation und Personalaustausch zwischen Unternehmenseinheiten • Multimedia-Computing

⁵⁹ Polanyi (1966), S. 4.

⁶⁰ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 237.

⁶¹ Vgl. dazu die Arbeiten von: Nonaka (1991), S. 98, Grant (1996), Simonin (1999 a,b).

⁶² Vgl. Lehner (2006), S. 39.

⁶³ Nonaka/Takeuchi (1997) sehen in dieser Umwandlung grundsätzlich den Schlüssel für die Wissensschaffung im Unternehmen.

⁶⁴ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 237.

⁶⁵ Vgl. Justus (1999), S. 157.

Möglichkeiten des Transfers von implizitem Wissen	Möglichkeiten des Transfers von explizitem Wissen
<p>und in</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissensnetzwerken • Communities of knowledge • Gesprächsräumen • Arbeits-/Projektgruppen <p>durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Interaktionen zwischen Personen, Gruppenmitgliedern, Mitgliedern von Projektgruppen und verschiedenen Organisations- und Unternehmenseinheiten • Metaphern, Analogien • Gemeinsame Sprache • Narrative, Storytelling • Visionen • Unternehmenskultur • Tradition und Routinen • Imitation und Beobachtungen • Learning-by-doing 	<p>und in</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissensnetzwerken • Communities of knowledge • Kompetenzzentren • Gesprächsräumen • Arbeits-/Projektgruppen <p>durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumente/Dokumentationen • Veröffentlichungen • Schriftliche Handbücher • Learning-through-theory und Learning-by-doing • Training, Schulungen • Inter- und Intranet • Datennetzwerke und Groupware • Expertensysteme • E-Mail, Telefon, Lotus Notes

Tab. 1: Möglichkeiten des Transfers von implizitem und explizitem Wissen
[v. Krogh/Venzin (1998), S. 240].

Um das betreffende Wissen transferieren zu können, muss die Wahl bzw. Verwendung der Methoden stets gut überlegt sein.⁶⁶ Die Methoden, die sich für den Transfer von implizitem Wissen eignen, können auch für den expliziten Transfer eingesetzt werden, nicht aber umgekehrt.⁶⁷

- *Theoretisches/deklaratives und praktisches/prozedurales Wissen*

Die Unterscheidung zwischen theoretischem und praktischem Wissen wird auf die von Gilbert Ryle eingeführten Wissensarten zurückgeführt, der zwischen „knowledge that“ und „knowledge how“ unterscheidet.⁶⁸ Bei „knowledge that“ handelt es sich um theoretisches oder abstraktes Wissen, während „knowledge how“ als praktisches Wissen, wie etwas zu tun

⁶⁶ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 240-241.

⁶⁷ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 241.

⁶⁸ Vgl. Ryle (1969), S. 26-30.

ist, verstanden wird.⁶⁹ Das theoretische Wissen von Ryle kann auch als deklaratives Wissen bezeichnet werden. Als deklarativ bezeichnet man solches Wissen, das durch Faktenwissen erworben und leicht vermittelt werden kann, während unter prozeduralem Wissen Prozesswissen verstanden wird, das zur Durchführung von Tätigkeiten notwendig ist.⁷⁰ Das prozedurale Wissen gilt somit als schwer bis nicht kommunizierbar.⁷¹ Das praktische Wissen von Ryle entspricht daher dem prozeduralen Wissen.

Das prozedurale Wissen, das in Form von Fähigkeiten und Fertigkeiten vorkommt, ist zu einem großen Teil implizit. Es kann aufgrund der möglichen Transferierbarkeit des impliziten Wissens ebenfalls zum Objekt des Wissenstransfers werden.⁷² Das deklarative Wissen stellt ein explizites Wissen dar, kann daher problemlos transferiert werden.

- *Individuelles vs. organisationales Wissen*

Individuelles Wissen ist das Wissen, welches dem Individuum eigen ist, während organisationales Wissen Glaubenshaltungen, Wertvorstellungen, Erinnerungen an vergangene Ereignisse, Referenzmöglichkeiten und Geschichten beinhaltet.⁷³ Das Wissen in Organisationen setzt sich somit nicht nur aus der Summe des Wissens der Individuen zusammen, sondern enthält neben dem individuellen Wissen auch kollektives Wissen, d.h. ein von dem Kollektiv als Ganzem beherrschbares Wissen, auf das eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann.⁷⁴

- *Transferierbares vs. nicht-transferierbares Wissen*

Die Frage nach der Transferierbarkeit des Wissens ist zentral für den Wissenstransfer.⁷⁵ Zunächst kann festgestellt werden, dass explizites Wissen ein grundsätzlich transferierbares Wissen darstellt. Das implizite Wissen lässt sich hingegen nur zu einem bestimmten Grad transferieren.⁷⁶ Die Kodifizierung oder die Artikulierbarkeit des Wissens machen es möglich implizites Wissen in Explizites innerhalb gewisser Grenzen zu überführen.⁷⁷ Die Kodifizierung des Wissens macht das implizite Wissen verständlich und für andere verfügbar,

⁶⁹ Vgl. Ryle (1969), S. 26.

⁷⁰ Vgl. Lehner (2006), S. 77.

⁷¹ Vgl. Lehner (2006), S. 77.

⁷² Vgl. Justus (1999), S. 157.

⁷³ Vgl. Lyles (1994), S. 460.

⁷⁴ Vgl. Nelson, Winter (1984), S. 102, Probst et al. (1997), S. 44.

⁷⁵ Vgl. Thiel (2002), S. 22.

⁷⁶ Vgl. Thiel (2002), S. 22.

⁷⁷ Vgl. Minbaeva (2007), S. 573.

nutzbar und organisierbar.⁷⁸ Kogut und Zander weisen aber darauf hin, dass implizites Wissen nicht in jedem Fall kodifizierbar sein kann.⁷⁹ Nicht einmal die fähigsten Mitarbeiter sind dazu in der Lage, bestimmte Bestandteile ihres Wissens zu kodifizieren, weil es in den Handlungen unbewusst enthalten ist.⁸⁰ Die Transferierbarkeit des Wissens ist zudem von den Eigenschaften und Fähigkeiten der beteiligten Transferpartner abhängig.⁸¹

2.4 Formen des Wissenstransfers

Wissenstransfer kann in unterschiedlichen Formen vorkommen. Dabei lassen sich folgende Formen des Wissenstransfers unterscheiden:

- *Beabsichtigter (gewollter) vs. unbeabsichtigter (ungewollter) Wissenstransfer*

Von Krogh und Venzin unterscheiden zwischen gewolltem und ungewolltem Wissenstransfer. Die primäre Zielsetzung des Erstgenannten ist die Übertragung von Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die von einer Eigeninitiative des Unternehmens ausgeht und zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beiträgt.⁸² Der ungewollte Wissenstransfer kann dabei als Imitation durch Wettbewerber bezeichnet werden.⁸³ In gleicher Weise definiert Justus den unbeabsichtigten Wissenstransfer: Wenn ein Unternehmen gezielt das wertvolle Wissen des Partners erwirbt, um es wertlos werden zu lassen oder gar im Wettbewerb gegen den Partner einzusetzen, handelt es sich um einen ungewollten Wissenstransfer.⁸⁴ Es geht um eine gefährliche Form des Opportunismus, die beispielweise in den Allianzen und/oder JVs sowohl beim beabsichtigten als auch beim unbeabsichtigten Wissensabfluss wegen der unterschiedlichen Zielsetzungen der Partner nicht ausgeschlossen werden kann.⁸⁵ Wenn das Risiko des opportunistischen Handelns zwischen Unternehmen niedrig ist, gehen Bresman et al. von einem gewollten Wissenstransfer aus - die Individuen werden also an dem Wissenstransfer aus eigenem Willen teilnehmen, solange sie sich identisch fühlen und das Zugehörigkeitsgefühl mit anderen Kollegen teilen.⁸⁶ Zudem kann Wissen auch unbemerkt abfließen, wenn im Rahmen einer Zusammenarbeit neben den notwendigen fachspezifischen

⁷⁸ Vgl. Nonaka/Konno (1998), S. 44.

⁷⁹ Vgl. Kogut/Zander (1992), S. 383-397.

⁸⁰ Vgl. Reed/DeFillippi (1990), S. 91.

⁸¹ Vgl. Thiel (2002), S. 23.

⁸² Vgl. v. Krogh/Venzin (1995), S. 424.

⁸³ Vgl. v. Krogh/Venzin (1995), S. 424.

⁸⁴ Vgl. Justus (1999), S. 220.

⁸⁵ Vgl. Justus (1999), S. 239.

⁸⁶ Vgl. Bresman et al. (1999), S. 442.

Informationen auch Kenntnisse und Fähigkeiten aus verwandten Wissensbereichen übermittelt werden.⁸⁷

- *Interner vs. externer Wissenstransfer*

Interner Wissenstransfer wird als ein in den eigenen Unternehmensgrenzen zwischen Personen, Gruppen, Unternehmenseinheiten und Niederlassungen stattfindender Transfer von Wissen bezeichnet.⁸⁸ Vom internen Wissenstransfer spricht man auch im Falle eines MNU, also sogar dann wenn nationale Grenzen überschritten werden.⁸⁹ Beim externen Wissenstransfer werden in den Prozess des Transfers die externen Partner – etwa andere rivalisierende oder nichtrivalisierende Unternehmen, Universitäten, F&E Labore und Berater – beispielweise im Rahmen einer gemeinsamen Entwicklungstätigkeit oder in Allianzen eingebunden, die über die Unternehmensgrenzen hinausgehen.⁹⁰ Ähnlich unterteilen Eisenhardt und Santos den Wissenstransfer in einen internen und einen externen Wissenstransfer.⁹¹ Kriwet sieht in ihrer Unterscheidung zwischen dem internen und dem externen Wissenstransfer den Letztgenannten als eine Vorstufe für den Erstgenannten.⁹²

- *Nationaler vs. internationaler (grenzübergreifender) Wissenstransfer*

Unter dem nationalen Wissenstransfer versteht man den Transfer von Wissen zwischen Abteilungen oder Unternehmenseinheiten innerhalb der Grenzen eines Landes, während sich der internationale Wissenstransfer auf mehrere Länder erstrecken kann. Die Überschreitung der nationalen Grenzen hängt zudem sehr eng mit der Überschreitung der kulturellen Grenzen zusammen.⁹³ Folglich werden internationaler, grenzübergreifender, kulturübergreifender und interkultureller Wissenstransfer sehr oft als Synonyme verwendet.⁹⁴ Wir verbleiben bei der Bezeichnung bei dem Begriff „grenzübergreifend“.

Es gibt grundsätzlich drei Möglichkeiten, das Wissen grenzübergreifend zu transferieren: über den externen Markt, in Kooperation mit den Partnern und im Rahmen eines MNU.⁹⁵ Die ersten zwei Möglichkeiten stellen den externen Wissenstransfer dar, die Letztere setzt einen internen Wissenstransfer voraus. Das explizite Wissen lässt sich grenzübergreifend sowohl

⁸⁷ Vgl. Justus (1999), S. 156.

⁸⁸ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 235, 237.

⁸⁹ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 238.

⁹⁰ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 238.

⁹¹ Vgl. Eisenhardt/Santos (2002), S. 149, 152, Kriwet (1997), S. 112.

⁹² Vgl. Kriwet (1997), S. 122.

⁹³ Vgl. Hullmann (2001), S. 105.

⁹⁴ Vgl. Holden (2001), S. 159.

⁹⁵ Vgl. Bresman et al. (1999), S. 442.

intern als auch extern problemlos transferieren, während der Transfer des impliziten Wissens nur in Kooperationen oder im Rahmen eines MNU möglich erscheint. Die Uneffektivität der externen Märkte für den Transfer des impliziten Wissens wird in der wissenschaftlichen Literatur immer wieder betont. Die Nicht-Spezifizierbarkeit dieses Wissens macht die Bewertung mit einem Marktpreis unmöglich, was den Wissenstransfer über die reine Markttransaktion erschwert.⁹⁶ Gupta und Govindarajan deuten zudem auf die negativen externen Effekte (Zwangsentziehung, Geheimhaltungsprobleme oder Risiko der Schaffung/Förderung potentieller Wettbewerber) hin, die bei dem Transfer über den Markt nicht ausgeschlossen werden können.⁹⁷ Zwar werden viele der Marktmechanismen offener, effizienter und globaler, trotzdem wird der Wissenstransfer über den Markt als uneffektivste Form für den grenzübergreifenden Wissenstransfer betrachtet.⁹⁸

Kogut war einer der Ersten, der die Überlegung geäußert hat, dass die Kooperationsformen für den Transfer des impliziten Wissens am besten geeignet sind.⁹⁹ Man sollte jedoch das Risiko des Verlustes von Wettbewerbsvorteilen an temporäre Partner bei einem solchen Wissenstransfer nicht unterschätzen.¹⁰⁰ Den besten Schutz gegen den ungewollten Wissenstransfer stellt daher der grenzübergreifende Wissenstransfer im Rahmen eines MNU dar.¹⁰¹

- *Nach Relevanz des Wissens*

Auch die Relevanz des Wissens ist für den Wissenstransfer von entscheidender Bedeutung. Es kann sich beim transferierten Wissen um relativ periphere, strategisch unbedeutende Wissensbestände oder um sehr wertvolle, strategisch relevante Kenntnisse und Fähigkeiten handeln.¹⁰² Die Kernkompetenzen und –fähigkeiten sind von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg, weil sie den Unternehmen den begehrten Wettbewerbsvorteil sichern können.¹⁰³ Prahalad und Hamel beschreiben Kernkompetenzen als Verbund von Fähigkeiten und Technologien, der auf explizitem und verborgenem Wissen basiert, einen Wert beim Kunden generiert, einzigartig unter Wettbewerbern ist und Zugang zu neuen Märkten

⁹⁶ Vgl. Klingele (1991), S. 171, Welge/Holtbrügge (1998), S. 75.

⁹⁷ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 474.

⁹⁸ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 474.

⁹⁹ Vgl. Kogut (1988), S. 319.

¹⁰⁰ Vgl. Welge/Holtbrügge (1998), S. 117.

¹⁰¹ Vgl. Welge/Holtbrügge (1998), S. 118.

¹⁰² Vgl. Justus (1999), S. 157.

¹⁰³ Vgl. Khamseh/Jolly (2008), S. 41.

sichert.¹⁰⁴ Meistens ist es das Kernwissen, das transferiert wird.¹⁰⁵ Wie schon festgestellt wurde, werden die peripheren Kenntnisse und Fähigkeiten oft ungewollt transferiert. Der Verlust des Kernwissens wird im Verlust des Wettbewerbsvorteils resultieren, was beim Abfluss der peripheren Wissensbestände nicht unbedingt der Fall ist.

- *Nach inhaltlichen Aspekten des Wissenstransfers*

Die möglichen Inhalte eines Wissenstransfers lassen sich auch anhand einzelner organisationaler Funktionsbereiche systematisieren. Die Literaturlauswertung zum Thema „Wissenstransfer“ hat gezeigt, dass der Gegenstand des Wissenstransfers aus sämtlichen Funktionsbereichen stammen kann. Manchmal umfasst ein Wissenstransfer auch übergreifend Kenntnisse und Fähigkeiten aus unterschiedlichen Funktionsbereichen. Die wohl größte Bedeutung kommt dem Transfer des technologie- bzw. produktionsorientierten, Marketing-Wissen sowie der Übertragung von Management-Wissen zu.

Technologisches Wissen umfasst in erster Linie fachspezifisches Know-how im Hinblick auf (möglicherweise neue) Produkt-, Prozess- oder Informationstechnologien. Eng verbunden ist technologisches Wissen mit dem produktionsspezifischen Wissen, das sich im weitesten Sinne auf die Organisation von Produktionsprozessen bezieht. Technologisches und produktionsspezifisches Wissen wird meist im Rahmen von Allianzen und JVs transferiert.¹⁰⁶

Marketing-Wissen umfasst zum einen generelle Kenntnisse und Fähigkeiten zur Durchführung unterschiedlicher Haupt-Marketingaktivitäten wie z.B. spezifische Marktforschungsmethoden, Preissetzungsverfahren oder Distributionsstrategien, zum anderen spezifische Kenntnisse über einen bestimmten Markt (market-specific knowledge) wie z.B. Wissen über landeskulturelle Werte, politische Verhältnisse sowie Kundenmerkmale und –präferenzen.¹⁰⁷ Dieses Wissen kann man zum Teil nur durch Erfahrungen im jeweiligen Land gewinnen, es ist daher sehr spezifisch.¹⁰⁸ Derartige Wissensbestände spielen vor allem für MNU eine bedeutende Rolle. In Allianzen und JVs wird dieses Wissen erst dann relevant, wenn unter ihnen mindestens ein Partner Zugang zu einem bestimmten, ihm fremden Markt anstrebt und dafür im Gegenzug möglicherweise seine allgemeine Marketing- oder Managementkompetenz zur Verfügung stellt.

¹⁰⁴ Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 79.

¹⁰⁵ Kernwissen und implizites Wissen dürfen nicht verwechselt werden: implizites Wissen ist nicht unbedingt Kernwissen, das Kernwissen kann aber implizit sein.

¹⁰⁶ Vgl. Simonin (1999b), S. 466.

¹⁰⁷ Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 28.

¹⁰⁸ Vgl. Downes/Thomas (2000), S. 136.

Management-Wissen¹⁰⁹ umfasst solche Wissensbestände, die notwendig sind, um ein Unternehmen zu führen. Hierzu zählen beispielsweise Kenntnisse über Verfahren der Entscheidungsfindung, die Festlegung organisationaler Strukturen und Abläufe sowie der Umgang mit verschiedenen Interessengruppen. Auch Fähigkeiten in Bezug auf den Umgang mit politischen Entscheidungsträgern oder der Öffentlichkeit können unter diese Kategorie subsumiert werden. Diese Wissensbestände gewinnen erst dann an Bedeutung, wenn das Wissen in weniger entwickelte Länder oder Länder mit Plan- oder Transformationswirtschaft, sowohl im Rahmen eines MNU, als auch im Rahmen von Allianzen oder JVs übertragen werden muss.

- *Horizontaler (innerbetrieblicher) vs. vertikaler Wissenstransfer*

Unter horizontalem Wissenstransfer versteht man die Übertragung des Wissens zwischen den Organisationseinheiten mit gleichartigen Funktionen. Beim vertikalen Wissenstransfer folgt die Übertragung des Wissens den Stufen des Innovationsprozesses und wird oft durch die räumliche Distanz und organisatorische Unabhängigkeit bedingt.¹¹⁰

- *Nach Betriebsgröße*

Sofern überhaupt Bedarf besteht, läuft die Übertragung des Wissens in Klein- und Mittelbetrieben zumeist in horizontaler Richtung. In Großbetrieben mit mehreren gleichartigen Betrieben oder Niederlassungen ist sowohl der horizontale Wissenstransfer als auch der vertikale Wissenstransfer möglich.¹¹¹

- *Nach Umfang*

Der Wissenstransfer kann von der Vermittlung des Wissens in persönlichen Gesprächen über den Einsatz von Expatriaten bis hin zu umfassenden unternehmensweiten Wissenstransferprojekten reichen.¹¹²

2.5 Wissenstransfermodelle

Eine bedeutende Rolle für das Verständnis von Prozessen des Wissenstransfers spielen Modelle, welche die wesentlichen Merkmale des Wissenstransfers abzubilden versuchen.¹¹³ Der hauptsächliche Mehrwert von Wissenstransfermodellen liegt darin, dass sie eine

¹⁰⁹ Die Grenze zwischen dem Marketing- und Managementwissen ist fließend, vgl. z.B. die Zuordnung bei Simonin (1991), S. 68.

¹¹⁰ Vgl. Boeglin (1992), S. 87.

¹¹¹ Vgl. Boeglin (1992), S. 86.

¹¹² Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 238.

¹¹³ Vgl. Lehner (2006), S. 50.

Ableitung von zielgerichteten Maßnahmen zur Gestaltung des Wissenstransfers (z.B. in Form von Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikationssituation in Unternehmen oder in Form von Implikationen/Handlungsempfehlungen für das Management) nach grundlegender Analyse und Erforschung von Zusammenhängen ermöglichen.¹¹⁴

Der Wissenstransfer wird durch eine Vielzahl von Determinanten beeinflusst.¹¹⁵ Man könnte Wissenstransfer somit als eine Funktion mit mehreren Variablen (Determinanten) vorstellen. Jede dieser Determinanten kann sich hindernd oder begünstigend auf den Wissenstransfer auswirken.¹¹⁶ Die Auswirkungen der einzelnen Determinanten können mit Hilfe von Wissenstransfermodellen untersucht werden. Die Wissenstransfermodelle werden in dieser Arbeit in quantitativ-empirisch getestete Wissenstransfermodelle (s. Anhang A) und in konzeptionelle und qualitative Wissenstransfermodelle (s. Anhang B) unterteilt. Zunächst werden die quantitativ-empirisch getesteten Modelle betrachtet, die den Einfluss verschiedener Determinanten auf den Wissenstransfer prüfen (s. Anhang A). Folgende Anmerkungen sollen zum Aufbau der Tabelle gemacht werden:

- Die Tabelle ist chronologisch aufgebaut.
- Die Spalte Branchenbezug besagt, in welcher Branche das aufgestellte Modell getestet wurde. Keine Angabe (k.A.) wurde in die Spalte eingetragen, wenn keine Angabe zum Branchenbezug identifiziert werden konnte. Keine eindeutige Angabe (k.e.A.) kommt in den Spalten vor, wenn das Wissenstransfermodell gleichzeitig in mehreren unterschiedlichen Branchen (diversity of industries) getestet wurde.
- Die Spalte Analyseeinheiten/Stichprobe dient zum einen zur Abgrenzung zwischen dem internen und dem externen Wissenstransfer (zur Unterscheidung zwischen den beiden Formen s. Abschnitt 2.4) zum anderen zum Aufzeigen wie groß, d.h. wie repräsentativ, die Stichprobe war, und welche Länder sich zumeist an den Wissenstransferprojekten beteiligt haben. Wenn die Methodik der empirischen Untersuchung Fragebögen vorsah, wurden in die Stichprobe nur beantwortete Fragebögen einbezogen.
- Die Spalte Methodik gibt an, welche der Methoden (Fragebogen, Interview, Fallstudie) angewendet wurde, um das Modell zu testen.

¹¹⁴ Vgl. Lehner (2006), S. 50.

¹¹⁵ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 242.

¹¹⁶ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 242.

- Die Spalte Wissensart gibt Auskunft darüber, welche spezielle Wissensart (zur Unterscheidung zwischen den Wissensarten s. Abschnitt 2.3 und 2.4) das Objekt der Untersuchung des Wissenstransfermodells war. Keine Angabe (k.A.) wurde zur Wissensart gemacht, wenn die Wissensart von den Autoren nicht explizit genannt wurde. Es wurde versucht, die Wissensarten möglichst nah an deren originären Bezeichnungen in die Sprache der vorliegenden Arbeit zu übersetzen.
- Die Spalte Beschreibung enthält eine kurze Beschreibung des Modells.
- Die Spalte Determinanten gibt Aufschluss darüber, in Abhängigkeit von welchen Determinanten der Wissenstransfer in den Modellen getestet wurde. Die Bezeichnungen der Determinanten wurden in der Sprache der Quelle wiedergegeben, um Verzerrungen bei der Übersetzung ins Deutsche zu vermeiden.
- Die Spalte Kennzeichen der Determinanten gibt entweder an anhand von welchen weiteren Variablen das Konstrukt Determinante operationalisiert wurde, oder enthält eine kurze Beschreibung, was unter der Determinante zu verstehen ist. In den Fällen, wo es nicht näher definiert wurde, wurde n.n.d. eingetragen. Die ursprüngliche Sprache der Kennzeichen wurde beibehalten.
- Die Spalte Referenzen gibt Verweise auf die sekundären Quellen an, anhand derer das Konstrukt Determinante entweder aufgebaut oder definiert wurde. Kein Verweis (k.V.) in der Spalte würde bedeuten, dass es entweder keinerlei Referenzen in der Hauptquelle gegeben hat oder dass das Konstrukt bzw. seine Definition der Hauptquelle zum ersten Mal vorkommt. Kein eindeutiger Verweis (k.e.V.) wurde eingetragen, wenn der Verweis nicht eindeutig feststellbar war.
- Die Spalte Signifikanz verzeichnet ein Plus "+", wenn die Signifikanz der Determinante empirisch nachgewiesen wurde und ein Minus "-" wenn die Signifikanz empirisch nicht bestätigt werden konnte. Bei der teilweisen Signifikanz wurde das Signifikanz bestätigende Plus in die Klammer gesetzt (+), um die ganzheitliche Signifikanz von der teilweisen Signifikanz klar abzugrenzen.

Anhang A kann entnommen werden, dass es sich bei den Modellen zumeist um internationalen oder grenzübergreifenden Wissenstransfer (zur Unterscheidung zwischen nationalem und internationalem Wissenstransfer s. Abschnitt 2.4) handelt. Weiterhin kann festgestellt werden, dass die meisten Modelle das technologische Wissen in seinen verschiedenen Formen (Produktionsmöglichkeiten, Know-how) untersuchen, was die

Behauptung von Simonin rechtfertigt: „Studies of knowledge transfer turn almost invariably to technology transfer when empirical investigation is in order“.¹¹⁷

Zudem kann man die dargestellten Wissenstransfermodelle in Modelle, die den internen, und in Modelle, die den externen Wissenstransfer behandeln, unterscheiden. Die Definitionen zum internen und externen Wissenstransfer sind in Abschnitt 2.4 zu finden.

Interner Wissenstransfer	Modelle Nr. 1, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 22
Externer Wissenstransfer	Modelle Nr. 2, 5, 6, 9, 14, 16, 17, 19, 21, 23

Tab. 2: Interner vs. externer Wissenstransfer

Es gibt ein einziges Modell in der Übersicht, das die Eignung unterschiedlicher Formen für den Wissenstransfer prüft: Modell Nr. 7 stellt den internen Wissenstransfer in Form von hundertprozentigen Tochtergesellschaften eines MNU dem externen Wissenstransfer in Form von Kooperationen mit den Partnern für die Übertragung des technologischen Wissens in Form von Fähigkeiten gegenüber und findet heraus, dass „the less codifiable and the harder to teach is the technology, the more likely the transfer will be to wholly owned operations. The choice of transfer mode is determined by the efficiency of the multinational corporation in transferring knowledge relative to other firms“.¹¹⁸ In der Übersicht in Anhang A aufgeführten Modelle behandeln den gewollten Wissenstransfer bis auf das Modell Nr. 20, das den Spillover untersucht, was dem ungewollten Wissenstransfer gleicht.

Zudem könnte die Aussage bestätigt werden, die am Anfang dieses Abschnittes zu finden ist, dass der Wissenstransfer durch eine Vielzahl von Determinanten beeinflusst wird. Die Vielfältigkeit von Determinanten, die alle möglichen Aspekte des Wissenstransfers abbilden, hat v. Krogh und Köhne nach grundlegender Literaturobwertung zum Thema Wissenstransfer veranlasst, eine Kategorisierung vorzunehmen, die sie für ihr Wissenstransfermodell verwenden (s. Modell Nr. 7 aus Anhang B).¹¹⁹ Eine Kategorisierung von Faktoren für den Wissenstransfer in Strategischen Allianzen wurde auch von Khamseh und Jolly (s. Modell Nr. 1 aus Anhang B) unternommen. Für den weiteren Vergleich der Modelle wird jedoch der Kategorisierung gefolgt, die ursprünglich von Szulanski vorgeschlagen wurde und die alle Determinanten den vier wichtigen Elementen des Wissenstransfers (Sender, Empfänger, Wissen als Objekt des Wissenstransfers und Kontext,

¹¹⁷ Simonin (1999b), S. 466.

¹¹⁸ Kogut/Zander (2003), S. 516.

¹¹⁹ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 243-245.

in dem der Wissenstransfer stattfindet) zuordnet.¹²⁰ Es gibt nur wenige Wissenstransfermodelle in der Übersicht, die die Determinanten aller vier Elemente in einem einzigen Modell untersucht haben. Das sind die Modelle Nr. 1, 10, 12, 22 aus Anhang A. Die restlichen Modelle haben den Einfluss von Determinanten einzelner Elemente auf den Wissenstransfer untersucht. Beispielweise untersucht das Modell von Zander und Kogut (s. Modell Nr. 23 aus Anhang A) den Einfluss von Wissenseseigenschaften auf den Wissenstransfer (Element Wissen), das Modell von Lane und Lubatkin (s. Modell Nr. 19 aus Anhang A) untersucht neben dem Einfluss von Wissenseseigenschaften (Element Wissen) den Einfluss von partnerspezifischen Aspekten auf den Wissenstransfer (Element Kontext), das Modell von Minbaeva und Michailova (s. Modell Nr. 4 aus Anhang A) untersucht „disseminative capacity“ des Senders (Element Sender) usw. Hansen und Lovas weisen in ihrer Studie jedoch darauf hin, dass: „studies need to shed past tendency of analyzing one determinant to the exclusion of others“.¹²¹ Da zwischen den einzelnen Elementen des Wissenstransfers Beziehungen und Korrelationen bestehen und sie sich gegenseitig beeinflussen können, ist die Untersuchung des gleichzeitigen Effektes aller für den Wissenstransfer relevanten Determinanten für das Verständnis von Prozessen des Wissenstransfers nötig.¹²² Dadurch kann die relative Wichtigkeit jeder Determinante für den Wissenstransfer identifiziert werden.¹²³

Bezüglich der Determinanten des Wissens transfers kann Folgendes zusammengefasst werden: Determinanten des internen Wissenstransfers überschneiden sich zum größten Teil mit den Determinanten des externen Wissenstransfers. Dadurch, dass die wesentlichen Determinanten des internen Wissenstransfers im Abschnitt 3.2 einer näheren Analyse unterzogen werden, werden die Determinanten des Wissenstransfers in diesem Teil der Arbeit nicht weiter erläutert.

Anhang A können die Wissenstransfermodelle entnommen werden, die empirisch -quantitativ getestet wurden. Es existiert jedoch eine Reihe von Wissenstransfermodellen, die entweder im Rahmen eines qualitativen Vorgehens untersucht wurden oder die lediglich ein Instrumentarium zur Analyse und Gestaltung des Wissenstransfers entwickeln. Die Letzteren können daher als konzeptionelle Modelle verstanden werden. Sowohl die konzeptionellen als auch die qualitativen Wissenstransfermodelle sind in Anhang B veranschaulicht.

¹²⁰ Vgl. Szulanski (1996), S. 30.

¹²¹ Hansen/Lovas (2004), S. 820.

¹²² Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 242.

¹²³ Vgl. Szulanski (1996), S. 30, Minbaeva (2007), S. 570.

Ähnlich zur Tabelle in Anhang A ist die Tabelle aus Anhang B chronologisch aufgebaut und gibt analog zu Anhang A Wissensart und eine kurze Beschreibung des Modells wieder. Die Spalte Operationalisierung des Modells beschreibt das entwickelte Instrumentarium jedes einzelnen Modells zur Analyse des Wissenstransfers.

Zu der Tabelle aus Anhang B kann Folgendes zusammengefasst werden: Alle möglichen Wissensarten werden in den Modellen untersucht. So wie die Modelle aus Anhang A untersuchen die konzeptionellen und die qualitativen Modelle aus Anhang B zumeist den Einfluss von bestimmten Einflussfaktoren (Determinanten) auf den Wissenstransfer. Einen Schritt weiter gehen die Autoren in den Modellen Nr. 2, 3, 6, 7 aus Anhang B, indem sie die untersuchten Einflussfaktoren den einzelnen Phasen des Wissenstransfers zuordnen, um den Einfluss der Determinanten in den einzelnen Phasen des Wissenstransfers zu prüfen. Im Unterschied zu den Modellen aus Anhang A bieten einige Wissenstransfermodelle aus Anhang B Gegenmaßnahmen zur Milderung des Einflusses von Determinanten, die den Wissenstransfer behindern können (s. Modelle Nr. 5, 10, 12 aus Anhang B). Die aufgestellten Hypothesen der Modelle aus Anhang B überschneiden sich zumeist mit den geprüften Hypothesen der Modelle aus Anhang A. Da die Wissenstransfermodelle aus Anhang B jedoch keine repräsentativen Erkenntnisse liefern, werden zur weiteren Analyse nur die für diese Arbeit relevanten Wissenstransfermodelle aus Anhang A hingezogen.

Des Weiteren wurden einige Wissenstransfermodelle, die im Rahmen der Dissertationsprojekte entstanden sind, aufgrund ihres Umfangs nicht berücksichtigt. Unter anderem sind das die Arbeiten von Kriwet (1997), Justus (1998), Thiel (2002), die aber weitere Erkenntnisse zum Wissenstransfer liefern.

Die in den beiden Anhängen vorgestellten Wissenstransfermodelle sollen die Vielfältigkeit der Determinanten sowie die möglichen Instrumentarien zur Analyse und Gestaltung des Wissenstransfers aufzeigen und weiterhin als Hilfestellung für die weitere Untersuchung des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen dienen.

3 Grenzübergreifender Wissenstransfer

3.1 Charakterisierung des Wissenstransfers im Rahmen eines MNU

Wissenstransfer ist keineswegs unproblematisch, wenn es um den Transfer von Wissen zwischen Abteilungen oder Tochtergesellschaften eines Unternehmens innerhalb der Grenzen eines Landes geht; der Schwierigkeitsgrad eines Wissenstransfers nimmt aber mit der

räumlichen Distanz deutlich zu.¹²⁴ Ein grenzübergreifender Wissenstransfer ist dadurch gekennzeichnet, dass er sowohl die nationalen Grenzen eines Landes als auch die kulturellen Grenzen überschreitet.¹²⁵

Für den Wissenstransfer gilt weitestgehend der firmeninterne Wissenstransfer als effektivste Wissenstransferform. In diesem Abschnitt wird auf den grenzübergreifenden Wissenstransfer im Rahmen eines MNU eingegangen, denn grenzübergreifend ist der interne Wissenstransfer nur im Rahmen eines MNU möglich.¹²⁶

Als MNU bezeichnet man einen Konzern von Kapitalgesellschaften, der folgende Merkmale aufweist:¹²⁷

- 1) Es muss eine Unternehmenstätigkeit in mehreren Ländern bestehen. Der Produktions- und Absatzprozess muss neben dem Stammland auch in anderen Nationen stattfinden.
- 2) Der Anteil der Auslandstätigkeit am gesamten Umfang der Geschäftstätigkeit nimmt eine wesentliche Stellung ein.
- 3) Es existiert ein Steuerungs-, Koordinations- und Kontrollzusammenhang zwischen der Muttergesellschaft und den Tochtergesellschaften. Die Muttergesellschaft gilt im gesamten System als das oberste Entscheidungszentrum. Die Bestätigung dieses Merkmals ist an die Voraussetzung geknüpft, dass eine Direktinvestition vorliegt, da bei dieser Investitionsform neben den Ertrags- auch Kontrollabsichten bestehen.
- 4) Die Konzeption einer Unternehmensstrategie erfolgt unter globalen Gesichtspunkten.
- 5) Eine globale Management-Philosophie muss vorhanden sein, aus der sich die Denk- und Entscheidungsprozesse entwickeln und gestalten.

Der Internalisierungstheorie zufolge entstehen MNU „... where it is cheaper to allocate international resources internally than it is to use the market to do so“.¹²⁸ Die Unternehmen wickeln internationale Transaktionen intern ab, solange die dadurch verursachten Koordinationskosten geringer als die Transaktionskosten der Abwicklung über den Markt sind.¹²⁹ Im Rahmen eines MNU können drei Typen von internationalen Transaktionen abgewickelt werden:¹³⁰

¹²⁴ Vgl. Bresman et al. (1999), S. 440, Cho/Lee (2004), S. 439.

¹²⁵ Vgl. Hullmann (2001), S. 105.

¹²⁶ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 238.

¹²⁷ Vgl. Tilly (1977), S. 19, Welge (1989), S. 1366.

¹²⁸ Brown (1976), S. 39.

¹²⁹ Vgl. dazu die Arbeiten von: Hennard (1982), Teece (1986).

¹³⁰ Vgl. Gupta/Govindarajan (1994), S. 444.

- 1) Transaktionen in Form von Kapitalflüssen, d.h. Investitionen in die Tochtergesellschaften oder Rückführung von Dividenden aus den Tochtergesellschaften;
- 2) Transaktionen in Form von Produktflüssen, d.h. Exporte in die Tochtergesellschaften oder Importe aus den Tochtergesellschaften;
- 3) Transaktionen in Form von Wissensflüssen, d.h. Transfer von Wissen, Technologien und Fähigkeiten in die Tochtergesellschaften oder aus den Tochtergesellschaften.

Aus den oben aufgeführten Transaktionstypen sind jedoch die Letztgenannten für die MNU von besonderer Bedeutung.¹³¹ Der primäre Grund, der auch das Entstehen und die Existenz von MNU begründet, liegt in der Fähigkeit von MNU, Wissen unternehmensintern viel effizienter und effektiver transferieren zu können als dies die externen Marktmechanismen erlauben.¹³² Weniger kommt es dabei auf die Minimierung von Transaktionskosten an, die bei firmeninternen Übertragungen kaum von anderen Kosten getrennt werden können.¹³³ Von Relevanz sind hier die internen Kommunikationskanäle, die einen schnelleren und sichereren Wissenstransfer ermöglichen und somit für eine effizientere Wissensübertragung sorgen.¹³⁴ Diese Effizienz ergibt sich aus der Tatsache, dass alle Beteiligten im Rahmen einer MNU der gleichen Organisationskultur und -struktur angehören und somit kein Interesse an opportunistischem Handeln haben (das Risiko des ungewollten Wissenstransfers ist somit gering).¹³⁵ Die MNU weisen zudem im Vergleich zu den Kooperationsformen eine größere Unabhängigkeit von anderen Unternehmen auf, was zu einem besseren Schutz vor ungewolltem Wissenstransfer führt.¹³⁶ Der Klassifizierung aus Abschnitt 2.4 zufolge, geht man hier von einem gewollten (beabsichtigten) Wissenstransfer aus .

Die Eignung des firmeninternen Transfers für das Management-Wissen wird auf folgende Gründe zurückgeführt: Managementwissen stellt einen wichtigen Bestand an Wissen des MNU dar, der insbesondere beim Aufbau und Betrieb von Tochtergesellschaften im Ausland von strategischer Bedeutung ist. Der externe Markt für Managementwissen ist abgesehen von Unternehmensberatungen sehr schlecht ausgebaut, so dass die Kosten des externen Wissenstransfers so prohibitiv hoch sind, dass nur ein firmeninterner Transfer in Frage

¹³¹ Vgl. Gupta/Govindarajan (1994), S. 444.

¹³² Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 473.

¹³³ Vgl. Klingele (1991), S. 173, Welge/Holtbrügge (1998), S. 76.

¹³⁴ Vgl. Klingele (1991), S. 173.

¹³⁵ Vgl. Klingele (1991), S. 172.

¹³⁶ Vgl. Welge/Holtbrügge (1998), S. 118.

kommt. Zudem lassen sich Managementfähigkeiten in den meisten Fällen durch persönliche Kontakte, den Austausch von Managern oder durch intensive Schulung und nur sehr begrenzt durch kodierte Informationen transferieren. Für eine derart intensive Kommunikation bietet sich eine interne Lösung an, weil die Kommunikation zwischen den Mitgliedern einer Organisation viel effizienter erfolgen kann.¹³⁷

Der Grund für den internen Transfer von Marketing-Wissen liegt in der Notwendigkeit der Überwachung und der einheitlichen Kontrolle bei der Ausübung von international angelegten Marketingaktivitäten, denn die Wahrung einheitlicher Qualitätsstandards bei Produkten und Werbung ist für MNU, das seine Aktivitäten international ausübt, von höchster Priorität.¹³⁸ In Bezug auf den firmeninternen Transfer von Marketing-Wissen soll jedoch beachtet werden, dass der Erwerb länderspezifischer Kenntnisse, die Teil des Marketing-Wissens darstellen, bei MNU häufig langwieriger als bei Kooperationen ist.¹³⁹ In diesem Punkt sind eigentlich die Kooperationsformen oder Tochtergesellschaften mit keiner hundertprozentigen Kapitalbeteiligung mit der Möglichkeit der Einbindung von lokalen Partnern den MNU mit hundertprozentigen Tochtergesellschaften vorzuziehen, ausgenommen es geht um Tochtergesellschaften in Ländern mit weniger weit entwickelten Marketingaktivitäten.¹⁴⁰ In unserem Beispiel geht es um die Tochtergesellschaften in dem Land, wo die Marketingfähigkeiten unterentwickelt sind.¹⁴¹ Die obigen Überlegungen klären somit auf, weswegen man den Fokus dieser Arbeit auf den internen Wissenstransfer gelegt hat, der grenzübergreifend nur im Rahmen eines MNU stattfinden kann.

Der Wissenstransfer findet innerhalb eines MNU in unterschiedliche Richtungen statt.¹⁴² Zur Veranschaulichung der verschiedenen Richtungen des Wissenstransfers dient eine grafische Darstellung von Wissensflüssen im Rahmen eines MNU, die in Abb. 3 dargestellt ist.

Zunächst ist der Transfer von Wissen vom Mutterunternehmen in die Tochtergesellschaften zu betrachten. Der Impuls zum Wissenstransfer geht grundsätzlich vom Mutterunternehmen aus, denn das transferierte Wissen soll der Steigerung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Tochtergesellschaften und somit der Leistungssteigerung des gesamten MNU dienen.¹⁴³

¹³⁷ Vgl. Klingele (1991), S. 197.

¹³⁸ Vgl. Klingele (1991), S. 192-193.

¹³⁹ Vgl. Welge/Holtbrügge (1998), S. 118.

¹⁴⁰ Vgl. Buckley/Casson (1976), S. 18.

¹⁴¹ Vgl. Steensma/Lyles (2000), S. 832.

¹⁴² Vgl. Kostova (1999), S. 309.

¹⁴³ Vgl. Thiel (2002), S. 86.

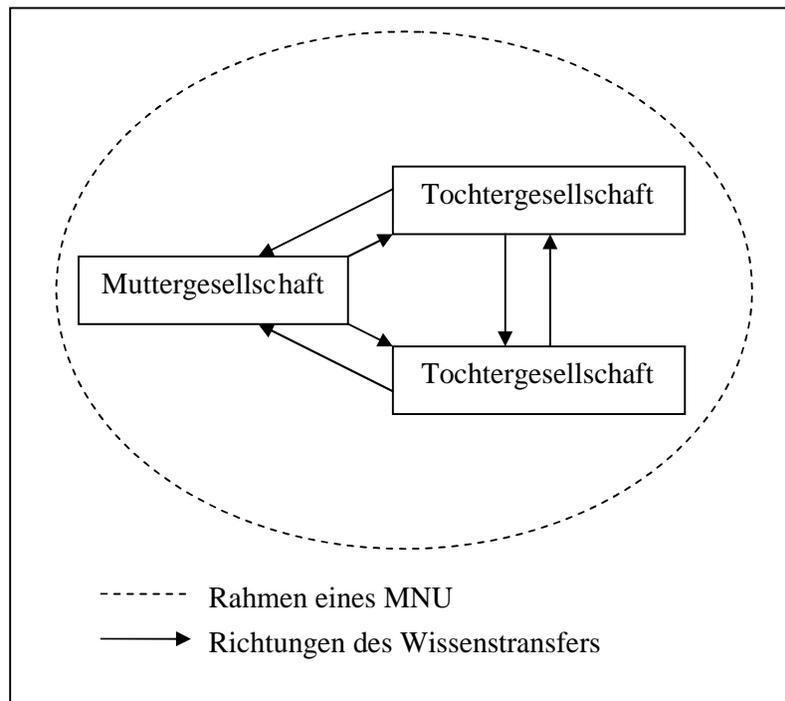


Abb. 3: Hauptrichtungen des Wissenstransfers im MNU

Aufgrund der hohen Skaleneffekte und relativ geringen Transportkosten bietet es sich beim technologischen Wissen an, dieses jeweils nur an einer zentralen Stelle zu produzieren und alle Länder von diesem Standort aus zu versorgen.¹⁴⁴ Die erstmalige Produktion von technologischem Wissen erfolgt daher meistens im Mutterunternehmen, von dem die Tochtergesellschaften dann versorgt werden. Die Produktion und der nachfolgende Transfer des technologischen Wissens können aber auch von den Tochtergesellschaften erfolgen, vor allem heutzutage, wenn der technologische Abstand zwischen den einzelnen Ländern zurückgegangen ist.¹⁴⁵

Beim Marketing-Wissen ist es grundsätzlich der Fall, dass das Mutterunternehmen sich die Gestaltung und Koordination der Marketingaktivitäten vorbehält.¹⁴⁶ Aufgrund des zentralisierten Marketings wird dieses Wissen vom Mutterunternehmen aus in die Tochtergesellschaften transferiert und nicht umgekehrt. Nur länderspezifische Kenntnisse oder Kenntnisse des lokalen Marktes fließen in entgegengesetzter Richtung - von der jeweiligen Tochtergesellschaft ins Mutterunternehmen. Der gegenseitige Wissenstransfer sorgt in diesem Falle für eine Balance zwischen der Berücksichtigung lokaler Besonderheiten

¹⁴⁴ Vgl. Klingele (1991), S. 186.

¹⁴⁵ Vgl. Gupta/Govindarajan (1994), S. 445.

¹⁴⁶ Vgl. Klingele (1991), S. 193.

und der Ausnützung internationaler Spill-Over-Effekte des zentralisierten Marketings.¹⁴⁷ Dadurch, dass die Tochtergesellschaften im Ausland ein Abbild des Mutterunternehmens darstellen sollen, wird der Transfer von Management-Wissen ebenfalls von der Zentrale initiiert, um die reibungslose Zusammenarbeit des MNU sicherzustellen.

Ebenso wie Wissen vom Mutterunternehmen in die Tochtergesellschaften hineinfließt, können Informationen und Wissen von den Tochtergesellschaften ins Mutterunternehmen transferiert werden. Die von den Tochtergesellschaften ins Mutterunternehmen gelangten Informationen und Wissensbestände können von dort aus an weitere Tochtergesellschaften weitergeleitet werden und folglich im gesamten MNU verbreitet werden. Zumeist handelt es sich dabei um die Wiederverwendung von Wissen, das bereits erfolgreich eingesetzt wurde - um die sogenannten Best Practices der einzelnen Tochtergesellschaften.¹⁴⁸ Unter Best Practice¹⁴⁹ versteht man „...superior internal practice within the organization that provides better results than any known alternatives.“¹⁵⁰ Bei dem Transfer von Best Practices wird angestrebt, dass Vorgänge/Abläufe, die sich als bestmögliche Lösung im Vergleich zu den anderen innerhalb und außerhalb des Unternehmens erwiesen haben und bereits erfolgreich bei den einzelnen Tochtergesellschaften angewendet wurden, sich auch auf die restlichen Tochtergesellschaften übertragen lassen, was letztendlich zur Leistungssteigerung des ganzen MNU führen würde.¹⁵¹ Das Mutterunternehmen kann hier als zentrale Quelle von Best Practices angesehen werden: Best Practice wird von der jeweiligen Tochtergesellschaft, wo es entstanden ist, ins Mutterunternehmen transferiert und zentral gespeichert, so dass dann die restlichen Tochtergesellschaften darauf zurückgreifen können. Hierin liegt eine besonders nutzbringende Ausschöpfung der Wissenspotentiale des MNU.¹⁵² Zudem können diese Best Practices dann auch auf andere Bereiche des MNU übertragen werden.¹⁵³

Der Wissenstransfer kann auch zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften stattfinden.¹⁵⁴ Auf diese Weise können die Tochtergesellschaften das Wissen untereinander austauschen, ohne auf das Mutterunternehmen zurückkommen zu müssen. In diesem Fall wird dezentral über die Bereitstellung des Wissens, seine Art und seinen Umfang durch die jeweiligen

¹⁴⁷ Vgl. Klingele (1991), S. 193.

¹⁴⁸ Vgl. Thiel (2002), S. 86.

¹⁴⁹ Vom Inhalt her kann es bei Best Practices um technologisches, Marketing - und/oder Management-Wissen handeln.

¹⁵⁰ Vgl. Szulanski (2000), S. 17.

¹⁵¹ Vgl. Szulanski (1996), S. 38, Cho/Lee (2004), S. 438.

¹⁵² Vgl. Justus (1999), S. 162.

¹⁵³ Vgl. Lehner (2006), S. 51.

¹⁵⁴ Vgl. Kostova (1999), S. 309.

Wissensinhaber entschieden.¹⁵⁵ Insbesondere dann, wenn eine bestimmte Fer ne (in kultureller oder geografischer Hinsicht) zum Mutterunternehmen besteht, greifen die Tochtergesellschaften auf Wissensbestände der benachbarten Tochtergesellsc haften zurück.¹⁵⁶ Die kulturellen Ähnlichkeiten sind somit ausschlaggebend für die Initiierung eines solchen Wissenstransfers.¹⁵⁷ Im Rahmen des Wissenstransfers zwischen den Tochtergesellschaft en wird das Wissen in der Regel in Form von Best Practices ausgetauscht.¹⁵⁸ Ähnlich wie bei dem Transfer von den Tochtergesellschaften ins Mutterunternehmen führt der Wissenstransfer zwischen den Tochtergesellschaften zur Verbreitung des Wissens im gesamten MNU.¹⁵⁹

Das Ausmaß der wissensbasierten Beiträge der Unternehmenseinh eiten des MNU kann bei dem Wissenstransfer variieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Beziehung zwischen den am Wissenstransfer beteiligten Unternehmense inheiten. Eine enge Beziehung kommt zustande, wenn Unternehmenseinheiten Ähnlichkeiten in Bezug auf Wissensbasen, Organisationsstrukturen, kulturelle Werte und Sprache aufweisen.¹⁶⁰ Je nachdem, welches Wissen transferiert wird und in welcher Beziehung die Beteili gten zueinander stehen, wird die Problematik des Wissenstransfers bestimmt. In der Abb. 4 werden die Interdependenzen zwischen Wissensart und Beziehung zwischen den Unternehmensei nheiten veranschaulicht.

Wissen	Beziehung	
	Enge	Lose
Implizites	weniger problematisch	problematisch
Explizites	unproblematisch	unproblematisch

Abb. 4: Wissenstransfer in Abhängigkeit von der Enge der Beziehung und der Art des Wissens [Vgl. Hansen (1999), S. 89].

¹⁵⁵ Vgl. Thiel (2002), S. 87.

¹⁵⁶ Vgl. Cho/Lee (2004), S. 448.

¹⁵⁷ Vgl. Cho/Lee (2004), S. 439.

¹⁵⁸ Vgl. Cho/Lee (2004), S. 437.

¹⁵⁹ Vgl. Cho/Lee (2004), S. 438.

¹⁶⁰ Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 244, Minbaeva et al. (2003), S. 593.

Der Abb. 4 kann entnommen werden, dass der Transfer von explizitem Wissen sowohl bei den engen als auch bei den losen Beziehungen zwischen den Transferpartnern unproblematisch verläuft.¹⁶¹ Das explizite Wissen kann kodiert und somit problemlos weitergegeben werden, unabhängig davon, ob sich zwischen den Transferpartnern eine enge oder lose Beziehung etabliert hat.¹⁶² Die wesentlichen Probleme treten bei dem Transfer von implizitem Wissen auf.¹⁶³ Der Transfer von implizitem Wissen erfordert zahlreiche persönliche Interaktionen zwischen den Transferpartnern, was eine enge Beziehung voraussetzt.¹⁶⁴ Der Aufbau enger Beziehungen zwischen den Unternehmenseinheiten ist langwierig, für den Transfer des impliziten Wissens aber notwendig, denn lose Beziehungen erschweren den Wissenstransfer erheblich.¹⁶⁵ Somit lässt sich feststellen, dass eine enge Beziehung zwischen den Unternehmenseinheiten des MNU wünschenswert ist, um implizites Wissen transferieren zu können.

Die Rolle der Tochtergesellschaften des MNU in Bezug auf den Wissenstransfer kann in Abhängigkeit vom Ausmaß der Wissensflüsse innerhalb des MNU variieren. Abb. 5 stellt die Matrix dar, nach der sich die Rolle der jeweiligen Tochtergesellschaft identifizieren lässt.

Wissensabflüsse von der Tochtergesellschaft ins MNU	Stark	Globaler Innovator	Integrierter Spieler
	Schwach	Lokaler Innovator	Implementator
		Schwach	Stark
		Wissenszuflüsse vom gesamten MNU in die Tochtergesellschaft	

Abb. 5: Rolle der Tochtergesellschaften im Wissenstransferprozess gemessen an wissensbasierten Zu- und Abflüssen
[Vgl. Gupta/Govindarajan (1994), S. 445].

Gemessen am Ausmaß der wissensbasierten Zu- und Abflüsse wird zwischen globalem Innovator, integriertem Spieler, lokalem Innovator und Implementator unterschieden. Der

¹⁶¹ Vgl. Hansen (1999), S. 89.

¹⁶² Vgl. Hansen (1999), S. 88-89.

¹⁶³ Vgl. Hansen (1999), S. 89.

¹⁶⁴ Vgl. Szulanski (1996), S. 32, Hansen (1999), S. 88.

¹⁶⁵ Vgl. Szulanski (1996), S. 32, Hansen (1999), S. 89.

globale Innovator erfüllt die Rolle der Wissensquelle für das gesamte MNU. Diese Rolle wird zumeist dem Mutterunternehmen zugeschrieben, kann jedoch auch von den anderen Tochtergesellschaften übernommen werden. Der integrierte Spieler kann ebenfalls Wissen produzieren, das die anderen Tochtergesellschaften nutzen können, ist allerdings auf die Wissenszuflüsse vom Mutterunternehmen oder den anderen Tochtergesellschaften angewiesen. Die Rolle des Implementators wird der Tochtergesellschaft zugewiesen, die das Wissen der Tochtergesellschaften zwar absorbiert, jedoch kein Wissen an die restlichen Tochtergesellschaften des MNU weitergibt. Der Implementator stellt das Gegenteil vom globalen Innovator dar. Während die Rolle des globalen Innovators vom Mutterunternehmen getragen wird, übernehmen die Tochtergesellschaften zu Beginn ihrer Tätigkeit im Rahmen des MNU die Rolle des Implementators. Die Rolle des lokalen Innovators ist dadurch charakterisiert, dass das relevante Wissen für alle Funktionsbereiche lokal produziert wird und somit sehr spezifisch ist, was dessen Anwendung bei den anderen Tochtergesellschaften erschwert. Der lokale Innovator ist in der Regel kaum am Wissenstransfer beteiligt.¹⁶⁶ Angemerkt sei an dieser Stelle, dass sich die Rolle der Tochtergesellschaft im MNU im Laufe der Zeit jedoch ändern kann. Wenn wir die positive Entwicklung unterstellen, könnte sich der Implementator zum integrierten Spieler und in Ausnahmefällen zum globalen Innovator entwickeln. Der Pfad der Entwicklung des integrierten Spielers sieht die Möglichkeit eines Übergangs zur Rolle des globalen Innovators vor. Für den lokalen Innovator bestehen jedoch keine Anreize, seine Rolle im MNU zu wechseln.

Bis zu diesem Punkt wurden die wesentlichen Punkte des Wissenstransfers innerhalb des MNU dargestellt, das Wissen kann aber auch in externe Netzwerke, mit denen das MNU in engem Zusammenhang steht, transferiert werden.¹⁶⁷ Unter die externen Netzwerke können Kunden, Lieferanten und Behörden des jeweiligen Gastgeberlandes subsumiert werden.¹⁶⁸ Die Intensität der Beziehung zu externen Netzwerken beeinflusst den Willen zur Teilnahme am Wissenstransfer, so behaupten Ghoshal und Bartlett. Wenn die Tochtergesellschaften eine intensive Beziehung zu ihren lokalen externen Netzwerken pflegen, verfügen sie über mehr Autonomie und sind dementsprechend weniger auf die Wissensbasis des MNU angewiesen.¹⁶⁹ Das Wissen wird auf lokaler Ebene produziert und hat außer für die benachbarten Tochtergesellschaften keinerlei Bedeutung für den Rest des MNU. Der Transfer

¹⁶⁶ Vgl. Gupta/Govindarajan (1994), S. 445, 446, 454.

¹⁶⁷ Vgl. Ghoshal/Bartlett (1990), S. 603, Cho/Lee (2004), S. 436.

¹⁶⁸ Vgl. Ghoshal/Bartlett (1990), S. 603.

¹⁶⁹ Vgl. Ghoshal/Bartlett (1990), S. 615-616.

von Wissen findet hier kaum statt. Wenn kaum eine oder keine Beziehung zu externen Netzwerken besteht, sind Tochtergesellschaften auf die Wissensbasis des MNU angewiesen, und werden daher rege an dem Wissenstransfer innerhalb des MNU teilnehmen wollen.¹⁷⁰

In vorangegangenen Ausführungen wurden die grundlegenden Überlegungen zum Wissenstransfer im Rahmen eines MNU geäußert. Des Weiteren wurden die Hauptrichtungen des Wissenstrfers, die sich gegenseitig bedingen können, aufgezeigt. Zudem wurde erläutert, welche Rolle die Enge der Beziehung und das Ausmaß der wissensbasierten Zu- und Abflüsse zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten des MNU für den Wissenstransfer spielen. Diese Erkenntnisse berücksichtigend werden im nächsten Abschnitt wesentliche Determinanten des Wissenstrfers vorgestellt.

3.2 Determinanten des Wissenstrfers

Die Fähigkeit des MNU, das Wissen innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen effektiv und effizient transferieren zu können, wurde bereits im vorigen Abschnitt diskutiert. Dies impliziert keineswegs, dass das Wissen dabei unproblematisch übertragen wird.¹⁷¹ Auf den Wissenstransfer kann eine Vielzahl von Determinanten einwirken.¹⁷² Diese Aussage bestätigen die Ergebnisse aus Abschnitt 2.5. Im Folgenden sollen die Determinanten untersucht werden, die den Wissenstransfer im Rahmen eines MNU beeinflussen können. Bei dem grenzübergreifenden Wissenstransfer im Rahmen eines MNU geht man von einem internen Wissenstransfer (s. dazu Abschnitt 2.4) aus. Aus diesem Grunde werden weiterhin nur diejenigen Wissenstransfermodelle aus Anhang A betrachtet, die den internen Wissenstransfer untersuchen (s. Tab. 2).

Als Basis für die Entwicklung des Instrumentariums zur Untersuchung des Wissenstrfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen soll das Modell von Gupta und Govindarjan (s. Modell Nr. 10 aus Anhang A) dienen. Das ausgesuchte Modell eignet sich aus folgenden drei Gründen:

- Es untersucht den Wissenstransfer auf der Knotenebene („nodal level“), die „the simplest feasible level“¹⁷³ darstellt.¹⁷⁴ Um den Wissenstransfer im Rahmen eines MNU auf den weiteren Ebenen („dyadic“ und „systemic“) analysieren zu können,

¹⁷⁰ Vgl. Ghoshal/Bartlett (1990), S. 613.

¹⁷¹ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 474.

¹⁷² Vgl. v. Krogh/Köhne (1998), S. 242.

¹⁷³ Gupta/Govindarajan (2000), S. 491.

¹⁷⁴ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 474.

sollte zunächst das Verhalten zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten (in unserem Beispiel zwischen dem Mutterunternehmen und der Tochtergesellschaft) untersucht werden.¹⁷⁵

- Es untersucht die Determinanten, die das Verhalten beider Transferpartner im Kommunikationsprozess beeinflussen können.¹⁷⁶ Die Analyse des Verhaltens ist zentral für den Wissenstransfer zwischen westlichen und russischen Unternehmen, denn es wird stark durch die kulturspezifischen Unterschiede geprägt.
- Es untersucht den Transfer von prozeduralem Wissen, das in Form von „know-how“ vorkommt und somit im Durchschnitt impliziter als das deklarative Wissen (zur Unterscheidung zwischen den beiden Wissensarten s. Abschnitt 2.3) ist.¹⁷⁷ Das Modell ermöglicht somit die Konzentration auf die Determinanten, die das Verhalten des Senders und des Empfängers beeinflussen können, ohne solche Eigenschaft des transferierten Wissens wie „tacitness“ extra untersuchen zu müssen.

Das vorgeschlagene Modell untersucht den Wissenstransfer in Abhängigkeit von fünf Determinanten:¹⁷⁸

- 1) Wert des Wissens aus der Wissensquelle (value of source unit's knowledge stock),
- 2) Motivation des Senders (motivational disposition of the source unit),
- 3) Existenz und Reichhaltigkeit von Kommunikationsmedien (existence and richness of transmission channels),
- 4) Motivation des Empfängers (motivational disposition of the target unit) und
- 5) Absorptionsfähigkeit des Empfängers (absorptive capacity of the target unit).

Der Kategorisierung von Determinanten von Szulanski zufolge, die im Abschnitt 2.5 vorgenommen wurde, um die Wissenstransfermodelle zu vergleichen, untersucht das Modell von Gupta und Govindarajan alle vier Elemente des Wissenstransfers: Dem Element Wissen kann der Wert des Wissens aus der Wissensquelle, dem Element Sender - Motivation, dem Element Empfänger - Motivation, Absorptionsfähigkeit und dem Element Kontext - die Existenz und Reichhaltigkeit von Kommunikationsmedien sowohl auf der Sender- als auch auf der Empfängerseite zugeordnet werden. Somit untersucht das Modell den gleichzeitigen

¹⁷⁵ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 474, Minbaeva (2007), S. 571.

¹⁷⁶ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 475.

¹⁷⁷ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 474, 491.

¹⁷⁸ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 475.

Effekt der vier wichtigen Elemente des Wissenstransfers, wie es von Szulanski vorgeschlagen wurde.¹⁷⁹

Man kann bei der Sichtung der Modelle aus Anhang A jedoch feststellen, dass die Modelle, die den internen Wissenstransfer untersuchen (s. Tab. 2) und die der Kategorisierung von Determinanten dem Ansatz von Szulanski (s. Modelle Nr. 1, 10, 12, 22 aus Anhang A) folgen, die Unterschiede in der Operationalisierung der Determinanten in Bezug auf jedes einzelne Element aufweisen. Vergleicht man als Beispiel die Determinanten des Elementes Empfängers, werden deutliche Unterschiede in der Operationalisierung der Konstrukte festgestellt.

Element des Wissenstransfers	Determinanten des Elementes		
	Modell Nr. 1	Modell Nr. 10	Modell Nr. 12, 22
Empfänger		Mangelnde Motivation	Mangelnde Motivation
	Mangelnde Absorptionsfähigkeit	Mangelnde Absorptionsfähigkeit	Mangelnde Absorptionsfähigkeit
			Mangelnder Gedächtnisspeicher

Tab. 3: Determinanten des Elementes Empfänger

Tab. 3 zeigt, dass die Determinanten des Elementes Empfänger unterschiedlich sein können. Nur mangelnde Absorptionsfähigkeit als Determinante des Elementes Empfänger ist für alle drei Modelle charakteristisch (Determinanten aus Modell Nr. 12 sind mit Determinanten aus Modell Nr. 22 identisch). Dass dabei die Determinante mangelnde Absorptionsfähigkeit in den drei untersuchten Modellen anders konstruiert wird, zeigt die Tab. 4.

Die in der Tab. 4 untersuchte Determinante Mangelnde Absorptionsfähigkeit geht in allen drei Modellen auf die Definition der Absorptionsfähigkeit von Cohen und Levinthal zurück, die die Autoren folgendermaßen definiert haben: „ability to recognize the value of new external information, assimilate it, and apply it to commercial ends“.¹⁸⁰ In allen Modellen aus der Tab. 4 wird die gleiche Definition der Determinante verwendet.¹⁸¹ Das Beispiel veranschaulicht, dass der untersuchten Determinante eine einheitliche Konzeptualisierung fehlt (s. Tab. 4). Eine einheitliche Konzeptualisierung fehlt auch den anderen Determinanten des Wissenstransfers. Zu dieser Erkenntnis kommt man, wenn man die Determinanten des Wissenstransfers im Einzelnen vergleicht. Da es nicht das Ziel dieser Arbeit ist, die

¹⁷⁹ Vgl. Szulanski (1996), S. 30.

¹⁸⁰ Cohen/Levinthal (1990), S. 128.

¹⁸¹ Vgl. Szulanski (1996), S. 31, Gupta/Govindarajan (2000), S. 476, Minbaeva (2007), S. 575.

Unterschiede in der Konzeptualisierung der einzelnen Determinanten festzustellen, werden im Folgenden die Determinanten des Basismodells ohne weitere Konzeptualisierung vorgestellt und vervollständigt.

Determinante des Elementes Empfänger	Kennzeichen der Determinante		
	Modell Nr. 1	Modell Nr. 10	Modell Nr. 12, 22
Mangelnde Absorptionsfähigkeit	Prior knowledge (Cohen/Levinthal, 1990)	Mode of entry	Ability to exploit outside sources of knowledge (existence of a common language, a vision, shared information, a division of roles and responsibilities, the ability to solve problems, and the necessary skills and competencies)
	Intensity of effort (Kim, 2001)	Proportion of local nationals in the subsidiary's top management	Preexisting stock of knowledge (Dierickx/Cool, 1989)

Tab. 4: Kennzeichen der Determinante : Mangelnde Absorptionsfähigkeit

Bezüglich der Determinante Absorptionsfähigkeit herrscht in der wissenschaftlichen Literatur Einigkeit darüber, dass die Unfähigkeit des Empfängers, das neue Wissen zu absorbieren für den Wissenstransfer hinderlich sein kann.¹⁸² Die Ergebnisse der empirisch-quantitativ getesteten Modelle bestätigen diese Aussage (s. Modelle Nr. 1, 5, 8, 10, 12, 22 aus Anhang A). Das Modell Nr. 21 aus Anhang A liefert jedoch nur eine teilweise Signifikanz für die Determinante Absorptionsfähigkeit. Die Absorptionsfähigkeit ist nach Szulanski insbesondere in den Phasen der Implementierung (Implementation), Verbesserung (Ramp-Up) und Integration (Integration) wichtig (s. Modelle Nr. 12, 22 aus Anhang A). Eine hohe Bedeutung ordnen auch v. Krogh und Köhne der Absorptionsfähigkeit in den Phasen des Wissensflusses und der Integration (s. Modell Nr. 7 aus Anhang B) zu. Zudem konnte in den Wissenstransfermodellen, die den gleichzeitigen Effekt der vier Elemente des Wissenstransfers untersuchen, festgestellt werden, dass die Absorptionsfähigkeit im Vergleich zu den anderen Determinanten den stärksten Einfluss auf den Wissenstransfer hat. Daraus

¹⁸² Vgl. Minbaeva (2007), S. 575.

folgt, dass je höher die Absorptionsfähigkeit des Empfängers ist, desto höher der Erfolgsgrad des Wissenstransfers ist.¹⁸³ Die Individuen oder die Unternehmen unterscheiden sich jedoch in ihrer Absorptionsfähigkeit selbst dann, wenn sie dem gleichen Umfeld ausgesetzt sind, wo sie sich in ihrem Wunsch, das neue Wissen zu absorbieren, nur geringfügig unterscheiden.¹⁸⁴ Gupta und Govindarajan nennen dafür zwei mögliche Gründe: Zum einen ist es der Umfang des Vorwissens und zum anderen das Ausmaß an Homophilie der Beziehung zwischen dem Empfänger und dem Sender.¹⁸⁵ Das Vorwissen ist wichtig für die Absorptionsfähigkeit, weil es sich kumulierend entwickelt und auf existierendem Wissen aufbaut.¹⁸⁶ Das Vorwissen des Empfängers kann man sich als Filter vorstellen, mit Hilfe dessen die Organisationen über die Relevanz des neuen Wissens entscheiden.¹⁸⁷ Das Vorwissen bestimmt also die Fähigkeit der Organisation, das relevantere von wenig relevantem Wissen zu unterscheiden und das für das Vorwissen relevantere neue Wissen aufzunehmen und zu verinnerlichen. Das Vorwissen des Empfängers sollte daher zu einem bestimmten Grad Ähnlichkeiten zum Wissen des Senders aufweisen, um die Aufnahme des neuen Wissens zu beschleunigen.¹⁸⁸ Nicht nur Ähnlichkeiten in Bezug auf das Vorwissen, sondern Ähnlichkeiten auf solche Attribute wie Ausbildung, sozialer Status, Glauben zwischen dem Sender und dem Empfänger sind für die Absorptionsfähigkeit wichtig, denn, wenn die interagierenden Individuen „share common meanings, a mutual subcultural language, and are alike in personal and social characteristics, the communication of new ideas is likely to have greater effects in terms of knowledge gain, attitude formation, and other behaviour change“.¹⁸⁹

Eine weitere Determinante, die dem Element Empfänger zugeordnet wurde, betrifft die Motivation des Empfängers. Grundsätzlich gilt es, dass die hochmotivierten Mitarbeiter eher zum Ergebnis des Unternehmens beisteuern möchten.¹⁹⁰ Selbst wenn die Mitarbeiter des Unternehmens sich durch ausgeprägte Lernfähigkeiten auszeichnen, ist die Fähigkeit des Unternehmens, das absorbierte Wissen zu verinnerlichen, niedrig, wenn die Motivation seiner Mitarbeiter niedrig oder gar abwesend ist.¹⁹¹ Vroom behauptete, dass „more is to be gained from increasing the motivation of those who are high in ability than from increasing the

¹⁸³ Vgl. Minbaeva (2007), S. 575.

¹⁸⁴ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 476.

¹⁸⁵ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 476.

¹⁸⁶ Vgl. Cohen/Levinthal (1990), S. 131, 150.

¹⁸⁷ Vgl. Cohen/Levinthal (1990), S. 136.

¹⁸⁸ Vgl. Cohen/Levinthal (1990), S. 136.

¹⁸⁹ Rogers (1995), S. 19.

¹⁹⁰ Vgl. Minbaeva (2007), S. 576.

¹⁹¹ Vgl. Baldwin et al. (1991), S. 57.

motivation from those who are low in ability... More is gained from increasing the ability of those who are highly motivated than from increasing the ability of those who are relatively unmotivated".¹⁹² Es ist also eindeutig, dass der Empfänger hochmotiviert sein muss, um die Aufnahme des Wissens und somit den Prozess des Wissenstransfers zu beschleunigen. Die Motivation kann jedoch durch das sogenannte „Not-Invented-Here“ (NIH)-Syndrom beeinträchtigt sein.¹⁹³ Es gibt viele Gründe für die Resistenz gegenüber der Aufnahme fremden Wissens; auf zwei Gründe gehen Gupta und Govindarjan in ihrem Modell ein, um das NIH-Syndrom zu erklären: Zum einen nennen die Autoren ego-schützende Mechanismen und zum anderen Machtkämpfe innerhalb des Unternehmens.¹⁹⁴ Die ego-schützenden Mechanismen können dazu führen, dass die Manager die Informationen blockieren, die auf die Kompetenz der anderen Manager hindeuten könnten.¹⁹⁵ Die Machtkämpfe innerhalb des Unternehmens können dazu führen, dass die Manager versuchen, die potentielle Macht der anderen Unternehmenseinheiten zu vermindern, indem sie vorzutäuschen versuchen, dass der Wert des Wissens der anderen Unternehmenseinheiten nicht einzigartig ist und somit keinen Wert hat.¹⁹⁶ Das NIH-Syndrom stellt eine der wesentlichen Barrieren für die Motivation des Empfängers dar.¹⁹⁷

Die Signifikanz der Motivation des Empfängers ist nicht eindeutig, wenn man die Modelle Nr. 1, 10, 12, 22 aus Anhang A ansieht. Die Modelle von Szulanski liefern folgende Ergebnisse: In dem Modell Nr. 22 ist diese Determinante gar nicht signifikant, in dem Modell Nr. 12 hat sich die Motivation des Empfängers nur in den Phasen der Verbesserung und Integration als signifikant erwiesen. Die Ergebnisse der Modelle Nr. 1 und Nr. 10 zeigen volle Signifikanz für die Determinante Motivation des Empfängers. Der Motivation der Transferpartner ordnen v. Krogh und Köhne insbesondere in der Phase des Wissensflusses eine hohe Bedeutung zu (s. Modell Nr. 7 aus Anhang B).

In ihrem Modell betrachten Gupta und Govindarajan neben der Motivation des Empfängers auch die Motivation des Senders. In der Regel hält der Sender das Wissen zurück, wenn er das Verlieren der Rechte, der Privilegien, der Superiorität fürchtet.¹⁹⁸ Dieses Phänomen wird in der Literatur als „hoarding“ bezeichnet. Den weiteren Grund für das „hoarding“ sehen

¹⁹² Vroom (1964), S. 203.

¹⁹³ Vgl. Katz/Allen (1982), S. 7-19.

¹⁹⁴ Vgl. Gupta/Govindarjan (2000), S. 476.

¹⁹⁵ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 21.

¹⁹⁶ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 476.

¹⁹⁷ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 476.

¹⁹⁸ Vgl. Szulanski (1996), S. 31.

Michailova and Husted in den Kosten, mit denen der Prozess der Weitergabe des Wissens verbunden ist.¹⁹⁹ Die kostbare Zeit, die für den Wissenstransfer benötigt wird, könnte in die Aktivitäten investiert werden, die für das individuelle Ergebnis des Senders ertragreicher sein könnten.²⁰⁰ Unternehmenseinheit als Sender, die über das wertvolle Wissen verfügt, verfügt über die sogenannte Monopolmacht bezüglich der Information innerhalb der Organisation.²⁰¹ Diese Tatsache gekoppelt mit den Machtkämpfen innerhalb der Organisation wird dazu führen, dass einige Unternehmenseinheiten ihr wertvolles Wissen als eine Art Währung wahrnehmen würden, die ihnen erlauben würde, die relative Macht innerhalb der Organisation auszuüben.²⁰²

Als weitere Determinante betrachten Gupta und Govindarajan in ihrem Modell die Existenz und Reichhaltigkeit von Kommunikationsmedien sowohl auf der Sender- als auch auf der Empfängerseite. Es sollen Kommunikationskanäle vorhanden sein, über die das Wissen transferiert werden kann. Die Eignung des Kommunikationsmediums für den Einsatz in verschiedenen Kommunikationssituationen wird durch seine Reichhaltigkeit bestimmt.²⁰³ Die Reichhaltigkeit von Kommunikationsmedien betrachten Gupta und Govindarajan in solchen Aspekten wie Zwanglosigkeit, Offenheit und Frequenz der Kommunikation.²⁰⁴ Aus diesem Grunde differenzieren die Autoren die Kommunikationsmedien in formelle und informelle Mechanismen.²⁰⁵ Die formellen Mechanismen setzen eine hohe Integrität der Transferpartner voraus, während die informellen Mechanismen einen Sozialisationsprozess mit den Transferpartnern bedingen.²⁰⁶ Die Reichhaltigkeit wird zudem durch die Verfügbarkeit des sofortigen Feedbacks und die Nutzung einer von allen verstandenen und akzeptierten Sprache beeinflusst.²⁰⁷

Die in diesem Abschnitt vorgestellten Determinanten stellen die Determinanten dar, die den Wissenstransfer wesentlich beeinflussen können. Es soll jedoch angemerkt werden, dass in diesem Modell solche Determinante wie „tacitness“ keiner detaillierten Untersuchung unterzogen wird.²⁰⁸ Die meisten quantitativ-empirisch getesteten Wissenstransfermodelle

¹⁹⁹ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 61.

²⁰⁰ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 61.

²⁰¹ Vgl. Cyert (1995) in Gupta/Govindarajan (2000), S. 475.

²⁰² Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 475.

²⁰³ Vgl. Thiel (2002), S. 65.

²⁰⁴ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 475.

²⁰⁵ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 478.

²⁰⁶ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 479, 486.

²⁰⁷ Vgl. Daft/Lengel (1986), S. 560.

²⁰⁸ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 491.

betrachten jedoch diese Determinante als eine der wichtigsten, die den Wissenstransfer beeinflussen kann. Gupta und Govindarajan plädieren, dass nicht der Einfluss der „tacitness“ des Wissens auf den Wissenstransfer getestet werden soll, sondern „the extent to which the transfer of tacit knowledge does or does not require ex ante codification“.²⁰⁹ In ihrem Modell ist bereits „tacitness“ des Wissens unterstellt worden (das untersuchte prozedurale Wissen ist zum größten Teil implizit), so dass keine weiteren Untersuchungen des Einflusses von „tacitness“ auf den Wissenstransfer unternommen werden.

Die in diesem Abschnitt erläuterten Determinanten sollen für die Analyse des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen in Abschnitt 4.1 angewendet werden. Jede dieser Determinanten wird zusätzlich durch die Unterschiede in nationalen Kulturen beeinflusst. Um aufzeigen zu können, wie die kulturspezifischen Unterschiede die einzelnen Determinanten beeinflussen, sollen im folgenden Abschnitt die interkulturellen Aspekte eines grenzübergreifenden Wissenstransfers vorgestellt werden .

3.3 Interkulturelle Aspekte

Ein grenzübergreifender Wissenstransfer ist komplex und diese Komplexität ist, wie in Abschnitt 2.5 dargestellt, auf den Einfluss mehrerer Determinanten zurückzuführen. In diesem Teil der Arbeit wird auf eine weitere Determinante - die interkulturellen Aspekte – aufgrund deren direkten Effektes auf die Determinanten aus Abschnitt 3.2 näher eingegangen. Unter den interkulturellen Aspekten werden die kulturspezifischen Unterschiede zwischen den Ländern in Bezug auf die Verhaltensweisen, Wissensbasen und Sprachen verstanden.²¹⁰ Verhaltensweisen leiten sich aus den speziellen Werten, Normen und Ritualen der Gesellschaft ab,²¹¹ und können folgendermaßen beschrieben werden: „the way we do things around here“.²¹² Sie beinhalten zumeist die impliziten Wissens Elemente, die von der Gesellschaft so tief geprägt sind, dass sie den Angehörigen einer Kultur gar nicht bewusst sind.²¹³ Die kulturelle Wissensbasis stellt ein gesellschaftsspezifisches Wissen dar, das durch kulturell-historische Entwicklungen geprägt wurde.²¹⁴ Der Begriff Sprache beinhaltet sowohl die Muttersprache, die einen Teil der nationalen Kultur darstellt, als auch die anderen

²⁰⁹ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 492.

²¹⁰ Vgl. Hullmann (2001), S. 118.

²¹¹ Vgl. Iann (1997), S. 170, Hullmann (2001), S. 118.

²¹² Holden (2001), S. 157.

²¹³ Vgl. Iann (1997), S. 171, Holden (2001), S. 157, Hullmann (2001), S. 118.

²¹⁴ Vgl. Hullmann (2001), S. 119.

Alltagssprachen, die Wissenschaftssprache sowie Fachtermini.²¹⁵ Gerade bei grenzübergreifendem Wissenstransfer, wenn nationale Grenzen überschritten werden und mehrere unterschiedliche nationale Kulturen interagieren, sind die interkulturellen Aspekte nicht zu unterschätzen.

Die Wichtigkeit der Berücksichtigung der kulturspezifischen Unterschiede von Transferpartnern wird jedoch oft vernachlässigt.²¹⁶ Bei der Sichtung der in Abschnitt 2.5 vorgestellten Wissenstransfermodelle fällt auf, dass nur wenige Modelle (s. Modelle Nr. 3, 16, 17 aus Anhang A und Modelle Nr. 2, 3, 6, 8, 11 aus Anhang B) den direkten Einfluss von interkulturellen Aspekten auf den Wissenstransfer untersucht haben. Die empirischen Untersuchungen von Cho und Lee (Modell Nr. 3 aus Anhang A) und Simonin (Modelle Nr. 16, 17 aus Anhang A) haben den signifikanten Einfluss von kultureller Distanz auf den Wissenstransfer bestätigt und sind sich einig, dass „knowledge sharing will occur to a greater extent between culturally closer members than more distant ones“.²¹⁷ Holden betont aber: „participation and identification of not just objectively key cultural variables, but subjectively influential cultural variables in cross-cultural knowledge transfer can be of exceptional significance“.²¹⁸ Der Logik von Holden folgend soll neben dem Einfluss der Determinante „kulturelle Distanz“ auf den Wissenstransfer im Allgemeinen (direkter Einfluss auf den Wissenstransfer) auch der Einfluss von interkulturellen Aspekten auf die einzelnen Determinanten des Wissenstransfers (indirekter Einfluss auf den Wissenstransfer) untersucht werden. Die einzelnen Determinanten des Wissenstransfers werden aufgrund dieses indirekten Einflusses verschiedene Ausprägungen annehmen. Der indirekte Einfluss von interkulturellen Aspekten ist deutlich schwieriger abzuleiten, so dass es einer detaillierten Untersuchung der kulturspezifischen Unterschiede der Transferpartner bedarf.²¹⁹

Die interkulturellen Aspekte werden für den Wissenstransfer kein Hindernis darstellen, wenn sie proaktiv und systematisch behandelt werden.²²⁰ Dies ist der Ansatz, dem in dieser Diplomarbeit gefolgt wird. Im Vorfeld sollen die kulturspezifischen Unterschiede der Transferpartner berücksichtigt werden, um den späteren Schwierigkeiten beim Wissenstransfer entgegenwirken zu können. Zu diesem Zweck werden die kulturspezifischen Unterschiede in Bezug auf die Verhaltensweisen anhand von Kulturdimensionen beschrieben,

²¹⁵ Vgl. Hullmann (2001), S. 119.

²¹⁶ Vgl. Holden (2001), S. 155.

²¹⁷ Cho/Lee (2004), S. 448.

²¹⁸ Holden (2001), S. 157.

²¹⁹ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 65.

²²⁰ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 74.

die in diesem Teil der Arbeit kurz vorgestellt werden sollen, um im nächsten Kapitel sie auf ein konkretes Beispiel anwenden zu können.

Weitest reichenden Einfluss innerhalb der international vergleichenden Managementforschung haben die Kulturdimensionen Hofstedes gefunden. Hofstedes Kulturkonzept beschäftigt sich mit den Kulturunterschieden zwischen Ländern und Organisationen und ihrer Bedeutung für die Theorie und Praxis.²²¹ Für sein Kulturkonzept untersuchte Hofstede die Verhaltensweisen von 160.000 IBM-Mitarbeiter auf der ganzen Welt und kam zu dem Ergebnis, dass sich die einzelnen Länder in vier Faktoren unterscheiden lassen.²²² Diese Faktoren bezeichnet Hofstede als Dimensionen und meint damit Aspekte einer Kultur, die sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lassen.²²³ Er unterscheidet zwischen Machtdistanz (Power Distance), Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance), Individualismus (Individualism) und Maskulinität (Masculinity).²²⁴

Das Erscheinen von *Culture's Consequences* von Hofstede im Jahr 1984 hat zu einer Reihe von Theorien geführt, die versucht haben, die Unterschiede in Verhaltensweisen nationaler Kulturen anhand neuer Dimensionen zu begründen.²²⁵ So unterschied der israelische Psychologe Schwartz zwischen sieben Dimensionen: Konservatismus, Hierarchie, Beherrschbarkeit, affektive Autonomie, intellektuelle Autonomie, egalitaristisches Engagement und Harmonie.²²⁶ Eine weitere in der Geschäftswelt allseits bekannte Theorie von Trompenaars unterscheidet zwischen Universalismus gegenüber Partikularismus, Individualismus gegenüber Kollektivismus, affektiv gegenüber neutral, spezifisch gegenüber diffus, leistungsorientiert gegenüber Zuschreibung, Umgang mit der Zeit und Bezug zu Natur.²²⁷ Die von Ingelhart durchgeführte World Values Studie fand dagegen nur zwei entscheidende kulturelle Dimensionen heraus: „Wohlergehen gegenüber Überleben“ und „weltlich-rational gegenüber traditioneller Autorität“.²²⁸ Alle die obengenannten Dimensionen korrelierten bezeichnenderweise mit den Dimensionen Hofstedes, was behaupten lässt, dass das Kulturkonzept von Hofstede die Basis für die Begründung der Kulturunterschiede

²²¹ Vgl. Hofstede (2001), S. 11.

²²² Vgl. Hofstede (2001), S. 41, 58.

²²³ Vgl. Hofstede, G./Hofstede, G.J. (2006), S. 29-30.

²²⁴ Vgl. Hofstede, G./Hofstede, G.J. (2006), S. 30.

²²⁵ Vgl. Hofstede, G./Hofstede, G.J. (2006), S. 41.

²²⁶ Vgl. Schwartz (1994), S. 87-90.

²²⁷ Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (1997), S. 8-10.

²²⁸ Vgl. Ingelhart (1997), S. 81-98.

zwischen den Ländern und Organisationen darstellen kann.²²⁹ Das Augenmerk soll im Folgenden aber auf die GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness)-Studie gelegt werden, da sie zum einen auf dem Kulturkonzept Hofstedes beruht und somit bewusst seine vier Dimensionen miteinbezieht, zum anderen aber auch die neuen Dimensionen zur Untersuchung von Unterschieden in Verhaltensweisen zwischen den Kulturen heranzieht.²³⁰

Im Rahmen der GLOBE-Studie wurden die Beziehungen zwischen Gesellschafts- und Organisationskulturen und Führungsstil in 62 Kulturen bzw. 60 Ländern untersucht. Es wurden über 17.000 mittlere Führungskräfte aus den Bereichen Finanzen, Nahrungsmittelindustrie und Telekommunikation zu den Vorstellungen über die kulturellen Praktiken und Werte in ihren Ländern befragt.²³¹ Kulturelle Praktiken (Ist-Zustand) wurden dabei anhand von Punkten gemessen, die bewerteten, „wie ist“ oder „wie sind“ die typischen Verhaltensweisen und institutionellen Praktiken in der Gesellschaft, und die abbilden sollten, wie die Dinge in der jeweiligen Kultur zum Zeitpunkt der Befragung grundsätzlich gemacht worden waren.²³² Die kulturellen Werte (Soll-Zustand) wurden anhand derselben Punkte gemessen, jedoch in Form von Beurteilungen „wie es sein sollte“.²³³ Diese gaben die Wünsche und Bestrebungen der Befragten wieder, wie die Dinge in der Zukunft gemacht werden sollten.²³⁴ Der Begriff Kultur wurde in GLOBE-Studie definiert als „shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives that are transmitted across generations“.²³⁵ Im Rahmen der Studie waren insgesamt neun Dimensionen aufgestellt, deren primäre Zielsetzung war, den Einfluss kultureller Variablen auf Führungsstil und Organisationskulturen der Gesellschaften zu beschreiben, zu erklären und vorherzusagen. Der Tab. 5 ist die kurze Beschreibung der Kulturdimensionen zu entnehmen.

Die Punkte wurden für die jeweilige Dimension von 1 (am wenigsten ausgeprägt) bis 7 (am stärksten ausgeprägt) vergeben. Jede Dimension wurde anhand zweier Variablen beurteilt: die Position im Hinblick auf die kulturellen Praktiken (Ist-Zustand) und die Position im Hinblick auf die kulturellen Werte (Soll-Zustand).

²²⁹ Vgl. Hofstede (2001), S. 67-68, Hofstede, G./Hofstede, G.J. (2006), S. 40-43.

²³⁰ Vgl. House et al. (2004), S. 13.

²³¹ Vgl. House et al. (2004), S. 11, 22.

²³² Vgl. House et al. (2004), S. 16.

²³³ Vgl. House et al. (2004), S. 16.

²³⁴ Vgl. House et al. (2004), S. 16.

²³⁵ House et al. (2004), S. 15.

Dimension	Beschreibung
Machtdistanz	Der Grad, bis zu dem die Angehörigen einer Kultur nach Macht, Autorität und Prestige getrennt sind (sein sollten).
Unsicherheitsvermeidung	Der Grad, bis zu dem die Angehörigen einer Kultur nach Ordnung, Konsistenz und Struktur streben (sollen).
Sozialer Kollektivismus	Der Grad, bis zu dem Individuen durch Institutionen gefördert werden (werden sollten), sich in eine breitere Einheit, die durch Harmonie und Kooperation, zwei der obersten Prinzipien, geprägt ist, auf Kosten der Autonomie und der individuellen Freiheit zu integrieren.
Wir-Gruppen-Kollektivismus	Der Grad, bis zu dem die Angehörigen einer Kultur stolz sind (sein sollten) auf und Loyalität empfinden (sollten) gegenüber ihren Familien, Organisationen und Arbeitgebern.
Gleichberechtigung der Geschlechter	Der Grad, bis zu dem die Angehörigen einer Kultur die Gleichberechtigung der Geschlechter unterstützen (sollten).
Bestimmtheit	Der Grad, bis zu dem die Angehörigen einer Kultur durchsetzungsfähig, konfrontationsfreudig und aggressiv sind (sein sollten).
Zukunftsorientierung	Der Grad, bis zu dem die Angehörigen einer Kultur die sofortige Belohnung zu Gunsten von zukünftigen Leistungen aufschieben wollen (sollten).
Leistungsorientierung	Der Grad, bis zu dem die Angehörigen einer Kultur die Leute zur Leistungssteigerung antreiben und dies auch belohnen (sollten).
Humane Orientierung	Der Grad, bis zu dem die Angehörigen einer Kultur fair, altruistisch, großzügig, fürsorglich, und freundlich zu anderen sind (sein sollten).

Tab. 5: GLOBE-Kulturdimensionen²³⁶

Der besondere Wert dieser GLOBE-Studie liegt nämlich darin, dass sie die Kulturdimensionen anhand von zwei Variablen; Praktiken (Verhaltensweisen) und Werten untersucht hat.²³⁷ Insbesondere beim Wissenstransfer können die Ausprägungen dieser zwei Variablen eine Rolle spielen. Wenn Transferpartner unterschiedlich bei den kulturellen Praktiken punkten, jedoch die gleichen kulturellen Werte anstreben, ist der Wissenstransfer aufgrund der späteren Übereinstimmung der Werte leichter und problemloser zu gestalten, als wenn bei der gleichen Ausgangssituation die angestrebten kulturellen Werte (Soll-Zustand) ganz unterschiedlich wären.²³⁸ Wenn zwei Partner sich in ihren kulturellen Werten

²³⁶ Vgl. House et al. (2004), S. 11-13.

²³⁷ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 61.

²³⁸ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 61.

unterscheiden lassen und sich darüber nicht im Klaren sind, ist der Wissenstransfer nicht nur problematisch, sondern kann mit vielen negativen Konsequenzen verbunden sein.²³⁹ Daher ist die genaue Untersuchung von kulturspezifischen Unterschieden der Transferpartner anhand der Kulturdimensionen für den grenzübergreifenden Wissenstransfer notwendig, um die späteren Schwierigkeiten vorbeugen zu können.

Nachdem man aufgezeigt hat, wie sich die kulturspezifischen Unterschiede in Verhaltensweisen potentiell ableiten lassen, sollen einige Überlegungen zu den zwei weiteren Elementen der interkulturellen Aspekte geäußert werden. In Bezug auf das Element Sprache können Probleme beim Wissenstransfer auftreten, wenn es dem MNU an einer von allen verstandenen und akzeptierten Sprache, mit der das Wissen und individuelle Erfahrungen ausgedrückt werden können, fehlt.²⁴⁰ Es soll jedoch damit gerechnet werden, dass die einzelnen Tochtergesellschaften eines MNU unterschiedliche Sprachen sprechen werden. Folglich können die Sprachprobleme eine behindernde Wirkung für den Wissenstransfer aufweisen. Das Element kulturelle Wissensbasen spielt insbesondere für die Absorption des Wissens eine bedeutende Rolle. Wenn sich kulturelle Wissensbasen der Partner wesentlich voneinander unterscheiden, könnte sich dies hemmend auf den Wissenstransfer wirken.²⁴¹

Welchen Einfluss die interkulturellen Aspekte (Verhaltensweisen, kulturelle Wissensbasen, Sprache) auf die einzelnen Determinanten des Wissenstransfers ausüben, wird versucht, an dem Wissenstransfer zwischen westlichen und russischen Unternehmen im nächsten Kapitel aufzuzeigen.

4 Wissenstransfer zwischen westlichen und russischen Unternehmen

4.1 Kulturspezifische Ausprägungen der Determinanten

Im Weiteren erfolgt eine Analyse des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen im Rahmen eines MNU. Diese Einschränkung wurde bewusst vorgenommen, da das für Russland relevante Management- und Marketing-Wissen sich aufgrund der „tacitness“ dieses Wissens am besten intern transferieren lässt.²⁴² Die strategische Relevanz dieses Wissens lässt sich im Falle Russlands sehr gut begründen: Über viele Jahre herrschte in Russland eine zentralisierte Planwirtschaft, ein System, bei dem Quantität vor Qualität

²³⁹ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 62.

²⁴⁰ Vgl. Disterer (2000), S. 541.

²⁴¹ Vgl. Hullmann (2001), S. 119.

²⁴² Vgl. Meyer (2001), S. 365.

stand.²⁴³ Das Hauptziel des russischen Betriebes war es, die von „GosPlan“ (Zentrale für staatliche Planung) erteilten Planvorgaben zu erfüllen. Kundenwünsche zu befriedigen spielte dagegen keine Rolle.²⁴⁴ Der Kunde musste sich glücklich schätzen, etwas zugeteilt zu bekommen.²⁴⁵ Es gab keinen Wettbewerb im Land, so dass die Manager um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Betriebe nie besorgt sein mussten.²⁴⁶ Ihre einzige Aufgabe bestand im Erfüllen der Planvorgaben, wobei sie wussten, dass die Produkte ihre Nachfrager finden würden.²⁴⁷ Folglich waren die Fähigkeiten der russischen Manager im Bereich Management und Marketing unterentwickelt oder ganz anders ausgeprägt.²⁴⁸ Dies hatte folgende Konsequenzen: „Russian managers entered the decade of the 1990s ill-prepared to manage their companies in the country’s chaotic transition to market economy.“²⁴⁹

Um Wettbewerbsfähigkeit und Überleben ihrer russischen Unternehmenseinheiten im neuen Wirtschaftssystem Russlands zu sichern, halten westliche Unternehmen es jedoch für essentiell, dass sich ihre russischen Unternehmen Management- und Marketing-Wissen aneignen. Das Ziel des neuen Systems soll die Marktwirtschaft sein.²⁵⁰ Aus diesem Grunde findet zumeist ein gezielter Transfer von Management- und Marketing-Wissen vom westlichen Mutterunternehmen in die russischen Tochtergesellschaften statt. Der Fall des Transfers von Management- und Marketing-Wissen in umgekehrte Richtung ist der Praxis nicht bekannt. Arino et al. machten diesbezüglich folgende Bemerkung: “Except of capabilities related to local knowledge, the business skills for Russian companies do not match those of the companies from the Western world”.²⁵¹

Der Transfer des technologischen Wissens verläuft im Normalfall vom westlichen Unternehmen ins russische Unternehmen, insbesondere dann, wenn die Technologien in den westlichen Märkten bereits gereift sind.²⁵² Im Allgemeinen gilt, dass das westliche Unternehmen über bessere Technologien verfügt. Das Wissen des russischen Unternehmens im Bereich F&E kann jedoch einen hohen Stellenwert für die westlichen Unternehmen haben, denn der Standort Russland bietet hochwertige Forschungsergebnisse im angewandten

²⁴³ Vgl. Meyer (2001), S. 359.

²⁴⁴ Vgl. Iann (1997), S. 188.

²⁴⁵ Vgl. Iann (1997), S. 191.

²⁴⁶ Vgl. Arino et al. (1997), S. 27.

²⁴⁷ Vgl. Arino et al. (1997), S. 27.

²⁴⁸ Vgl. Steensma/Lyles (2000), S. 832, Meyer (2001), S. 360-361.

²⁴⁹ May et al. (2005), S. 24.

²⁵⁰ Vgl. Iann (1997), S. 114.

²⁵¹ Arino et al. (1997), S. 34.

²⁵² Vgl. Iann (1997), S. 144.

Bereich. Des Öfteren werden diese Ergebnisse nicht in Produkte umgesetzt, weil den russischen Unternehmen zumeist das Know-How zu Produktinnovationen oder zur marktlichen Einführung fehlt.²⁵³ In diesem Falle transferiert das russischen Unternehmen das in dem Unternehmen vorhandene Wissen an das westliche Mutterunternehmen.

Wenn man die untersuchten Transferpartner nach ihren strategischen Rollen im Rahmen eines MNU differenziert, wird dem russischen Unternehmen die Rolle des Implementators im Transfer von Management- und Marketing-Wissen zugeschrieben (s. Abschnitt 3.1). Der Implementator zeichnet sich nach Gupta und Govindarjan dadurch aus, dass er starke Zuflüsse an Wissen benötigt, jedoch kein Wissen weitergibt.²⁵⁴ Es wurde zudem angedeutet, dass sich der Implementator mit der Zeit zum integrierten Spieler im Rahmen eines MNU entwickeln kann (s. Abschnitt 3.1). Diese Entwicklung zum integrierten Spieler ist im Falle der russischen Tochtergesellschaft durchaus möglich. Insbesondere beim Transfer zwischen den (in geografischer und kultureller Hinsicht) benachbarten Tochtergesellschaften des MNU könnte das russische Unternehmen die Rolle des Senders von Management- und Marketing-Wissen in Form von Best Practices annehmen (s. Abschnitt 3.1). Diese Entwicklung sollte strategisch gesehen im Rahmen eines MNU sogar angestrebt werden, denn die Absorptionsfähigkeit z.B. der ukrainischen Tochtergesellschaft desselben MNU wird höher sein, wenn das Wissen aus dem russischen, statt aus dem westlichen Unternehmen stammt. Um sich jedoch zum integrierten Spieler entwickeln zu können, sollte die Wissensbasis im Bereich Management und Marketing geschaffen werden. Zu diesem Zweck sollte zunächst das Management- und Marketing-Wissen aus dem westlichen Mutterunternehmen in die russischen Tochtergesellschaften transferiert und innerhalb des russischen Unternehmens verinnerlicht werden, um es anschließend weiterverwenden zu können. Beim Transfer des technologischen Wissens nimmt das russische Unternehmen entweder die Rolle des Implementators oder gleich des integrierten Spielers, der sich durch starke Wissensabflüsse an das Mutterunternehmen auszeichnet. Im Laufe der Zeit ist sogar die Entwicklung des russischen Unternehmens zum globalen Innovator möglich, so dass die Forschungsaktivitäten des MNU nach Russland verlegt werden könnten.

Ein weiteres Argument für die Untersuchung des Wissenstransfers vom westlichen Mutterunternehmen in die russischen Tochtergesellschaften geht aus der Studie von Gupta und Govindarajan hervor, die besagt, wenn das Mutterunternehmen aus einem wirtschaftlich

²⁵³ Vgl. Iann (1997), S. 144.

²⁵⁴ Vgl. Gupta/Govindarajan (1994), S. 445-446.

höher entwickelten Land als ihre Tochtergesellschaften kommen, das Wissen vom Erstgenannten zum Letztgenannten fließt.²⁵⁵ In unserem Beispiel wurde bereits in der Einleitung angenommen, dass das westliche Unternehmen das Mutterunternehmen darstellt, während das russische Unternehmen die Tochtergesellschaft abbildet. Die wirtschaftliche Entwicklung Russlands ist deutlich niedriger als die der westlichen Stammländer der meisten MNU, weshalb das Wissen eher in Richtung russischer Tochtergesellschaften fließen wird als umgekehrt.

Aufgrund der oben aufgeführten Überlegungen soll das Ziel dieser Arbeit sein, einen einseitigen Wissenstransfer zu untersuchen, bei dem das westliche Unternehmen die Rolle des Wissenssenders und die russische Tochtergesellschaft die Rolle des Wissensempfängers annimmt (s. Abschnitt 1.2). Beim Wissenstransfer zwischen westlichen und russischen Unternehmen handelt es sich um einen grenzübergreifenden Wissenstransfer (s. Definition in Abschnitt 3.1), so dass die theoretischen Erkenntnisse aus Kapitel 3 eine Basis zur Untersuchung des Wissenstransfers darstellen sollen. Der Zielsetzung dieser Arbeit folgend, wird der Einfluss der interkulturellen Aspekte auf die in Abschnitt 3.2 identifizierten Determinanten untersucht. Zu diesem Zweck sollen die GLOBE-Kulturdimensionen, die in Abschnitt 3.3 vorgestellt wurden, sowohl auf das westliche Unternehmen als auch auf das russische Unternehmen angewendet werden. Als mögliches Stammland eines westlichen Unternehmens wird weiterhin Deutschland angenommen, was erlaubt, die kulturspezifischen Unterschiede zweier potentieller Transferpartner möglichst präzise zu untersuchen, um deren Einfluss auf die Determinanten des Wissenstransfers ableiten zu können. Prinzipiell könnte jedes weitere westliche Land als Stammland des westlichen Unternehmens betrachtet werden.

Bevor der Einfluss der kulturspezifischen Unterschiede auf die Determinanten des Wissenstransfers untersucht wird, sollen die grundlegenden Erkenntnisse aus der GLOBE-Studie für die deutsche und die russische Kultur vorgestellt werden. Die Ergebnisse der GLOBE-Studie zeigen, dass die kulturelle Distanz zwischen Deutschland und Russland erheblich ist. Die vergebenen Punkte für alle neun Dimensionen der GLOBE-Studie sind der Tab. 6 zu entnehmen.

Die durchschnittliche kulturelle Distanz zwischen Deutschland und Russland, die als Differenz zwischen den Werten der beiden Kulturen über alle neun Dimensionen errechnet wird, beläuft sich auf 1,086 für die kulturellen Praktiken (Ist-Zustand) und entsprechend auf 0,618 für die kulturellen Werte (Soll-Zustand). Zu Benchmarking-Zwecken wurden auch die

²⁵⁵ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 490.

Kulturdimensionen Polens als Land, das zwischen den in dieser Arbeit untersuchten Ländern liegt, und Deutschlands verglichen. Die Ergebnisse zeigten wiederum die kulturspezifischen Unterschiede zwischen den beiden Ländern auf; diese sind jedoch niedriger als im Falle Russlands ausgefallen: Für die kulturellen Praktiken (Ist-Zustand) lag die durchschnittliche kulturelle Distanz bei 0,816 und für die kulturellen Werte (Soll-Zustand) entsprechend bei 0,577.²⁵⁶

Dimension	Russland (RU)		Deutschland (DE)	
	Ist-Zustand	Soll-Zustand	Ist-Zustand	Soll-Zustand
Machtdistanz ²⁵⁷	5.52	2.62	5.25	2.54
Unsicherheitsvermeidung ²⁵⁸	2.88	5.07	5.22	3.32
Sozialer Kollektivismus ²⁵⁹	4.50	3.89	3.79	4.82
Wir-Gruppen-Kollektivismus ²⁶⁰	5.63	5.79	4.02	5.18
Gleichberechtigung der Geschlechter ²⁶¹	4.07	4.18	3.10	4.89
Bestimmtheit ²⁶²	3.68	3.09	4.55	2.83
Zukunftsorientierung ²⁶³	2.88	5.48	4.27	4.85
Leistungsorientierung ²⁶⁴	3.39	5.54	4.25	6.01
Humane Orientierung ²⁶⁵	3.94	5.59	3.18	5.46

Tab. 6: GLOBE-Kulturdimensionen: Werte für Russland und Deutschland.

Die durchschnittliche kulturelle Distanz zwischen Deutschland und Russland wird laut der Ergebnisse der GLOBE-Studie in der Zukunft weniger stark ausgeprägt sein, als es zum

²⁵⁶ Vgl. House et al (2004), S. 250, 251, 304, 306, 365, 366, 410, 411, 468, 469, 470, 471, 539, 540, 573, 574, 622, 623.

²⁵⁷ Vgl. House et al. (2004), S. 539-540.

²⁵⁸ Vgl. House et al. (2004), S. 622-623.

²⁵⁹ Vgl. House et al. (2004), S. 468, 470.

²⁶⁰ Vgl. House et al. (2004), S. 469, 471.

²⁶¹ Vgl. House et al. (2004), S. 365-366.

²⁶² Vgl. House et al. (2004), S. 410-411.

²⁶³ Vgl. House et al. (2004), S. 304, 306.

²⁶⁴ Vgl. House et al. (2004), S. 250, 251.

²⁶⁵ Vgl. House et al. (2004), S. 573-574.

Zeitpunkt der Untersuchung der Fall war ($0,618 < 1,086$). Hauptsächlich Grund dafür ist der Wandel der Werte.²⁶⁶ Die kulturellen Werte der beiden Länder können sich jedoch in unterschiedliche Richtungen entwickeln (s. Abb. 6). Die GLOBE-Kulturdimensionen Sozialer Kollektivismus und Unsicherheitsvermeidung weisen somit die wesentlichen Unterschiede zwischen der russischen und der deutschen Kultur auf.

In der Abb. 6 und in den weiteren Abbildungen, die die Einordnung Deutschlands und Russlands in GLOBE-Kulturdimensionen grafisch veranschaulichen sollen, wurde eine Skala von 2 bis 6 gewählt, da die von den untersuchten Ländern für jede Dimension vergebenen Punkte jeweils in diesem Bereich liegen (s. Tab. 6). Der Anfang des Pfeils bildet den Ist-Zustand ab, während das Ende des Pfeils den Soll-Zustand darstellt. Die Differenzen (die Länge des Pfeils) zeigen die Diskrepanzen zwischen den kulturellen Praktiken und kulturellen Werten der jeweiligen Dimension auf. Um die Vergleichbarkeit der Länder sicherzustellen, werden die beiden Länder in allen Grafiken gleichzeitig nebeneinander aufgeführt.

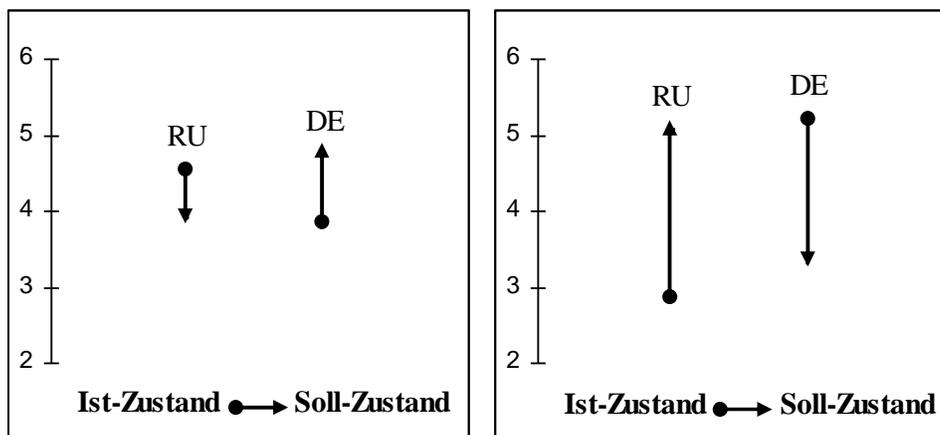


Abb. 6: GLOBE-Kulturdimensionen: Sozialer Kollektivismus (links) und Unsicherheitsvermeidung (rechts).

Nun soll der Einfluss der interkulturellen Aspekte auf die einzelnen Determinanten aus Abschnitt 3.2 untersucht werden. Bei Gupta und Govindarajan heißt es, je größer der Wert des Wissens aus der Wissensquelle (Wissensquelle ist in unserem Falle das deutsche Mutterunternehmen) ist, desto höher ist seine Attraktivität für die anderen Tochtergesellschaften.²⁶⁷ Tatsache ist aber, dass die Manager in russischen Unternehmen oft nicht im Stande sind, einzuschätzen, wie wertvoll das Wissen des Mutterunternehmens für ihre Unternehmenseinheit ist, besonders das Wissen in Bezug auf die Prinzipien und

²⁶⁶ Vgl. House et al. (2004), S. 16.

²⁶⁷ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 475.

Mechanismen der Marktwirtschaft und des modernen Managements, weil ihnen das Wissen über dieses Wissen einfach fehlt.²⁶⁸ Die folgende Aussage, die von einer mittleren Führungskraft des russischen Unternehmens stammt, verdeutlicht die obengenannte Behauptung: „I will tell you and you will not believe it. After the Westerners came, they changed the package of the product. Believe it or not, just because of that, our sales have increased....“²⁶⁹ Auf die Gründe des fehlenden Wissens im Bereich Management und Marketing bei russischen Unternehmen wurde am Anfang dieses Kapitel eingegangen. In diesem Fall werden die transferrelevanten Wissensinhalte vom Mutterunternehmen bestimmt.²⁷⁰ Die Entwicklung des russischen Unternehmens zu einer lernenden Organisation im Bereich Technologie beschreibt Iann folgendermaßen: „The Russian enterprises don't just want to purchase technology. They want to be taught how to do things.“²⁷¹ Das russische Unternehmen erwartet das fehlende Wissen im technischen Bereich vom Mutterunternehmen versorgt zu bekommen.

Woher die Motivation des Mutterunternehmens zum Wissenstransfer mit russischen Unternehmen stammt, ist leicht nachzuvollziehen. Für die westlichen Unternehmen liegen die Motive für die Geschäfte mit Russland grundsätzlich im Bereich marktstrategischer Überlegungen.²⁷² Der russische Markt mit rund 300 Millionen Bürgern und seiner ausgeprägten Dynamik stellt einen potenziellen Umsatzbringer dar.²⁷³ Die folglich hohe Motivation aufgrund marktstrategischer Überlegungen wird dazu führen, dass der Wissenstransfer vom Mutterunternehmen aktiv in die Wege geleitet wird, um die Wettbewerbsfähigkeit seiner Produkte oder Dienstleistungen auf dem russischen Markt zu erhöhen. Die wettbewerbsfähigen Produkte werden ihrerseits mehr Umsatz für das MNU generieren. Insbesondere dann, wenn man die am Wissenstransfer beteiligten westlichen Manager am in Russland generierten Umsatz beteiligt und ihnen so zusätzliche „incentives“ bietet, kann die Motivation der Manager zum Wissenstransfer deutlich gesteigert werden. Die Manager werden ihr Wissen dann als eine Art Währung betrachten. Diese Tendenz ist mit der GLOBE-Kulturdimension Leistungsorientierung begründbar. Der Abb. 7 kann entnommen werden, dass die deutsche Gesellschaft relativ leistungsorientiert ist und nach mehr Leistung strebt.

²⁶⁸ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 24.

²⁶⁹ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 24.

²⁷⁰ Vgl. Thiel (2002), S. 86.

²⁷¹ Iann (1997), S. 147.

²⁷² Vgl. Iann (1997), S. 142.

²⁷³ Vgl. Iann (1997), S. 142.

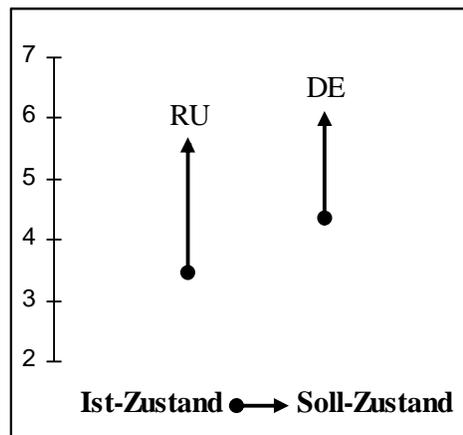


Abb. 7: GLOBE-Kulturdimension: Leistungsorientierung .

Die Motivation der westlichen Manager wird jedoch deutlich geringer sein, wenn sie bereits einige Erfahrungen mit ihren Kollegen aus Russland sammeln konnten. Die negativen früheren Erfahrungen könnte man auf die Unterschiede der beiden Kulturen in der Unsicherheitsvermeidung (s. Abb. 6) zurückführen. Mit der GLOBE-Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung könnte der Prozess der Kommunikation beschrieben werden. Bezüglich der kulturellen Praktiken (Ist-Zustand) ist Russland das Land mit der geringsten Unsicherheitsvermeidung der 60 untersuchten Länder. Die sich rasch ändernden politischen, gesetzlichen und wirtschaftlichen Bedingungen in Russland bewirkten, dass die Russen im Vergleich zu anderen Nationen am wenigsten nach Konsistenz, Struktur und Ordnung streben, weil sie daran gewöhnt sind, dass diese Zustände in ihrem Land fehlen.²⁷⁴ Die Notwendigkeit, sich an ständig wechselnde Bedingungen anpassen zu müssen, führte zu einer ausgeprägten Spontaneität vieler Russen, die sich in häufig unstrukturierten und inkonsistenten Verhaltensweisen widerspiegelt.²⁷⁵ Die deutsche Kultur ist hingegen durch eine ziemlich hohe Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet (s. Ist-Zustand aus der Tab. 6). Javidan et al. behaupten in ihrer Studie, dass, wenn der Wissenssender aus einem Land mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung und der Wissensempfänger aus einem Land mit einer geringen Unsicherheitsvermeidung stammt, der Prozess des Wissenstransfers für beide Seiten frustrierend sein könnte, denn der Erstere wird die organisierten, formellen und strukturierten Formen der Kommunikation einsetzen wollen, während der Letztere die informellen, unstrukturierten und ungeplanten Formen der Kommunikation bevorzugen wird.²⁷⁶ Die als

²⁷⁴ Vgl. Lord/Ranft (2000), S. 576.

²⁷⁵ Vgl. Fey/Denison (2003), S. 698.

²⁷⁶ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 68.

präzise geltenden Deutschen sollten diesen Aspekt der russischen Kultur in ihrer Rolle des Senders berücksichtigen.²⁷⁷ Somit werden die Deutschen, die bereits negative Erfahrungen mit ihren russischen Kollegen gesammelt haben, versuchen, neue negative Erfahrungen zu vermeiden, was in einer mangelnden Motivation resultieren könnte.

Des Weiteren sollen zwei Determinanten untersucht werden, die dem Element Empfänger direkt zugeordnet werden können. Es handelt sich zum Einen um die Motivation des Empfängers und zum Anderen um seine Absorptionsfähigkeit (s. Abschnitt 3.2). Beide Aspekte haben entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Wissenstransfers zwischen deutschen und russischen Unternehmen. Mangelnde Motivation sowie mangelnde Absorptionsfähigkeit seitens des Wissensempfängers können den Wissenstransfer behindern. Mangelnde Motivation seitens des Empfängers wird auf das Not-Invented-Here-Syndrom zurückgeführt (s. Abschnitt 3.2). In unserem Fall, in dem das russische Unternehmen die Rolle des Wissensempfängers annimmt, wird die mangelnde Motivation ebenfalls mit dem NIH-Syndrom begründet. Es sollte jedoch der kulturelle Kontext Russlands berücksichtigt werden, der die Resistenz gegenüber neuem Wissen deutlich vergrößern kann. In Bezug auf die ego-schützenden Mechanismen, die Gupta und Govindarajan als einen möglichen Grund für das NIH-Syndrom anführen, sollte man die hohe Bedeutung von Hierarchie und formalem Status in russischen Unternehmen nicht unterschätzen.

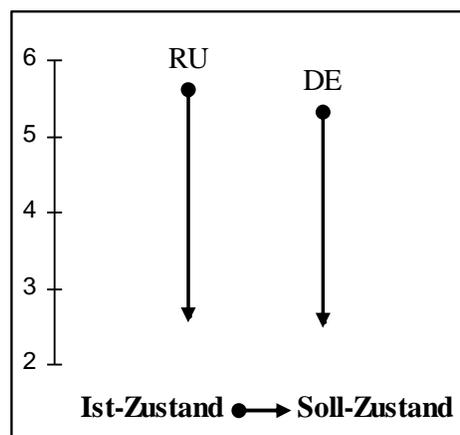


Abb. 8: GLOBE-Kulturdimension: Machtdistanz.

Wie die Abb. 8 zeigt, ist Russland im Vergleich zu Deutschland durch eine höhere Machtdistanz ausgezeichnet. Aufgrund der Unterschiede in der Machtdistanz zwischen den beiden Ländern können Probleme für den Wissenstransfer entstehen. Russische Manager als

²⁷⁷ Vgl. Iann (1997), S. 186.

Wissensempfänger können sich grundsätzlich weigern, das Wissen von einem Sender, der einer niedrigeren Hierarchieebene angehört, aufzunehmen, da dies ihre Kompetenz in Frage stellen würde.²⁷⁸ Zudem sollte man mit einer erhöhten Resistenz und Unzufriedenheit seitens der Russen rechnen, wenn die persönlichen Interaktionen zwischen den Transferpartnern nicht auf einem annähernd gleichen Hierarchieniveau stattfinden.²⁷⁹ In Russland wird der Hierarchie und dem formalen Status eine sehr hohe Bedeutung beimessen und es wird auch erwartet, dass die Transferpartner dies ebenfalls akzeptieren.²⁸⁰ Daher sollten Statusunterschiede zwischen den am Wissenstransfer beteiligten Transferpartnern vermieden werden.²⁸¹

Im Folgenden sollen zwei für die russische Kultur typische Gründe für mangelnde Motivation erläutert werden. Dies sind zum einen starke Gruppenzugehörigkeit und zum anderen Misstrauen gegenüber den Fremden.²⁸² Die russische Kultur ist durch einen relativ hohen Kollektivismus gekennzeichnet (s. Abb. 6). Über Jahrzehnte wurden in Russland kollektive Interessen über individuelle Interessen gestellt.²⁸³ Man kann jedoch in Abb. 6 eine zunehmende Tendenz zum Individualismus erkennen. Im Fall Deutschlands haben wir es hingegen mit einer schwach kollektivistischen Gesellschaft zu tun, obwohl der Trend Richtung Kollektivismus geht. Wenn man jedoch die Gruppenebene betrachtet, die für die Untersuchung des Wissenstransfers relevanter ist, geht das tendenziell hohe kollektivistische Gefühl bei den Russen verloren. Die russische Gesellschaft zeichnet sich durch eine starke Gruppenzugehörigkeit aus, wie in Abb. 9 deutlich wird.

Beziehungen werden in solchen Gruppen auf Dauer gepflegt.²⁸⁴ Sowohl auf emotionaler als auch auf formaler Ebene ist das Gruppenzugehörigkeitsgefühl bei den Russen sehr stark ausgeprägt, was zur Folge haben kann, dass das russische Unternehmen tendenziell neuem Wissen, das von außerhalb der Gruppe stammt, Widerstand entgegenbringt.²⁸⁵ Fremdes Wissen könnte die Stabilität und Vertrautheit der Gruppe gefährden, weswegen es oft abgelehnt wird.²⁸⁶ Aufgrund der starken Gruppenzugehörigkeit sind auch die von Gupta und

²⁷⁸ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 24, May et al. (2005), S. 30.

²⁷⁹ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 24.

²⁸⁰ Vgl. May et al. (2005), S. 27.

²⁸¹ Vgl. May et al. (2005), S. 27.

²⁸² Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 70.

²⁸³ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 71.

²⁸⁴ Vgl. Michailova/Hutchings (2006), S. 394.

²⁸⁵ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 24.

²⁸⁶ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 24.

Govindarajan angedeuteten Machtkämpfe zu erwarten. Dies verdeutlicht die Aussage einer mittleren Führungskraft aus Russland: „My primary goal is to develop the competencies of my own department and prove that I am better than the others“.²⁸⁷

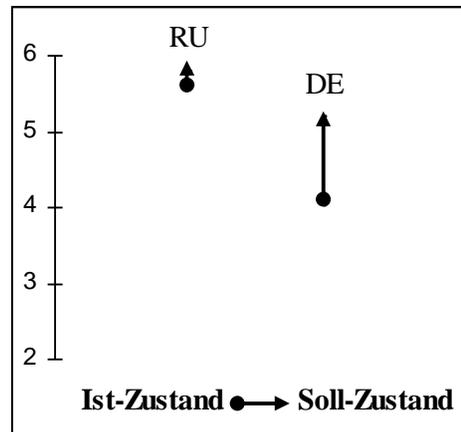


Abb. 9: GLOBE-Kulturdimension: Wir-Gruppen-Kollektivismus.

Ein weiterer Grund für eine mangelnde Motivation seitens des russischen Unternehmens ist das Misstrauen gegenüber den Fremden. Die ist möglicherweise das größte Problem für die westlichen Unternehmen. Kollektivistische Kulturen haben im Allgemeinen größere Probleme im Umgang mit Fremden.²⁸⁸ Die russische Kultur ist eine stark kollektivistische Kultur, die der westlichen Bevölkerung traditionell misstraut hat.²⁸⁹ Zudem haben die Geschäftsbeziehungen zwischen Russland und dem Westen keine lange Geschichte. Die Länder der ehemaligen Sowjetunion und des Westens waren lange Zeit isoliert voneinander gewesen, so dass keine intensiven und regelmäßigen Kontakte auf Unternehmensebene stattfanden, was zu einer erhöhten kulturellen Distanz führte.²⁹⁰ Misstrauisch sind die Russen auch gegenüber dem Wissen, das von Fremden kommt.²⁹¹ Zum größten Teil wird die Anwendbarkeit des neuen Wissens im russischen Kontext bezweifelt.²⁹² Aussagen wie „This does not work in Russia! It is Russia! This is interesting but not relevant under the Russian conditions – Russia is different!“ weisen darauf hin, dass das Wissen sogar dann abgelehnt wird, wenn es tatsächlich für das russische Unternehmen wertvoll sein könnte.²⁹³

²⁸⁷ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 22.

²⁸⁸ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 20.

²⁸⁹ Vgl. Arino et al. (1997), S. 34, Michailova/Husted (2003), S. 72.

²⁹⁰ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 72

²⁹¹ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 24.

²⁹² Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 24.

²⁹³ Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 24.

Die zweite Determinante, die für die Aufnahme neuen Wissens wichtig ist, betrifft die Absorptionsfähigkeit des Empfängers. Die Absorptionsfähigkeit wird als eine der wichtigsten Barrieren für den Wissenstransfer angesehen (s. Abschnitt 3.2). Gupta und Govindarajan haben betont, dass sich Individuen und Unternehmen in ihrer Absorptionsfähigkeit selbst dann unterscheiden werden, wenn sie dem gleichen Umfeld ausgesetzt sind.²⁹⁴ Wenn jedoch die Transferpartner aus verschiedenen Kulturen kommen, also nicht dem gleichen Umfeld angehören, werden die Probleme wesentlicher. Gupta und Govindarajan erklären es mit der Hämophilie der Beziehung zwischen den Transferpartnern.²⁹⁵ Im Falle des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen wird die Absorptionsfähigkeit des russischen Unternehmens niedriger sein, zum einen aufgrund der Existenz der kulturspezifischen Unterschiede im Allgemeinen, zum anderen, weil das Vorwissen des russischen Unternehmens zumeist nur wenige Berührungspunkte mit dem Wissen der westlichen Unternehmen hat. Man sollte jedoch in Bezug auf das Vorwissen zwischen dem Transfer von technologischem und Marketing- und Management-Wissen unterscheiden. Die Absorptionsfähigkeit für technologisches Wissen wird bei den russischen Unternehmen in der Regel höher als die Absorptionsfähigkeit für Management-Wissen sein.²⁹⁶ Der Grund dafür ist, dass zu Sowjetzeiten technologisches Wissen als Hauptimpuls für wirtschaftliche, institutionelle und kulturelle Veränderungen galt.²⁹⁷ Die staatliche Ebene konzentrierte sich daher auf die Förderung von Technologien und technischer Ausbildung, was die Entwicklung der Denkweisen russischer Manager und somit ihrer Aufnahmefähigkeiten gegenüber technologischem Wissen wesentlich beeinflusste.²⁹⁸ Es wurde schon darauf hingewiesen, dass sich das Wissen des Senders dem Wissen des Empfängers erst dann anschließen kann, wenn es irgendeinen Bezug zum Vorwissen des Empfängers aufweist, so dass der Wissensempfänger es verstehen und aufnehmen kann.²⁹⁹ Javidan et al. schreiben diesbezüglich: „Totally new knowledge has no anchor in organizational memory. Therefore, it cannot hook into an existing piece of knowledge.“³⁰⁰ Dies würde bedeuten, dass das russische Unternehmen dasjenige Wissen des Senders, das aus dem technischen Bereich

²⁹⁴ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 476.

²⁹⁵ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 476.

²⁹⁶ Vgl. Steensma/Lyles (2000), S. 846, Meyer (2001), S. 365.

²⁹⁷ Vgl. Steensma/Lyles (2000), S. 832.

²⁹⁸ Vgl. Steensma/Lyles (2000), S. 832.

²⁹⁹ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 70.

³⁰⁰ Javidan et al. (2005), S. 70.

kommt, aufgrund der Ähnlichkeiten zu seinem Vorwissen potentiell verstehen und aufnehmen könnte.

Mit erheblichen Problemen ist zu rechnen, wenn Management- und Marketing-Wissen in Richtung russischer Tochtergesellschaften transferiert werden soll. Die Probleme sind nicht nur auf die „tacitness“ dieses Wissens zurückzuführen, was schon in einem normalen Transferfall Probleme verursachen würde, sondern auf die Tatsache, dass dieses Wissen für Russland ganz neu ist.³⁰¹ Es kann behauptet werden, dass das Vorwissen in Bezug auf Management- und Marketing-Wissen fehlen wird, denn “management skills in the central plan system were fundamentally different”.³⁰² Der Prozess des Transfers von Marketing- und Management-Wissen Richtung Russland ist daher treffender mit dem Wort „grafting“ zu beschreiben. Lane et al. bezeichnen „grafting“ als „adding to an organization’s knowledge base by internalizing knowledge not previously available to it“.³⁰³

Einige Autoren weisen darauf hin, dass in Bezug auf den Wissenstransfer zwischen westlichen und russischen Unternehmen neben dem Prozess des Lernens auch der Prozess des Verlernens („Unlearning“) in Bezug auf die Aneignung des Management- und Marketing-Wissens stattfinden sollte.³⁰⁴ Man könnte die potentiellen Wissensempfänger in Russland in zwei Gruppen unterteilen: jüngere und ältere Generation. Die jüngere Generation stellt dabei die Generation der jüngeren Leute „with minds open to western mentality“ dar.³⁰⁵ Das sind jene Leute, die in den Postsowjet-Zeiten geboren wurden und in einem anderen wirtschaftlichen System aufgewachsen sind. Der Prozess des Verlernens ist für diese Generation nicht notwendig.³⁰⁶ Im Falle der älteren Generation, die noch traditionellen sowjetischen Einstellungen verhaftet ist, hat man zunächst nicht geglaubt, dass sie sich an die veränderten Bedingungen der Wirtschaft jemals anpassen könnte.³⁰⁷ Der Prozess des Verlernens war hier notwendig. Die wirtschaftliche und finanzielle Krise Russlands im Jahre 1998 schien ein auslösendes Moment für den Wechsel der Einstellungen des größten Teils der Manager der älteren Generation zu sein.³⁰⁸ Javidan et al. berichten: „They (Russian managers) seemed ready to accept that acquiring knowledge in market-oriented management practices

³⁰¹ Vgl. Steensma/Lyles (2000), S. 832.

³⁰² Meyer (2001), S. 360-361.

³⁰³ Lane et al. (2001), S. 1141.

³⁰⁴ Vgl. Holden (2001), S. 160, May et al. (2005), S. 25.

³⁰⁵ Vgl. Arino et al. (1997), S. 25.

³⁰⁶ Vgl. Fey/Denison (2003), S. 699.

³⁰⁷ Vgl. Arino et al. (1997), S. 25.

³⁰⁸ Vgl. May et al. (2005), S. 29.

was their only hope for survival.”³⁰⁹ Die russischen Manager waren bereit, neues Wissen aufzunehmen, und der Kern ihrer Motivation im Bereich „Learning Organization“: Denn das russische Unternehmen wollte gelehrt werden.³¹⁰ Die russischen Unternehmen entwickelten sich somit zu den lernenden Organisationen: „They have come to understand that ... under increasing competition there is only one way to cope effectively: growth from inside or organizational development“.³¹¹

Zwei der drei wesentlichen Bestandteile der Absorptionsfähigkeit wurden bereits am Beispiel des russischen Unternehmens als Wissensempfänger besprochen (zu Definition der Absorptionsfähigkeit s. Abschnitt 3.2). Die dritte Komponente der Definition von Cohen und Levinthal „applying it (external knowledge) to commercial ends“ definieren Lane et al. als eine der wichtigsten Komponenten für den Erfolg des Wissenstransfers in Transformationswirtschaften.³¹² Bei der Definition des Begriffs wurde davon ausgegangen, dass das eigentliche Ziel des Wissenstransfers die Verinnerlichung des Wissens in der Organisation ist (s. Abschnitt 2.2). Kostova hat in ihrer Arbeit betont, dass „implementation does not automatically result in internalization“.³¹³ Aus diesem Grunde soll das russische Unternehmen als Wissenssender im Rahmen des eigenen Unternehmens betrachtet werden, um festzustellen, wie die kulturellen Aspekte den Prozess der Verinnerlichung beeinflussen können. Die potentiellen Gründe für das „hoarding“ des Wissens waren im Abschnitt 3.2 erläutert. Die Entscheidung, Wissen zu transferieren, behaupten Michailova und Husted, sei sehr individuell.³¹⁴ Die Individuen handeln jedoch in unserem Beispiel in einem bestimmten kulturellen Kontext, so dass diese Entscheidung zusätzlich durch bestimmte kulturelle Eigenschaften beeinflusst wird. Das „hoarding“ des Wissens ist ein typisches Verhalten im russischen Kontext.³¹⁵ Dieses Benehmen könnte man mit dem in Russland vorherrschendem Klima des ständigen Misstrauens und der daraus resultierenden umfassenden Diskretion begründen.³¹⁶ „Everybody in Russia was trained to keep things confidential“, beschrieb der westliche Manager die russische Kultur.³¹⁷ So wenige Informationen wie möglich weiterzugeben und jede Frage mit einer Gegenfrage zu beantworten, ist eine Strategie, die

³⁰⁹ Javidan et al. (2005), S. 29.

³¹⁰ Vgl. Iann (1997), S. 147.

³¹¹ Vikhanski/Naumov (1996), S. 121.

³¹² Vgl. Lane et al. (2001), S. 1157.

³¹³ Kostova (1999), S. 311.

³¹⁴ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 62.

³¹⁵ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 62.

³¹⁶ Vgl. May et al. (2005), S. 30.

³¹⁷ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 62.

weiterhin eingesetzt wird, um Wissen möglichst geheim halten zu können. Vor 1991 konnten Fehlinterpretationen zu dramatischen Konsequenzen führen; die Angst da vor prägte die russische Kultur in der Hinsicht, dass sehr vorsichtig mit der Aufdeckung von detaillierten Informationen umgegangen wird.³¹⁸

Die schon angesprochene Wichtigkeit von Hierarchie und formalem Status in russischen Unternehmen sorgt ebenfalls für das „hoarding“ von Wissen bei den einzelnen Wissensempfängern. Absichtlich halten Mitarbeiter ihr Wissen vor den Vorgesetzten geheim. Diese Strategie ist notwendig, um in russischen Unternehmen von den Vorgesetzten befördert zu werden.³¹⁹ Denn es gilt grundsätzlich, dass die Mitarbeiter nie sachkundiger als die Vorgesetzten wirken sollen.³²⁰ Der Grund hierfür ist, dass die Hierarchiestufen in dieser Kultur sehr streng eingehalten werden und dass die Autorität der Vorgesetzten niemals in Frage gestellt werden darf.³²¹ Dies verdeutlicht die Aussage einer mittleren Führungskraft aus Russland: „I need to be especially careful not to show off what I have learned at the last management course I have attended. It would be a bad situation for me if my boss feels threatened. I wouldn't be sent to another course or promoted. I could even lose my job.“³²² Widerstand äußert sich nur in Form einer „inneren Kündigung“, nicht aber durch offenkundiges Missachten der Autoritätsperson.³²³ Es wurde schon angedeutet, dass sich die russischen Manager, die einer höheren Hierarchieebene in ihren Unternehmen angehören, weigern würden, Wissen von Kollegen des westlichen Unternehmens aufzunehmen, wenn Letztere einer im Vergleich niedrigeren Hierarchieebene im Vergleich zu ihnen angehören. Doch selbst, wenn das Wissenstransferteam aus Kollegen zusammengesetzt ist, die sich auf einem annähernd gleichen Hierarchieniveau befinden, kann ein Problem dann bei der Verinnerlichung des Wissens im russischen Unternehmen entstehen. Der Wissensempfänger wird das erworbene Wissen in der Organisation nicht weitergeben wollen, wenn er einem Vorgesetzten auf einer höheren Hierarchieebene in seiner Organisation untergeordnet ist. Der Manager einer höheren Hierarchieebene wiederum betrachtet das ihm vermittelte Wissen eher als Quelle individueller Macht und in keinem Fall als organisationelle Ressource, die zu optimierten Management-Entscheidungen führen könnte.³²⁴ Er wird das Wissen somit nicht

³¹⁸ Vgl. Fey/Denison (2003), S. 691, Michailova/Husted (2003), S. 63.

³¹⁹ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 63.

³²⁰ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 63.

³²¹ Vgl. Iann (1997), S. 181.

³²² Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 63.

³²³ Vgl. Iann (1997), S. 181.

³²⁴ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 63.

weitergeben wollen, weil er seine zusätzliche Macht nicht verlieren möchte. Des Weiteren sieht der Manager einer höheren Hierarchie-Ebene keinen Sinn im Wissensaustausch mit seinen Untergeordneten, denn Letztere sind nicht befugt, Entscheidungen zu treffen. Folglich sind die Manager der Meinung, dass die Mitarbeiter kein neues Wissen brauchen.³²⁵ Das Einzige, was sie tun sollen, ist den strikten Regeln und den Instruktionen des Vorgesetzten zu folgen.

Management- und Marketing-Wissen sowie das technologisches Wissen ist zum größten Teil implizit.³²⁶ Der Transfer dieses Wissens findet daher zwischen den personalisierten Trägern statt. Wie der Prozess der Kommunikation gestaltet wird, beeinflusst den Erfolg des Wissenstransfers. Für den Transfer des prozeduralen Wissens (implizites Wissen ist zudem prozedurales Wissen) ist die Etablierung einer offenen Kommunikation notwendig.³²⁷ Es sind jedoch Unterschiede zwischen den beiden Transferpartnern in Bezug auf ihren Kommunikationsstil festzustellen. Die Deutschen bevorzugen einen formellen Kommunikationsstil, der aus einer erhöhten Unsicherheitsvermeidung resultiert (s. Abb. 6). Holden bemerkt „keep calling Herr Dr. Schmidt Hans, this forced intimacy makes him uncomfortable to the extent that it makes cooperation for him irksome“.³²⁸ Die Russen sind hingegen eine Nation, die eher informelle Kommunikationswege bevorzugt und zeichnen sich deshalb durch eine geringe Unsicherheitsvermeidung aus (s. Abb. 6).

Während des Wissenstransfers können durchaus Probleme verschiedenen Inhalts entstehen. Unterschiedlich sind jedoch Ansätze, mit denen die einzelnen Kulturen ihre Probleme kommunizieren. Die Abb. 10 veranschaulicht, inwieweit die deutsche Kultur sich von der russischen Kultur beim Lösen und Kommunizieren von Problemen unterscheidet.

Die russische Kultur weist ziemlich niedrige Werte für die GLOBE -Kulturdimension Bestimmtheit auf (s. Abb.10). Das impliziert in Bezug auf die Kommunikation, dass die Russen im Vergleich zu den Deutschen, bei denen die Werte für die Kulturdimension Bestimmtheit viel höher liegen, kaum Eigeninitiative ergreifen werden. „Die Initiative wird bestraft“ lautet das russische Sprichwort. Der Kommunikationsprozess wird in diesem Fall zwischen den beiden Transferpartnern wesentlich erschwert, denn das deutsche Unternehmen erwartet die Initiative seitens des russischen Unternehmens, so wie es sie selbst ergreift. Die

³²⁵ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 64-65.

³²⁶ Vgl. Simonin (1999b), S. 469.

³²⁷ Vgl. Gupta/Govindarajan (2000), S. 479.

³²⁸ Holden (2001), S. 157.

Russen bevorzugen „not to act. If they act, they risk making mistakes.“³²⁹ Die Fehler sind in der russischen Kultur nicht erlaubt.³³⁰ Aus diesem Grunde soll nicht erwartet werden, dass die russische Tochtergesellschaft offen über die Probleme sprechen wird. Die Probleme werden verschwiegen, was zum Misslingen des Wissenstransferprojektes führen könnte, weil man sie nicht rechtzeitig behandeln konnte.

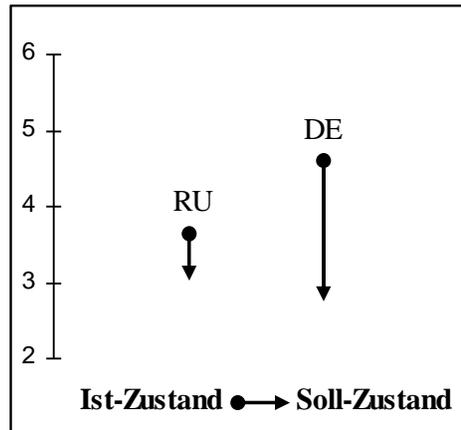


Abb. 10: GLOBE-Kulturdimension: Bestimmtheit.

Über die Probleme sprechen die Russen jedoch viel außerhalb der Unternehmensgrenzen. Dies wird mit der geringen Unsicherheitsvermeidung der russischen Kultur begründet (s. Abb. 6). Die westlichen Unternehmen versuchen jedoch, viel offener mit den Problemen umzugehen, indem sie Feedback pflegen und die Einstellung haben: „if you do not fail, you do not act and develop yourself.“³³¹ Aus den Fehlern wird gelernt, und dieses Lernen ist sehr wertvoll für die Unternehmen.³³² Die Unterschiede in den Einstellungen beider Kulturen gegenüber dem Lösen und Kommunizieren von Problemen sollen bei der Gestaltung des Wissenstransfers berücksichtigt werden.

Die Kommunikation bedarf einer gemeinsamen Sprache. Deren Abwesenheit wird als die wichtigste Barriere für den Wissenstransfer angesehen.³³³ In den MNU wird des Öfteren die englische Sprache zu Kommunikationszwecken eingesetzt.³³⁴ Die Kenntnisse der englischen Sprache sind daher ausschlaggebend, am Wissenstransfer teilnehmen zu können.³³⁵ Die

³²⁹ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 67.

³³⁰ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 67.

³³¹ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 67-68.

³³² Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 66.

³³³ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 68.

³³⁴ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 68.

³³⁵ Vgl. Voelpel et al. (2005), S. 13-14.

Deutschen bevorzugen als Sprache der Kommunikation die deutsche Sprache, denn sie sind der Einstellung, dass „in a German-based company the first language should still be German“.³³⁶ In der Regel verfügen sie trotzdem über ausreichende Englischkenntnisse, um die Wissensinhalte kommunizieren zu können.³³⁷ Sowohl die englische als auch die deutsche Sprache sind Fremdsprachen für die Russen. Es gibt nur wenige russische Manager, die diese Sprachen einwandfrei beherrschen.³³⁸ Wenn man auf die Unterteilung der russischen Wissensempfänger in Generationen zurückkommt, ist es eben die jüngere Generation, die die englische eventuell deutsche Sprache beherrscht und somit zum potentiellen Wissensempfänger wird.³³⁹ Die Tendenz der westlichen Unternehmen, „with younger English-speaking Russians“ zu arbeiten, ist nachvollziehbar, denn es werden weniger Probleme in der Kommunikation erwartet als im Kommunikationsprozess mit der älteren Generation.³⁴⁰ Die ältere Generation bleibt häufig aufgrund ihrer mangelnden Sprachkenntnisse aus dem Wissenstransfer ausgeschlossen.³⁴¹ Mangelnde Sprachkenntnisse sind nur eine Seite der Medaille Kommunikation. Kulturbedingt werden die Russen der Kommunikation auch deswegen ausweichen, weil sie zu einer Kultur gehören, die Angst vor Fehlern hat. Grundsätzlich gilt für die russische Kultur: „Mistakes are taboo.“³⁴² In Bezug auf die Kommunikation werden die Russen es nicht wagen, zu kommunizieren, wenn sie die Fremdsprache nicht fehlerfrei beherrschen. Dieser Aspekt wird ebenfalls den Prozess der Kommunikation hemmen. Der weitere Aspekt soll in unserem konkreten Beispiel berücksichtigt werden: Sowohl für die deutsche als auch für die russische Kultur ist Englisch keine Muttersprache, so dass die beiden Transferpartner ins Englische übersetzen werden müssen. Die Güte der Übersetzung kann nach Holden und v. Kortzfleisch durch folgende drei Faktoren verzerrt werden: ambiguity (confusion at the source), interference (intrusive errors from one's background), lack of equivalence (absence of corresponding words or concepts).³⁴³ Es besteht also die Gefahr, dass durch die dreisprachige Kommunikation, die die Übersetzung in eine Fremdsprache für beide Transferpartner voraussetzt, wichtige Wissensinhalte verloren gehen können, ohne dass es den Transferpartnern bewusst wird.

³³⁶ Voelpel et al. (2005), S. 14.

³³⁷ Vgl. Voelpel et al. (2005), S. 14.

³³⁸ Vgl. McCarthy (1996), S. 116.

³³⁹ Vgl. Fey/Denison (2003), S. 699.

³⁴⁰ Vgl. Fey/Denison (2003), S. 699.

³⁴¹ Vgl. Fey/Denison (2003), S. 699.

³⁴² Vgl. Husted/Michailova (2002), S. 23.

³⁴³ Vgl. Holden/v. Kortzfleisch (2004), S. 130.

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass der kulturelle Kontext der Transferpartner die Ausprägungen der Determinanten des Wissenstransfers wesentlich beeinflussen wird. Mit Hilfe der GLOBE-Kulturdimensionen konnten die wesentlichen Aspekte der beiden Kulturen erläutert werden. Die Gegenüberstellung der beiden Kulturen ermöglichte die Aufdeckung von grundlegenden Unterschieden zwischen den Transferpartnern. Und die gleichzeitige Analyse der Determinanten des Wissenstransfers und der GLOBE-Kulturdimensionen erlaubte, den Einfluss der kulturspezifischen Unterschiede auf die Determinanten des Wissenstransfers aus Abschnitt 3.2 zu untersuchen. Zusammenfassend kann man feststellen, dass die kulturspezifischen Unterschiede zwischen dem deutschen Mutterunternehmen und seiner russischen Tochtergesellschaft wesentlich sind, und sollen daher bei der Gestaltung des Wissenstransfers beachtet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden im nächsten Abschnitt gebraucht, um die Handlungsempfehlungen für die westlichen Unternehmen zusammenzustellen, die helfen sollen, den Wissenstransfer mit den russischen Unternehmen in der Zukunft effektiv managen zu können.

4.2 Handlungsempfehlungen für das westliche Management

Die Erkenntnisse aus Abschnitt 4.1 haben gezeigt, dass die kulturspezifischen Unterschiede zwischen den Transferpartnern in unserem Beispiel gewaltig sind. Diese Unterschiede üben neben einem direkten auch einen indirekten Einfluss auf den Wissenstransfer aus, indem sie die Ausprägung jeder einzelnen Determinante beeinflussen (s. Abschnitt 4.1). Die Unterschätzung der Auswirkungen der kulturspezifischen Unterschiede auf die Determinanten kann zu fatalen Fehlern führen und im Misslingen des Wissenstransfers resultieren. Diese Probleme können vermieden werden, wenn man sich der kulturspezifischen Unterschiede der Transferpartner bewusst ist. Es ist jedoch nicht ausreichend, sich der Tatsache bewusst zu sein, dass die kulturelle Distanz zwischen den Transferpartnern groß ist. Eine grundlegende Analyse der kulturspezifischen Unterschiede ist erforderlich, um deren hemmende Wirkung auf die jeweiligen Determinanten abzuschwächen.

Die Analyse der kulturspezifischen Ausprägungen der Determinanten wurde bereits in Abschnitt 4.1 vorgenommen, so dass aufbauend auf diesen Erkenntnissen nun die Handlungsempfehlungen für das Managen interkultureller Aspekte beim Wissenstransfer zwischen westlichen und russischen Unternehmen herausgearbeitet werden können. Die Empfehlungen sollen dabei als generelle Anhaltspunkte verstanden und mit der Zeit

entsprechend revidiert werden, denn „cultural foundations moderate and new values replace some of those from a previous era“.³⁴⁴

Es wurde in Abschnitt 4.1 festgestellt, dass im Rahmen des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen die transferrelevanten Wissen sinhalte zum größten Teil vom westlichen Mutterunternehmen bestimmt werden. In diesem Zusammenhang schreiben Javidan et al.: „A critical success factor is an agreement on why the particular knowledge is of value to the target unit“.³⁴⁵ Der Wert des Wissens sollte daher klar vermittelt werden, bevor der Wissenstransfer stattfindet.³⁴⁶ Im Falle des russischen Unternehmens sollte der Wert des Wissens mit Managern höherer Hierarchieebenen kommuniziert werden, um die Akzeptanz der Idee des Wissenstransfers zu gewährleisten, denn wichtige Entscheidungen müssen im russischen Unternehmen „von oben“ eingeleitet werden.

Was im Falle von russischen Unternehmen vermieden werden sollte, ist eine Vermittlung des Wertes des neuen Wissens in langfristiger Hinsicht. Dass eine langfristige Sicht den Russen fehlt, zeigt die Abb. 11. Das russische Unternehmen erwartet, dass das transferierte Wissen schon nach kürzester Zeit nachweisbare Ergebnisse liefert. Nur auf diese Weise kann die Nützlichkeit des neu erworbenen Wissens wahrgenommen werden. Um die Motivation der russischen Unternehmenseinheiten zur Aufnahme von neuem Wissen zu erhöhen, sollte daher nur solches Wissen transferiert werden, dessen Wert auf kurze Sicht erkannt werden kann.

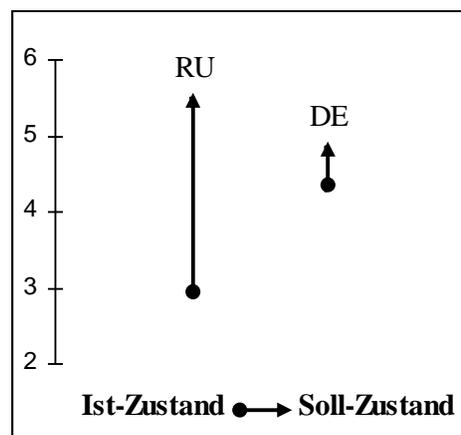


Abb. 11: GLOBE-Kulturdimension: Zukunftsorientierung.

Man kann jedoch der Abb. 11 entnehmen, dass der Trend in Russland in Richtung stärkere Zukunftsorientierung weist. Das westliche Unternehmen könnte diesen Trend nutzen, indem

³⁴⁴ May et al. (2005), S. 33.

³⁴⁵ Javidan et al. (2005), S. 72.

³⁴⁶ Vgl. Javidan et al. (2005), S. 72.

es „short-term oriented“ Wissen nach und nach mit „long-term oriented“ Wissen ersetzt. Die auf lange Sicht angelegten größeren Wissenstransferprojekte sollten daher auf den Erfolgen der kurzfristigen Wissenstransferprojekte aufbauen.³⁴⁷

Bevor der Wert des neuen Wissens dem russischen Unternehmen vermittelt wird, sollte das westliche Unternehmen sehr gut analysieren, ob das neue Wissen im russischen Kontext überhaupt effektiv angewendet werden kann. Hierfür ist die Erstellung einer Wissenslandkarte sehr nützlich, anhand derer ermittelt werden kann, welches Wissen im russischen Unternehmen vorhanden ist und welches benötigt wird.³⁴⁸ Einer grundlegenden Analyse sollte dabei insbesondere die kulturelle Wissensbasis des russischen Unternehmens unterzogen werden.

May et al. weisen darauf hin, dass “Efforts to transfer knowledge are likely to be wasted on recipients who do not approach the process with the receptive attitude”.³⁴⁹ Die russischen Manager können sich in ihren „receptive attitudes“ hinsichtlich mehrerer Faktoren unterscheiden (s. Abschnitt 4.1). May et al. schlagen in ihrer Studie eine sogenannte DNA (D is for Denial, N is for Naivete, A is for Acceptance) -Technik für die Auswahl der potentiellen Wissensempfänger unter den russischen Manager n vor.³⁵⁰ Der DNA-Technik zufolge sind für den Wissenstransfer solche Manager auszusuchen, die:³⁵¹

- (D) - neuem Wissen gegenüber keine Abneigung aufweisen,
- (N) - keine – noch aus Sowjetzeiten erhalten gebliebenen - „naiven“ Einstellungen und Verhaltensweisen, mitbringen,
- (A) - bereit sind, neues Wissen aus dem Westen zu akzeptieren.

Die anhand der DNA-Technik für den Wissenstransfer ausgesuchten Manager werden über eine erhöhte Absorptionsfähigkeit für das neue Wissen verfügen.³⁵² Nach der DNA-Technik sollte das westliche Unternehmen sein Augenmerk auf die jüngere Generation der russischen Manager richten. Russische Manager der älteren Generation könnten ebenfalls zu potentiellen Wissensempfängern werden, wenn sie den Prozess des Verlernens durchlaufen haben. Nach der Auswahl der potentiellen Wissensempfänger in russischen Unternehmen sollte deren Motivation gewährleistet werden.

³⁴⁷ Vgl. Michailova/Husted (2003), S 74.

³⁴⁸ Vgl. Lehner (2006), S. 220.

³⁴⁹ May et al. (2005), S. 28.

³⁵⁰ Vgl. May et al. (2005), S. 32.

³⁵¹ Vgl. May et al. (2005), S. 28-29.

³⁵² Vgl. May et al. (2005), S. 32.

Um die Motivation von Wissensempfängern zu erhöhen, werden in westlichen Unternehmen des Öfteren Anreiz- oder Bonussysteme eingeführt.³⁵³ Anreize und Belohnungen können nach Disterer helfen, die Motivation der Mitarbeiter zum freiwilligen und offenen Austausch zu steigern.³⁵⁴ In russischen Unternehmen wird dieser Ansatz eher zu nicht produktiven Ergebnissen führen. Die Leistungsorientierung der Russen ist schwach ausgeprägt (s. Abb. 7). Der im Westen praktizierte Ansatz, den Bonus in Relation zum Gehalt zu errechnen, wird aufgrund der geringeren Gehälter in Russland kaum eine stimulierende Wirkung aufweisen können.³⁵⁵ Geld wird zudem eine zweitrangige Bedeutung beigemessen, mehr Wert legt man auf die Entwicklung von Fähigkeiten.³⁵⁶ Die Befragung von Fey und Denison hat ergeben, dass russische Mitarbeiter einem extra Monatsgehalt die Teilnahme an einem einwöchigen Schulungskurs vorziehen würden.³⁵⁷ Dass Russen mehr Wert auf persönliche Entwicklung legen, könnte von dem westlichen Unternehmen bewusst als die Motivation fördernde Maßnahme eingesetzt werden. Das Mutterunternehmen könnte für diejenigen Mitarbeiter, die engagiert am Wissenstransfer teilnehmen, ein vielfältiges Angebot an Schulungsmaßnahmen zur Verfügung stellen.

Als ein typischer Grund für mangelnde Motivation im russischen Kontext wurde in Abschnitt 4.1 ein starkes Gruppenzugehörigkeitsgefühl festgestellt. Dieses Zugehörigkeitsgefühl auf Gruppenebene könnte sich das westliche Unternehmen zu Nutze machen, indem es die Arbeit am Wissenstransferprojekt in grenzübergreifenden Teams fördert. Dem Erreichen des Gruppenziels wird von den Russen ein sehr hoher Wert beigemessen. Bis die Arbeit in grenzüberschreitenden Teams infolge des starken Gruppenzugehörigkeits gefühls der Russen Vorteile generieren kann, wird es jedoch einige Zeit dauern, da die Russen eine sehr starke emotionale Bindung zu ihren bisherigen Gruppen (Abteilungen) haben. Ein häufiger Austausch von Teammitgliedern sollte daher vermieden werden. Auch sollte die Vorauswahl der potentiellen Wissensempfänger stets gut überlegt sein. Des Weiteren ist bei der Zusammenstellung solcher Teams die Einhaltung von Hierarchiestufen zu beachten. In grenzübergreifenden Teams, die am Wissenstransfer beteiligt werden, sind seitens des westlichen Unternehmens zu Projekt-Beginn klare Anweisungen nötig, da es möglich ist, dass die Vorteile des Wissenstransfers der russischen Seite zunächst nicht bewusst sind.

³⁵³ Vgl. Voelpel et al. (2005), S. 15, Mehta et al. (2007), S. 462.

³⁵⁴ Vgl. Disterer (2000), S. 543.

³⁵⁵ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 75.

³⁵⁶ Vgl. Fey/Denison (2003), S. 697, Iann (1997), S. 192.

³⁵⁷ Vgl. Fey/Denison (2003), S. 697.

Das größte Problem für die Aufnahme neuen Wissens aus dem Westen stellt jedoch das russische Misstrauen gegenüber Fremden dar. Michailova und Husted schreiben diesbezüglich: „The first step towards fighting this suspicion is to be aware of its presence and extent.“³⁵⁸ Zum Abbau von Misstrauen kann die Pflege von Beziehungen auf persönlicher Ebene außerhalb der Unternehmensgrenzen beitragen. Da es ein Teil ihrer Kultur ist, legen Russen sehr viel Wert darauf. Auch spricht man über die Probleme nur in den persönlichen Kreisen. Der Sozialisationsprozess mit ihren russischen Partnern ist für die westliche Seite von herausragender Wichtigkeit. Denn nur so kann sie von den Problemen ihrer russischen Partner überhaupt erfahren.³⁵⁹

Um eine Verinnerlichung des transferierten Wissens im russischen Unternehmen zu unterstützen, kann man denjenigen Mitarbeitern, die eine Weitergabe des Wissens im Unternehmen verweigern, mit Strafe drohen. Die Strategie der Bestrafungen stellt im russischen Kontext nach Michailova und Husted „not merely a well-functioning method but the only meaningful one“³⁶⁰ dar. Bestrafungen sind in russischen Unternehmen üblich, so dass dieser Ansatz auf keinen großen Widerstand stoßen wird. Weiterhin behaupten Michailova und Husted: „punishment is efficient to ignite a change in terms of taking first drastic steps to breaking knowledge-sharing hostility.“³⁶¹ Die Gründe für die Bestrafung (in unserem Falle die Verweigerung der Wissensweitergabe) sollten den bestraften Wissenssendern jedoch unbedingt erläutert werden, damit die Kenntnis darüber haben, weswegen sie bestraft wurden. Konsistenz in der Anwendung dieser Strategie ist ebenfalls nötig, um mögliche Verwirrungen im Unternehmen zu vermeiden.

Von Bedeutung ist es auch, das Risiko zu mindern, dass das Wissen im russischen Unternehmen nicht weitergegeben wird. Hierzu konnten die Mitarbeiter über die Erfolge informiert werden, die in Vergangenheit aufgrund von Wissenstransfer erzielt werden konnten, um ihnen so aufzuzeigen, welchen Mehrwert das transferierte Wissen schaffen kann.³⁶² Dabei werden die Beispiele von Fällen, bei denen bereits nach kürzester Zeit Erfolge verzeichnet werden konnten, eher wahrgenommen als Geschichten von Erfolgen, die sich nur langfristig anstellten. Zur Verinnerlichung des Wissens im russischen Unternehmen werden zum größten Teil die Manager höherer Hierarchieebenen beitragen müssen. Daher empfiehlt es sich, die

³⁵⁸ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 74.

³⁵⁹ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 68-69.

³⁶⁰ Michailova/Husted (2003), S. 69.

³⁶¹ Michailova/Husted (2003), S. 69.

³⁶² Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 65.

Leistung dieser Manager anhand der Fähigkeit zu evaluieren, das Wissen an ihre Untergebenen weiterzugeben.³⁶³

Zur Überwindung sprachlicher Barrieren sind Investitionen in die sprachliche Ausbildung der Transferpartner notwendig. Die Entwicklung und der Gebrauch von einheitlicher und von den beiden Transferpartnern verstandener Fachtermini sind für den Prozess der Kommunikation unabdingbar.

Die in diesem Abschnitt vorgestellten Handlungsempfehlungen sollen die Optimierung des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen ermöglichen. Man könnte diese Handlungsempfehlungen als *Lessons Learned* bezeichnen, die aus der Analyse der kulturspezifischen Unterschiede der Transferpartner in Abschnitt 4.1 resultieren.

5 Fazit

Aufgrund der zunehmenden Internationalität der Unternehmenstätigkeit wird dem Thema grenzübergreifender Wissenstransfer immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Das in den Unternehmen vorhandene Wissen soll auch im internationalen Umfeld nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern können. Die Mehrfachnutzung des Wissens, die in den nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen resultieren wird, ermöglicht der Wissenstransfer. Der Wissenstransfer stellt jedoch eine sehr herausfordernde Aufgabe für Unternehmen dar, denn die Wiederverwendung des transferierten Wissens durch den Wissensempfänger setzt zunächst die Verinnerlichung von diesem voraus. Sowohl der Prozess des Transfers als auch der Prozess der Verinnerlichung des transferierten Wissens ist nicht einfach zu handhaben. Die in dieser Arbeit vorgenommene Untersuchung der Wissenstransfermodelle führte zu der Erkenntnis, dass es eine Vielzahl von Determinanten gibt, die den Verlauf des Wissenstransfers beeinflussen können. Es konnte auch festgestellt werden, dass es nur wenige Modelle gibt, die den Einfluss von Determinanten auf alle vier Elemente des Wissenstransfers (Wissen, Sender, Empfänger, Kontext) in einem einzigen Modell zu untersuchen versuchen. Die meisten Modelle konzentrieren sich auf die Untersuchung einzelner Elemente des Wissenstransfers.

Eine weitere Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass sich die Mehrheit der betrachteten Wissenstransfermodelle mit der Untersuchung des grenzübergreifenden Wissenstransfers beschäftigt. Grenzübergreifend lässt sich das Wissen sowohl intern als auch extern transferieren. Obwohl der Anteil der kooperativen Formen internationaler Zusammenarbeit

³⁶³ Vgl. Michailova/Husted (2003), S. 66.

zunimmt, richten die wissenschaftlichen Studien ihr Augenmerk auf die Untersuchung des internen Wissenstransfers, der für den Transfer von implizitem Wissen am effektivsten gilt. Grenzübergreifend ist der interne Wissenstransfer nur im Rahmen eines MNU möglich.

Die für diese Arbeit relevanteste Erkenntnis ist die Tatsache, dass die betrachteten Modelle zumeist den grenzübergreifenden Wissenstransfer untersuchten, ohne dabei jedoch den Einfluss interkultureller Aspekte auf den Wissenstransfer zu berücksichtigen. Gerade beim grenzübergreifenden Wissenstransfer üben kulturspezifische Unterschiede allerdings einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Wissenstransfers aus, denn die Überschreitung der geografischen Grenzen führt in der Regel auch zu einer Überschreitung kultureller Grenzen. In den Modellen werden die interkulturellen Aspekte häufig zu einer unabhängigen Variable verdichtet und nicht explizit untersucht. Und diejenigen Modelle, die den Einfluss dieses Aspektes auf den Wissenstransfer zu untersuchen versuchen, beschränken sich auf die Untersuchung des allgemeinen Einflusses der kulturellen Distanz auf den Wissenstransfer. Sich der erhöhten kulturellen Distanz zwischen den Transferpartnern bewusst zu sein, ist jedoch nicht hinreichend, um den Erfolg des Wissenstransfers im interkulturellen Kontext zu gewährleisten. Die kulturspezifischen Unterschiede können eine verändernde Wirkung auf jede einzelne Determinante haben und somit den Erfolg des Wissenstransfers indirekt beeinflussen.

Als ein exzellentes Beispiel für einen Fall, bei dem sich die Transferpartner zwar ihrer großen kulturellen Distanz bewusst waren, eine Untersuchung des Einflusses von kulturspezifischen Unterschieden auf die einzelnen Determinanten des Wissenstransfers jedoch vernachlässigt wurde, dient der in der Literatur als „failure“ geltende Wissenstransfer zwischen westlichen und russischen Unternehmen. Die vorliegende Arbeit hat unter anderem versucht, den Einfluss der kulturspezifischen Unterschiede zwischen westlichen und russischen Transferpartnern auf die wesentlichen Determinanten des Wissenstransfers aufzuzeigen. Die Erkenntnisse der GLOBE-Studie wurden herangezogen, um die Unterschiede zwischen westlichen und russischen Unternehmen hinsichtlich kultureller Aspekte festzustellen. Diese Unterschiede wurden auf die wesentlichen Determinanten des Wissenstransfers angewandt, um mögliche Problembereiche für den Wissenstransfer zu bestimmen. Die betrachteten Determinanten kommen aus dem Wissenstransfermodell von Gupta und Govindarajan, das den internen Transfer von prozeduralem Wissen im Rahmen eines MNU untersucht hat.

Die Untersuchung des Wissenstransfers zwischen westlichen und russischen Unternehmen nach dem vorgeschlagenen Ansatz hat zu folgenden Ergebnissen geführt: Die kulturspezifischen Unterschiede zwischen den Transferpartnern sind gewaltig. Jede der

untersuchten Determinanten ist direkt dem Einfluss der interkulturellen Aspekte ausgesetzt. Insbesondere solche Determinanten wie Motivation und Absorptionsfähigkeit des russischen Unternehmens waren stark vom Einfluss der interkulturellen Aspekte betroffen. Die kulturspezifischen Probleme stellen jedoch kein Hindernis für den Wissenstransfer dar, wenn man angemessen auf sie reagiert. Um spätere Schwierigkeiten vermeiden zu können, empfiehlt sich ein systematischer und proaktiver Ansatz. Im untersuchten Beispiel konnten nach grundlegender Analyse der Transferpartner Handlungsempfehlungen für das westliche Management herausgearbeitet werden. Diese Handlungsempfehlungen können dabei als generelle Anhaltspunkte verstanden werden, die jedoch mit der Zeit revidiert werden sollten, zum einen, weil kulturelle Werte dem fortwährenden Wandel unterworfen sind, und zum anderen weil Russland immer intensiver mit den Ländern aus der Marktwirtschaft interagiert und so immer mehr das Wissen aus dem Westen erhält. Diese zwei Umstände werden direkte Auswirkungen auf die Determinanten des Wissenstransfers haben und den Erfolg des Wissenstransfers somit indirekt beeinflussen.

Die Hauptaussage dieser Arbeit ist daher: Kulturspezifische Unterschiede haben indirekten Einfluss auf den Erfolg des grenzübergreifenden Wissenstransfers, sollten jedoch nicht ex ante als Hindernisse betrachtet werden. Die damit verbundenen Probleme lassen sich überwinden, wenn man sich dieser Unterschiede im Vorfeld des Wissenstransfers bewusst ist. Im Falle eines effektiven Managements der interkulturellen Aspekte können diese sogar als Quelle für Synergien und gegenseitiges Lernens dienen.

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
1.	Minbaeva, D. (2007)	k.e.A.	MNU; MU in Dänemark/92 TG in 11 Ländern (20 TG in Deutschland, 17 TG in den USA, 15 TG in Russland, 14 TG in China, 10 TG in Schweden, 6 TG in Großbritannien, 6 TG in Frankreich und 4 TG in anderen Ländern	Fragebogen	Prozedurales Wissen (marketing know-how, distribution know-how, packaging design/technology, product designs, process designs, purchasing know-how, management systems and practices) – operationalisiert nach Gupta/Go-vindarajan (2000)	Das Modell untersucht den gleichzeitigen Effekt der vier Determinanten auf den Grad des WT vom MU in die TG. Der Grad des WT ist definiert als Umfang des Wissens, in dem die MA der TG das vom MU in die TG transferierte Wissen nutzen. Die Abbildung der vier Determinanten in einem Modell berücksichtigt die Vorschläge von Hansen /Lovas (2004), Szulanski (1996, 2000), was erlauben sollte, die relative Wichtigkeit jeder Determinante für den WT zu testen, in dem man jede Determinante unter Ausschuss der anderen analysiert. Das Ergebnis bestätigte die Aussagen von Hansen/ Lovas (2004): „success of knowledge transfer is not exclusively a function of the characteristics of knowledge“.	Knowledge	Codifiability, complexity, specificity, availability	Winter (1987), Zander (1991), Kogut/ Zander (1992), Zander/ Kogut (1995)	(+)
							Recipient	Subsidiary employees' job-related abilities and overall competencies, job-related motivation, involvement, job satisfaction, absorptive capacity (overall ability & willingness to absorb a new knowledge)	Minbaeva et al. (2003)	+
							Sender	Disseminative capacity: ability & motivation to share knowledge	Minbaeva (2004)	+
							Relation between sender & recipient	Degree of involvement in MNCs network	k.V.	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchen- bezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Deter- minanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Sig- nifi- kanz
2.	Muthusamy, S.K./White, M.A. (2005)	k.e.A.	144 Strategische Allianzen, gegründet von den US-basierten Unternehmen	Frage- bogen	Organisationales Wissen	Die Autoren untersuchen, wie die sozialen Interaktionen zwischen den Transferpartnern den Wissenstransfer und den Lernprozess in der „post-formation“ Phase der Strategischen Allianzen beschleunigen lassen. Der Analyse liegt „dyadic level“ zugrunde. Die untersuchten Determinanten betreffen nur die sozialen Aspekte des WT in Strategischen Allianzen, die aus „social exchange perspective“ abgeleitet wurden.	Reciprocity	Sum of a partner's account of the resources committed by itself and its perception on the extent of resources committed by the other party	Williamson (1991), Gundlach et al. (1995)	+
							Ability-based trust	The focal party's perception of the partner's capabilities, knowledge and skills related to alliance	Meyer/Davis (1999)	+
							Benevolence-based trust	Extent to which the focal party perceived the partner would not intentionally harm its interests		-
							Integrity-based trust	The focal party's perception regarding partner's fairness, sense of justice, consistency and values		+
							Mutual Power or Influence	Influence of the partner firm over the other firm and attributed power of the other firm respectively	Killing (1983), Provan (1984), Yan/Grey (1994)	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
3.	Cho, K.R./ Lee, J. (2004)	Produktionsgewerbe	MNU; 81 TG in Korea/ MU in Japan (43,2%), in den USA (30,9%), in Deutschland (9,9%), in Frankreich (3,7%), in Großbritannien (1,2%), in der Schweiz (1,2%) und in den anderen Ländern (9,9%)	Fragebogen	Produktionsrelevante Aktivitäten (procurement of raw material, parts and components, manufacturing, process design and improvements, product design and improvements); produktionsirrelevante Aktivitäten (marketing, sales, finance, accounting and legal, HR management) – operationalisiert nach Porter (1985)	Die Autoren testen, welche der Determinanten, die Unternehmensmerkmale darstellen, den WT, seinen Umfang (Scope) und seine Verschiedenartigkeit (Diversity) im Rahmen eines internen MNU-Netzwerkes beschleunigen lassen. Um die Verschiedenartigkeit des WT näher analysieren zu können, wurden die Wissensarten in die produktionsrelevante und produktionsirrelevante Aktivitäten unterteilt. Basierend auf dem Transaktionskostenansatz (Buckley/Casson (1976), Hennart (1982)) wurden die wesentlichen Determinanten identifiziert, die die unterschiedliche Beteiligung am WT im internen Netzwerk des MNU bestimmen sollen. Die Autoren präsentieren auch die Implikationen der Untersuchung für das Management zur Gestaltung des WT.	Cultural distance	People from members of our corporate global network including our parent tend: 1) to think like us and 2) to behave like us.	McCroskey/ Richmond/ Daly (1975), Lin/ Germain (1998)	+
							Degree of MNC ownership	The percentage of equity owned by the MNC parent in the subsidiary's total equity	Friedman/Beguine (1971), Stopford/ Wells (1972)	+
							Subsidiary Size	Total number of employees employed by the subsidiary	Gatington/Anderson's (1988)	-
							Similarity of processes and products	n.n.d.	k.V.	+
							Competitive advantage	Product quality, service quality, R&D intensity, and advertising intensity, all related to its major competitors	Miles/Snow (1978), Porter (1980)	(+)

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
4.	Minbaeva, D./ Michailova, S. (2004)	k. A.	MNU/MU: Dänemark/92 TG in 11 Ländern (20 TG in Deutschland, 17 TG in den USA, 15 TG in Russland, 14 TG in China, 10 TG in Schweden, 6 TG in Großbritannien, 6 in Frankreich und 4 TG in anderen Ländern	Fragebogen	k.A.	Das Modell untersucht den Einfluss von verschiedenen Formen des Einsatzes von Expatriaten auf „disseminative capacity“ des Senders, was den WT beeinflussen kann. Hier wird auf die Wichtigkeit der Fähigkeit des Senders, das Wissen so zu kommunizieren, dass der Empfänger es aufnehmen kann, appelliert.	Long-term assignments (willingness to share knowledge)	n.n.d.	Szulanski (1996), Gupta/Govindarajan (2000)	-
							Temporary assignments (ability to share knowledge)	Short-term assignments	k.e.V.	(+)
								International commuters		+
		Frequent flyers		+						
5.	Pak, Y.S./ Park, Y.-R. (2004)	Produktionsgewerbe	Internationale JV/ zwischen MNU aus Japan (59%), den USA (22%), Europa (15%) und koreanischen Unternehmen, die insgesamt 91 JV abbilden	Fragebogen	2 Typen: Neuproduktentwicklungen (N) und Produktionsprozessfähigkeiten/-techniken (P) (der erste Typ ist mehr taziter als der letzte)	Die Autoren untersuchen basierend auf den Erkenntnissen aus der Dinur/Inkpen's Studie (1998) zwei Wissenstypen, weil sie glauben, dass deren Transfer durch unterschiedliche Determinanten beeinflusst wird und jeder Wissenstyp unterschiedlichen Ausmaß an „tacitness“ annimmt. Der WT findet nur in eine Richtung – Richtung koreanischer TG statt. Dabei untersuchen die Autoren den Einfluss sowohl von „relation-specific“ als auch von „knowledge-specific“ Determinanten auf den Grad des WT.	Relation-specific	Equity Ownership (N)	Lyles/Salk (1996)	-
								Equity Ownership (P)		-
								Conflict (N)	Robins (1978)	+
								Conflict (P)		-
								Experience (N)	k.V.	-
								Experience (P)		-
							Knowledge-specific	Codifiability (N)	Kogut/Zander (1993), Simonin (1999)	-
								Codifiability (P)		-
								Specifity (N)		+
								Specifity (P)		+
Desirability (N)	Inkpen (2000)	+								
		Desirability (P)	+							
Absorptive capacity (N)	Lyles/Salk (1996), Simonin (1999), Lane et al. (2001)	+								
Absorptive capacity (P)		+								

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz							
6.	Simonin, B.L. (2004)	k.A.	147 Internationale Strategische Allianzen, mit dem Sitz eines der Allianzpartner in den USA	Fragebogen	Technologisches Wissen und Know-How	Der Autor untersucht zum einen den gleichzeitigen Effekt von „learning intent“, „learning capacity“ (resource-based, incentive-based, cognitive-based), „partner protectiveness“ und „ambiguity“ auf den Erfolg des technologischen Wissenstransfers in Strategischen Allianzen, zum anderen untersucht der Autor den Wissenstransfer unter der Einbeziehung von moderierenden Effekten: „Organizational culture“, „firm size“, „form of alliance“ und „competitive regime“, inwieweit diese Effekte „learning outcomes“ beeinflussen werden. Des Weiteren untersucht Simonin in seinem Modell den Einfluss von „learning intent“ auf die Komponenten von „learning capacity“, den Einfluss von „tacitness“ und „partner	Learning intent	Degree of desire for internalizing a partner's skills and competencies	Hamel (1991, 1990), Pucik (1988)	+							
							Learning Capacity (LC)	Resource LC	Pucik (1988)	-							
								Incentive LC	Pucik (1988)	+							
								Cognitive LC	Walsh (1995), Mai (1996)	-							
							Partner Protectiveness (PP)	Leads to greater knowledge ambiguity and directly impedes knowledge transfer	Martin/Solomon (2002), Mowery et al. (2002), Dyer/Singh (1998), Hamel (1991)	+							
							Ambiguity	Ease with which the knowledge can be transported, interpreted and absorbed	Kogut/Zander (1992), Tiemessen (1997), Hamel et al. (1989), Hedlund/Zander (1993)	+							
							Organizational culture (single loop)										
							Learning intent	s.o.	s.o.	+							
							LC	Resource LC		-							
								Incentive LC		+							
								Cognitive LC		-							
							PP	s.o.		+							
							Ambiguity	s.o.	+								
							Organizational culture (double loop)										
							Learning intent	s.o.	s.o.	+							
LC	Resource LC	-															
	Incentive LC	-															
	Cognitive LC	-															
PP	s.o.	-															
Ambiguity	s.o.	+															

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
						<p>protectiveness“ auf „ambiguity“. Das Modell von Simonin fokussiert auf den Prozess des Wissenstransfers und integriert wichtige bereits in der wissenschaftlichen Literatur vorherrschende Erkenntnisse aus diesem Bereich, die vorher separat untersucht worden sind, in ein einziges Modell. Zudem erfasst das Modell „the fundamental steps between stimulus and response: motivation to learn, capacity to learn and learning outcome.“ Zusätzlich stellt das Modell “learning drivers” den “learning impediments” gegenüber, indem es “organizational specificities and mechanisms that facilitate and hinder knowledge transfers in international alliances” isoliert. Eine Besonderheit des Modells besteht darin, dass „Learning Capacity“</p>	Firm size (small)			
					Learning intent		s.o.	s.o.	+	
					LC		Resource LC		-	
							Incentive LC		-	
							Cognitive LC		-	
					PP		s.o.		-	
					Ambiguity		s.o.		+	
					Firm size (large)					
					Learning intent		s.o.	s.o.	+	
					LC		Resource LC		-	
							Incentive LC		+	
							Cognitive LC		-	
					PP		s.o.		+	
					Ambiguity		s.o.		+	
					Competitive regime (competitive)					
					Learning intent		s.o.	s.o.	+	
					LC		Resource LC		-	
							Incentive LC		-	
							Cognitive LC		-	
					PP		s.o.		+	
					Ambiguity		s.o.		+	
					Competitive regime (not competitive)					
					Learning intent		s.o.	s.o.	+	
					LC		Resource LC		+	
						Incentive LC	+			
						Cognitive LC	+			
					PP	s.o.	-			
					Ambiguity	s.o.	+			
					Alliance form (non-equity)					

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
						zwar der Absorptionsfähigkeit von Cohen/Levinthal (1990) gleicht (it corresponds to the actionable side of absorptive capacity), jedoch sich in gewissen Punkten unterscheiden lässt: "it focussed less on the specific combination of partners and the joint space of alliance. Rather, it is concerned with the firm-specific levers and resources that can be manipulated so that external knowledge can be recognized, manipulated, and applied beyond the joint space."	Learning intent	s.o.	s.o.	+
					LC		Resource LC			-
							Incentive LC			-
							Cognitive LC			+
					PP		s.o.			+
					Ambiguity		s.o.			+
					Alliance form (equity)					
					Learning intent		s.o.	s.o.	+	
					LC		Resource LC		-	
							Incentive LC		+	
							Cognitive LC		-	
					PP		s.o.		-	
					Ambiguity		s.o.			+
7.	Kogut, B./ Zander, U. (2003)	Produktionsgewerbe	35 Innovationen in 20 schwedischen Unternehmen	Fragebogen	Technologisches Wissen in Form von Fähigkeiten		Die Studie untersucht den WT von „capabilities“ in Bezug auf die geeignete Form (100-%ige TG oder durch dritte Partner) für den Transfer des technologischen Wissens. Die entwickelten Determinanten gehen auf die Arbeiten von Rogers (1980) und Winter (1987) zurück.	Codifiability	Extent to which the knowledge has been articulated in documents	Kogut/Zander (1992)
						Complexity		Number of critical and interacting elements embraced by an entity or activity	Hayes/Wheelwright (1984)	+
						Teachability		Ease by which know-how can be taught to new workers	Hayes/Wheelwright (1984)	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
							Number of previous transfers	n.n.d.	Teece (1977), Contractor (1981), Davidson/McFetridge (1984)	-
							Age of technology at time of transfer	n.n.d.	Teece (1977), Contractor (1981), Davidson/McFetridge (1984)	-
8.	Minbaeva, D. et al. (2003)	k. A.	MNU/168 TG in den USA, Russland, Finnland, MU: Schweden, Deutschland, Japan, USA, Finnland	Fragebogen, Interview	k. A.	Die Studie untersucht den Zusammenhang zwischen dem WT und dem HR Management Praktiken und deren Einfluss auf die Entwicklung der Absorptionsfähigkeit von TG des MNU. Die Autoren prüfen die Beziehung zwischen den HR Praktiken und der Absorptionsfähigkeit der TG, die den WT im MNU beschleunigen lässt, insbesondere wenn sie durch entsprechende HR Praktiken entwickelt werden kann. Das Konstrukt der Absorptionsfähigkeit besteht dabei aus der Fähigkeit und Motivation der MA der TG des MNU, das Wissen zu absorbieren.	Absorptive capacity	Employee's ability, employee's motivation	Cohen, Levinthal (1990), Zahra/George (2002)	+
							HR Management	Training, performance appraisal, promotion, performance-based compensation, communication.	Huselid (1995)	+
9.	Mowery, D.C. et al. (2002)	k.e.A.	138 Bilaterale Strategische Allianzen, gegründet in den Jahren 1985-	Sekundäre Quellen: CATI (Coopera-	Technologisches Wissen	Die Autoren untersuchen die partner-spezifische Absorptionsfähigkeit in	Learning alliances (73 alliances): Goal: Acquiring new capabilities from alliance partners (Hamel, (1991), Huber (1991))			
							Overlap between the over-	Extent of „cross-citation“ between	Dyer/Singh (1998), Lane/Lubatkin	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
			1986, die in den USA ansässig waren	tive Agreements Technology Indications) Datenbank, Micropatent Datenbank		den strategischen Allianzen und deren Einfluss auf den Erfolg des Lernprozesses in den Allianzen. Die untersuchte Stichprobe wird dabei in zwei Gruppen von Allianzen unterteilt: „learning alliances“ und „cospecialization alliances“, denn es wird unterstellt, dass „the effect of absorptive capacity differs for learning alliances as compared to cospecialization alliances“(Mowery et al. (1996), Nakamura et al. (1996)). Die Autoren versuchen anhand der Studie die Antworten auf drei Fragen zu finden: 1) Does high absorptive capacity require similarity among partners' core capabilities, or does overlap even in peripheral capabilities suffice? 2) Does competition among partner firms in end-product markets interfere with knowledge sharing in	all technological capabilities of the alliance partners (OVERLAP)	the patents held by the partners	(1998), Mowery et al. (1996), Park/Ungson (1997), Parkhe (1991), Cohen/ Levinthal (1990)	
							Overlap between the core capabilities of the alliance partners (CORE)	Extent to which partners' cross-citation occur at the core of each firm's technological portfolio	Cohen/Levinthal (1999), Prahalad/ Hamel (1990)	+
							LO_CORE	Value of CORE is below the 25th percentile	k.V.	+
							HI_CORE	Value of CORE is equal to one for alliances with CORE above the 75th percentile	k.V.	-
							Product-market competition (SAMESIC)	Partner firms' primary activities are in the same four-digit SIC or not	k.e.V.	-
							Geographic market competition (US_US)	Alliance partners both headquartered in US	k.e.V.	-
							Direct competition in both product and geographic markets (US_SAMESIC)	n.n.d.	k.e.V.	(+)

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
						alliances even when partner-specific absorptive capacity is high? 3) How does the partner-specific absorptive capacity affect the outcome of "cospecialization" alliances?	Cospecialization alliances (65 alliances): Goal: Enhance complementary specialization			
							OVERLAP	s.o.	s.o.	+
							CORE			-
							LO_CORE			-
							HI_CORE			+
							SAMESIC			-
							US_US			-
							US_SAMESIC			-
10.	Gupta, A.K./ Govindarajan, V. (2000)	k.e.A.	75 MNU/ 374 TG mit MU in den USA (117), in Europe (112) und in Japan (145)	Fragebogen	Prozedurales Wissen (marketing know-how, distribution know-how, packaging design/technology, product designs, process designs, purchasing know-how, management systems and practices)	Die Autoren untersuchen in ihrer Studie die zwei Richtungen des WT: den WT zwischen den TG (knowledge outflows to peer subsidiaries /knowledge inflows to peer subsidiaries) und den WT zwischen dem MU und den TG (knowledge outflows to parent corporation /knowledge inflows to parent corporation). Das Modell geht aus der Kommunikationstheorie (Krone/Jablin/Putnam (1987)) hervor, die alle Elemente des Kommunikationsprozesses beinhaltet.	Value of source unit's knowledge stock	Mode of entry, subsidiary size, relative economic level	Teece (1981), Barney (1991), Rogers (1995), Hennart/Park (1993)	(+)
							Motivational disposition of the source unit	Incentive focus	Salter (1973), Gupta/Govindarjan (1986), Pitts (1974)	-
							Existence and richness of transmission channels by knowledge outflows	Formal integrative mechanisms, corporate socialization mechanisms	Galbraith (1973), Nadler/Tushman (1987), Daft/Lengel (1986), Ghoshal/Bartlett (1988)	(+)
							Existence and richness of transmission channels by knowledge inflows	Formal integrative mechanisms, corporate socialization mechanisms	Galbraith (1973), Nadler/Tushman (1987), Daft/Lengel (1986), Ghoshal/Bartlett (1988)	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchen- bezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Deter- minanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Sig- nifi- kanz
						Die Ergebnisse haben gezeigt, dass am meisten das Wissen vom MU in die TG transferiert wird.	Motivational disposition of the target unit	Incentive focus, relative economic level, headquarters-subsidiary decentralization	Pfeffer (1981), Katz/Allen (1982), Ghoshal/Bartlett (1988), Levitt/March (1988), Engelhoff (1988)	+
							Absorptive capacity of the target unit	Mode of entry, proportion of local nationals in the local TMT	Cohen/ Levinthal (1990), Tung (1982), Zeira (1986), Hennart/ Park (1993)	(+)
11.	Lord, M.D./ Ranft, A.L. (2000)	k.e.A.	Diversifizierte MNU/ 104 Expansionen (52 -JV, 17- 100%ige TG „greenfield“, 4-Akquisitionen, 31-gemischte Typen des Eintretens) in neue Gastländer (China - 52, Indien - 23, Russland - 29)	Frage- bogen	Wissen des lo- kalen Marktes (Marktwissen)	Die Autoren untersuchen in ihrer Studie den Einfluss von „tacit-ness“ des Wissens, der Organisationsstruktur und der Anreizgestaltung auf den Transfer des „local market knowledge“. Der WT wurde aus der Perspektive des Empfängers betrachtet.	Tacitness	Codifiability, complexity, teachability	Zander/ Kogut (1995)	+
							Corporate HQ Office	n.n.d.	k.e.V.	+
							Corporate Centralization	n.n.d.	Hill (1988), Hill et al. (1992)	+
							Linkage of Incentives	The extent to which managerial incentives in one division were linked to the performance of other divisions	Gupta/ Govindarajan (1986), Hill et al. (1992)	+
12.	Szulanski, G. (2000)	k.A.	122 Transferprojekte von 38 Best Practices in 8 Unternehmen	Frage- bogen	Best Practices (sowohl technischer als auch administrativer Art)	Diese Studie untersucht der Autor „stickiness“ des WT in jeder seiner Phase (Initiation, Implementation, Ramp-Up, Integration). Diese Studie baut auf seiner Studie aus 1996 auf. Unterschiedliche Determinanten beeinflussen unterschiedliche Phasen des WT. In	Initiation	Source lacks motivation	Rice/Rogers (1980)	-
								Source not perceived as reliable	Zander/Kogut (1995)	+
								Recipient lacks motivation	Rice/Rogers (1980)	-
								Recipient lacks absorptive capacity	Cohen/Levinthal (1990)	-
								Recipient lacks	k.e.V.	-

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz	
						<p>jeder dieser Phasen wird der WT durch „casual ambiguity“ des Wissens beeinflusst. Den größten Effekt hat jedoch die Absorptionsfähigkeit des Empfängers. Insgesamt lässt sich anhand dieser Studie folgendes feststellen: die Determinanten, die die Fähigkeit zu transferieren beeinflussen, erschweren den Verlauf der Initiation-Phase, während die Determinanten, die für die Durchführung maßgeblich sind, erschweren die Implementation-Phase.</p>		retentive capacity			
								Casual ambiguity	Kogut/Zander (1992)	+	
								Unproven knowledge	k.e.V.	+	
								Barren organizational context	Kostova (1990), Attewell (1992)	-	
								Ardous relationship	Hansen (1990)	-	
								Implementation	Source lacks motivation	Rice/Rogers (1980)	+
									Source not perceived as reliable	Zander/Kogut (1995)	+
									Recipient lacks motivation	Rice/Rogers (1980)	-
									Recipient lacks absorptive capacity	Cohen/Levinthal (1990)	+
									Recipient lacks retentive capacity	k.e.V.	-
									Casual ambiguity	Kogut/Zander (1992)	+
									Unproven knowledge	k.e.V.	+
									Barren organizational context	Kostova (1990), Attewell (1992)	-
									Ardous relationship	Hansen (1990)	+
								Ramp-Up	Source lacks motivation	Rice/Rogers (1980)	+
									Source not perceived as reliable	Zander/Kogut (1995)	+
							Recipient lacks		Rice/Rogers (1980)	+	

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
								motivation		
								Recipient lacks absorptive capacity	Cohen/Levinthal (1990)	+
								Recipient lacks retentive capacity	k.e.V.	+
								Casual ambiguity	Kogut/Zander (1992)	+
								Unproven knowledge	k.e.V.	-
								Barren organizational context	Kostova (1990), Attewell (1992)	+
								Ardous relationship	Hansen (1990)	-
							Integration	Source lacks motivation	Rice/Rogers (1980)	-
							Integration	Source not perceived as reliable	Zander/Kogut (1995)	-
							Integration	Recipient lacks motivation	Rice/Rogers (1980)	+
							Integration	Recipient lacks absorptive capacity	Cohen/Levinthal (1990)	+
							Integration	Recipient lacks retentive capacity	k.e.V.	-
							Integration	Casual ambiguity	Kogut/Zander (1992)	+
							Integration	Unproven knowledge	k.e.V.	-
							Integration	Barren organizational context	Kostova (1990), Attewell (1992)	+
							Integration	Ardous relationship	Hansen (1990)	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
13.	Athanassiou, N./Nigh, D. (1999)	k. A.	MNU/TMT „Advice networks“ in 37 MNU mit MU in den USA	Fragebogen	Advices in form of tacit knowledge about MNC's international business activities and markets	Die Autoren untersuchen den WT zwischen den Top Management Teams (TMT) aus der Perspektive des sozialen Netzwerkes. Die für den Transfer des impliziten Wissens von TMT entwickelten „Advice networks“ dienen als wichtigste Mechanismen der internen Koordination der internationalen Geschäfte. Untersucht wurden die Determinanten, die die Arbeit von „Advice Networks“ beeinflussen könnten.	Advice Network Density	Number of manager pairs divided by the total possible pairs in TMT network	k.e.V.	+
							Internationalization effect	Degree to which the firm has extended its business outside its home country	Sullivan (1994)	+
							Internal mode	Extent to which a company attains its international business objectives through an internal transaction mode.	k.e.V.	-
							Upstream interdependence	Production, Product R&D, Manufacturing R&D, Manufacturing process technology	Bartlett/Ghoshal (1989), Kogut (1985), Roth/Schweiger/Morrison (1991), Porter (1985)	+
							Downstream interdependence	Procurement, Management/ Employee Development		+
14.	Bresman, H. et al. (1999)	k.e.A.	MNU/15 Schwedische MNU, die die Unternehmen in den USA (10), Großbritannien (9), Deutschland (5), Belgien (5), Schweden (5), Finnland (2), Niederlanden (2), Italien (2),	Fragebogen, 3 Fallstudien	Technologisches Know-How	Die Autoren untersuchen in ihrer Studie den WT im Rahmen von Unternehmensakquisitionen. Dabei differenzieren sie zwischen dem WT, der in der Periode nach dem Akquisitionsprozess statt-	Communication	Frequency of face-to-face and other contacts	Bastien (1987), Cohen/Levinthal (1990), Haspeslagh/Jemison (1991)	+
							Visits and meetings	Frequency of visits to technical meetings and frequency of the received visits	Van Maanen/Schein (1979), Ouchi (1980), Meyer (1991)	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
			Norwegen (1) und der Schweiz (1) akquirierten.			findet, und dem gegenseitigen WT in den späteren Phasen der Akquisition. Dieser Unterscheidung liegt folgende Bemerkung zugrunde: der WT in Unternehmensakquisitionen zeichnet sich durch eine sich rasch entwickelnde Beziehung zwischen den akquirierenden und den akquirierten Unternehmen aus, was den gegenseitigen WT in den späteren Phasen auslöst. Das Modell untersucht daher, welche der Determinanten in welcher Phase den WT beschleunigen lassen und besagt, dass die begünstigenden Determinanten je nach der Phase der Akquisition unterschiedlich ausfallen können.	Articulability of knowledge	Extent to which the firm's knowledge can be articulated	Zander (1991)	-
							Time elapsed	n.n.d.	Buono/Bowditch (1989), Haspelagh/Jemison (1991)	+
							Size of acquired unit	Number of R&D employees	k.V.	-
15.	Hansen, M.T. (1999)	Elektronik-Branche und Computer-industrie	MNU/41 TG (4-Asien, 4-Australien, 7-Europa, 26-USA), die an 120 Projekten beteiligt waren	Interview, Fragebogen	Neuproduktentwicklungen im F&E Bereich (technisches Know-How)	Das Modell testet die Intensität der inter-organisationalen Beziehungen auf „completion time“ der Projekte. Dabei untersucht der	Interunit tie weakness	n.n.d.	Marsden/Cambell (1984), Burt (1992)	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
						Autor sowohl die Such- als auch die Transferphase und findet heraus, dass die losen interorganisationalen Beziehungen die Suche nach dem benötigten und wertvollem Wissen beschleunigen lassen, während für die Transferphase die engen Beziehungen ausschlaggebend sind.	Noncodified knowledge	Not fully documented, insufficiently explained in writing, mainly personal practical know-how	Zander/Kogut (1995)	+
							Dependent knowledge	n.n.d.	k. V.	+
16.	Simonin, B.I. (1999a)	High Technology Industrie	147 MNU: MU: USA/Internationale Strategische Allianzen	Fragebogen	Technologisches Wissen	Der Autor untersucht den Effekt der Merkmale des Wissens, des Senders, des Empfängers und der Beziehung zwischen den beiden auf den Faktor Ambiguität des WT. Diese Studie wiederholt die Aussage seiner Studie aus 1997, die besagt, dass das Wissen aus den früheren Allianzen den Prozess des WT verbessert. Die Ergebnisse sehen jedoch anders aus im Vergleich zu seiner Studie (1999), die den Transfer des Marketing-Know-hows analysiert.	Tacitness	Implicit and non-codifiable accumulation of skills	Reed/ DeFillippi (1990), Zander/Kogut (1995)	+
							Specificity	Transaction cost's asset specificity	Reed/De Fillippi (1990), Kogut (1988), Williamson (1985)	-
							Complexity	Number of interdependent routines, resources & technologies	Kogut/ Zander (1993), Reed/De Fillippi (1990)	+
							Experience	Existing stock of related knowledge	v. Hippel (1994), Grant (1996), Hamel (1991)	+
							Partner protectiveness	Technological gatekeepers, transfer groups	v. Hippel (1994), Szulanski (1996), Winter (1987)	-
							Cultural distance	n.n.d.	Lyles/Salk (1996), Pucik (1988)	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
							Organizational distance	Degree of dissimilarity between the partners' business culture	Choi/Lee (1997)	+
17.	Simonin, B.I. (1999b)	High Technology Industrie	151 MNU/Internationale Strategische Allianzen	Fragebogen	Marketing Know-How (prozedurales Wissen)	Der Autor analysiert die Ambiguität des WT. In seinem Modell untersucht er den Einfluss des mehrdeutigen Wissens auf die wissensspezifischen und partnerspezifischen Determinanten. Diese Studie wiederholt die Aussage seiner Studie aus 1997, die besagt, dass das Wissen aus den früheren Allianzen den Prozess des WT verbessert.	Tacitness	Implicit and non-codifiable accumulation of skills	Polanyi (1960), Reed/ DeFillippi (1990)	+
							Specificity	Transaction cost's asset specificity	Reed/De Fillippi (1990), Williamson (1985)	+
							Complexity	Number of interdependent routines, resources & technologies	Zander/ Kogut (1995)	-
							Experience	Level of familiarity with the information content and context	Zander/Kogut (1995), Crossan/ Inkpen (1995)	+
							Partner protectiveness	n.n.d.	Houlder (1995), Davenport/Prusak (1998)	-
							Cultural distance	n.n.d.	Lyles/Salk (1996), Pucik (1988), Grant (1996)	+
							Organizational distance	Degree of dissimilarity between the partners' culture	Choi/Lee (1997)	-
18.	Inkpen, A.C./ Dinur, A. (1998)	Produktionsgewerbe	MNU mit MU in den USA	3 Fallstudien mit Interviews	Best Practice-Transfer nach Szulanski (1996)	Die Autoren untersuchen den Kontext, in dem der WT stattfindet. Das Wissen ist kontextabhängig, daher der Versuch des Senders,	Complexity	Tacit vs. explicit	k.e.V.	+
							Nature of source-recipient relationship	Previous joint experience, ease and intimacy of communication, trust	Szulanski (1996)	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
						das Wissen zu transferieren, scheitert oft daran, dass manche Kontexte, die in diesem Modell anhand von fünf Dimensionen beschrieben werden, nicht gleich oder überhaupt bei dem Empfänger nicht existieren. Der WT ist umso erfolgreicher, je ähnlicher sind die Kontexte, in denen der WT stattfindet. Das Modell baut auf den Modellen von Szulanski (1996) und Nonaka/Takeuchi (1995) auf.	Nature and extent of knowledge transfer mechanisms employed	n.n.d.	k.e.V.	+
						Das Wissen zu transferieren, scheitert oft daran, dass manche Kontexte, die in diesem Modell anhand von fünf Dimensionen beschrieben werden, nicht gleich oder überhaupt bei dem Empfänger nicht existieren. Der WT ist umso erfolgreicher, je ähnlicher sind die Kontexte, in denen der WT stattfindet. Das Modell baut auf den Modellen von Szulanski (1996) und Nonaka/Takeuchi (1995) auf.	Critical context similarity level (existence of critical contextual variables at recipient)	Culture Strategy Decision making structure and processes Environment Technology and operations	Porter (1981), Miller (1990), Inkpen/Dinur (1998)	+
19.	Lane, P.J./Lubatkin, M. (1998)	Pharmazeutik, Biotechnologie	F&E Allianzen/ 31 Allianzen ohne Kapitalbeteiligung	Fragebogen	Basis-Wissen (biochemistry sowohl für Wissenssender als auch für Wissensempfänger) und spezialisiertes Wissen (neurology, endocrinology)	Die Autoren untersuchen in ihrer Studie die Wirkung der Partnermerkmale auf den Erwerb des neuen Wissens aus der Perspektive des interorganisationalen Lernens. Analysiert wurde der einseitige WT vom biotechnologischen Unternehmen in der	Relevance of basic knowledge	n.n.d.	k. V.	+
						Die Autoren untersuchen in ihrer Studie die Wirkung der Partnermerkmale auf den Erwerb des neuen Wissens aus der Perspektive des interorganisationalen Lernens. Analysiert wurde der einseitige WT vom biotechnologischen Unternehmen in der	Relevance of specialized knowledge	n.n.d.	k. V.	-

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
						Rolle des Lehrers und dem pharmazeutischen Unternehmen in der Studentenrolle. Das Konstrukt der relativen Absorptionsfähigkeit, das aus drei Determinanten besteht: knowledge overlap, similarity in knowledge processing systems, similarity in commercial logic, unterscheidet sich vom dem Konstrukt der absoluten Absorptionsfähigkeit von Cohen/Levinthal (1990), hat jedoch aufgezeigt, dass beim WT die interorganisationalen Beziehungen berücksichtigt werden müssen, besonders dann, wenn man vorhat, das neue Wissen von den Partnern zu erwerben.	Similarity in knowledge processing systems	Similarity of upper & lower management formalization, similarity of management & research centralization	Miller (1987), Miller/Droge (1986), Miller et al. (1988)	(+)
							Similarity of compensation practices	n.n.d.	Gomez-Mejia's (1992)	+
							Number of shared research communities		k. V.	+
20.	Appleyard, M.M. (1996)	Halbleiter-Industrie als wissensintensive Industrie	134 Befragten aus der Halbleiter-Industrie (96 Befragten arbeiteten für US-basierten Unternehmen und 27 für in Japan basierte Unternehmen) für den Vergleich des „knowledge sharing“-Prozesses in	Fallstudie, Fragebogen (Learning and Communication Survey)	Technisches Wissen	Die Arbeit untersucht zunächst den Einfluss von Industriefaktoren (Halbleiter-Industrie vs. Stahlindustrie) und nationalen Institutionen (intellectual property right regime and employment system in Japan vs. USA) auf „private sharing“, das	U.S. resident (A)	Exhibit higher likelihood of sharing	k. V.	-
							IC company (A)	Worked for equipment vendors		+
							Level of education (A)	n.n.d.		-
							Industry tenure (A)			-

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
			der Halbleiter-Industrie mit der Stahlindustrie/123 Befragten für die Erstellung von „knowledge-sharer profile“			zum „Spillover“ von Wissen führt. Aufbauend auf den Erkenntnissen wird das Profil des potentiellen „knowledge-sharer“ auf, der den Spillover im Unternehmen einleitet, aufgestellt. Aus den Befragungen leitet sich das Profil des „knowledge-sharers“ ab: (H1) in der Halbleiter-Industrie „private sharing will be less likely“ als in der Stahlindustrie und (H2) „employees in the US semiconductor industry are more likely to rely on private channels of communication than their Japanese counterparts“. In Bezug auf Industriefaktoren waren die H1 mit den Ergebnissen der Studie zur Stahlindustrie von Schrader (1991) verglichen. Die H1 ist nur teilweise unterstützt worden. Die H2 hatte ganzheitliche Unterstützung. Der Untersuchung des aufgestellten Profils liegt die Unterscheidung in zwei Situationen zugrunde: 1) approached (A) for	Turnover (A) Member of professional society (A) Consulted outsider (A) Paper presentations for pay or promotion (A) Common technical issues (A) U.S. resident (P) IC company (P) Level of education (P) Industry tenure (P) Turnover (P) Member of professional society (P) Consulted outsider (P) Paper presentations for pay or promotion (P) Sensitive information sharing (P)	Exhibit higher likelihood of sharing Worked for equipment vendors n.n.d.		+ - - - - - + - + - + - - -

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/ Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
						specific technical information, 2) provided the requested technical information (P). Zudem arbeitet die Autorin die Implikationen für das Unternehmen heraus: 1) input into strategic plan, 2) access to professional networks, 3) formation of industry standards, 4) preparing the knowledge-sharer. Auch für politische Entscheidungsträger ist aufgrund 1) regional buoyancy und 2) economic wide-growth ist wichtig, die Wissensflüsse zu verstehen.				
21.	Mowery, D.C. et al. (1996)	k.e.A.	792 Strategische Allianzen (die wenigstens einen in den USA ansässigen Partner haben), die in den Jahren 1985-1986 gegründet waren: 132 – JVs mit Kapitalbeteiligung, 226 – unilateral contract-based, 434 – bilateral contract-based alliances.	Sekundäre Quellen: CATI (Cooperative Agreements Technology Indications) Datenbank, Micropatent Datenbank	Technological capabilities	Die Autoren untersuchen den Wissenstransfer in Strategischen Allianzen, nämlich „acquisition of technological capabilities“, indem sie die Veränderungen in den Portfolios der Allianzpartner analysieren. Analysiert wird der Wissenstransfer anhand von Patent-Entgegenhaltung (citation patterns), d.h. ob der Patent des Partners im Erteilungsverfahren von dem Allianzpartner bereits	Divergence/ Convergence of alliances	Firms are alliance partners Alliance involves a non-US partner The partners have the same 4-digit primary SIC-code	Mowery et al. (1997)	- - -
							Value of pre- and postcollaboration changes	Firms are alliance partners Alliance involves a non-US partner The partners have the same 4-digit primary SIC-code	Nakamura et al. (1996)	+ + -
							Equity	Alliance involves equity	Kogut (1988)	+

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz	
						zielt wurde. Die Patent-Entgegenhaltung wird als Instrument zur Analyse herangezogen, um festzustellen, bis zu welchem Grad sich die Portfolios „of technological capabilities“ der Allianzpartner aufgrund der Zusammenarbeit überschneiden lassen. Um die Veränderungen in der Zusammenarbeit testen zu können, untersuchen die Autoren zunächst die Divergenz und die Konvergenz der Allianzen, und erst bei den konvergenten Allianzen werden die Veränderungen in den Portfolios der Allianzpartner untersucht.		Alliance involves a non-US partner		-	
								The partners have the same 4-digit primary SIC-code			+
							Unilateral contractual agreement	Alliance is an unilateral contractual agreement	k.V.		+
								Alliance involves a non-US partner			-
								The partners have the same 4-digit primary SIC-code			+
							Absorptive capacity	Pre-1985 cross-citation rate for firm i (citing to patents owned by firm j)	Cohen/Levinthal (1990)		+
								R&D intensity			-
								Sales turnover			-
							Impact of cross-national differences on the ability to acquire capabilities	Higher level of learning abilities of non-US firms (Japanese firms)	Hamel et al. (1989), Hamel (1991)		-
22.	Szulanski, G. (1996)	k. A.	122 Transferprojekte von 38 Best Practices in 8 Unternehmen	Fragebogen	Best Practices (sowohl technischer als auch administrativer Art)		Das Modell zeigt die Phasen des Transfers (Initiation, Implementation, Ramp-Up, Integration) auf, die beim Transfer von komplexen Best Practices	Knowledge	Casual ambiguity	Polanyi (1960), Winter (1987), Nonaka (1994), Grant (1996)	+
							Unproveness		Rogers (1983), Nelson/Winter (1982)		-

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
						vollzogen werden. Der Autor versucht, die Gründe für „stickiness“ des Transfers in jeder dieser Stufe zu analysieren, dabei konzentriert er sich auf die vier wesentlichen Determinanten, die alle in einem Modell zusammengeführt werden.	Sender	Lack of motivation Not perceived as reliable	k.e.V. Perloff (1993), Walton (1975)	- -
							Recipient	Lack of motivation Lack of absorptive capacity Lack of retentive capacity	Hayes/ Clark (1985) Cohen/ Levinthal (1990), Dierickx/ Cool (1989) Goodman/Dean (1982), Yin (1979), Zaltman (1973)	- + -
							Context	Barren organizational context Ardous relationship	Bower (1970), Burgelman (1983), Ghoshal/Bartlett (1994) Nonaka (1994), Arrow (1974), Marsden (1990)	- +
23.	Zander, U./ Kogut, B. (1995)	k. A.	35 Innovationen in 20 schwedischen Unternehmen	Fragebogen	Produktionsmöglichkeiten	Das Modell untersucht den internen (horizontalen) Technologietransfer. Die Autoren unterstellen in ihrer Studie die Identität von Imitations- (I)- und Transferprozessen (T) in Bezug auf die organisationalen Fähigkeiten und die Diffusionsprozesse, die durch gemeinsame Faktoren beeinflusst werden können. Beim Versuch den internen WT zu beschleunigen, kommt es jedoch dazu, dass	Codifiability (T) Codifiability (I) Complexity (T) Complexity (I) Teachability (T) Teachability (I) Parallel Development (T) Parallel Development (I)	Degree to which knowledge can be encoded Variations in combining competencies Degree to which people can be trained in schools or on the job Count of competitors perceived as engaged in parallel efforts aimed at developing a similar product at the	Simon (1979), Kogut/ Zander (1992) Tyre (1991), Hayes/ Wheelwright (1984) Rogers (1980), Winter (1980) k. V.	+ - - - + - + -

Nr.	Autor/Jahr	Branchenbezug	Analyseeinheiten/Stichprobe	Methodik	Wissensart	Beschreibung	Determinanten	Kennzeichen der Determinanten	Referenz	Signifikanz
						die „manufacturing capabilities“, die innerhalb des Unternehmens leicht weitergegeben werden können, werden dementsprechend leichter von den Wettbewerbern nachgeahmt. Mittels einer empirischen Studie prüfen die Autoren, welche der Determinanten die Geschwindigkeit des internen WT beeinflussen und welche für den Grad der Imitation maßgeblich sind.		time of innovations release		
							System Dependence (T)	Degree to which a capability is dependent on many experienced people for its production	Winter (1987), Tyre (1991)	-
							System Dependence (I)			-
							Key Employee Turnover (I)	Whether any of the firm's knowledgeable manufacturing employees had left the firm	k. V.	+
							Proprietary equipment (I)	Extent to which machinery and software developed and kept within the company embody principal manufacturing capabilities	k. V.	+
							Continuous Development (I)	Importance of subsequent improvements to the innovation	Levin et al. (1987)	+
							Product observability (I)	Degree to which capable competitors can copy the manufacturing	k. V.	-

Anhang A: Die quantitativ-empirisch getesteten Wissenstransfermodelle: eine Übersicht

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells	
				Kategorisierung der Einflussfaktoren	Vorschläge
1.	Khamseh, H.M./ Jolly, D.R. (2008)	Alle möglichen Wissensarten, die die Wissensbasis des Unternehmens bilden (von technologischem Wissen bis zum Wissen, wie man das intellektuelle Wissen schützt)	Die Autoren führen die Faktoren zusammen, die den Wissenstransfer in den Strategischen Allianzen beeinflussen können. Die Kategorisierung von Faktoren in vier Gruppen entsteht nach einer grundlegenden Auswertung der Literatur zu Allianzen und JVs. Die Autoren nennen 5 Gründe für die Untersuchung der Determinanten des Wissenstransfers: 1) Zusammenstellung einer umfassenden Liste von Faktoren 2) die Fähigkeiten des Managements von Allianzen verbessern wird, 3) dem Management helfen wird, wissensrelevante Ziele zu erreichen, 4) dem Management die Entscheidung über die Wichtigkeit des Wissens zu treffen erleichtern wird, 5) zur Verbesserung von internen Fähigkeiten des Wissenstransfers führen wird.	<u>The nature and characteristics of required or transferred knowledge:</u> - Tacit vs. explicit (Inkpen (1996, 1998)) - Complex vs. simple (Kogut/Zander (1992), Simonin (1999)) - Core vs. peripheral (Norman (2002)) - Less complementarity of knowledge pooled vs. more complementarity of knowledge pooled (Nielsen (2005), Teece (1986), Chi (1994))	<u>Factors related to the reciprocal behaviour of partners:</u> - High level of knowledge protection vs. low level of knowledge protection (Joy Jiang (2002), Norman (2004)) - Low level of learning intent vs. high level of learning intent (Hamel (1991), Inkpen (1998)) - Low level of trust vs. high level of trust (Inkpen (2000), Uzzi (1996), Dodgson (1993))
				<u>Factors related to absorptive capacity of partners:</u> - Less prior relationship vs. more prior relationship (Norman (2002), Inkpen (1998), Cohen/Levinthal (1990)) - Less relatedness of knowledge bases of partners vs. more relatedness of knowledge bases of partners (Lane/Lubatkin (1998), Crossan/Inkpen (1995), Norman (2002, 2004))	<u>Factors related to the nature of alliance activity:</u> - Exploitative alliance vs. explorative alliance (March (1991), Joy Jiang (2002), Jolly/Roland (2004))

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells		
				Phasen des WT	Einflussfaktoren	Vorschläge
2.	Miesing, P. et al. (2007)	Explizites und implizites Wissen sowie Best Practices	Die Autoren stellen das Modell für die chinesischen Tochtergesellschaften im Rahmen eines transnationalen Unternehmens auf. Dabei gehen die Autoren von einem gegenseitigen WT aus, der die Phasen: Creating, Sharing und Using beinhaltet. Der Kontext, in dem WT stattfindet, wird dabei aus drei unterschiedlichen Perspektiven analysiert.	Knowledge creation	Flexible Weltansichten (kein Not-Invented-Here-Syndrom, Offenheit für Neues, Vertrauen)	P1: Organizational knowledge creation will increase when members have flexible world views. P2: Organizational knowledge transfer across organizational units will increase with tighter relationships bonds between distant organization members P3: Organizational knowledge use will increase with greater absorptive capacity in organization units.
				Knowledge sharing	Beziehungen (soziale Netzwerke, Vertrauen, Aufbau von informellen Kanälen)	
				Knowledge use	Absorptionsfähigkeit (Fähigkeit und Wille das neue Wissen zu gebrauchen (Cohen/Levinthal (1990)))	
3.	Peinl, R. (2006)	Projekt-relevantes Wissen (deklaratives Wissen nach Robillard (1999))	Der Autor entwickelt und untersucht das Prozessmodell des WT (Meier (2005), Hansen (1999)). Das Modell ist in 7 Phasen unterteilt und folgt den Ansätzen von Cummings/Teng (2003), die den Fokus auf den Grad, zu welchem Wissen bei dem Empfänger verinnerlicht wird, legen. Als fünf grundlegende Elemente des WT führt er: Quelle, Empfänger, Übertragungskanal, Botschaft und Kontext (Szulanski (1996) auf. Das Modell wurde untersucht an einem Unternehmen aus der Software-Industrie und nach einer grundlegenden Literaturlauswertung wurden die möglichen Einflussfaktoren eines solchen WT dargestellt.	Phasen des WT	Kontext des WT	Einflussfaktoren
				Decision to share knowledge (Berends (2002), Berends et al. (2004))	Situational context	Credibility (Joshi et al. (2004)), common interest in technology, expertise based authority ranking, equality matching (Boer/Berends (2003))
				Interpretation of the knowledge on the source side		
				Explication	Relational context (knowledge context, source context, recipient context) – Joshi et al. (2004)	
				Direct transfer		
				Knowledge sharing settings	Organizational context	k.e.A.
				Interpretation of the knowledge on the recipient side		
Evaluation of knowledge by the recipient	k.e.V.	Credibility (Joshi et al. (2004))				

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells		
				Informationsstruktur	Situationen	Implikationen
4.	Lin, L. et al. (2005)	Wertvolles Wissen (high value vs. low value)	Die Autoren untersuchen die Sender-Empfänger-Beziehung bei einem Transfer, wenn asymmetrische oder unvollständige Informationen über die Transferpartner vorliegen. Sie konzentrieren sich auf die zwei Informationsstrukturen (insgesamt existieren vier: Die Informationsstruktur, wenn Empfänger mehr Informationen als Sender hat, setzt voraus, dass er leicht den potenziellen Sender identifizieren kann. Diese Informationsstruktur wird von den Autoren nicht untersucht, da sie keine Herausforderung für den Empfänger darstellt. Die andere Informationsstruktur setzt voraus, dass beide Seiten komplette Informationen über einander haben. Diese Situation wird in der Wissensmanagementliteratur unterstellt, scheint aber den Autoren für die weitere Untersuchung zu begrenzt): 1) wenn der Sender mehr Informationen über den WT als Empfänger besitzt, 2) wenn sowohl der Sender als auch der Empfänger keine vollständigen Informationen bezüglich des WT haben. Der negative Einfluss auf den WT kann in Abhängigkeit von der jeweiligen Informationsstruktur anhand von verschiedenen Mechanismen gemildert oder gestärkt werden. Das Konstrukt des Modells beruht auf den Überlegungen aus der Spieltheorie und besagt, dass der potenzielle Empfänger nur das Wissen für seinen klar definierten Gebrauch sucht. Dabei unterscheidet er zwischen den „low type sender“ (Wert des Wissens ist bei diesem Sender niedrig	Sender-advantage asymmetric information	<u>Ohne jegliche Mechanismen:</u> - Wert des Wissens und Sendertypen sind dem Empfänger nicht bekannt, - Empfänger zahlt eine Kompensation für den WT, - Sender beteiligt sich an dem WT, wenn diese Kompensation höher ist als seine Opportunitätskosten.	P1: Due to information asymmetry (adverse selection problem) the receiver may fail to select a potential sender with valuable knowledge P1.1: When the overall reputation of senders is high all potential senders will agree to transfer knowledge. P1.2: When the overall reputation of senders is low, there are two possible outcomes: either only the low type senders agree to transfer knowledge, or no sender does.
					<u>Mit „Signaling“:</u> - Maßnahme gegen “adverse selection problem” – Signalisieren durch beobachtbare Taten (Empfehlungen, Konferenzen, Produktpräsentation, Zertifikate), - Signalisieren ist jedoch mit Kosten verbunden <u>Mit „Reputation“:</u> Unter Reputation wird sowohl in der Öffentlichkeit bekannte Reputation als auch persönlich akkumulierte Erfahrungen verstanden, Reputation beinhaltet nicht alle benötigten Informationen über den Sender	P 2: Low type senders will send the lowest possible signal, and the high type senders will send a strong signal. P 2.1: A signalling mechanism that allows the receiver to distinguish the high type from the low type has the following properties: - Signals are clearly verifiable in terms of quality/strength, - It should be very costly for low type senders to send strong signals, yet at the same time not costly for high type senders to do the same. P 2.2: Signals are costly. However, the benefits outweigh the costs allowing knowledge receivers to identify senders with high value knowledge P 2.3: When the overall reputation of all senders is not too low, the total number of senders generally decreases the strength of the signal sent by high types P 2.4: The knowledge level of high type senders increases the strength of the signal they send. P 3: Under imperfect reputation and between the various types of senders, individual reputation does not affect the cost for a high type sender to signal his quality. However, the higher the sender’s reputation is, the more beneficial the knowledge transfer can be.

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells		
			für den Gebrauch durch Empfänger) und dem „high type sender“ (Wert des Wissens ist bei diesem Sender hoch für den Gebrauch durch Empfänger)	Symmetric incomplete information (neither the receiver nor the sender has the correct expectation of the value of the knowledge)	Mit “Signal-jamming”: - Der Sender kann nicht das geschickte Signal beobachten, er kann nur das zu einem bestimmten Grad kontrollieren, - Das Signal von dem Sender kann jedoch verfälscht werden, hier spielt Naivität des Empfängers eine entscheidende Rolle.	P 4: If the receiver is naïve (is not aware of possibility of signal-jamming), the sender will strongly distort the message. P 5: If the receiver is aware of the signal-jamming, he can correctly infer the distortion and thus completely extract the signal, which serves to reduce information incompleteness. Nevertheless, the sender will still distort the message. P 6: Distortion and its cost are less in the rational receiver anticipates distortion than in the naïve receiver case.
5.	Disterer, G. (2000)	k.A.	Der Autor untersucht die Barrieren am Beispiel von Professional Service Teams, die das Einstellen von Wissen in Wissenssammlungen behindern. Dabei unternimmt er eine Kategorisierung von Barrieren in individuelle und in soziale Barrieren. Sein Ziel war nicht, die Barrieren isoliert zu betrachten, sondern aufzuzeigen, dass die Betrachtung von Individuen und Gruppen verschiedene Phänomene aufdeckt. Anschließend schlägt er Gegenmaßnahmen vor, die zur Überwindung dieser Barrieren führen sollen.	Individuelle Barrieren - Machtverlust - Sorge vor Bloßstellung - Unsicherheit der Wertschätzung - Mangelnde Motivation	Soziale Barrieren - Mangelnde Sprache - Konflikt- und Risikoscheu - Hierarchie und Bürokratie - Divergente Zielsysteme	Gegenmaßnahmen - Vertrauensbildende Maßnahmen (Schaffen eines Vertrauensklimas, Hinzuziehen von „Querdenker“, konstruktivistischer Umgang mit Fehlern) - Führung (Unterstützung durch Unternehmensführung, Unternehmensführung als Vorbild, Gewährung von Finanzmitteln für Projekte, Einräumung von Zeit für Aktivitäten des Wissensaustausches) - Anreiz und Belohnung (sowohl für die Beiträge zur Wissenssammlung als auch fürs Nutzen der Wissenssammlung) - Communities of Practice - Kodifizierung (Interviewleitfäden, Checklisten, Muster-Arbeitspläne, Benchmark, Lessons-Learned) vs. Personalisierung (Expertenverzeichnisse, Gelben Seiten, „Who knows what“) - Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen (Teilhabermodelle) - Gestaltung der Arbeitsräume (Offenheit und Transparenz zu architektonischen Prinzipien)

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells		
				Phasen des Transfers	Einflussfaktoren	Vorschläge
6.	Kostova, T. (1999)	Strategic organizational practices (Meyer/Rowan (1977), Selznick (1977), Zucker (1991), Simon (1958), Scott (1995), Szulanski (1996))	Kostova untersucht den transnationalen Transfer in MNU. Den Erfolg des WT konzipiert die Autorin als die Institutionalisierung (achieving a status taken-for-granted) von „organizational practices“ beim Empfänger. „Strategic organizational practices“ definiert sie dabei als Vorgänge/Abläufe, die dominant, kritisch und entscheidend sind, um die strategische Mission des Unternehmens erfüllen zu können. Das Modell wird aus der „embeddedness“ Perspektive entwickelt, die auf Granovetter (1992), zurückzuführen ist, und die besagt, dass WT in einem bestimmten Kontext stattfindet, der entsprechend den WT beeinflusst. Nämlich organisationaler, sozialer und beziehungsrelevanter Kontexte üben den Einfluss auf den Erfolg des Transfers aus. Der Prozess des Transfers endet nach Kostoval nicht mit der Adaption der formalen Regeln, die „organizational practice“ beschreiben, sondern erst wenn sie bei dem Empfänger verinnerlicht sind.	<p><u>Implementation</u> of practice by recipient unit</p> <p><u>Internalization</u> of practice by recipient unit: - commitment for practice (Mowday et al. (1979)) - satisfaction with practice (Locke (1976)) - psychological ownership of practice.</p>	<p><u>Relational context:</u> (Attitudes of transfer coalition) - Commitment to parent (Mowday et al., 1979) - Identity with parent (Bromiley/Cumming's, 1995) - Trust in parent (Szulanski, 1996) - Dependence on parent (Meyer/Rowan, 1977)</p> <p><u>Social context</u> on country-level: (Institutional distance between home & recipient) - Regulative (Scott, 1995) - Cognitive (Scott, 1995) - Normative (Hofstede, 1995)</p> <p><u>Organizational context</u> on organization-level: (Organizational culture of the recipient unit) - Favorability for learning & change (Rogers, 1980; Zander/Kogut, 1995) - Compatibility with practice (Kedia/Baghat, 1988; Strauss, 1982)</p>	<p>P1: The success of transfer of a strategic organizational practice from a parent company to a recipient unit is negatively associated with the institutional distance between the countries of the parent company and the recipient unit. P2: The success of transfer of a strategic organizational practice from a parent company to a recipient unit is positively associated with the degree to which unit's organizational culture is generally supportive of learning, change, and innovation. P3: The success of transfer of a strategic organizational practice from a parent company to a recipient unit is positively associated with the degree of compatibility between the values implied by the practice and the values underlying that unit's organizational culture. P4 a,b,c: The success of transfer of strategic organizational practices from a parent company to a recipient unit is positively associated with (a) the commitment of the transfer coalition at the recipient unit to the parent company, (b) the identity of the transfer coalition with the parent company and (c) the trust of the transfer coalition in the parent company. P5: The perceived dependence of a recipient unit on the parent company will be positively associated with the implementation but not internalization of the practice that is being transferred to that unit.</p>

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells	
7.	v. Krogh, G./Köhne, M. (1998)	Individuelles bzw. organisatorisches Wissen	Das Phasenmodell untersucht den internen WT zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten. Zunächst identifizieren die Autoren nach grundlegender Auswertung zahlreicher Forschungsströme die Einflußfaktoren, die den sowohl den internen als auch den externen WT beeinflussen können. Die Beiträge zum externen WT wurden von Autoren bewußt miteinbezogen, da von diesen viel für den internen WT gelernt werden kann. Danach werden die Bedeutungen (mittel, hoch, gering) der einzelnen Faktoren der jeweiligen Phase (Initiierungsphase, Phase des Wissensflusses, Integrationsphase) zugeordnet, die Ansatzpunkte geben sollen, auf welche Faktoren beim Umgang mit dem internen WT in den jeweiligen Phasen besonders zu achten ist.	Phasen des WT	Bedeutung der Einflussfaktoren
				<u>Initiierungsphase:</u> - Legitimation des WT (Probst et al., 1997) - Zielformulierung - Bestandaufnahme von - Wissensquellen und Ressourcen	<u>Hoch:</u> Vertrauen; Offenheit der Beteiligten und Organisationseinheiten; explizite Unterstützung des WT durch das Management und durch „Knowledge Activists“.
				<u>Phase des Wissensflusses:</u> - Interaktion - Kommunikation - Kodifizierung des Wissens	<u>Mittel:</u> Wesen des Wissens, Kodifizierbarkeit des Wissens; frühere Erfahrungen bei WTs; Motivation der Beteiligten; Unternehmenskultur und kultureller Kontext; Machtaspekte; organisatorische Struktur und organisatorische Ausgestaltung des WT; Anreizsysteme; historischer, politischer, ökonomischer und situativer Kontext.
				<u>Integrationsphase:</u> - Institutionalisierung des Wissens - Verlernen vom alten Wissen - Vorbildfunktion der Manager nötig	<u>Gering:</u> Transferart, Vielfalt der Transferarten; Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernfähigkeit sowie Lernwille; Verhalten und Interaktion der Beteiligten, verfügbare Zeit für den WT.
					<u>Hoch:</u> Wesen des Wissens, Kodifizierbarkeit des Wissens; Transferart, Vielfalt der Transferarten; Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernfähigkeit sowie Lernwille; Motivation der Beteiligten; Vertrauen; Verhalten und Interaktion der Beteiligten, Beziehung zwischen den Beteiligten; Offenheit der Beteiligten und der Organisationseinheiten; Machtaspekte; explizite Unterstützung des WT durch das Management und „Knowledge Activists“; organisatorische Struktur und organisatorische Ausgestaltung des WT; Anreizsysteme und verfügbare Zeit für den WT.
					<u>Mittel:</u> frühere Erfahrungen bei WTs; Unternehmenskultur und kultureller Kontext; historischer, politischer, ökonomischer und situativer Kontext.
					<u>Hoch:</u> Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernfähigkeit sowie Lernwille; explizite Unterstützung des WT durch das Management und durch „Knowledge Activists“, Anreizsysteme; Verfügbare Zeit für den WT.
					<u>Mittel:</u> Motivation der Beteiligten; Vertrauen; Unternehmenskultur und kultureller Kontext; Machtaspekte; organisatorische Struktur und organisatorische Ausgestaltung des WT; historischer, politischer, ökonomischer und situativer Kontext.
					<u>Gering:</u> Wesen des Wissens, Kodifizierbarkeit des Wissens; Transferart, Vielfalt der Transferarten; frühere Erfahrungen bei WTs; Verhalten und Interaktion der Beteiligten, Beziehung zwischen den Beteiligten; Offenheit der Beteiligten und der Organisationseinheiten.

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells	
				Wissenstransfer	Vorschläge
8.	Choi, C.J./ Lee, S.H. (1997)	Intellectual property rights such as trademarks, patents and copyrights/ implizites Wissen	<p>Die Autoren untersuchen die Nachhaltigkeit und den dynamischen Charakter der interorganisationalen Beziehungen als eine der drei möglichen Alternativen (markets, hierarchies, interorganizational relationships) für den Transfer des impliziten Wissens. Im Artikel wird der folgenden Frage nachgegangen: „how to integrate, transfer and share knowledge more effectively, while at the same time protecting the rights of intellectual property and preventing partners from exploiting joint assets without sharing the profits or other benefits generated by such assets.“</p> <p>Die Autoren behaupten in ihrer Studie, dass Spezifität des Wissens und „intellectual property“ dazu beigetragen haben, dass mehr „cooperative arrangements“ vorgezogen werden und immer weniger Wissen über den Markt transferiert wird. Zudem wird darauf eingegangen, dass „legal mechanisms usually lead to the termination or breakup of cooperative relationships.“ Aus diesem Grunde schlagen die Autoren vor, die üblichen „legal mechanisms“ mit „trust and commitment“ oder „exchange of mutual hostages“ zu ersetzen oder zu vervollständigen, damit der Wissenstransfer zwischen den Partner effektiv stattfinden konnte.</p>	<p><u>Levels of cultural tension (conflicts) in interorganizational relationships:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Professional cultural conflicts arise when managers came from different professional and educational backgrounds. - Organizational cultural conflicts arise as corporations develop their divisions in foreign countries or in other parts of home markets. - Corporate conflicts arise due to the different corporate cultures of the partners. <p><u>Levels of tacit knowledge acquisition and transfer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organization-specific knowledge - Industry-specific knowledge - Market knowledge <p><u>Stages of development in interorganizational relationships:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Negotiation (psychological contract between partners) - Commitment (formal contract) - Execution (contract enforcement through: coercive power and reputation) - Dissolution (affected by exogenous and endogenous factors) <p><u>Typology of enforcement mechanisms for cooperative agreements:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contract (in mature, stable business environments) - Trust (emerging or rapidly changing business environments) - Hostage (in certain business environments when organization can rely on neither legal institutions nor the more informal mechanisms) 	<p>P1: The greater the difference between the partners in terms of corporate, national, organizational, and professional culture, the greater the difficulty of transferring knowledge through cooperative interorganizational relationships.</p> <p>P2: Different inputs by the partners at the outset of the relationship, such as equity, contractual obligations, and non-contractual commitments, determine the level of knowledge transfer.</p> <p>P3: The ability to transfer knowledge through cooperative interorganizational relationships is enhanced in a symmetric ownership and a unified management system.</p> <p>P4: The efficiency of the transfer and diffusion of knowledge is dependent on the nature of organizational structures, such as the interpartner communication structure and the decision-making process.</p> <p>P5: Partners are better able to transfer knowledge effectively and learn from each other over time if they agree on the boundaries of responsibility and accountability, as well as on performance measures that define success in the relationship.</p> <p>P6: The process of knowledge transfer and the management of cooperative arrangements are more stable, if mechanisms for trust building, commitment, socialization, and acculturation are conceived prior to the formation of the partnership.</p> <p>P7: In cooperative arrangements, partner organizations try to seek a dominant stake when the potential innovation from the relationship is likely to affect their core activities and competencies.</p> <p>P8: Effective control mechanisms over knowledge transfer and benefit sharing manifested in the ownership and governance structures increase the sustainability of cooperative interorganizational relationships.</p> <p>P9: Different attitudes toward intellectual property rights and information sharing engender difficulties in sustaining cooperative interorganizational relationships.</p> <p>P10: The establishment of non-legal enforcement of intellectual property rights within cooperative interorganizational relationships becomes necessary when less codifiable and identifiable types of intellectual property are to be transferred effectively and shared equitably.</p>

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells		
9.	Dodgson, M. (1996)	k.e.A.	<p>Der Autor untersucht den Einfluss von „inter-firm technological linkages“ auf den Lernprozess, den die Unternehmen „in the times of organizational and technological renewal“ durchlaufen. Je größer sind die Unsicherheiten, mit denen die Unternehmen zu tun haben, desto höher ist der Bedarf nach dem effektiven Lernprozess. Das Ergebnis des Lernprozesses ist in dem schlimmsten Fall das Überleben und in dem besten Fall – die brauchbare Resultate, wie man in dem geänderten Kontext überleben kann. Die Basis für solche „inter-firm linkages“ bildet nach Dodgson „inter-organizational trust“. „It (trust) has to be engrained in organizational routines, norms and values“.</p>	<p style="text-align: center;">Body of inter-firm linkages</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><u>Changing systems of production:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inter-firm technological links is a response to the reorganization and restructuring of industry - Chains, clusters and complexes are the forces, which “rework the world” (Marceau (1992)) - Significance of social and cultural context of inter-firm links for formation of innovative and self-supporting firms (Piore/Sabel (1984)) - Systemic nature of industrial change, with extensive interconnectedness of industrial actors (Marceau (1992)) <p><u>Technology and innovation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Responses to technoeconomic changes are the innovation networks, which produce positive sum of gains for participants on the level of innovation and profits, deal with technological uncertainty, and help in reducing opportunism and in setting technical standards (DeBresson/Amesse (1991)) - Innovative networks have advantages at the early stage of a new technology’s development (technology life cycles) – uncertainties at this stage lead to inter-firm links (Hobday (1991), Cainarca et al. (1992), Kogut (1988), Mody (1989, 1990)) - Nature of technological knowledge is of importance for innovation through inter-firm links (Ouchi/Bolton (1988), Mowery (1988), Winter (1987)) - “Quality” inter-firm links (social aspects of systems) are required to encourage effective transfer and sharing of knowledge <p><u>Economic and competitive relation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Extent of inter-firm links is affected by the structural nature of markets and industries: industrial structures influence behaviour of firms (Porter (1990)) - From transaction costs view: inter-firm links are means by which “leakage” of proprietorial information can be restricted to small numbers of firms, rather than having to display this information for broad consumption (Williamson (1985)) </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><u>Organizational learning:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Motive for learning through inter-firm links is to deal with technological and market uncertainty (Mody (1990), Coborra (1991)) - Inter-firm links provide an opportunity to expand learning horizons and to overcome internal introspection (Dodgson (1991)) - Adaptability is of importance in inter-firm links: because bargaining power of partners varies over time (Kogut (1988), Doz (1988)), the original reasons for forming the links may become obsolete over time (Harrigan (1986)) - Differential speeds at which partners learn mark consequences for the outcomes of inter-firm links - Qualitative nature of relationships within and between firms: the tendency toward isomorphism has profound implications for learning. If firms in a network extensively share knowledge over a long period of time, then they will increasingly come to resemble one another with detrimental consequences for novelty and innovation. <p><u>Trust:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - There are different reasons for predictability in behaviour (contractual trust, competence trust, goodwill trust) - Effective inter-firm links and learning between partners depend on high level of trust (Jarillo (1988)) - Cultural affinities play an important role for trust building - Reasons explaining why high trust facilitates inter-firm links: sort of knowledge transferred, continuity of relationships (flexibility, longevity), high management costs (selecting a suitable partner). </td> </tr> </table>	<p><u>Changing systems of production:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inter-firm technological links is a response to the reorganization and restructuring of industry - Chains, clusters and complexes are the forces, which “rework the world” (Marceau (1992)) - Significance of social and cultural context of inter-firm links for formation of innovative and self-supporting firms (Piore/Sabel (1984)) - Systemic nature of industrial change, with extensive interconnectedness of industrial actors (Marceau (1992)) <p><u>Technology and innovation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Responses to technoeconomic changes are the innovation networks, which produce positive sum of gains for participants on the level of innovation and profits, deal with technological uncertainty, and help in reducing opportunism and in setting technical standards (DeBresson/Amesse (1991)) - Innovative networks have advantages at the early stage of a new technology’s development (technology life cycles) – uncertainties at this stage lead to inter-firm links (Hobday (1991), Cainarca et al. (1992), Kogut (1988), Mody (1989, 1990)) - Nature of technological knowledge is of importance for innovation through inter-firm links (Ouchi/Bolton (1988), Mowery (1988), Winter (1987)) - “Quality” inter-firm links (social aspects of systems) are required to encourage effective transfer and sharing of knowledge <p><u>Economic and competitive relation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Extent of inter-firm links is affected by the structural nature of markets and industries: industrial structures influence behaviour of firms (Porter (1990)) - From transaction costs view: inter-firm links are means by which “leakage” of proprietorial information can be restricted to small numbers of firms, rather than having to display this information for broad consumption (Williamson (1985)) 	<p><u>Organizational learning:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Motive for learning through inter-firm links is to deal with technological and market uncertainty (Mody (1990), Coborra (1991)) - Inter-firm links provide an opportunity to expand learning horizons and to overcome internal introspection (Dodgson (1991)) - Adaptability is of importance in inter-firm links: because bargaining power of partners varies over time (Kogut (1988), Doz (1988)), the original reasons for forming the links may become obsolete over time (Harrigan (1986)) - Differential speeds at which partners learn mark consequences for the outcomes of inter-firm links - Qualitative nature of relationships within and between firms: the tendency toward isomorphism has profound implications for learning. If firms in a network extensively share knowledge over a long period of time, then they will increasingly come to resemble one another with detrimental consequences for novelty and innovation. <p><u>Trust:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - There are different reasons for predictability in behaviour (contractual trust, competence trust, goodwill trust) - Effective inter-firm links and learning between partners depend on high level of trust (Jarillo (1988)) - Cultural affinities play an important role for trust building - Reasons explaining why high trust facilitates inter-firm links: sort of knowledge transferred, continuity of relationships (flexibility, longevity), high management costs (selecting a suitable partner).
<p><u>Changing systems of production:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inter-firm technological links is a response to the reorganization and restructuring of industry - Chains, clusters and complexes are the forces, which “rework the world” (Marceau (1992)) - Significance of social and cultural context of inter-firm links for formation of innovative and self-supporting firms (Piore/Sabel (1984)) - Systemic nature of industrial change, with extensive interconnectedness of industrial actors (Marceau (1992)) <p><u>Technology and innovation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Responses to technoeconomic changes are the innovation networks, which produce positive sum of gains for participants on the level of innovation and profits, deal with technological uncertainty, and help in reducing opportunism and in setting technical standards (DeBresson/Amesse (1991)) - Innovative networks have advantages at the early stage of a new technology’s development (technology life cycles) – uncertainties at this stage lead to inter-firm links (Hobday (1991), Cainarca et al. (1992), Kogut (1988), Mody (1989, 1990)) - Nature of technological knowledge is of importance for innovation through inter-firm links (Ouchi/Bolton (1988), Mowery (1988), Winter (1987)) - “Quality” inter-firm links (social aspects of systems) are required to encourage effective transfer and sharing of knowledge <p><u>Economic and competitive relation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Extent of inter-firm links is affected by the structural nature of markets and industries: industrial structures influence behaviour of firms (Porter (1990)) - From transaction costs view: inter-firm links are means by which “leakage” of proprietorial information can be restricted to small numbers of firms, rather than having to display this information for broad consumption (Williamson (1985)) 	<p><u>Organizational learning:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Motive for learning through inter-firm links is to deal with technological and market uncertainty (Mody (1990), Coborra (1991)) - Inter-firm links provide an opportunity to expand learning horizons and to overcome internal introspection (Dodgson (1991)) - Adaptability is of importance in inter-firm links: because bargaining power of partners varies over time (Kogut (1988), Doz (1988)), the original reasons for forming the links may become obsolete over time (Harrigan (1986)) - Differential speeds at which partners learn mark consequences for the outcomes of inter-firm links - Qualitative nature of relationships within and between firms: the tendency toward isomorphism has profound implications for learning. If firms in a network extensively share knowledge over a long period of time, then they will increasingly come to resemble one another with detrimental consequences for novelty and innovation. <p><u>Trust:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - There are different reasons for predictability in behaviour (contractual trust, competence trust, goodwill trust) - Effective inter-firm links and learning between partners depend on high level of trust (Jarillo (1988)) - Cultural affinities play an important role for trust building - Reasons explaining why high trust facilitates inter-firm links: sort of knowledge transferred, continuity of relationships (flexibility, longevity), high management costs (selecting a suitable partner). 					

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells	
10.	Doz, Y.L. (1996)	k.A.	<p>Der Autor untersucht den Lernprozess in den Strategischen Allianzen: wie die einzelnen Lerndimensionen die anfänglichen Gegebenheiten (initial conditions) der Allianzen und somit den Erfolg der Kooperation bestimmen. Die Evolution der Zusammenarbeit zwischen den Partnerunternehmen untersucht Doz anhand von Fallstudien (1 Fallstudie bildet die Analysebasis, die zwei weiteren Fallstudien erweitern die Untersuchung). Zu diesem Zweck entwickelt er das Modell von „evolutionary cycles“ (learning, reevaluation, readjustment), die die Allianzen im Laufe der Zeit durchlaufen. Die erfolgreichen Allianzen sind diejenigen Kooperationen, die hoch evolutionär sind und die Reihe von interaktiven Austauschprozessen durchlaufen. Die missgelungenen Allianzen sind dagegen träge (inertial), der Lernprozess als solcher findet hier kaum statt. Den Verlauf der Kooperation (evolutionär vs. inertial) bestimmen die anfänglichen Gegebenheiten der Allianz, so dass der Erfolg der Kooperation davon abhängt: „how they (initial conditions) are set“ und ob die Partner im Prozess der Zusammenarbeit voneinander lernen können. Das Lernen unterscheidet der Autor dabei in kognitives (cognitive) und verhaltensbestimmtes (behavioral). Die Kooperation begünstigen die beiden Typen des Lernens, was zu „heightened expectations“ führt und im Erfolg der Allianzen resultiert.</p>	<p>„Evolutionary cycles“:</p> <p><u>Initial conditions:</u> (- Task definition (the task to be jointly performed) - Partner’s routines (respective organizational routines) - Interface structure - Expectations of 1) performance, 2) behaviour, 3) motives) <u>hamper or facilitate</u></p> <p><u>Learning about:</u> (- Environment - Task - Process - Skills - Goals) <u>allows</u></p> <p><u>Re-evaluation of:</u> (-efficiency, - equity, - adaptability) <u>leads to readjustment to</u></p> <p><u>Revised conditions:</u> (- Task definition (the task to be jointly performed) - Partner’s routines (respective organizational routines) - Interface structure - Expectations of 1) performance, 2) behaviour, 3) motives)</p>	<p>Inertial (I) and evolutionary (E) impact of initial conditions</p> <p><u>Task definition:</u> (I): - Dense and tight systemic interdependencies in task structure - Deeply differentiated skill bases, no overlaps between partners - Urgency, criticality and visibility of alliance results to management (E): - Modular task definition, with clearly defined boundaries - Complementary and differentiated, but partly overlapping skill bases - Internal autonomous “championing” within each partner organization</p> <p><u>Organizational routines:</u> (I): - Deeply differentiated routines (coevolved with skill base) - Organizational fragmentation (between levels, functions, locations) - Clock-speed differences between partners - Strongly embedded routines, defensive activation (E): - Compatible routines between partners, or exemption from existing routines - Organizational integration, quality of internal communication, common ground - Similar pace and rhythm of issue resolution and decision making - Desire and ability to engage in joint search for new more effective routines</p> <p><u>Interface:</u> (I): -Distant, narrow and formal or unstructured and open, designed at inception - Discontinuous managerial involvement, expected changes in key personnel (E): - Readiness to make breadth and nature of the interface evolve over time as a function of mutual understanding and trust - Expected continuity of key interface and partnership managers</p> <p><u>Expectations:</u> (I): - Optimistic and ambitious expectations set early - Conflicting frames of reference between partners - Concern for value appropriation - High ambiguity and information asymmetry (E): - Realistic and flexible expectations - Similar or compatible frames of reference between partners - Concern for value creation and value appropriation - Limited ambiguity and information asymmetry</p>

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells		
11.	Richter, F.-J. (1995)	Kulturelles Wissen, z. B. Entscheidungsverhalten oder Kundenorientierung, die sich an japanische Managementphilosophien, Organisations- und Unternehmenskultur orientieren (organisationales Wissen)	Der Autor untersucht den WT von den japanischen TG in das deutsche MU anhand von Fallstudie. Insgesamt waren es 30 Unternehmen, die interviewt worden. Geprüft wurde, inwieweit die Organisationskulturen der Unternehmen durch die Präsenz in Japan geändert werden konnten und inwieweit Elemente japanischer Managementphilosophien in der Zentrale integriert werden konnten. Gemessen wurde der Erfolg des Lernprozesses anhand von zwei Mechanismen: Transferpotential der TG und Absorptionspotential des MU. Nur in den Unternehmen, bei denen Absorptions- und Transferpotenzial mit hohen Werten vorlagen, konnte tatsächlich von Lernerfolgen ausgegangen werden (in der Studie sind es nur 7 Unternehmen gewesen). Anhand dieser Potenziale klassifiziert Richter die Unternehmen entweder in sendende, empfangende, fragmentierende oder lernende Organisationen. Die letzteren stellen dabei die Unternehmen dar, in denen der WT tatsächlich stattfindet.	Prozesse des organisationalen Lernens (nach Argyris/Schön, 1978)	Mechanismen des Double-Loop Lernens von kulturellem Wissen	Vorschläge zur Klassifizierung von Unternehmen
				<u>Single-Loop-Prozess:</u> - Anpassung der Auslandsniederlassung an das lokale Umfeld des Gastlandes - Zwei Arten von Wissen werden erlernt: operatives Wissen (z.B. Logistikkonzepte, betriebliches Vorschlagswesen) und kulturelles Wissen (z.B. betriebliches Entscheidungsverhalten, Kundenorientierung). - Voraussetzung für Double-Loop Prozess des organisationalen Lernens	<u>Ergebnisse der Fallstudie:</u> - 6 Unternehmen konnten im Double-Loop-Prozess kulturelles Wissen erlernen. Die Lerninhalte wurden anhand von drei Dimensionen aggregiert: - Sweatware (z.B. Pull-Ansatz anstatt Push-Strategie) - Crossware (z.B. Testung deutschen Produkte auf dem japanischen Markt führt zu Produktionsverbesserungen) - Worldware (z.B. Einrichtung von Entwicklungsabteilungen vor Ort)	<u>Fragmentierende Organisationen:</u> - Kein Transferpotential - Kein Absorptionspotential - Finden keine Lernprozesse statt - Lose Verbindung zwischen MU und TG <u>Lernende Organisationen:</u> - Hohes Transferpotential - Hohes Absorptionspotential - Lernprozesse finden statt - Starke Verbindung zwischen MU und TG
					<u>Transferpotenzial der TG:</u> Ergebnis: in 12 Fällen hoch - Übertragungsmacht (Durchsetzungsfähigkeit der Mitarbeiter) - Vermittlungsressourcen (Kapazitäten, die zur Vermittlung von Wissen vorhanden sind) - Kommunikationsfähigkeiten (Fähigkeiten der Mitarbeiter, das Wissen zu verbalisieren und sprachlich zu vermitteln)	 <u>Sendende Organisationen:</u> - Hohes Transferpotential - Niedriges Absorptionspotential - Auf dem Weg zur lernenden Organisation <u>Empfangende Organisationen:</u> - Niedriges Transferpotential - Hohes Absorptionspotential - Auf dem Weg zur lernenden Organisation

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells		
				<u>Double-Loop-Prozess:</u> - Gezielte Strategie zum Erwerb des Wissens über größere kulturelle und geographische Distanzen hinaus - Absorptionspotenzial des MU vs. Transferpotential der TG - Erlernen des kulturellen Wissens führt zum paradigmatischen Wandel der Unternehmenskultur der Zentrale	<u>Absorptionspotenzial des MU:</u> Ergebnis: in 11 Fällen hoch - Einsetzungsmacht (Lernbereitschaft der Mitarbeiter des MU) - Aufnahmeressourcen (Kapazitäten, die in das Lernen von der TG investiert wurden) - Interpretationsfähigkeiten (Kenntnisse der japanischen bzw. englischen Sprache der Mitarbeiter des MU)	
12.	Boeglin, P. (1992)	Lokal erarbeitete Know-How	Der Autor untersucht den innerbetrieblichen horizontalen WT in größeren Unternehmen mit gleichartigen Betrieben und Niederlassungen. Den WT betrachtet Boeglin als Wettbewerbsfaktor zur Synergienutzung bei Umstrukturierungen, internem und externem Wachstum sowie bei dezentraler Leistungssteuerung. Zudem begründet er die Wichtigkeit von WT durch Tendenz zur Spezialisierung und Dezentralisierung, und durch Zunahme technologiebedingter Kosten bei Innovationen. Das Modell beschränkt sich auf die personellen Träger (Sender, Empfänger), die verschiedene Probleme, die in interdependenter Beziehung zueinander stehen, auf den bestimmten Ebenen, die gleichzeitig Rahmenbedingungen des WT darstellen, hervorrufen können. Der WT dagegen findet auf der prozessualen Ebene statt und muss auf	<u>Probleme des WT</u> <u>Führungsprobleme:</u> - Akzeptanzprobleme (Not-Invented-Here-Syndrom, wird assoziiert mit Machtverlust beim Empfänger) - Mangelnde Sendebereitschaft (wenn es bei Weitergabe, die personelle Unersetzbarkeit gefährdet ist, was mit Machtverlust verbunden ist) <u>Verständigungsprobleme:</u> - Sprachbarrieren - verschiedener Ausbildungsstand der Transferpartner - ungeeignete Informationssträger	<u>Einflussfaktoren</u> <u>Instrumentelle Ebene</u> (Know-How über den Know-how Transfer): - vorhandene, eingesetzte Informationskanäle zur Verbreitung von Know-how - vorhandene informelle Kommunikationskanäle - Erfahrung mit Know-how Transfer (Fähigkeiten, Methoden zur Identifikation, Beurteilung von Know-how und Gestaltung des Transferprozesses) - Bewertungsmethoden für Betriebsleistungen <u>Strukturelle Ebene:</u> - lokale und organisatorische Nähe von Sender und Empfänger - Führung des dezentralen Managements (kooperativ vs. kompetitiv) - fachliche Qualifikation der Empfänger	<u>Vorschläge</u> <u>Identifikation von Transferpotentialen:</u> - formelle Kanäle sind von ausschlaggebender Bedeutung bei den größeren Distanzen gepaart mit niedriger Corporate Identity <u>Zweckmäßigkeit eines Know-how Transfers:</u> - Festlegung des Verhältnisses zwischen Transferaufwand und Nutzen - Eingehen auf die Verständigungs- und Führungsprobleme <u>Transferkonzept:</u> - wenn Transfernutzen ist größer als Transferaufwand - Berücksichtigung der Rahmenbedingungen - Anpassung von Rahmenbedingungen, wenn nötig ist

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells					
			subtile Art geführt werden, in dem man die Probleme und Rahmenbedingungen mitberücksichtigt.		<u>Kulturelle Ebene:</u> - Neugierde, Offenheit für Neues - Interesse für das Geschäft des Senders bzw. Empfängers - Corporate Identity	<u>Realisierung:</u> - fortlaufende Anpassung der Rahmenbedingungen - Förderung des Entstehens von informellen Kommunikationskanälen			
13.	Hamel, G. (1991)	k.e.A.	Die Studie untersucht die Determinanten des Lernprozesses zwischen den Partnern (inter-partner learning) internationaler strategischer Allianzen. Der Autor unterstellt die Unterschiede der Transferpartner in ihren Lernfähigkeiten, die den Lernprozess in den Allianzen beeinflussen werden. Die Allianzen sind Hauptmotivator für „redistribution of skills among partners“. Dabei entwickelt der Autor zu der traditionellen Perspektive eine alternative Methodik für die Untersuchung von Lernprozessen in den Allianzen: Er unterstellt de-facto internalization anstatt von quasi-internalization, der Analyse unterliegen „individual outcomes“ anstatt von traditionell untersuchten „joint outcomes“, er betrachtet den Lernprozess als Prozess von „value appropriation“ und nicht als Prozess von „value creation“. Als erfolgsbestimmende Determinanten hebt er „collaborative exchange (micro-bargains)“ und nicht die traditionellen „form and structure (macro-bargain)“ hervor. Als „Success metrics“ führt er „bargaining power and competitiveness“ und nicht die traditionellen „satisfaction and longevity“ auf.	Determinants of inter-partner learning (Propositions)	Factors associated with positive (+)/negative (-) learning outcomes	<u>Intent:</u> (a) The objectives of alliance partners, with respect to inter-partner learning and competence, may be usefully characterized as internalization, resource concentration, or substitution. (b) An internalization intent will be strongest in firms which conceive of competitiveness as competence-based, rather than as product-based, and which seek to close skill gaps rather than to compensate for skills failure. (c) A substitution intent pre-ordains asymmetric learning; for systematic learning to take place, operators must possess an internalization intent.	<u>Strength of internalization intent:</u> 1. Competitive posture vis-à-vis partner (+) Co-option now, confrontation later/(-) Collaboration instead of competition 2. Relative resource position vs. corporate ambitions (+) Scarcity/(-) Abundance 3. Perceived pay-off-capacity to exploit skills in multiple businesses (+) High; alliance entered to build corporate-wide core competencies/(-) Low; alliance entered to fix problems in a single business 4. Perspective on power (+) Balance of power begets instability/(-) Balance of power begets stability	<u>Transparency:</u> (a) Asymmetry in transparency pre-ordains asymmetric learning: some firms and some skills may be inherently more transparent than others. (b) Transparency can be influenced through the design of organizational interfaces, the structure of joint tasks, and the protectiveness of individuals.	<u>Transparency (organizational):</u> 5. Social context (+) Language and customs constitute a barrier/(-) Language and customs not a barrier 6. Attitude towards outsiders (+) The clan is an ideal: exclusivity/(-) The melting pot as ideal: inclusivity <u>Transparency (skills):</u> 7. Extent to which skills are context-dependent (+) Skills comprise tacit knowledge embedded within social systems/(-) Skills comprise explicit knowledge held by few experts 8. Relative pace of skills enhancement (+) fast/(-) slow

Nr.	Autor/Jahr	Wissensart	Beschreibung	Operationalisierung des Modells
			<p><u>Receptivity:</u> (a) Asymmetry in receptivity pre-ordains asymmetric learning: some firms may be inherently more receptive than others. (b) Receptivity is a function of the skills and absorptiveness of receptors, of exposure position, and of parallelism in facilities.</p>	<p><u>Preconditions for receptivity:</u> 9. Sense of confidence (+) Neither under-confidence nor over-confidence in its own capabilities/(-) Either under-confidence or over-confidence in its own capabilities 10. Need to first unlearn (+) As a newcomer, little that must be forgotten before learning can begin/(-) As a laggard, much that must be unlearned before new skills drive out old 11. Size of skills gap with industry leaders (+) Small/(-) Substantial 12. Institutional vs. individual learning (+) Capacity for summing up and transferring individual learning/(-) fragmentation (vertical and horizontal) frustrates learning</p>

Anhang B: Die konzeptionellen und die qualitativen Wissenstransfermodelle: Übersicht

Literaturverzeichnis

1. APPEYEARD, M.M. (1996): How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 137 -154.
2. ARINO, A. et al. (1997): Partner Selection and Trust Building in West European - Russian Joint Ventures, in: International Studies of Management & Organization, Vol. 27, No. 1, pp. 19-37.
3. ATHANASSIOU, N./NIGH, D. (1999): The Impact of U.S. Company Internationalization on Top Management Team Advice Networks: A Tacit Knowledge Perspective, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, pp. 83-92.
4. BALDWIN, T./MAGJUKA, R./LOHER, B. (1991): The Perils of Participation: Effects of Choice of Training on Trainee Motivation and Learning, in: Personnel Psychology, Vol. 44, No. 1, pp. 51-65.
5. BOEGLIN, P. (1992): Innerbetrieblicher Know-How-Transfer, in: io Management Zeitschrift, Vol. 61, No. 9, pp. 86-91.
6. BLACKLER, F. (1993): Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management, in: Journal of Management Studies, Nov., pp. 851-862.
7. BLACKLER, F. (1995): Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, in: Organization Studies, Dec., pp. 1021 -1047.
8. BRESMAN, H./BIRKINSHAW, J./NOBEL, R. (1999): Knowledge Transfer in International Acquisitions, in: Journal of International Business Studies, Vol. 30, No. 3, pp. 439-462.
9. BROWN, W.B. (1976): Islands of Conscious Power: MNCs and the Theory of the Firm, in: MSU Business Topics, Vol. 24, pp. 37 -45.
10. BUCKLEY, P.J./CASSON, M. (1976): The Future of the Multinational Enterprise, London, 1976.
11. CAVES, R.E. (1982): Multinational Enterprise and Economic Analysis, Cambridge, 1982.
12. CHO, K.R./LEE, J. (2004): Firm Characteristics and MNC's Intra -Network Knowledge Sharing, in: Management International Review, Vol. 44, pp. 435 -455.
13. CHOI, J.C./LEE, S.H. (1997): A Knowledge-Based View of Cooperative Interorganizational Relationships, in: Cooperative Strategies. European Perspectives, hrsg. v. BEAMISH, P.W./KILLING, J.P., Lexington, 1997, pp. 33 -58.
14. COASE, R.H. (1937): The Nature of the Firm, in : Economica, Vol. 4, pp. 386-405.

15. COHEN, W.M./LEVINTHAL, D. A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
16. CONTRACTOR, F.J./LORANGE, P. (1988): Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing between Fully -Owned and Cooperative Relationships, in: *Management International Review*, Vol. 28, pp. 5 -18.
17. CYERT, R.M. (1995): Management of Knowledge. Keynote address at the Carnegie Bosh Institute's 1995 International Conference on High Performance Global Corporations. Excerpted in *Global View*, Newsletter of the Carnegie Bosh Institute for Applied Studies in Management, The Carnegie-Mellon University.
18. DAFT, R.L./LENGEL, R.H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, in: *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 554 -571.
19. DAVENPORT, T.H./PRUSAK, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, 1998.
20. DE JONG, T./FERGUSSON-HESSLER, M.G.M (1996): Types and Qualities of Knowledge, in: *Educational Psychologist*, Vol.31, pp. 105 -113.
21. DECAROLIS, D.M./DEEDS, D.L. (1999): The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 953 -968.
22. DIERICKX, I./COOL, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504 -1514.
23. DISTERER, G. (2000): Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen, in: *Wirtschaftsinformatik*, Vol. 42, No. 6, pp. 539-546.
24. DODGSON, M. (1996): Learning, Trust and Inter-Firm Technological Linkages: Some Theoretical Associations, in: *Technological Collaboration*, hrsg. v. COOMBS, R. et al., 1996, Edward, pp. 54-73.
25. DOWNES, M./THOMAS, A.S. (2000): Knowledge Transfer through Expatriation: The U-Curve Approach to Overseas Staffing, in: *Journal of Management Issues*, Vol. 12, No. 2, pp. 131-149.
26. DOZ, Y.L. (1996): The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 55 -83.
27. EISENHARDT, K.M./SANTOS, F.M. (2002): Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? in: *Handbook of Strategy and Management*, hrsg. v. PETTIGREW, A./THOMAS, H./WHITTINGTON, R., SAGE Publications, 2002, pp. 139 -164.

28. FEY, C.F./DENISON, D.R. (2003): Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? in: *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, pp. 686-706.
29. GHOSHAL, S./BARTLETT, C.A. (1990): The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 603 - 625.
30. GRANT, R.M. (1996): Prospering in Dynamically -Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, in: *Organization Science*, Vol. 7, pp. 375-387.
31. GUPTA, A.K./GOVINDARAJAN, V. (1994): Organizing for Knowledge Flows within MNCs, in: *International Business Review*, Vol. 3, No. 4, pp. 443 -457.
32. GUPTA, A.K./GOVINDARAJAN, V. (2000): Knowledge Flows within Multinational Corporations, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 473 -496.
33. HAMEL, G. (1991): Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103.
34. HANSEN, M.T. (1999): The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 82-111.
35. HANSEN, M.T./LOVAS, B. (2004): How Do Multinational Companies Leverage Technological Competencies? Moving from Single to Interdependent Explanations, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 801 -822.
36. HENNARD, J.F. (1982): *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor, 1982.
37. HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations*, Thousand Oaks et al., 2001.
38. HOFSTEDE, G./HOFSTEDE, G.J. (2006): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, München, 2006.
39. HOLDEN, N. (2001): Knowledge Management: Raising the Spectre of the Cross - Cultural Dimension, in: *Knowledge and Process Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 155 -163.
40. HOLDEN, N.J./v. KORTZFLEISCH, H.F.O. (2004): Why Cross-Cultural Knowledge Transfer Is a Form of Translation in More Ways than You Think, in: *Knowledge and Process Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 127-136.
41. HOUSE R.J./HANGES, P.J./JAVIDAN, M./DORFMAN, P.W./GUPTA, V. (2004): *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE-Study of 62 Societies*, Sage Publications, 2004.

42. HULLMANN, A. (2001): Internationaler Wissenstransfer und technischer Wandel : Bedeutung, Einflussfaktoren und Ausblick auf technologiepolitische Implikationen am Beispiel der Nanotechnologie in Deutschland , Diss., 2001.
43. HUSTED, K./MICHAILOVA, S. (2002): Knowledge Sharing in Russian Companies with Western Participation, in: Management International, Vol. 6, No. 2, pp. 17 -28.
44. HYMER, S.H. (1976): The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, Cambridge/Massachusetts, 1976.
45. IANN, M. (1997): Deutsch-russische Joint Ventures als internationale Koope rationsform, Diss., Frankfurt am Main, 1997.
46. INGELHART, R. (1997): Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies, Princeton, 1997.
47. INKPEN, A.C. (1996): Creating Knowledge Through Collaboration, in: Californian Management Review, Vol. 39, No. 1, pp. 123 -140.
48. INKPEN, A.C./DINUR, A. (1998): Knowledge Management Processes and International Joint-Ventures, in: Organization Science, Vol. 9, No. 4, pp. 454-468.
49. JAVIDAN, M./STAHL, G.K./BRODBECK, F./WILDEROM, C.P.M. (2005): Cross - Border Transfer of Knowledge: Cultural Lessons from Project GLOBE, in: Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 2, pp. 59-76.
50. JOHANSON, J./VAHLNE, J.E. (1977): The Internalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1, pp. 23 -32.
51. JUSTUS, A. (1999): Wissenstransfer in strategischen Allianzen: eine verhaltenstheoretische Analyse, Diss., Frankfurt am Main et al. , 1999.
52. KATZ, R./ALLEN, R.J. (1982): Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrom : A Look at the Performance, Tenure and Communication Patterns o f 50 R&D Project Groups, in R&D Management, Vol. 12, pp. 7-19.
53. KHAMSEH, H.M./JOLLY, D. (2008): Knowledge Transfer in Alliances: Determinant Factors, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 1, pp. 37 -50.
54. KLINGELE, J. (1991): Die Entwicklung der multinationalen Unternehmen, Frankfurt am Main, 1991.
55. KOGUT, B. (1988): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, pp. 319 -322.
56. KOGUT, B./ZANDER, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilitie s, and the Replication of Technology, in: Organization Science, Vol. 3, No. 2, pp. 383 -397.

57. KOGUT, B./ZANDER, U. (2003): Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pp. 516-529.
58. KOSTOVA, T. (1999): Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 308 - 324.
59. KRIWET, C. K. (1997): *Inter- and Intraorganizational Knowledge Transfer*, Diss., Bamberg, 1997.
60. LAM, A. (1997): Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures, in: *Organization Studies*, Vol. 18, No. 6, pp. 973-996.
61. LANE, P.J./LUBATKIN, M. (1998): Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 461 -477.
62. LANE, P.J./SALK, J./LYLES, M. (2001): Absorptive Capacity, Learning and Performance in International Joint Ventures, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 1139-1161.
63. LEHNER, F. (2006): *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*, München/Wien, 2006.
64. LIN, L./GENG, X./WHINSTON, A.B. (2005): A Sender-Receiver Framework for Knowledge Transfer, in *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 2, pp. 197-219.
65. LIPPMAN, S.A./RUMELT, R.P. (1982): Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 319-340.
66. LORD, M.D./RANFT, A. (2000): Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 573 -589.
67. LYLES, M.A. (1994): The Impact of Organizational Learning on Joint Venture Formations, in: *International Business Review*, Vol. 3, No. 4, pp. 459 -467.
68. MAY, R. C./PUFFER, S.M./McCARTHY, D.J. (2005): Transferring Management Knowledge to Russia: A Culturally Based Approach, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 2, pp. 24-35.
69. McCARTHY, D.J. (1996): Developing a Program for Soviet Managers, in: *Business and Management in Russia*, hrsg. v. PUFFER, S.M., UK, 1996, pp. 115 -118.

70. MEHTA, N./OSWALD, S./MEHTA, A. (2007): Infosys Technologies: Improving Organizational Knowledge Flows, in: *Journal of Information Technology*, Vol. 22, pp. 456-464.
71. MEYER, K. E. (2001): Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 2, pp. 357-367.
72. MICHAILOVA, S./HUSTED, K. (2003): Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms, in: *California Management Review*, Vol. 45, No. 3, pp. 59 -77.
73. MICHAILOVA, S./HUTCHINGS, K. (2006): National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 3, pp. 383-405.
74. MIESING, P./KRIGER, M.P./SLOUGH, N. (2007): Towards a Model of Effective Knowledge Transfer within Transnationals: The Case of Chinese Foreign Invested Enterprises, in: *Journal of Technology Transfer*, Vol. 32, pp. 109-122.
75. MINBAEVA, D. (2007): Knowledge Transfer in Multinational Corporations, in: *Management International Review*, Vol. 47, No. 4, pp. 567 -593.
76. MINBAEVA, D./PEDERSEN, T./BJÖRKMAN, I./FEY, C.F./PARK, H.J. (2003): MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 6, pp. 586 -599.
77. MINBAEVA, D./MICHAILOVA, S. (2004): Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations, in: *Employee Relations*, Vol. 26, No. 6, pp. 663 -679.
78. MOWERY, D.C./OXLEY, J./SILVERMAN, B.S. (1996): Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 77 -91.
79. MOWERY, D.C./OXLEY, J./SILVERMAN, B.S. (2002): The Two Faces of Partner - Specific Absorptive Capacity: Learning and Cospecialization in Strategic Alliances, in: *Cooperative Strategies and Alliances*, hrsg. v. Contractor, F.J./Lorange, P., Oxford, 2002, pp. 291-319.
80. MUTHUSAMY, S.K./WHITE, M.A. (2005): Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View, in: *Organization Studies*, Vol. 26, No. 3, pp. 415-441.
81. NELSON, R.R./WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge et al., 1982.
82. NONAKA, I. (1991): The Knowledge-Creating Company, in: *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 96-104.

83. NONAKA, I./KONNO, N. (1998): The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation, in: *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 40 -54.
84. NONAKA, I./TAKEUCHI, H. (1997): *Die Organisation des Wissens*, Frankfurt am Main, 1997.
85. NORTH, K. (1998): *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*, Wiesbaden, 1998.
86. PAK, Y.S./PARK, Y.-R. (2004): A Framework of Knowledge Transfer in Cross -Border Joint Ventures: An Empirical Test on the Korean Context, in: *Management International Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 417-434.
87. PEINL, R. (2006): A Knowledge Sharing Model Illustrated with the Software Development Industry, in: *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2006*, hrsg. v. LEHNER, F./NÖSEKABEL, H./KLEINSCHMIDT, P., Berlin, 2006, pp. 390-401.
88. PICOT, A./SCHEUBLE, S. (2000): Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen, in: *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements*, hrsg. v. MANDL, H./REINMANN-ROTHMEIER, G., München et al. , S. 19-37.
89. POLANYI, M. (1966): *The Tacit Dimension*, London, 1966.
90. PRAHALAD, C.K./HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79 -91.
91. PROBST, G./RAUB, S./ROMHARDT, K. (1997): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Frankfurt am Main et al., 1997.
92. REED, D./DE FILLIPPI, R. (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, in: *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.
93. RICHTER, F.-J. (1995): Transfer von Kenntnissen und Erfahrungen zwischen Zentrale und Auslandsniederlassung, in: *Zeitschrift für Planung*, Vol. 6, pp. 227-240.
94. RICHTER, F.-J./VETTEL, K. (1995): Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge through Organizational Learning, in: *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, pp. 37-45.
95. ROGERS, E.M. (1995): *Diffusion of Innovations*, New York, 1995.
96. RYLE, G. (1969): *Der Begriff des Geistes*, Stuttgart, 1969.
97. SCHWARTZ, S.H. (1994): Beyond Individualism/Collectivism – New Cultural Dimensions of Values, in: *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, KIM, U. et al., Thousand Oaks CA, 1994, pp. 85 -119.

98. SIMONIN, B.L. (1991): Transfer of Knowledge in International Strategic Alliances. A Structural Approach, Ann Arbor, 1991.
99. SIMONIN, B.L. (1999a): Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, pp. 595 -623.
100. SIMONIN, B.L. (1999b): Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity, in: Journal of International Business Studies, Vol. 30, No. 3, pp. 463 -490.
101. SIMONIN, B.L. (2004): An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances, in: Journal of International Business Studies, Vol. 35, pp. 407- 427.
102. STEENSMA, H.K./LYLES, M.A. (2000): Explaining IJV Survival in a Transitional Economy through Social Exchange and Knowledge-Based Perspectives, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 831 -851.
103. SZULANSKI, G. (1996): Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 27-43.
104. SZULANSKI, G. (2000): The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness, in: Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 82, No. 1, pp. 9-27.
105. TEECE, D.J. (1986): Transaction Costs Economics and Multinational Enterprise: An Assessment, in: Journal of Economic Behaviour and Organization, Vol. 7, No. 1, pp. 21 -42.
106. THIEL, M. (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen, Diss., Wiesbaden, 2002.
107. TILLY, H. (1977): Die Aufbauorganisation der multinationalen Unternehmung. Zur Gestaltung der Teilsysteme von Organisation und Führung, Diss., Freiburg, 1977.
108. TROMPENAARS, F./HAMPDEN-TURNER, C. (1997): Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, London, 1997.
109. VICARI, S./TROILO, G. (1997): Errors and Learning in Organizations, in: The Epistemological Challenge: Understanding, Managing and Measuring Knowledge in Organizations, hrsg. v. v. KROGH, G./ROOS, J./KLEINE, D., London, 1997.
110. VIKHANSKI, O.S./NAUMOV, A.I. (1996): From Traditional to Business-Driven Development, in: Business and Management in Russia, hrsg. v. PUFFER, S.M., UK, 1996, pp. 119-123.

111. VOELPEL, S.C./DOUS, M./DAVENPORT, T.H. (2005): Five Steps to Creating a Global Knowledge-Sharing System: Siemens' ShareNet, in: Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 2, pp. 9-23.
112. VROOM, V. (1964): Work and Motivation, New York et al., 1964.
113. v. KROGH, G./KÖHNE, M. (1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren, in: Die Unternehmung, Vol. 56 , No. 5/6, pp. 235-252.
114. v. KROGH, G./VENZIN, M. (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, in: Die Unternehmung, Vol. 49, No. 6, pp. 417 -436.
115. WELGE, M.K. (1989): Die Organisation der MNU, in: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, hrsg. v. MACHARZINA, K./WELGE, M.K., Stuttgart, 1989, pp. 1365-1378.
116. WELGE, M.K./HOLTBRÜGGE, D. (1998): Internationales Management, Augsburg, 1998.
117. WILLIAMSON, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York/London, 1975.
118. WINTER, S.G. (1995): Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication, in: Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, hrsg. v. MONTGOMERY, Boston, 1995, pp. 147 -178.
119. WINTER, S.G./SZULANSKI, G. (1999): Replication as Strategy, in: Working Paper – Presented at the 1999 Academy of Management Conference .
120. ZANDER, U./KOGUT, B. (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test, in: Organization Science, Vol. 6, No. 1, pp. 76-92.
121. <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=9100&intItemID=4431&lang=1>
(17.07.2008)

Eidesstattliche Erklärung

Familienname: Shpilchyna

Vorname: Olena

Geboren: am 08.08.1983

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommene Textstellen habe ich als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingereicht.

Passau, den 17.09.2008