

## **Informations- und Wissensaspekte im strategischen Design multinationaler Organisationen**

Peter Grausgruber

*The MNC is a network of relationships conducting transactions between sovereign entities and with varying degrees of autonomy and power. (Goshal, Bartlett, 1990)*

*The MNC is a network of transactions in knowledge, goods, and capital, located in different countries. (Gupta, Govindarajan, 1991)* Multinationale Organisationen erreichen in jeder denkbaren Ausprägung, seien es Transaktionsvolumina, Umsatz, Geschäftsfelder, Mitarbeiteranzahl, noch nie da gewesene Dimensionen. Von einem simplen linearen Wachstum zu sprechen, wäre jedoch zu einfach. Diese Unternehmen haben vielmehr einen Wandel ihrer internen Erscheinungsformen vollzogen, um diesen Größen und den neuen Herausforderungen gerecht zu werden. Mit der Geburt hochkomplexer und intern verflochtener Organisationen wurden auch Begriffe zur Erklärung dieser Phänomene geschaffen: die dezentrale bzw. die Netzwerkorganisation. Die moderne Organisationstheorie, wie auch die zitierten Autoren, beschreiben den Wandel Multinationaler Unternehmen von klassisch hierarchischen Systemen hinzu einem Geflecht individuell agierender Einheiten, die sich zum Zweck der Transaktion von Information, Kapital und Gütern unter einem Dach, einer „corporate strategy“ vereinigen. Entscheidungen in diesen Geflechten werden nicht mehr nur zentral getroffen, sie werden zum Zweck der effizienten Erzeugung, Transformation und optimalen Nutzung von Wissen und Informationen ausgelagert.

### **Wie Wissensnetzwerke und dezentrale Organisationen funktionieren**

Hochtechnologisierung und der Wandel zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft fordern nicht nur

die optimale Nutzung der klassischen Produktionsfaktoren. Die Ressource Wissen lässt sich in ihrem Optimierungspotential im Vergleich dazu kaum beschränken. Die Geschwindigkeit und auch die Geschicktheit im Umgang mit wertvollem Wissen gehören zu den zentralen Faktoren der Erfolgssicherung einer im Wettbewerb stehenden Organisation.

Kogut und Zander (1992) erklären die Existenz multinationaler Organisationen durch ihre Eigenschaft als Vehikel für die Erzeugung und die Verteilung von Wissen über Grenzen hinweg. Speziell die Fähigkeit Wissen über nationale, kulturelle und andere Barrieren hinweg transportieren zu können, unterscheidet ein lokal agierendes Unternehmen von einer weltweit erfolgreich tätigen Organisation. Sie gehen sogar einen Schritt weiter und beschreiben Unternehmen als soziale Konstrukte, in deren Knotenpunkte sich menschliche Wesen mit der Fähigkeit zur Kreativität, zur Interpretation und Imitation befinden. Mit dieser Erklärung lassen sich auch die Grenzen von Replizierung, Transfer und Austausch von Wissen, mit der individuellen Flexibilität, Kapazität und selbstverständlich der persönlichen Motivation definieren.

Dezentrale Organisationen beziehen ihre Vorteile nicht aus ihrer übermächtigen Präsenz in einem Markt, sondern aus der Fähigkeit interne Ressourcen in optimaler Weise zu nutzen und Wissen rasch und effizient zu transferieren und zu implementieren. Dezentralisierung schafft den Freiraum dynamisch wie ein kleiner lokal eingesessener Mitbewerber zu agieren. Ein Wettbewerbsvorteil lässt sich jedoch nur mit der Nutzung des Potentials der Gesamtorganisation schaffen. Verteiltes Spezialwissen zu identifizieren, zu transferieren und erfolgreich in einer anderen Einheit zu implementieren, stellt somit eine Schlüsselfunktion in der Schaffung dieses Vorteils dar.

## Die dezentrale Organisation und ihre Ausprägungen

Madhok (1992) nennt neben den kostengetriebenen Entscheidungsfaktoren auch das Fähigkeitspotential als wesentlichen Treiber für Kollaboration und Expansion. Die Unternehmen haben entdeckt, dass Wettbewerb nicht allein auf Basis der Senkung von Transaktionskosten basiert, sondern auch in der Steigerung des Wertschöpfungspotentials besteht. Der Wahl der Organisationsform, um dieses Wissenspotential zu nutzen, kommt somit einer besonderen Bedeutung zu. Stark dezentralisierte Organisationen lassen sich hinsichtlich ihrer Struktur oder auch rechtlich betrachtet nicht mehr so leicht klassifizieren. Moderne Expansionsstrategien zeichnen sich nicht nur durch internes organisches bzw. akquisitionsbasiertes Wachstum aus, sondern auch durch Export, Franchising und allerlei Hybridstufen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmenseinheiten, wie zum Beispiel Joint Venture oder Clusterbildung. Die Erscheinungsformen dezentraler Organisationseinheiten können vielfältig sein und werden den aktuellen Erfordernissen angepasst. Eine große Zahl renommierter Autoren unterstellen in ihren Theorien den Entscheidungsträgern durchgehend kognitive Prozesse in der strategischen Entscheidung einer Marktbearbeitung. Vielmehr dürften die Erscheinungsformen heutiger Organisationen und deren weltweit verstreuter Kompetenzzentren auch Konsequenz eines ständigen Anpassungsprozesses an interne und externe Faktoren sein (Johanson und Vahlne, 1977). Empirische Untersuchungen (Pedersen, Uhl, 2000) zeigen, dass Organisationseinheiten bzw. Niederlassungen mit einem hohen Innovationsgrad und gleichzeitig mit einer intensiven Weitergabe an Information wesentlichen Einfluss an den Entscheidungen des Gesamtunternehmens nehmen. Oftmals werden diese Kompetenzzentren auch „Centre of Excellence“ oder „strategic leader“ genannt. Die gängige Literatur klassifiziert

Niederlassungen meist in 4 Dimensionen und nach Kriterien wie Größe des Zu- und Abflusses von Informationen (Gupta and Govindarajan, 1991). Interessanter erscheint die Einteilung nach Bartlett und Goshal (2000), die sich an der strategischen Bedeutung als Wissensressource orientiert.

- „Strategic leaders“ werden hierbei durch ihre herausragende Rolle als Wissensvermittler und –nutzer beschrieben. Bemühungen zur Aneignung von regionalem Wissen sind zentrale Ziele und kennzeichnen sie als Festung gegen den Wettbewerb.
- „Contributors“ besitzen keine substantiellen regional-spezifischen Vorteile und duellieren sich auch nicht intern um die Vorherrschaft um Wissensagglomeration. Ihre zentrale Bedeutung liegt in der Rolle als Umsatzbringer und statischer Wissensträger.
- „Implementers“ konzentrieren sich auf die effiziente Ausbeutung des vorhandenen Wissens und entwickeln selbst keine substantiellen Fähigkeiten und befinden sich lediglich im internen finanziellen Wettbewerb.
- „Black holes“ repräsentieren Einheiten, die hinsichtlich Marktbearbeitung und der Nutzung des verteilten Wissens Mängel aufweisen. Ihnen gelingt es nicht vorhandenes Know-how erfolgreich zu implementieren und umzusetzen, sondern bedeuten vorwiegend monetären Aufwand und Anstrengungen.

In der Konstellation des diversifizierten Netzwerkes, welches zum Zwecke des Informationsaustausches kommuniziert, nimmt das Headquarter trotz des scheinbaren Machtverlustes eine trotzdem ebenso wichtige Rolle ein. Es tritt nun als Zentralstelle für die Koordination des Know-how-Transfers auf, dessen Pflicht es ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, diese Kommunikation zu fördern und für ein organisatorisches Gleichgewicht zu sorgen. Galbraith's (1977)

Informationsverarbeitungsansatz beschreibt die neue zentrale Steuerungsfunktion, welche gewährleistet, dass trotz einer zunehmenden Vernetzung im Sinne der Gesamtunternehmung gehandelt wird und auch entsprechende Strukturen geschaffen werden. Beispiele für Koordinationsmethoden sind konkret formulierte Unternehmensregeln und -vorgaben, persönliche Zielformulierungen und standardisierte Prozeduren. Die zweite zentrale Aufgabe ist hierbei, dass die Informationsanforderungen einer Einheit durch die Informationsweitergabekapazitäten gedeckt werden können (Daft und Lengel, 1986).

Maßnahmen zur Senkung des Informationsbedarfs sind bspw.:

- Beeinflussung der externen und internen Rahmenbedingungen
- Erzeugung organisatorisch einfach zuordenbarer Arbeitspakete
- Neuverteilung von Arbeitspaketen
- Schaffung heterogener Arbeitsgruppen

Maßnahmen zur Steigerung der Informationsweitergabekapazität sind:

- Investitionen in vertikale Informationssysteme
- Schaffung lateraler Beziehungen

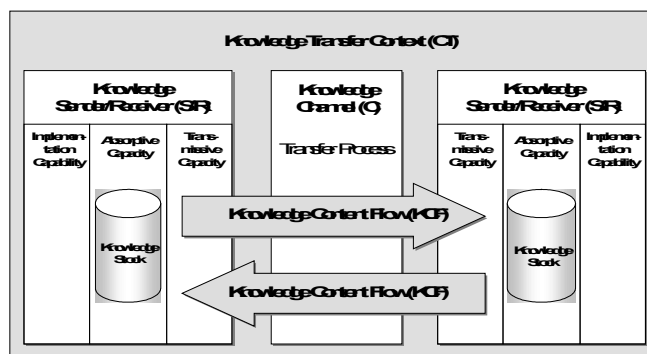
Etablierung neuer

Kommunikationsplattformen

### Die „Enabler“-Funktion des Wissenstransferprozesses

Die Steuerung des Wissenstransfers und die Schaffung der entsprechenden Rahmenbedingungen sind die neuen zentralen Themen der Leitung Multinationaler aber auch kleinerer dezentral organisierter Unternehmen. Wissenserzeugung, Wissensspeicherung und –transfer wurden in den bisherigen Ausführungen stets als Kernaufgaben von Wissensorganisationen beschrieben. Die letzte Aufgabe, der Wissenstransfer, kann in der gesamten Ressourcennutzung eine Art „Enabler“-Funktion zugeschrieben werden. Erst der effizient gestaltete Transfer von einem Punkt des Unternehmens zu den Koordinaten, wo die

Information benötigt wird, ermöglicht die volle Nutzung der internen Wissenressourcen.



Folgende 4 Dimensionen sind als Einflussgrößen eines gelungenen Wissenstransfers zu nennen.

- Wissensart- und inhalt: Die Komplexität des Wissens und die Explizierbarkeit stellen klarerweise grundsätzliche Schwierigkeiten für die Einfachheit des Transfers dar. Diese Faktoren, als auch die Art des Wissens, sind Grundlage für die Wahl des Transfermediums.
- Wissenstransferprozess bzw. –kanal: Der Transferprozess ansich gliedert sich in 4 Stufen, die sich an den klassischen Kommunikationsprozess anlehnen: Kodierung, Transfer, Dekodierung, und Interpretation der Information. Je nach Art der Art der Information, der Bedeutung oder der Implementierbarkeit stehen dem Sender und Empfänger unterschiedliche Medien und Kommunikationsarten zur Verfügung.
- Sender, Empfänger Auch die individuelle Situation und dessen Fähigkeit des Senders und Empfängers beeinflussen die Wissenstransferqualität bzw. werden zur sorgfältigen Wahl des Transfermediums beitragen. Ähnlichkeit der Ausgangssituation, kulturelle und geographische Nähe, Zeitressourcen, Vorwissen, Umsetzungsfähigkeit und auch kognitive

Fähigkeiten sind eine Reihe von Elementen, die die persönliche Ausgangsbasis betreffen und sich in die 3 Ebenen Übertragungsfähigkeit, Absorptive Fähigkeit und Implementierungsfähigkeit gliedern lassen.

- **Wissenskontext**  
Die Gesamtrahmenbedingungen runden als sogenannte externe Faktoren die Einflussgrößen für die gesamten Kommunikationsprozesse und somit für die Transferfähigkeit innerhalb eines dezentralen Netzwerks ab. Beispiele hierfür sind, politische und juristische Rahmenbedingungen, Unternehmenserfolg, wissenschaftlicher Fortschritt und Wettbewerb.

Der Erfolg dezentraler Organisationen wird nicht nur durch Qualität im Umgang und Austausch von Wissen bestimmt, es entsteht ein regelrechtes Abhängigkeitsverhältnis von den anderen Unternehmenseinheiten, da man Spezialisierung nun dezentral organisiert. Unternehmen, die sich im Wandel hin zu einer Netzwerkorganisation befinden, haben die Notwendigkeit auch die Steuerungs- und Koordinationssystematiken zu ändern und müssen sich von bloßen Vorgabe- und Kontrollmechanismen hin zu einer Förderungskultur entwickeln, um das volle Potential dieser aufgebrochenen Unternehmensstruktur heben zu können.

## Literatur

- Kogut, B., Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* (3), 383-397
- Gupta, A.K., Govindarajan, V. (1991): Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations (16), *Academy of Management Review*, pp. 768-792
- Goshal, S., Bartlett, C.A. (1990): The Multinational Corporation as an Inter-organizational Network, *Academy of Management Review* (15): 603-625
- Kogut, B., Zander, U. (2003): Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies* 2003 (34), pp. 516-529
- Pedersen, T., Holm, U. (2000): The Dilemma of Centres of Excellence – Contextual Creation of Knowledge versus Global Transfer of Knowledge, Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School, Denmark
- Johanson, J., Vahlne, J.-E.. (1977): The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8 (1) 23-32
- Kogut, B., Zander U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science* Vol. 3, No. 3
- Madhok, A. (1996): Know-how-, Experience- and Competition-related Considerations in Foreign Market Entry: an Exploratory Investigation, *International Business Review* (1996), 5/4, pp. 339-366
- Gupta, A.K., Govindarajan, V. (2000): Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, pp. 473-496
- Galbraith, J. (1973): *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts
- Galbraith, J. (1977): *Organization Design*, Addison-Wesley Publishing, Reading, Mass.
- Tushman, M. N., Nadler, D. A. (1978): Information Processing as an Integrated Concept in Organizational Design, *The Academy of Management Review*, Vol. 3 (3), pp. 613-624



*Der Autor Mag. Peter Grausgruber ist als Senior Berater bei beyond consulting für die Themen Organisation und Prozessmanagement verantwortlich und zertifizierter Projektmanager.*

*Nach dem Studium der Internationalen Betriebswirtschaft und mehreren Jahren bei einem internationalen Technologie und Telekommunikationskonzern ist er nun als Unternehmensberater tätig. Er ist Doktorand an der Universität Wien am Institut für Unternehmensführung mit dem Fachgebiet "Organisationsdesign nach Informations- und Wissensaspekten".*