

WILL DER PARTNER UNSER WISSEN STEHLEN?

Ein taiwanischer Zulieferer geht ein vielversprechendes Joint Venture mit einem chinesischen Autobauer ein. Doch die Zusammenarbeit verläuft anders als erwartet. Am Ende fordern die Chinesen gar die Freigabe wichtiger Patente.

VON WILLY H. SHIH UND JYUN-CHENG WANG

Alle Konferenzteilnehmer lächelten – außer einem. Der Vorstandschef von Prime ElektroTek hatte gerade den in der Fabrikhalle versammelten Angestellten und Managern eine große Neuigkeit verkündet. Das Unternehmen mit Sitz in Taipeh hatte sich seit seiner Gründung vor zehn Jahren rasant entwickelt: Zunächst hatte es einfache Netzteile hergestellt, mittlerweile entwickelte es Hybridantriebsstränge für Autos. Jetzt endlich hatte Prime einen Vertrag mit Blue Sky Vehicles an Land gezogen, einem staatlichen Unternehmen aus China, das zu den wachstumsstärksten Autoherstellern des Landes gehörte. Wenn alles gut lief, würde Blue Sky seine energieeffizienten Pkw und Lastwagen bald mit Komponenten von Prime ausstatten.

„Endlich“, hatte der Vorstandschef gesagt, „haben wir einen Fuß im Markt für Elektroautos Blue Sky ist zwar ein staatliches Unternehmen, doch ich glaube, dass es sich von anderen abheben möchte. Und es hat Interesse daran, viele unserer Technologien zu nutzen.“

Lin Tung-Hsin, Leiter des Elektronikbereichs bei Prime, jubelte. Auch die neben ihm stehenden Arbeiter klatschten Beifall. Nur Wang Hsi-Guo, zuständiger Ingenieur für die Entwicklung der Antriebsstrangtechnologie, stimmte nicht in den Applaus ein.

Nach der Besprechung entfernte er sich eilig, doch Lin holte ihn ein. „Was ist denn los, Professor?“, fragte er ihn. Diesen Spitznamen verdankte Wang seiner Neigung, Leute in Gespräche über Technikdetails zu verwickeln. „Ist Ihnen das Essen nicht bekommen?“

„Ich traue unserem neuen Partner nicht über den Weg“, entgegnete Wang. „Unsere Elektronik für Antriebsstränge ist raffiniert und effizient – ich denke, sie ist mindestens genauso gut wie die anderer Hersteller. Zumindest sind unsere Antriebsstränge besser als alles, was Blue Sky jemals verwendet oder auch nur gesehen hat. Und trotzdem sollen wir jetzt Freuden sprünge machen, weil diese Firma ein paar unserer Komponenten für einen Prototyp kaufen will, von dem man noch nicht einmal weiß, ob er am Ende überhaupt produziert wird? Sie können sich doch

sicherlich vorstellen, was bald passieren wird.“ Wang schüttelte missbilligend den Kopf. „Sobald diese Leute unsere Komponenten in die Finger kriegen, werden sie sie auseinandernehmen und analysieren. Und spätestens in einem Jahr stellen sie nicht nur eigene Versionen unserer Komponenten her, sondern verkaufen sie wahrscheinlich auch an andere Unternehmen. Das ist mit Sicherheit nicht der Weg zum Erfolg.“

Lin klopfte Wang freundschaftlich auf die Schulter. „Ich verstehe, dass Sie nervös sind“, sagte er. „Aber wir müssen realistisch sein. Wir dürfen keine Angst haben, uns auf einen großen chinesischen Kunden wie Blue Sky einzulassen. Vergessen Sie nicht: Bevor wir dieses Geschäft an Land gezogen haben, hatten wir keinen einzigen Kunden.“

„Doch. Wir hatten Apex.“

Lin verzog den Mund zu einem geringschätzigen Lächeln. Apex Automobile war ein taiwanisches Unternehmen, das man allerhöchstens als drittklassig bezeichnen konnte. Apex war einer ihrer ersten Kunden gewesen, als die meisten Autohersteller Prime we-

ILLUSTRATION: EVA HILLEREN FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

gen seiner Wurzeln im Elektronikgeschäft nicht einmal eines Blickes gewürdigt hätten. Die Unternehmensleitung war von einem Testwagen beeindruckt gewesen, den Wang gebaut hatte – einem blauen Volvo mit einem Antriebsstrang von Prime und einem Satz Akkus. Und wegen der unkomplizierten Art seiner Manager und ihrer Loyalität gegenüber Prime hatte der Professor gern mit Apex zusammengearbeitet. Damals hatte er ein Team geleitet, das mehrere Prototypen für Apex entwickelte.

Doch der Vorstandschef hatte Lin unmissverständlich klargemacht, dass Prime niemals ein Big Player im Autokomponentengeschäft werden würde, wenn es mit kleinen, unbedeutenden Firmen zusammenarbeitete. Und da große Autohersteller wie Nissan und GM ihre Hybrid- oder Elektroantriebsstränge normalerweise selbst bauen, brauchte Prime einen starken Partner unter den Autoproduzenten der zweiten Liga. Deshalb hatte das Unternehmen auf China gesetzt, obwohl dort die Rechtslage im Hinblick auf geistiges Eigentum problematisch war.

Blue Sky schien genau der richtige Partner für Prime zu sein. Das Unternehmen gehörte zu den wachstumsstärksten chinesischen Autoherstellern und konnte es offensichtlich kaum erwarten, in den Hybridmarkt einzusteigen. Im Rahmen einer langen Werbekampagne hatte Prime viele Kontakte in der Firma geknüpft und sich immer weiter hochgearbeitet: Anfangs hatte Prime Blue Sky nur ein paar kleinere Teile für Armaturenbretter und Beleuchtungssysteme geliefert, schließlich aber einen Vertrag über größere Komponenten abgeschlossen.

„In jedem Fall überschätzen Sie unseren neuen Partner“, tadelte Lin den Professor. „Ich glaube nicht, dass diese Leute alle unsere Komponenten nachkonstruieren können.“

„Ganz im Gegenteil: Ich mache nicht den Fehler, irgendein chinesisches Unternehmen zu unterschätzen“, widersprach Wang.

IM WILDEN OSTEN

Wie Lin wusste, war die Volksrepublik China berüchtigt dafür, dass Firmen dort ihr geistiges Eigentum verlieren konnten. Die chinesischen Ingenieure verstanden es meisterhaft, Produkte verschiedenster Branchen zu klonen. Das hatte er selbst erlebt, als die Netzteilabteilung von Prime eine Partnerschaft mit einem chinesischen Computerhersteller eingegangen war: Schon bald darauf verkaufte das chinesische Unternehmen Kopien der Netzgeräte von Prime zu Dumpingpreisen. Und normalerweise beschränkte sich dieses Problem nicht nur auf den chinesischen Partner, mit dem man gerade zusammenarbeitete: Sobald ein Branchenheimnis erst einmal geknackt war, verbreitete sich dieses Wissen auch in anderen Unternehmen. Es gab zwar Gesetze gegen solche Geschäftspraktiken, doch leider ließ sich der erlittene Schaden durch juristische Maßnahmen in China nur selten so weit wiedergutmachen, dass die Prozesskosten sich lohnten. Fast alle Unternehmen auf dem chinesischen Festland stellten eine Bedrohung für geistiges Eigentum dar – das galt mit Sicherheit auch für Blue Sky.

Natürlich waren auch dem Vorstandschef von Prime diese Risiken bewusst; deshalb hatte er Lin während des langen Werbens seiner Firma um Blue Sky immer wieder mit Fragen gelöchert: War der Autohersteller in der Lage, Prime sein Know-how zu stehlen? Wollte er Prime vielleicht nur als Sprungbrett benutzen, um sich selbst zu einem vertikal integrierten Hersteller von Hybridantriebssträngen zu entwickeln? Oder noch schlimmer: Würde Blue Sky diese Komponenten womöglich eines Tages selbst verkaufen?

Lin hatte seinen Chef stets beruhigt. Erstens wollte Blue Sky nur bestimmte Komponenten von Prime kaufen – und eben nicht die Fahrzeugkontrolleinheit, die ein wichtiger Bestandteil des Hybridantriebsstrangs war. Zweitens hatte Prime in einige seiner Komponenten eine Menge implizites Wissen

eingebaut – Informationen, bei denen es sich nicht um bloßes Know-how, sondern eher um Know-why handelte. Vielleicht war ein externes Unternehmen durchaus in der Lage, genaue Nachbildungen der Komponenten zu erstellen. Doch wenn es einfach nur die Hardware kopierte, ohne diese zu verstehen, würde daraus ein Auto entstehen, das der Zielvorstellung zwar ziemlich nahe kam, aber eben doch nicht genauso funktionierte, wie es sollte. Und drittens – so hatte Lin seinem Vorstandschef offen gesagt – schienen die Ingenieure von Blue Sky im Systems Engineering nicht sonderlich gewieft zu sein. In seinen technischen Diskussionen mit ihnen hatte Lin festgestellt, dass sie klar umrissene Entwicklungsaufgaben zwar offenbar gut beherrschten, von großen, komplexen Systemdesigns jedoch nicht viel verstanden.

In dieser Einschätzung sah Lin sich ein paar Wochen später bestätigt, als er den Vorstandschef gemeinsam mit dem Professor zu einem Besuch bei Blue Sky in Kanton begleitete.

Lin hatte das Werk während der Vorgespräche zu dem Vertrag schon mehrmals besucht, doch Wang war noch nie dort gewesen. Lin sah seinem Kollegen an, wie beeindruckt er von der Größe des Betriebs war. Auf tadellos funktionierenden Fließbändern, über denen Roboterarme schwebten und die von weiß gekleideten Arbeitern bedient wurden, nahmen Hunderte von Autos Gestalt an. Und die Produktionszahlen, die die Manager von Blue Sky ihnen präsentierten, hörten sich geradezu unwiderstehlich an: Blue Sky leistete einen wichtigen Beitrag dazu, dass China im Lauf der kommenden Jahre eine halbe Million Hybridfahrzeuge herstellen konnte. Das Unternehmen hatte sich verpflichtet, innerhalb der folgenden zwölf Monate mindestens fünf verschiedene Modelle mit Komponenten von Prime und anderen Lieferanten auf den Markt zu bringen.

Bei einem anschließenden Treffen der Technikexperten beider Unternehmen waren alle in Feierstimmung. So



BLUE SKY FEHLTE DIE EXPERTISE, UM DIE TECHNOLOGIE NACHZUAHMEN.

gar Wang lächelte. Lin, der ihm eine Chance geben wollte, mit seinem Wissen zu brillieren, forderte die Ingenieure von Blue Sky auf, Fragen zur Technologie von Prime zu stellen. Daraufhin wollte ein Ingenieur wissen, warum Prime sich entschlossen habe, statt Parallel- lieber Serienhybridantriebsstränge zu entwickeln. Lin staunte über diese Frage, so etwas sollte doch eigentlich zum Grundwissen von Ingenieuren eines Automobilherstellers gehören. Wang erklärte, dass bei Parallelhybridfahrzeugen – wie dem Prius von Toyota – die elektrischen Antriebsmotoren und der Verbrennungsmotor mit dem Antriebsstrang verbunden sind und die Batterie sowohl durch den Motor als auch beim Bremsen aufgeladen wird. Durch diese Verbindung wird das Steuersystem ziemlich komplex. Serienhybridfahrzeuge sind einfacher und lassen sich preisgünstiger herstellen. Ein Serienhybridauto wie der Chevy Volt wird nur elektrisch betrieben, der Benzinmotor dient lediglich als Generator.

Die verwirrten Gesichter der Ingenieure von Blue Sky bestätigten Lin, dass er sie richtig eingeschätzt hatte: Das chinesische Unternehmen verfügte nicht über das nötige Know-how, um die Produkte von Prime zu kopieren.

Als Nächstes begann Wang seine Fragen zu stellen. „Also“, fragte er, „Sie wollen die Steuereinheit des Fahrzeugs selbst herstellen?“

Die Manager von Blue Sky nickten zustimmend. In dem Vertrag stand, dass Prime seinem Partnerunternehmen nicht nur bestimmte Komponenten liefern sollte, sondern auch die Spezifikationen, aus denen hervorging, wie sie mit der Steuereinheit des Fahrzeugs verbunden werden mussten – also praktisch das „Gehirn“ des Autos.

Diese etwa schuhkartongroße Einheit würde ein technisch hoch entwickeltes Gerät sein, das Befehle vom Fahrer empfangen und Tempo, Beschleunigung, Bremsen und Aufladesysteme des Autos kontrollieren konnte. Bei den Vertragsverhandlungen mit Blue Sky waren Lin und Wang zunächst davon ausgegangen, dass der Autohersteller die Steuereinheit von Prime kaufen wollte. Mit Lins Genehmigung hatte Wang sogar die Leitung eines Teams übernommen, das diese Steuereinheit für Blue Sky entwickelte. Dieser Prototyp war nicht nur hocheffizient, sondern außerdem ein wahres Meisterwerk an implizitem Wissen. Doch dann hatte der Autohersteller erklärt, dass er seine Steuereinheit lieber selbst bauen wolle. Da das Fahrgefühl eines Autos

von seiner Steuereinheit abhängt, lagern große Autohersteller deren Produktion normalerweise nicht aus, sondern entwickeln sie selbst. Offensichtlich hatte Blue Sky den Ehrgeiz, in die erste Liga dieser Autoproduzenten aufzusteigen.

„Wie weit sind Sie damit?“, fragte Wang. „Es kann ziemlich schwierig sein, eine wirklich gute Fahrzeugsteuereinheit zu entwickeln.“

Die Blue-Sky-Manager warfen sich ratlose Blicke zu. Anscheinend wussten sie nicht so recht, was sie sagen sollten. „Machen Sie sich mal keine Sorgen“, meinte einer von ihnen schließlich. „Wir kommen schon voran.“

Auf dem Heimflug erzählte Lin dem Vorstandschef diese Geschichte als weiteren Beleg dafür, dass Blue Sky kein großes Risiko für das geistige Eigentum von Prime darstellte. „Diese Leute haben keine Ahnung von der Systemtechnik“, erklärte er. Der Vorstandsvorsitzende nickte nachdenklich.

Als sie wieder in Taipeh waren, fragte Lin den Professor nach dem Prototyp der Steuereinheit, den Prime nach den Spezifikationen von Blue Sky gebaut hatte. Wang erklärte, der Prototyp sei wieder demontiert worden, weil man ihn ja jetzt nicht mehr brauche.

Lin stöhnte. „Können Sie ihn wieder zusammenbauen lassen?“, fragte er. „Und zwar schnell?“

EINE WICHTIGE BEDINGUNG

Einen Monat später kam der Vorstandschef in der Fabrikhalle auf Lin zu und fragte, wie Blue Sky mit seinem Fahrzeugprototyp vorankomme. Es kam ihm verdächtig vor, dass sie nichts mehr von dem Unternehmen gehört hatten.

Lin sagte, ihm sei nichts Negatives zu Ohren gekommen.

„Es ist sehr wichtig für uns, dass es mit diesem Vertrag klappt“, betonte der Vorstandschef und strich sich nervös eine Haarsträhne aus dem Gesicht. „Blue Skys Konkurrenten in China sind mit dem Vertrieb von Hybridfahrzeuge schon ziemlich weit. Wenn Blue Sky

da nicht Schritt hält, könnte das Unternehmen in Schwierigkeiten geraten – und dann hätten auch wir Probleme. Blue Sky ist der einzige große Autohersteller, der Interesse an uns gezeigt hat. Wenn mit diesem Vertrag etwas schiefgeht, sind wir als Lieferant für Autoproduzenten vielleicht bald weg vom Fenster.“

Daraufhin telefonierte Lin sofort mit seinen Ansprechpartnern bei Blue Sky, doch keiner konnte ihm eine verbindliche Antwort auf seine Frage nach den Fortschritten bei der Entwicklung des Prototyps geben. Schließlich lud der Leiter der Hybridabteilung ihn zu einem weiteren Besuch nach Guangzhou ein. Bei dieser Gelegenheit sollte er den Prototyp zu sehen bekommen.

Die Demonstration verlief auffallend unspektakulär: Lin und die Manager und Ingenieure von Blue Sky trafen sich auf einem Grundstück in der Nähe der Teststrecke, wo ein unscheinbares zweitüriges Auto auf sie wartete. Lin setzte sich ans Steuer, trat aufs Gaspedal und begann die Teststrecke entlangzufahren. Dabei merkte er sofort, dass etwas nicht stimmte: Er hatte eine viel spritzigere Beschleunigung erwartet, und der Benzinmotor schien sich zu schnell zuzuschalten. An dem Steuersystem musste eindeutig noch eine Menge verbessert werden.

„Tut mir leid“, entschuldigte sich der Manager von Blue Sky, der Lin seine Enttäuschung ansah. „Wir arbeiten noch an der Steuereinheit.“

Weiter waren sie in den vergangenen sechs Wochen nicht gekommen? Lin schluckte die spitze Bemerkung herunter, die ihm auf der Zunge lag. „Wir hätten eine Steuereinheit für Sie“, sagte er stattdessen, „eine, die genau auf die anderen Komponenten abgestimmt ist und nach Ihren Spezifikationen gefertigt wurde.“

„Das wäre uns eine große Hilfe“, antwortete der Manager. „Ihr Ingenieur, der Professor, hat recht gehabt: So eine Steuereinheit ist tatsächlich schwer zu entwickeln. So knifflig hatten wir uns die Sache nicht vorgestellt.“

Lin versprach, den Prototyp so bald wie möglich in die Kanton-Provinz zu schicken. Am Nachmittag war er wieder in Taiwan und setzte für den nächsten Tag eine Besprechung mit dem Vorstandsvorsitzenden an, der er mit sarkastischer Vorfreude entgegen-sah: Dieses Gespräch würde die Bedenken seines Chefs wegen der zeitlichen Verzögerung zerstreuen und gleichzeitig beweisen, wie klug es von ihm gewesen war, Wang den Prototyp der Steuereinheit wieder zusammenbauen zu lassen. Außerdem war dies der endgültige Beweis dafür, wie richtig er mit seiner Einschätzung gelegen hatte, dass die Blue-Sky-Ingenieure von Systems Engineering keine Ahnung hatten.

Doch leider verlief das Gespräch ganz anders als geplant.

„Ich habe gerade mit Blue Sky telefo-niert“, schäumte der Vorstandschef, als Lin sein Büro betrat. So aufgebracht hatte Lin ihn noch nie erlebt. „Das ist absolut inakzeptabel!“

„Ich verstehe nicht, was Sie meinen“, sagte Lin. „Blue Sky kann seine Steuer-einheit nicht selbst herstellen und will diese Aufgabe an uns outsourcen. Dadurch würden wir bei der Entwick-lung ihres Prototyps eine viel wichti-gere Rolle spielen und werden wahr-scheinlich mehr Aufträge bekommen. Das ist doch eine positive Entwick-lung.“

„Haben die es Ihnen nicht gesagt?“, fragte der Vorstandschef. „Die Leute von Blue Sky wollen unsere Steuer-einheit nur, wenn die Rechte an dem geistigen Eigentum auf sie übergehen.“

„Auf sie übergehen?“ Lin war so fas-sungslos, dass er die Worte seines Chefs mechanisch wiederholte.

„Ja. Wir müssen ihnen den Quell-code für die Software und alle Steuer-systemalgorithmen geben. Wenn wir damit nicht einverstanden sind, wollen sie den Prototyp nicht. Dann hätten sie keine Fahrzeugsteuereinheit – und somit auch kein Auto.“

Bei all seinen Diskussionen über eine Nachkonstruktion war es Lin nie in den Sinn gekommen, dass der Autoherstel-

ler die Patente von Prime für sich bean-spruchen und dies zur Bedingung für den Vertragsabschluss machen könnte. Er dachte daran zurück, wie oft er dem Vorstandschef versichert hatte, dass die Leute von Blue Sky keine techni-schen Genies waren. Was der Professor wohl jetzt sagen würde? Dass der Auto-hersteller Prime in eine Partnerschaft hineingelockt hatte, die dem kleineren Unternehmen sein geistiges Eigentum rauben würde?

„Sie behaupten, das zu brauchen“, erklärte der Vorstandsvorsitzende. „Sie sagen, ohne unser geistiges Eigentum hätten sie keine Verwendung für die anderen Komponenten, die wir ihnen verkaufen wollen. Dann würden sie sich einen anderen Lieferanten suchen, von dem sie das ganze Paket bekom-men. Aber wenn wir diese Bedingun-gen akzeptieren, wie können wir dann geschäftlich in China überleben?“

Aufgabenblock 1: Wissensmanagement

Aufgabe 1

16 Punkte

- a) Beschreiben Sie kurz drei konkrete Beispiele für **Wissensarbeit** in Unternehmen. (3)
Erläutern Sie, wie sich Wissensarbeit von anderen Formen der Arbeit unterscheidet. (3)
- b) Diskutieren Sie zwei Vorteile und zwei Probleme **intuitiver Entscheidungen** im Management. (4)
Erklären Sie, welchen Beitrag **künstliche Intelligenz** zu Managemententscheidungen leisten kann. Erläutern Sie darüber hinaus zwei Nachteile KI-basierter Entscheidungsfindung. (4) Beschreiben Sie kurz, wofür weiterhin menschliche Führungskräfte und Entscheider benötigt werden. (2)

Aufgabenblock 1: Wissensmanagement**Aufgabe 2****12 Punkte**

Zeichnen Sie den **Lernzyklus** nach March/Olsen sowie seine Störungen (grafische Darstellung). (4)

Erläutern Sie jede **Störung** mit einem Beispiel in Bezug auf einen Automobilkonzern, das verdeutlicht, wie hierdurch organisationales Lernen beeinträchtigt bzw. verhindert werden kann, sodass die erfolgreiche/rechtzeitige Umstellung auf die Trends „autonomes Fahren“ oder „Elektromobilität“ scheitert. (8)

Aufgabenblock 1: Wissensmanagement

Aufgabe 3

12 Punkte

Nach Abschluss Ihres Studiums werden Sie in einem mittelständischen Unternehmen mit ca. 200 Mitarbeitern als Assistenz der Geschäftsführung eingestellt. Das Unternehmen besitzt eine funktionale Organisationsstruktur und eine relativ steile Hierarchie mit eher autoritärer Führung und Machtkämpfen zwischen den Abteilungen. Die Unternehmenskultur ist geprägt von Besitzstandsdenken nach dem Motto „Wissen ist Macht“.

Das Unternehmen verkauft eine größere Anzahl verschiedener Produkte. Immer wieder werden Projekte durchgeführt, in denen kundenspezifische Lösungen erarbeitet werden. Ein Gesamtüberblick, wofür und wie die Produkte bei den Kunden konkret verwendet werden, fehlt.

Das Unternehmen hat bisher kein Wissensmanagement betrieben. Zitat des Geschäftsführers: „Wenn unser Unternehmen bloß wüsste, was es alles weiß, könnten wir deutlich erfolgreicher sein!“ Zu den Zielen des Unternehmens zählt, innovationsstärker zu werden und die eigene Lern- und Anpassungsfähigkeit zu erhöhen. Das Unternehmen verfolgt eine Differenzierungsstrategie mit hohen Qualitätsansprüchen und plant mit verbesserten sowie neuen Produkten zusätzliche Kunden und Marktsegmente zu erschließen.

Erstellen Sie ein Konzept zur **Einführung eines Wissensmanagements**. Gehen Sie insbesondere auf, die **Entwicklung einer Wissensstrategie**, das **Wissenscontrolling** sowie die **Förderung des Wissensaustausches** ein. Beschreiben Sie notwendige Schritte, erforderliche Maßnahmen und einsetzbare Instrumente/Tools.

Blank area with horizontal lines for writing the answer.

Aufgabenblock 2: Allianzmanagement

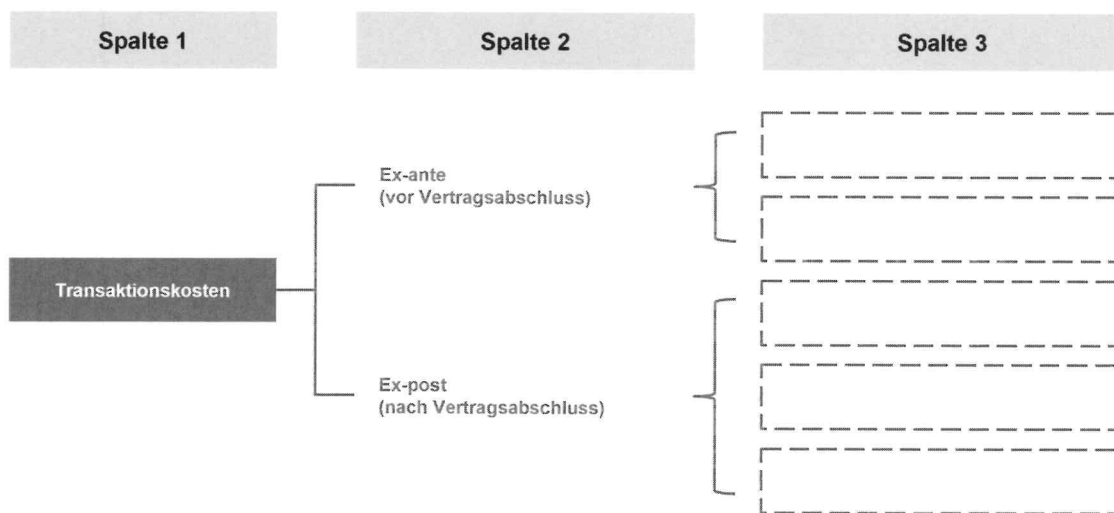
Aufgabe 6

Transaktionskostentheorie

14 Punkte

a) Füllen Sie **4 der 5 leeren Felder** in Grafik 1 mit den entsprechenden Transaktionskostenarten. (2)

b) Erläutern Sie die 4 zuvor (in a) genannten Transaktionskostenarten und wenden Sie diese anschließend auf die Fallstudie „Will der Partner unser Wissen stehlen?“ an. Führen Sie hierfür Beispiele aus der Fallstudie an, die auf entsprechende (potenziellen) Transaktionskostenarten hinweisen, die bereits vor Vertragsabschluss auftreten bzw. denkbar sind, wenn die beiden Unternehmen einen Kooperationsvertrag unter den Bedingungen von BlueSky abschließen. (12)



Grafik 1: Transaktionskostenarten
