



Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie – Ergebnisse einer Delphi-Studie

„Innovationen waren und sind von enorm hoher Bedeutung für die BMW-Group. Denn Innovationen bedeuten, Schrittmacher in einer Technologie, einem Prozess oder einem Verfahren zu sein, Trends zu bestimmen und die Benchmarks zu setzen.“ (Dr. Burkhard Göschel, Vorstandsmitglied der BMW-Group). Trotz der hohen Bedeutung von Innovationen reduzieren die OEM ihre F&E-Budgets. Folglich sind sie darauf angewiesen, die F&E-Ressourcen ihrer Zulieferer zu nutzen. Aus diesem Grund steigt die Zahl von Entwicklungspartnerschaften stark an.

(Zeichen: 549)

In der aktuellen empirischen Studie „Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie“ von Univ.-Prof. Horst Wildemann werden zunächst die Besonderheiten von Entwicklungspartnerschaften aufgezeigt, auf deren Basis anschließend konkrete Handlungsanleitungen abgeleitet werden.

(Zeichen: 267)

In zunehmenden Maße reduzieren OEM ihre Entwicklungskapazitäten. Gleichzeitig befinden sie sich in einem Spannungsfeld von Innovations- und Kostendruck. Der Innovationsdruck resultiert aus gestiegenen Kundenanforderungen nach mehr Funktionalität, dem Risiko des Verpassens neuer Technologien sowie aus steigenden gesetzlichen Anforderungen wie der Verpflichtung der Hersteller zur kostenlosen Rücknahme und Demontage von Altfahrzeugen. Der technische Wandel beispielsweise in Elektrik/Elektronik kann von den OEM nicht mehr allein bewerkstelligt werden. Der Endverbraucher ist immer weniger bereit, für neue Technologien einen Aufpreis zu bezahlen. Eine Möglichkeit für die Automobilindustrie das Dilemma aufzulösen, besteht in der Nutzung der Ressourcen und des Know-hows ihrer Zulieferunternehmen in Form von Entwicklungspartnerschaften. Die steigende Bedeutung von Entwicklungspartnerschaften kann auf die hohe Zufriedenheit im Umgang mit Kooperationen im Bereich der F&E zurückgeführt werden. 48 % der Unternehmen sehen ihre Erwartungen als erfüllt an, 38 % sind indifferent und lediglich 14 % sind mit den Ergebnissen unzufrieden. Derzeit unterhalten die OEM durchschnittlich 53 und Zulieferunternehmen durchschnittlich 6 Entwicklungspartnerschaften.

(Zeichen: 1109)

Zur Identifizierung von Entwicklungstrends in der Automobil- und Zulieferindustrie sowie zur Strukturierung von Gestaltungsfeldern im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften wurde 2003 eine schriftliche Expertenbefragung durchgeführt. An der Befragung waren 81 Unternehmen beteiligt, die primär der Automobil- und Zulieferindustrie zuzuordnen sind. Die Unternehmen konnten bereits auf Erfahrungen mit Entwicklungspartnerschaften zurückgreifen.
(Zeichen: 399)

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Ursachen für das Eingehen einer Entwicklungspartnerschaft liegen in einer Veränderung der Unternehmensstrategie, in veränderten Marktbedingungen sowie in einer Veränderung des Kompetenzportfolios von OEM und Zulieferunternehmen begründet.
- Die wichtigsten Kriterien für die Identifizierung geeigneter Partner stellen die Bewertung der vorhandenen Management- und Personalressourcen, die strategische Ausrichtung, wirtschaftliche Stabilität sowie der Fit der Unternehmenskulturen dar.
- Als Vertragstypen bei Entwicklungspartnerschaften dominieren langfristige Rahmenverträge.
- Einen hohen Verbreitungsgrad weisen Konzeptwettbewerbe bei den Automobilherstellern auf, da der Innovations- und Kostendruck hier besonders ausgeprägt ist.
- Der Einsatz von Konzeptwettbewerben eignet sich insbesondere für Unternehmen, die sich durch innovative, komplexe Produkte von ihren Wettbewerbern differenzieren wollen. Für die Durchführung von Konzeptwettbewerben ist die Qualität des Lastenhefts von herausragender Bedeutung. Durch die Aufspaltung in je einen Pflicht- und Kürteil kann sowohl der Kostentransparenz als auch der Erbringung innovativer Ideen Rechnung getragen werden.
- Um die Innovationskraft der Zulieferunternehmen nicht nachhaltig zu schwächen, sind von den OEM an die Zulieferunternehmen geeignete finanzielle Kompensationen für den Entwicklungsaufwand zu leisten.
- Ein ungenügender Know-how-Schutz ist der bedeutendste Ablehnungsgrund für Konzeptwettbewerbe. Der Know-how-Schutz kann durch den Einsatz eines Know-how-Schutz-Portfolios verbessert werden.
- Zukünftig ist von den Automobilzulieferern im Bereich des Unterlieferantenmanagements Methoden-Know-how aufzubauen, damit sie ihre Lieferanten effektiv steuern können.
- Entscheidend für die Implementierung eines effektiven Änderungsmanagements sind kompatible, durchgängige Systemlandschaften.
- Die gestiegene Anzahl an Entwicklungspartnerschaften macht den Einsatz neuer Organisationskonzepte notwendig, mit deren Hilfe der Erfolg der

Partnerschaften sichergestellt werden kann. Die gemeinsame Projektarbeit zur Abwicklung der Entwicklungspartnerschaft weist den höchsten Verbreitungsgrad auf.

(Zeichen: 1999)

Mehr Informationen zum Thema Entwicklungspartnerschaften finden Sie in der neuen Studie:

Wildemann, H. (2004): Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie, Ergebnisse einer Delphi-Studie, 1. Auflage, München 2004

Weiterführende Literatur:

Wildemann, H. (2004): TCW-report: Konzeptwettbewerb und Know-how-Schutz in der Automobil- und Zulieferindustrie, 1. Auflage, München 2004

Wildemann, H. (2004): Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie: Leitfaden zur methodengestützten Umsetzung von Entwicklungspartnerschaften, 2. Auflage, München 2004

Wildemann, H. (2004): Entwicklungstrends in der Automobil- und Zulieferindustrie, 1. Auflage, München 2004

Seminare:

Fachseminar: Produktklinik & Produktordnungssysteme, 18.-20.03.2004 in München

Informationen sind erhältlich bei:

Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h. c. Horst Wildemann,
Leopoldstraße 145, 80804 München,
Tel.: 089/289-24000, Fax: 089/289-24011

<http://www.wildemann-wiso.tu-muenchen.de>

<http://www.tcw.de>