

## Herausforderungen an Entwicklungspartnerschaften in der Automobilindustrie

Horst Wildemann



Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. *Horst Wildemann* ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre - Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität München

und steht dem Beratungsinstitut TCW mit über 60 Mitarbeitern für Unternehmensplanung, Technologie-Management und Produktions-Logistik vor. Tel. 0 89/2 89-2 40 00, E-Mail: prof.wildemann@wi.tum.de

Entwicklungspartnerschaften gewinnen besonders in der Automobilindustrie mehr und mehr an Bedeutung als effektive Form der Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern (OEM) und Zulieferunternehmen. Für ein erfolgreiches Management müssen eine Reihe von Hürden überwunden werden. Diese beziehen sich auf die Felder Konzeptwettbewerb, Entwicklungskostenmanagement, Know-how-Schutz, Vertragsgestaltung, Projektmanagement, Änderungsmanagement, Lieferantenmanagement und Standardisierung. Zur Unterstützung des Managements von Entwicklungspartnerschaften steht ein kostenfreies Internettool unter [www.tcw.de](http://www.tcw.de) zur Verfügung.

### 1. Entwicklungspartnerschaften – eine effektive Form der Zusammenarbeit

In zunehmendem Maße haben große Unternehmen ihre F&E-Kapazitäten reduziert und benötigen nun Forschungs- und Entwicklungskapazitäten der Zulieferunternehmen. Die Gestaltung solcher Entwicklungspartnerschaften in der Automobilindustrie beinhaltet ein erhebliches Erfolgspotenzial in Bezug auf die Nutzung der Innovationskraft von Zulieferanten, verbunden mit Einspareffekten auf beiden Seiten (vgl. *Wildemann*, 2008a, S. 3). Durch den stetigen Outsourcing-Prozess wird die Technologiekompetenz zunehmend von den OEM zu den Lieferanten umgeschichtet. Mit der jeweiligen Spezialisierung eines Zulieferunternehmens auf wenige Bauteile oder eine Modulrespektive Systembaugruppe wird ein fachspezifisches Know-how aufgebaut, welches durch seine Konzentration und Tiefe ein hohes Potenzial an neuen Innovationen beinhaltet (vgl. *Wildemann*, 1999). Für den OEM gilt es, dieses Potenzial zu nutzen, um sich am Markt durch besonders hohe kundennutzenbringende Innovationen von seinen Wettbewerbern zu differenzieren (vgl. *Kaluza/Blecker*, 2000, S. 59). Durch die Konzentration

auf die jeweiligen Kernkompetenzen eines Zulieferers können den Fahrzeugherstellern stetig die neuesten Konzepte und Produktionstechnologien offeriert werden (vgl. *Prahalad/Hamel*, 1991). Die Lieferanten tragen schon heute mehr zu Innovationen und Produktverbesserungen bei als der Automobilhersteller. Beide Beteiligten sollten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit eine partnerschaftliche und auf Dauer angelegte Kooperation zur Produktentwicklung eingehen. Die Partnerschaft wird in der gemeinsamen Projektarbeit definiert. Eine auf längere Frist angelegte partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Fahrzeughersteller bedeutet für beide Seiten die Möglichkeit zur Nutzung erheblicher Wettbewerbsvorteile. Auf der Zulieferseite sind dies zum einen der relativ sichere Auftragsbestand bei gleich hoher Innovationskraft und zum anderen eine Absicherung bei der Vergütung von Entwicklungsleistungen (vgl. *Kettner*, 2002). Für den OEM liegt der Vorteil einerseits in der engeren Zusammenarbeit, was einen geringeren Aufwand im Projektmanagement sowie in der Lieferantenbewertung bedeutet. Andererseits kann der Lieferant durch die langfristige Kooperation eine auf die Kundenwünsche des Herstellers orientierte Entwicklungsarbeit leisten.

## 2. Acht kritische Herausforderungen für Entwicklungspartnerschaften

Die Schritte zu einer erfolgreichen Implementierung einer Entwicklungspartnerschaft lassen sich in zwei Hauptprozesse untergliedern: Die Auswahl des geeigneten Partners und die Gestaltung der Entwicklungspartnerschaft. Für den ersten Hauptprozess Partnerwahl sind vor allem die Einflüsse von Konzeptwettbewerb, Know-how-Schutz, Vertragsgestaltung und Entwicklungskostenmanagement von hoher Bedeutung. Für den zweiten Hauptprozess sind es das Lieferantenmanagement, der Know-how-Schutz, die Vertragsgestaltung, das Projektmanagement, das Änderungsmanagement, das Entwicklungskostenmanagement und die Standardisierung. Diese acht Herausforderungen gilt es zu meistern, um eine effektive und effiziente Entwicklungspartnerschaft zu schaffen.

### *Konzeptwettbewerb*

Als entscheidendes Instrument in der Partnerwahl dient er dazu, geeignete Lieferanten zu finden, die eine vom Abnehmer in ihren Grundzügen skizzierte Idee konzeptionell, also innovativ und technologisch realisierbar, ausarbeiten (zur Produktpositionierung vgl. *Wildemann*, 2003). Die Problematik bei Konzeptwettbewerben besteht in der Gefahr des Wissensabflusses. Die Berücksichtigung des Know-how-Schutzes spielt deshalb eine große Rolle. Beide Partner müssen sich bereits in der Auswahlphase im Klaren sein, ob sie sich wechselseitig einen ausreichenden Schutz ihres Know-hows zusichern und während der Partnerschaft auch dauerhaft gewährleisten können. Gerade Entwicklungspartnerschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass innovative Lösungen gefunden werden. So stellt sich oft die Frage, ob der Zulieferer tatsächlich seine Innovation in vollem Umfang offen legt, wenn er befürchtet, dass sein Know-how beim Abnehmer nicht in sicheren Händen liegt. Hier spielen das Vertrauen und die Offenheit eine besondere

Rolle für die Güte einer entstehenden Partnerschaft. In gewissem Umfang kann dann ab dem Zeitpunkt der Konzeptwettbewerbe eine vertragliche Regelung das Risiko des Wissensabflusses weiter reduzieren. Eine weitere Problematik bei Konzeptwettbewerben entsteht durch die umfangreichen Konzeptanforderungen an die Bewerber. Ein Lastenheft, das nach Pflicht- und Kürteil aufgeteilt wird, erleichtert die Konzeptausarbeitung (vgl. *Wildemann*, 2004a, S. 58). Letztendlich müssen auch die Kosten für einen Konzeptwettbewerb in einem akzeptablen Rahmen liegen. Die Vorfinanzierung der Entwicklungsleistungen für Konzeptwettbewerbe ist nur ein Bruchteil dessen, was in der dem Konzeptwettbewerb folgenden Entwicklungsphase durch die Zulieferer getragen werden muss. Dennoch sehen zahlreiche Lieferanten ein Problem in der Vorfinanzierung. Also muss das funktionierende Entwicklungskostenmanagement bereits in der Phase der Partnerwahl greifen.

### *Entwicklungskostenmanagement*

Eine von beiden Partnern getragene Vorgehensweise bei der Vergütung von Entwicklungsleistungen ist für den Erfolg der Kooperation ausschlaggebend, vor allem vor dem Hintergrund einer langfristigen Bindung. Die frühe Vergabe von Entwicklungsleistungen an die Zulieferer, wie sie immer häufiger zu erkennen ist, soll Kosten senken und die gesamte Entwicklungszeit reduzieren. Es liegt im Interesse des OEM, dass sein Entwicklungskostenmanagement Unzufriedenheit bei Zulieferern oder etwaige Störungen in der Partnerschaft ausschaltet. Sowohl hinsichtlich der Kalkulationsmethoden als auch der Kostenstrukturen sowie der Art der Kostenverrechnung werden in der Auswahlphase Commitments getroffen. Das funktioniert jedoch nur dann für beide Seiten akzeptabel, wenn der Abnehmer weiterhin über ausreichend Beurteilungskompetenz verfügt, um die Entwicklungsleistungen des Zulieferers umfassend bewerten zu können. Aktuelle Entwicklungen in der Automobilindustrie – vor allem im

Bereich der Elektronik – zeigen, dass sich der in den letzten Jahren entstandene Kompetenzabbau wieder umkehrt.

Das Entwicklungskostenmanagement greift auch dann, wenn eine Preisdiskussion über mehrere Lieferantenebenen hinweg geführt werden muss. Der Einfluss der OEM auf 2-Tier und darunter liegende Lieferanten verlangt nach einem durchgängig vorhandenen Entwicklungskostenmanagement, das stark mit dem Lieferantenmanagement der Zulieferpartner vernetzt ist.

### *Know-how-Schutz*

Die Problematik des Know-how-Abflusses wird von Zulieferern häufig sehr prägnant bei der Durchführung von Konzeptwettbewerben geschildert (vgl. *Wildemann*, 2004c, S. 50). Doch auch in dem viel längeren Zeitraum der Partnerschaft nach einem Konzeptwettbewerb stellen Maßnahmen des Know-how-Schutzes den Erfolg der Zusammenarbeit sicher. Aus Fallstudien wird ersichtlich, dass diese Maßnahmen allerdings ohne Vertrauen und Offenheit nicht effektiv sein werden. In manchen Fällen können Vereinbarungen gar nicht restriktiv genug sein, um Wissensabfluss zu verhindern. Dabei ist aber auch zu beachten, dass strenge Regelungen durchaus die Zusammenarbeit blockieren können. Also ist es unumgänglich, dass Regularien nur eine Grundlage vorgeben, auf der Know-how-Schutz praktiziert wird.

Der festzustellende Trend zu einer gewandelten Aufgabenstellung für Zulieferer beinhaltet auch eine stärkere Ausrichtung auf immaterielle Wertschöpfung. Die Innovationen beziehen sich auf Service sowie Logistik. Zulieferer übernehmen in immer größerem Umfang Marketing- und Vertriebsaufgaben. Damit sind ihre Leistungen deutlich weitreichender als in der Vergangenheit. Der Know-how-Schutz muss sich auch mit diesen Belangen beschäftigen, um in Kooperationen eine konsistente Entwicklung zu ermöglichen.

### Vertragsgestaltung

Die Vertragsgestaltung umfasst Vereinbarungen der Partnerwahlphase und die Gestaltung der Partnerschaft selbst. Wesentliches Element sind neben der Zieldefinition, Dauer, den Verantwortlichkeiten, den Finanzen, dem Wettbewerbsverbot auch die Know-how-Schutz-relevanten Themen und die allgemeinen Konditionen, die in vertraglichen Vereinbarungen bei Entwicklungspartnerschaften schriftlich fixiert werden. Die Verträge sollten möglichst viele Eventualitäten abdecken und eine umfassende Grundlage für die Interaktion der Partner bilden. Von hoher Bedeutung sind hier auch die Vereinbarungen über Intellectual Property (eingebrachtes Know-how, entwickeltes Know-how, Zufallserfindungen), dessen Geheimhaltung und Verwertung und insbesondere über das mögliche spätere Seriengeschäft (Eigentums- und Nutzungsrechte). Besonderes Augenmerk sollte auf die Vertragsgestaltung beim ausländischen Partner gelegt werden, da hier häufig ein anderes Rechtsverständnis (Englischer Common Law-Ansatz, Kontinentaleuropäischer Civil Law-Ansatz oder konfuzianische Rechtstradition) herrscht und somit unterschiedliche Auffassungen zu Vertragstreue, Rahmenregelungen oder zur Rechtsdurchsetzung erhebliches Gefahrenpotenzial bieten. Eine frühzeitige Einbindung einer Rechtsberatung ist zu empfehlen. Vorzeitige Auflösung der Partnerschaft, Haftungsfragen sowie Vertretungsregelungen gegenüber Dritten sind bei einer erfolgreichen Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften nicht zu vernachlässigen (vgl. auch Wildemann, 2008b, S. 122 ff.).

### Projektmanagement

Ein durchgängiges, unternehmensübergreifendes Projektmanagement stellt sicherlich die Idealform dar, weil hier der Informationsaustausch am intensivsten und schnellsten erfolgen und die Kommunikation auf derselben IT-Basis stattfinden kann. Aber auch getrennte unternehmensspezifische Projektmanagementprozesse, die eine gemeinsame klare Schnittstelle auf-

weisen, werden einer erfolgreichen Partnerschaft gerecht. Fallstudien zeigen die Vielfältigkeit von Schnittstellen der Lieferanten, die zum Teil gleichzeitig die Rolle des 1-Tier und 2-Tier übernehmen. Vertrauen in die Managementstruktur und in die Fähigkeiten einzelner Personen charakterisiert erfolgreiche Partnerschaften, wobei Vertrauen nicht als wichtigster Erfolgsfaktor gilt, sondern als „Hygiene-faktor“ verstanden wird (vgl. Picot/Reichwald/Wigand, 2003, S. 298). Die Verknüpfung mit dem Projektmanagement erscheint demzufolge von sekundärer Bedeutung. Als Erfolgsfaktor wirkt Offenheit im Bereich der Partnerschaftsgestaltung sowohl im Projektmanagement als auch stark in den mit dem Projektmanagement sehr eng verzahnten Feldern Änderungsmanagement und Entwicklungskostenmanagement. Offenheit der Teilnehmer an Projektsitzungen bewirkt transparente und leichter steuerbare Projekte: Für Entscheidungsvorbereitungen werden neben Fakten die nicht quantifizierbaren Beschreibungen von Situationen und Abhängigkeiten bedeutsam.

### Änderungsmanagement

Im Änderungsmanagement werden Entwicklungsprozesse deutlich risikoärmer durchschritten, wenn Modifikationen an Teilen oder Baugruppen transparent und zeitnah kommuniziert werden. Die Engineeringqualität steigt, vermeidbare Kosten und Investitionen fallen nicht an. Das Änderungsmanagement benötigt außerdem einen leicht identifizierbaren Anknüpfungspunkt für das Entwicklungskostenmanagement. Durch die kontinuierliche Fortschreibung der in der Partnerwahl getroffenen Kosten-Commitments besteht die Möglichkeit, dass beide Partner ihre Ziele einhalten können. Dabei gilt es, sich auch bei Änderungen an vorgegebene Prozessschritte zu halten. Gerade nach Auftragsvergabe anfallende Änderungen führen immer wieder zu Diskussionen zwischen Lieferanten und Abnehmern. Letztere werfen dem Partner oft eine Ausnutzung dahingehend vor, dass Änderungen für Gewinn bringende Preiserhö-

hungen genutzt werden. Die Lieferanten hingegen beklagen den Zeitdruck und die Änderungshäufigkeit, die ihnen die Entwicklungsarbeit erschwert. Außerdem bringen nicht vereinheitlichte Geschäftsprozesse und unterschiedliche Datenflüsse Kommunikations- und Koordinationsprobleme mit sich. In einem innovativen Änderungsmanagement steht den Anwendern ein Werkzeug für die effiziente Reduzierung solcher Koordinationsprobleme zwischen OEM und Zulieferer der verschiedenen Ebenen zur Verfügung.

### n-Tier Lieferantenmanagement

Der Trend der Konzentration auf Kernkompetenzen und der Zusammenarbeit von OEM mit wenigen Lieferanten, die als System- oder Modullieferanten eine Leadfunktion übernehmen, indem sie den primären Kontakt zum OEM pflegen, verlangt den Zulieferern eine ausgeprägte Management- und Kooperationskompetenz ab. Sie sind es, die ihre n-Tier-Partner über Projektmanagement-Tools steuern. Das Sublieferantenmanagement auszubauen, ist eine Aufgabe, die bei Weitem noch nicht abgeschlossen ist. Gerade vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes, dass OEM trotzdem am 1-Tier vorbei Sublieferanten kontaktieren oder auch diese den OEM, muss das Lieferantenmanagement auf die vielfältigen Kommunikationswege im Netzwerk eingehen können. Die Bedeutung der Partnerwahl steigt an, weil sowohl 1-Tier-Lieferanten diesen Prozess in höherem Maße übernehmen, gleichzeitig aber OEM in manchen Fällen weiterhin darauf Einfluss nehmen wollen. Damit gilt es, das 1-Tier-Lieferantenmanagement als ein Werkzeug auszubauen, das zum einen bestehende Partnerschaften zu steuern ermöglicht und zum anderen durch integrierte Rückkoppelungsmechanismen wie Lieferantencontrolling oder -audits die Voraussetzungen besitzt, um Partnerwahl effizient abwickeln zu können.

### Standardisierung

Zur Vermeidung von Komplexität entwickeln Zulieferer häufig aufgrund

ihres eigenen Interesses standardisierte Produkte. Dies kommt auch den Abnehmern zugute, wenn beide Partner frühzeitig ihre Belange äußern. Der Kostendruck der OEM auf die Zulieferer, die sie aus dem Markt aufnehmen, zwingt die Entwicklungspartner, den Weg der Standardisierung zu beschreiten. Der Umgang mit der Standardisierung nach dem Beispiel von VW, als schon vor Jahren der Plattformgedanke propagiert und eingeführt wurde, ist aber mittlerweile einer Lösung gewichen, die auf Module, Systeme und Plattformen hinwirken (vgl. *Wildemann, 2004b, S. 39*).

### 3. Der F&E-Zulieferercheck als effizientes Hilfsmittel

Die Erarbeitung organisatorischer Handlungsanleitungen für die Netzwerkpartner und Ableitung operativer Wettbewerbs- und Differenzierungsstrategien in Abhängigkeit der typspezifischen Anforderungsprofile kann durch ein IT-Tool unterstützt werden (vgl. *Wildemann, 2008c, S. 512*). Da-

mit ist die schnelle Entwicklung von organisatorischen Handlungsanleitungen und Ableitung operativer Entwicklungsschritte unter Beachtung unternehmensindividueller Restriktionen für effiziente Entwicklungspartner-schaftliche Konzepte zur Wettbewerbssteigerung möglich. Zusätzlich steht die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für erfolgreiche Entwicklungspartner-schaften im Vordergrund. Gegenstand des Tools „F&E-Zulieferer-Check“ ist der auf einer Selbstbewertung beruhende Unternehmensvergleich. Dieser berücksichtigt die für Entwicklungspartner-schaften relevanten Aspekte der Unternehmensführung. Das Tool ist internetbasiert und steht unter [www.tcw.de](http://www.tcw.de) kostenfrei jedem Interessenten zur Verfügung.

Sein Aufbau gliedert sich in drei Stufen. Der Analyse der relevanten Fragestellungen folgt eine Online-Auswertung auf der Grundlage einer Datenbank mit über 100 Unternehmensprofilen. Die Datenbank wurde im Wesentlichen mit den Ergebnissen von Expertenbefragungen und einer Delphi-Stu-

die gespeist. Auf die Analyse aufbauend erhält der Nutzer konkrete Handlungsempfehlungen.

Nach der Erfassung der notwendigen Benutzer- und Unternehmensdaten gelangt der Nutzer zur Selbstbewertung von Entwicklungspartner-schaften. Die Selbstbewertung umfasst die mit Entwicklungspartner-schaften verbundenen Herausforderungen. Die vom Benutzer eingegebenen Daten werden gespeichert, damit der Benutzer jederzeit über die Möglichkeit verfügt, Aussagen ggfs. zu revidieren. Für die einzelnen Methoden und Instrumente existiert jeweils ein separater Fragebogen. Dieser besteht aus Aussagen, die jeweils auf einer Skala von i.d.R. eins bis fünf („trifft nicht zu“ bis „trifft voll zu“) vom Nutzer bewertet werden. Ist eine Aussage für ein Unternehmen nicht relevant, so kann die Frage unbeantwortet bleiben. Der Benutzer bekommt über diesen Sachverhalt am Ende des jeweiligen Frageteils einen Hinweis über die Nichtbeantwortung einer Frage, kann diesen jedoch übergehen.

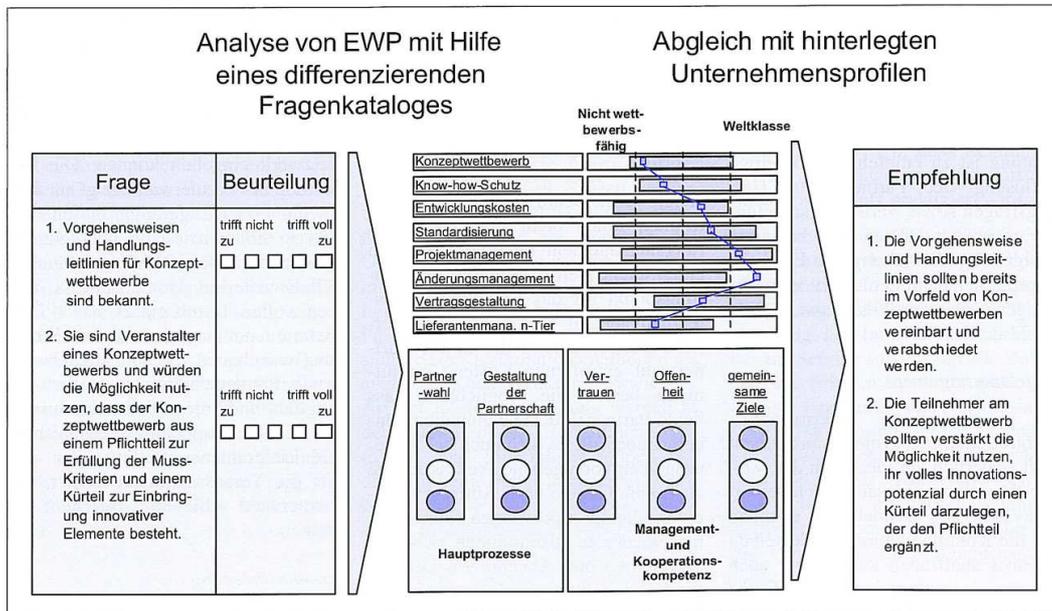


Abb. 1: Aufbau des IT-Tools F&E-Zulieferer-Check

Abb. 2: Diagnoseeteil

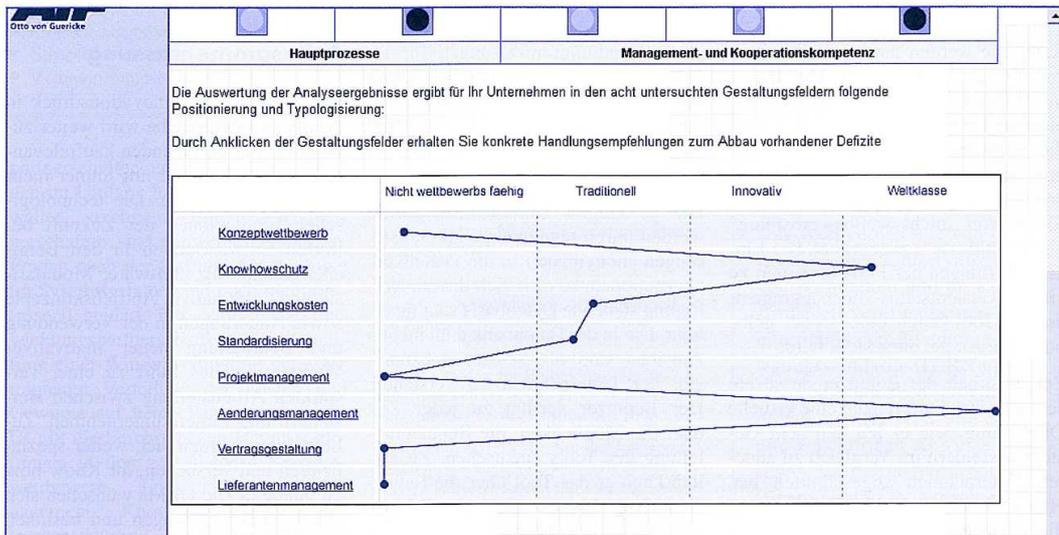


Abb. 3: Semantisches Differenzial

Die Auswertung der Angaben erfolgt online auf der Basis der hinterlegten Unternehmensprofile. Der Benutzer erhält in den Handlungsempfehlungen zunächst einen Überblick über den

Status seines Unternehmens. Diese umfasst zum einen die Hauptprozesse (Partnerwahl und Gestaltung der Partnerschaft) sowie zum anderen die Management- und Kooperationskompe-

tenz (Vertrauen, Offenheit und gemeinsame Ziele). Der durch Ampeln visualisierte Status in den fünf Kategorien wird jeweils aus den Antworten des Diagnoseteils errechnet. Für jede

Entwicklungskostenmanagement	
Hilfe	Handlungsempfehlungen
	Es sollten eindeutige Leitlinien für die Verrechnung der geistigen und technischen Bestandteile der Entwicklungsleistung der Lieferanten definiert werden.
	Die Geschäftsführung sollte das Lieferantenentwicklungskosten-Management durch verstärkte aktive Unterstützung im Unternehmen etablieren.
	Die Kostenabgrenzung und die verwendeten Begriffe sollten eindeutig und schriftlich fixiert werden, um Fehlinterpretationen im eigenen Haus und bei Lieferanten zu vermeiden.
	Die effiziente Durchführung eines Lieferantenentwicklungskosten-Managements erfordert die genaue und schriftliche Fixierung der betroffenen Geschäftsprozesse.
	Das Lieferantenentwicklungskosten-Management sollte auf die Unternehmensorganisation ausgerichtet sein. Vor allem die enge Verzahnung mit Einkauf und Projektmanagement gewährleisten den Erfolg.
	Alle unternehmensspezifischen Entwicklungsprozesse sollten das Lieferantenentwicklungskosten-Management integrieren.
	Es sollte untersucht werden, ob durch eine ABC-Analyse eine strukturierte und nachvollziehbare Eingrenzung des Teileumfangs ermöglicht wird, der im Lieferantenentwicklungskosten-Management abgewickelt wird.
	Es sollte eine unternehmensweite einheitliche Datenbasis geschaffen werden, um ein Lieferantenentwicklungskosten-Management durchführen zu können.
	Es sollte überprüft werden, ob die Abwicklung von B-Teilen über das Lieferantenentwicklungskosten-Management effizient machbar ist.
	Es sollte überprüft werden, ob die Abwicklung von A-Teilen über das Lieferantenentwicklungskosten-Management effizient machbar ist.
	Es sollte überprüft werden, ob durch vermehrten Einsatz von Mitarbeitern mit technischen Kenntnissen die erforderliche Beurteilungskompetenz im Lieferantenentwicklungskosten-Management wirksam erhöht werden kann.
	Es sollte überprüft werden, ob durch vermehrten Einsatz von Mitarbeitern mit kaufmännischen Kenntnissen die erforderliche Beurteilungskompetenz im Lieferantenentwicklungskosten-Management wirksam erhöht werden kann.
	Der Zeitpunkt der ersten Kontaktaufnahme mit Lieferanten sollte anhand der unternehmens- und projektbezogenen Entwicklungsprozesse genau festgelegt und definiert sein.
	Es sollte überprüft werden, ob eine Verlagerung des Zeitpunkts der ersten Kontaktaufnahme mit einem Lieferanten für effizientere Prozessabläufe genutzt werden kann.
	Der Start- und Endzeitpunkt des Lieferantenentwicklungskosten-Managements sollte sowohl unternehmensspezifisch in einem Masterplan als auch anhand des individuellen Projekts festgelegt werden.
	Es sollte ein Prozessabgleich zwischen Lieferantenentwicklungskosten-Management und Änderungsmanagement erfolgen, so dass beide Prozesse ineinander greifen und sich ergänzen.
	Es sollte eine genaue Definition der Schnittstellen zwischen Lieferantenentwicklungskosten-Management und Änderungsmanagement erfolgen. Der Übergabezeitpunkt ist festzulegen.
	Durch die identische Vorgehensweise bei der Kalkulation und Beurteilung von Lieferantenentwicklungskosten und Fertigungskosten werden sowohl intern als auch gegenüber dem Lieferanten die Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit erhöht und Inkonsistenzen reduziert.

Abb. 4: Handlungsempfehlungen

Kategorie werden hierbei nur diejenigen Fragen herangezogen, bei denen im Referenzmodell eine Korrelation hinterlegt werden konnte. Hierbei wird die Selbsteinschätzung der Benutzer mit den hinterlegten Unternehmensprofilen verglichen und einer Vierer-Skala (von „nicht wettbewerbsfähig“ bis „Weltklasse“) zugeordnet. Die Einzeleinstufungen der Fragen werden zu einem Gesamtstatus hochaggregiert, der im Tool durch eine grüne, gelbe oder rote Ampel dargestellt wird.

Zudem erhält der Benutzer durch ein semantisches Differenzial eine visuelle Darstellung, wie er bei den acht Gestaltungsfeldern im Vergleich zu anderen Unternehmen abgeschnitten hat. Hierbei bietet sich den Unternehmen die Chance, die eigene Performance mit der Bandbreite der Ergebnisse anderer Unternehmen zu vergleichen. Die Bandbreite der anderen Unternehmen wird im Tool durch einen gelben Balken dargestellt.

Aufbauend auf den Analyseergebnissen werden durch das Tool differenzie-

rende Handlungsanweisungen für jedes Gestaltungsfeld ausgegeben. Diese beziehen sich auf Konzepte und Instrumente, die sich vor dem Hintergrund einer spezifischen Problemstellung in der Praxis vielfach bewährt haben.

Die jeweiligen Unternehmensprofile werden durch regelmäßige Aktualisierungen anonymisiert in die Datenbank übernommen, so dass sich die zur Verfügung stehende Datenbasis ständig erhöht. Die in der Datenbank enthaltenen Angaben sind als Selbsteinschätzungen der Unternehmen zu verstehen. Der Benutzer verfügt zu jeder Zeit über die Möglichkeit, die Benutzeranleitung des Tools einzusehen. Zusätzlich kann er das Tool über die Selbsteinstufung hinaus auch als E-Learning-Tool verwenden. Hierfür wurde speziell eine Theoriefunktion in das Tool integriert. Für alle acht Gestaltungsfelder kann der Benutzer jeweils einen ausführlichen Aufsatz aufrufen, der ihm einen tieferen Einblick in die Materie verschafft.

#### 4. Zusammenfassung

Der Kosten- und Innovationsdruck in der Automobilbranche wird weiter zunehmen. Für den Kunden kaufrelevante Innovationen sind mit immer mehr Aufwand verbunden. Die technologischen Innovationen der Zukunft betreffen Entwicklungen in den Bereichen Elektronik, Software, Modularisierung, alternative Antriebskonzepte sowie Änderungen in der Verwendung und Bearbeitung neuer innovativer Werkstoffe. Dies führt zu einer verstärkten Arbeitsteilung zwischen Herstellern und Zulieferunternehmen. Zulieferanten werden sich weiter spezialisieren und versuchen, ihr Know-how zu bündeln. Die OEMs wünschen sich ganzheitliche Lösungen und besinnen sich auf die Gesamtsystemhoheit und notwendige Beurteilungskompetenzen. Immer kürzere Produktentstehungszyklen können nur durch intelligente Testsystematiken durch den Einsatz von integrierten Systemen und Modulen realisiert werden. Als neue Organisationsform gewinnen Entwicklungs-

### Stichwörter

- Automobilindustrie
- Entwicklungspartnerschaften
- Herausforderungen
- Internettool
- Lieferantenmanagement

### Summary

Development partnerships are a key for product development performance in the automotive industry. There are eight critical success factors. Neglecting one might jeopardize the partnership. Master the challenges concept competition, development cost management, intellectual property, contract, project management, change and revision management, supplier-management and standardisation of products creates sustainable win-win situations.

### Keywords

- Automotive Industry
- Critical Success Factors
- Supplier-management
- Win-win Situations

partnerschaften an Bedeutung und werden im Umfang horizontal wie vertikal weiter zunehmen. Entwicklungspartnerschaften sind schwer zu managen. Fragen nach der Haftung für Produkte im Systemverbund sind noch nicht umfassend geklärt. Für erfolgreiche Entwicklungspartnerschaften ist die Schaffung einer Win-win-Situation mit einer tragbaren Verteilung der Lasten und Gewinne auf beide Partner essenziell. Es gilt die beschriebenen Herausforderungen in den acht Feldern Konzeptwettbewerb, Entwicklungskostenmanagement, Know-how-Schutz, Vertragsgestaltung, Projektmanagement, Änderungsmanagement, Lieferantenmanagement und Standardisierung zu meistern. Ein gutes Management von

Entwicklungspartnerschaften wird immer mehr zum Wettbewerbsfaktor für OEMs und Zulieferunternehmen, dabei unterstützen IT-Tools wie der F&E-Zulieferer-Check.

### Literatur

*Kaluza, B./Blecker T.*, Wettbewerbsstrategien, München 2000.

*Kettner, N.*, Zulieferer gewinnen an Einfluss, aber der Selektionsprozess verstärkt sich, in: *VDA* (Hrsg.): Branchenreport 2002 Automobilzulieferer, Frankfurt 2002, S.30–31.

*Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T.*, Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Wiesbaden 2003.

*Prahalad, C. K./Hamel G.*, Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: *Harvard Manager* 2 1991, S. 66–78.

*Sydow, J.*, Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: *Sydow, J.* (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden 1999, S. 279–314.

*Wildemann, H.*, Entwicklungsnetzwerke als strategischer Erfolgsfaktor, in: *Wagner, G.R.* Unternehmensführung, Ethik und Umwelt, Wiesbaden 1999, S. 252–270.

*Wildemann, H.*, Wider die Modellvielfalt in der Autobranche, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 08.12.2003, S. 18.

*Wildemann, H.* (2004a), Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie – Ergebnisse einer Delphi-Studie, München 2004.

*Wildemann, H.* (2004b), Entwicklungstrends in der Zulieferindustrie – Empirische Studie, München 2004.

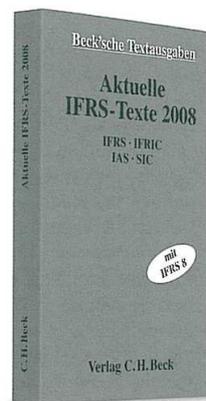
*Wildemann, H.* (2004c), Konzeptwettbewerb und Know-how-Schutz in der Automobil- und Zulieferindustrie, München 2004.

*Wildemann, H.* (2008a), Advanced Purchasing – Leitfaden zur Einbindung der Beschaffungsmärkte in den Produktentstehungsprozess, 8. Aufl., München 2008.

*Wildemann, H.* (2008b), Entwicklungspartnerschaften – Leitfaden zur methodengestützten Umsetzung von Entwicklungspartnerschaften, 6. Aufl., München 2008.

*Wildemann, H.* (2008c), Innovationssysteme – Leitfaden zur Einführung einer ganzheitlichen Innovationsstrategie in Unternehmen, 2. Aufl., München 2008.

## Handlich und preiswert



Aktuelle IFRS-Texte 2008  
Rund 900 Seiten. Kartiert ca. € 32,-  
ISBN 978-3-406-57498-6  
(Erscheint im April 2008)

### Topaktuell

Diese gebundene IFRS-Textausgabe mit Rechtsstand 1.1.2008 ist das praktische und handliche Arbeitsmittel mit ausführlichem Sachverzeichnis für alle, die sich mit internationaler Rechnungslegung befassen.

Das Werk enthält alle von der Europäischen Union offiziell übernommenen und im EU-Amtsblatt veröffentlichten internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS und IAS) einschließlich ihrer Interpretationen (IFRIC und SIC) und zugehörigen Anhänge sowie das Rahmenkonzept (Framework) in deutscher Sprache.

Bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder bei:  
beck-shop.de oder Verlag C.H.Beck · 80791 München ·  
Fax: 089/38189-402 · www.beck.de

