

In- und Outsourcingstrategien in der Automobil- und -zuliefererindustrie

Horst Wildemann

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann
Lehrstuhl für BWL, Unternehmensführung, Logistik und Produktion
D-80804 München, Leopoldstraße 145
Technische Universität München

1	Die Automobilindustrie im Spannungsfeld von Innovations- und Kostendruck	235
2	Strategien einer Win-Win-Situation	236
3	Handlungsfelder einer Entwicklungspartnerschaft.....	237
3.1	Entwicklungsprogrammplanung.....	238
3.2	Conjoint Analyse	240
3.3	Produktklinik mit Lieferanten	241
3.4	Konzeptwettbewerb.....	243
4	Entwicklungstrends	244
5	Literatur	246

1 Die Automobilindustrie im Spannungsfeld von Innovations- und Kostendruck

In zunehmendem Maße reduzieren OEMs ihre Fertigungs- und 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 OEMs nicht mehr allein bewerkstelligt werden. Die Preise im Automobilbereich sind inflationsbereinigt konstant geblieben, zudem ist der Endverbraucher 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. Deren steigende Bedeutung kann auf die hohe Zufriedenheit im Umgang mit Kooperationen im Bereich der F&E zurückgeführt werden. 48 % der Unternehmen sehen ihre diesbezüglichen Erwartungen als erfüllt an, 38 % sind indifferent und lediglich 14 % sind mit den Ergebnissen unzufrieden. Derzeit unterhalten die OEMs durchschnittlich 53 und Zulieferunternehmen durchschnittlich 6 Entwicklungspartnerschaften.

Um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erlangen zu können, ist es entscheidend, die Organisation von Entwicklungspartnerschaften effizient zu gestalten. Daraus resultieren Fragen nach den erfolgspotenzialorientierten Wettbewerbs- und Differenzierungsstrategien und der Lenkung von Kooperationen, aber auch danach, wie man eine solche Arbeitsteilung organisatorisch und methodenunterstützt durchführt.

Durch die zunehmende Integration von Lieferanten in unterschiedliche Prozessbereiche stellt sich darüber hinaus die Frage nach der generellen Beziehung zwischen Unternehmen und Marktpartnern im Spannungsverhältnis zwischen Wettbewerb und Partnerschaft. Die Gestaltungsfelder im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften von der Partnersuche über Kontaktaufnahme, Festlegung des Grades der Kooperation, Vertragsverhandlungen bis hin zum Vertragsabschluss ist zu systematisieren und zu strukturieren. Eine Veränderung dieser Aspekte und Schnittstellen wirkt sich auch auf die Faktoren der zwischenbetrieblichen Unternehmenskommunikation und Strukturkomponenten aus. Darüber hinaus kommen im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften insbesondere auf die Automobilzulieferindustrie neue Herausforderungen zu. Die Zulieferer übernehmen von den OEMs nicht nur einen Teil der Wertschöpfung und Ideengenerierung, sondern sind zukünftig auch für das Management ihrer Unterlieferanten verantwortlich. Dies macht kurz- und mittelfristig einen Kom-

petenzaufbau auf Seiten der Zulieferer erforderlich, für den die OEMs einige Jahre und Jahrzehnte gebraucht haben.

2 Strategien einer Win-Win-Situation

Eine Kombination aus unterschiedlichen Ansatzpunkten kann den Unternehmen zur Kosten- und Leistungsführerschaft verhelfen. Die Produktivität und die Produktgestaltung stellen Hebel der Kostenführerschaft dar und können durch die Unternehmen beeinflusst werden. Zur Erreichung der Leistungsführerschaft sind die Innovationen, die Qualität, das Wissen sowie die Wertschöpfungsketten durch die Unternehmen zu gestalten und zu optimieren. Hierbei sind Einflussgrößen unterschiedlichster Art zu berücksichtigen. Im Rahmen der Produktgestaltung sind z.B. die Kenntnis der Kundenwünsche und die Anforderungen der Kunden relevante Einflussgrößen, die das Unternehmen beachten muss. Jedoch nicht alle Einflussfaktoren unterliegen einer Veränderung durch das Unternehmen. So kann lediglich der Staat die Struktur des Arbeitsmarktes beeinflussen, um den Unternehmen eine hohe Produktivität zu ermöglichen. Abbildung 1 zeigt die Ansatzpunkte und die Einflussgrößen zur Erlangung der Kosten- und der Leistungsführerschaft.

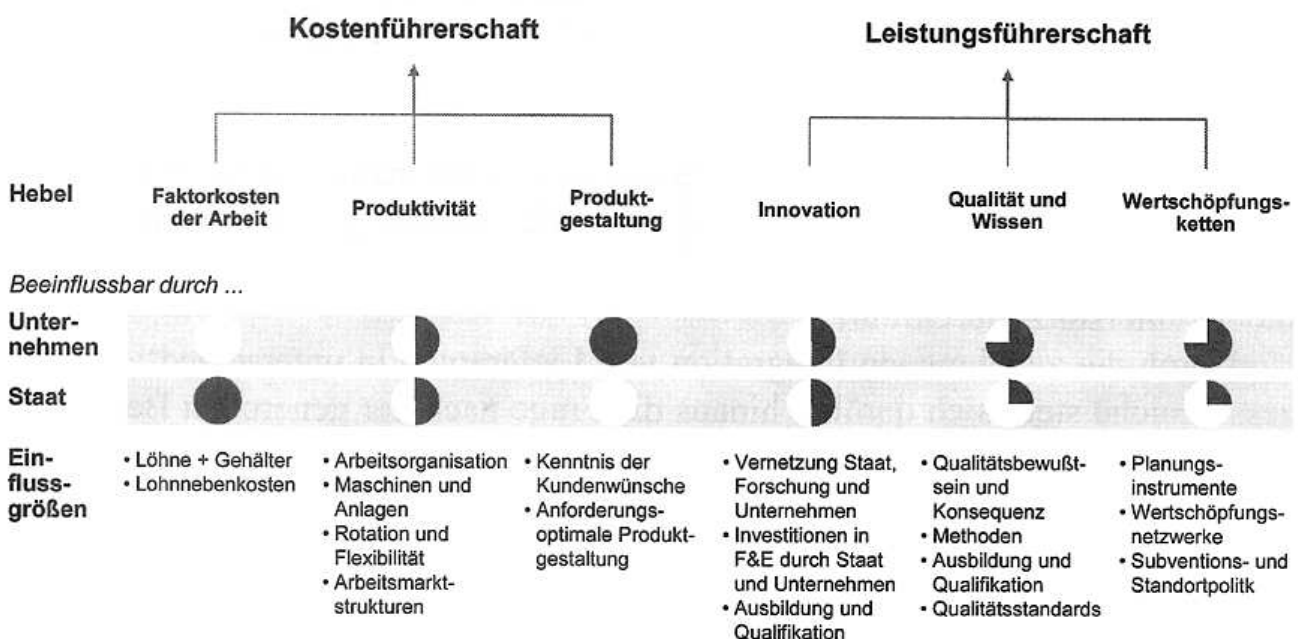


Abbildung 1: Ansatzpunkte der Kosten- und Leistungsführerschaft

Einen besonderen Stellenwert nehmen Kooperationsstrategien zwischen den OEMs und den Zulieferern ein. Die unterschiedlichen Formen der Kooperationsstrategien bewegen sich zwischen intensiven Kooperationsbemühungen und ausgeprägter Nutzung der Marktmechanismen. Die Entwicklung der Lieferantenbeziehung kann durch ein vierstufiges Modell beschrieben werden. In der

ersten Stufe besteht ein Opportunismus, der durch gegenseitiges Misstrauen und wenig respektvolle Behandlung geprägt ist. In der zweiten Entwicklungsstufe, Arms-length-Beziehung, reduziert sich das Misstrauen zu Argwohn. Es werden harte Preisverhandlungen geführt. Im Rahmen der losen Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und OEMs bestehen ein begrenztes Vertrauen und kongruente Ziele. Seitens des OEMs erfolgt eine Lieferantenkonsolidierung. Im Rahmen der Entwicklungspartnerschaften besteht volles Vertrauen zwischen OEM und Lieferanten. Es wird nach Möglichkeit ein Single Sourcing betrieben. Ausgewählte Lieferanten werden frühzeitig in die Entwicklungstätigkeiten miteinbezogen. Die Kosteneinsparungen werden zwischen dem Lieferanten und dem OEM aufgeteilt. Der Fokus liegt auf dem Supply Management sowie auf Qualität, Kosten und Zeit. Als Methoden zur Einbindung der Lieferanten werden im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft u.a. Quality Function Deployment und Target Costing eingesetzt. Grundsätzlich stellen Entwicklungspartnerschaften eine intensive vertikale Kooperation dar und umfassen nach Abschluss der Entwicklungsaktivitäten auch die Serienfertigung der entwickelten Produkte. Hierdurch werden das Know-how und die Ressourcen gebündelt und das Risiko geteilt.

3 Handlungsfelder einer Entwicklungspartnerschaft

Die Handlungsfelder von Entwicklungspartnerschaften lassen sich durch Leitlinien, Gestaltungsfelder und Methoden strukturieren (vgl. Abbildung 2). Für die weitere Beschreibung werden die Entwicklungsprogrammplanung, die Conjoint Analyse, die Produktklinik und der Konzeptwettbewerb näher erläutert.

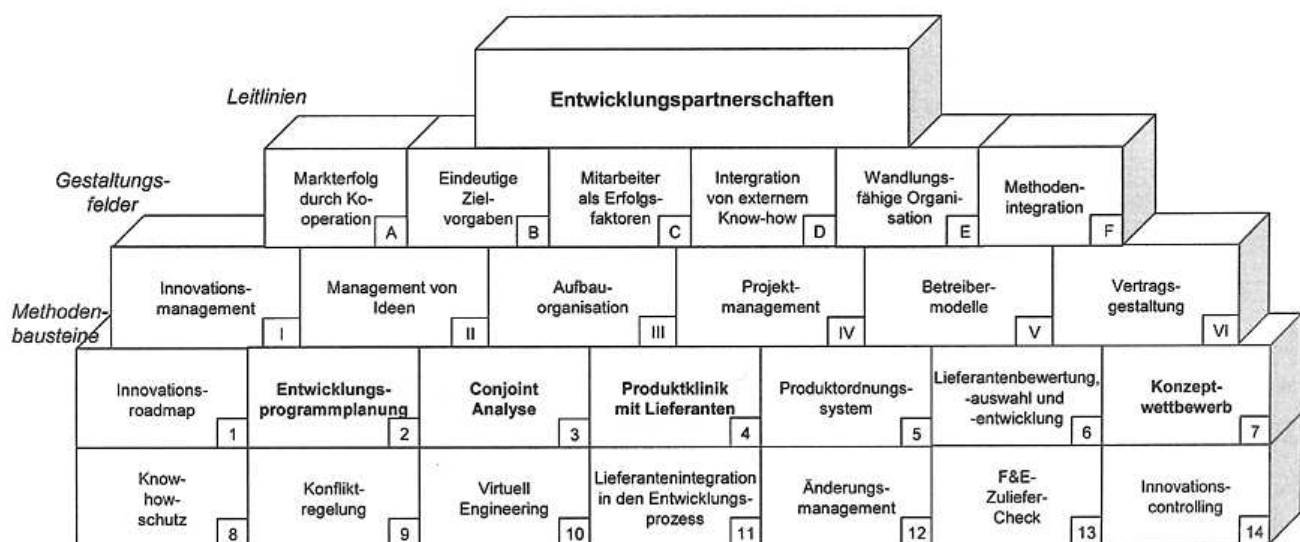


Abbildung 2: Handlungsfelder einer Entwicklungspartnerschaft

3.1 Entwicklungsprogrammplanung

Mehrproduktunternehmen, wie sie in der Automobilindustrie dominieren, stehen vor dem Problem extrem gesättigter Märkte und stark vergleichbarer Produkte über alle Marken und Hersteller hinweg. Die Lösung, mit Nischenprodukten und Cross-Over-Konzepten in bislang unbesetzte Marktbereiche vorzustoßen, liegt in einer solchen Situation auf der Hand. Aber es bleibt immer noch die Frage offen, wie diese Konzepte auszusehen haben und in welchen Marktfeldern die Erfolgsaussichten neuer Produkte am höchsten sind.

Zur Lösung der angerissenen Problematik bietet das Tool „Portfolioanalyse und Substitutionsberechnung“ sowohl die Möglichkeit, bei Absatzprognosen portfoliointerne Kannibalisierungseffekte zu berücksichtigen als auch die Möglichkeit, den Markt auf absolute Konzeptlücken sowie Portfoliolücken von Unternehmen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern zu analysieren und somit innovative und differenzierbare Modelle entwickeln zu können. Dies versetzt Produktentwickler und Portfolioverantwortliche in die Lage, Überdeckungen im eigenen Portfolio zu identifizieren und zu reduzieren. Außerdem können freie Marktfelder erkannt und entsprechende Produktkonzepte auf Eigenschaftsebene aus Sicht des Marktes vorkonzipiert werden. Die Substitutionsanalyse schließlich ermöglicht eine Prognose darüber, woher das gestaltete Konzept seine Volumina beziehen wird, d.h. es wird die Frage beantwortet, ob eigene Produkte lediglich substituiert werden oder ob es gelingen kann, echte Marktanteile zu gewinnen.

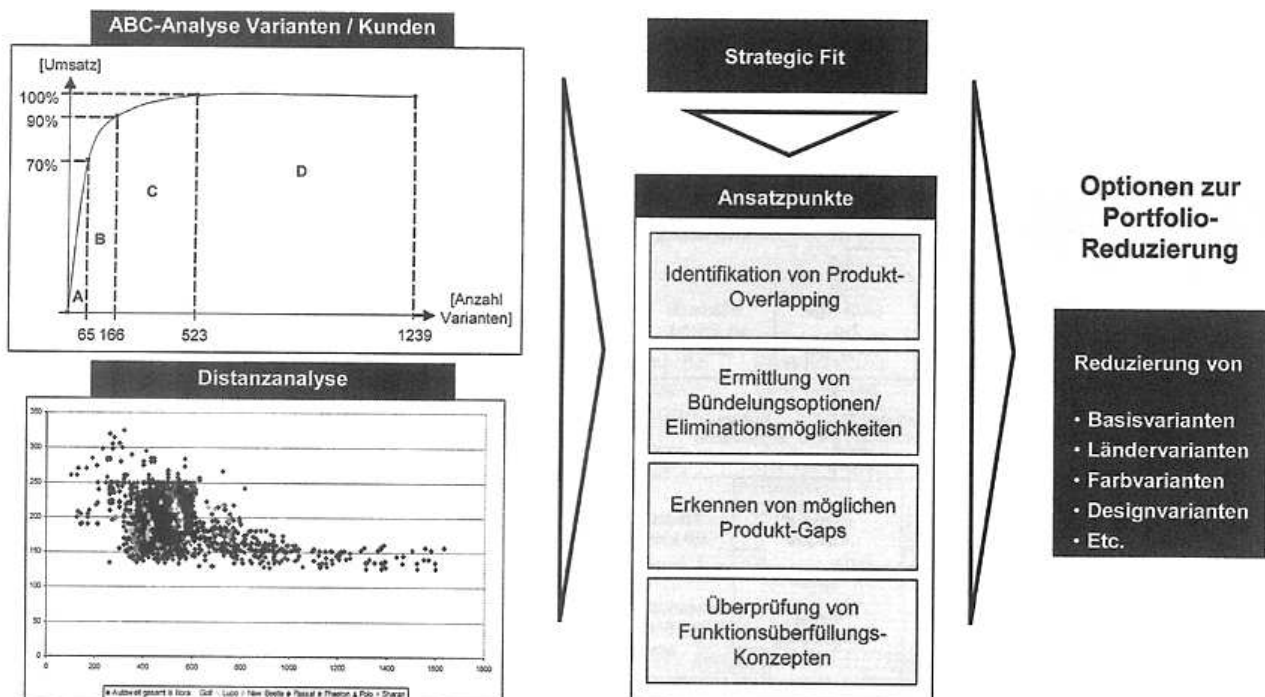


Abbildung 3: Portfolioanalyse

Die Vorgehensweise zur Portfolioanalyse und Substitutionsberechnung ist mehrstufig und modular aufgebaut. Zunächst gilt es, Produkte anhand von quantitativen und qualitativen Eigenschaften zu beschreiben. Im Anschluss daran werden die relevanten eigenen sowie die Wettbewerbsprodukte in der Datenbank erfasst. Im Rahmen von Workshops und Fallstudienanalysen wird das System kalibriert und auf die entsprechenden Eigenarten der jeweiligen Märkte eingestellt. Im Anschluss daran beginnt die Analysephase, in der interne und externe Portfolioschwachstellen aufgedeckt werden, aus denen in Workshops Handlungsempfehlungen generiert werden. Die Bildung neuer Produktkonzepte erfolgt auf Basis der Gesamtunternehmensstrategie und in Zusammenarbeit mit cross-funktionalen Teams. Die Auswertung der Substitutionsanalysen schließlich dient als Ausgangsbasis zur Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen über die zukünftige Produktprogrammgestaltung.

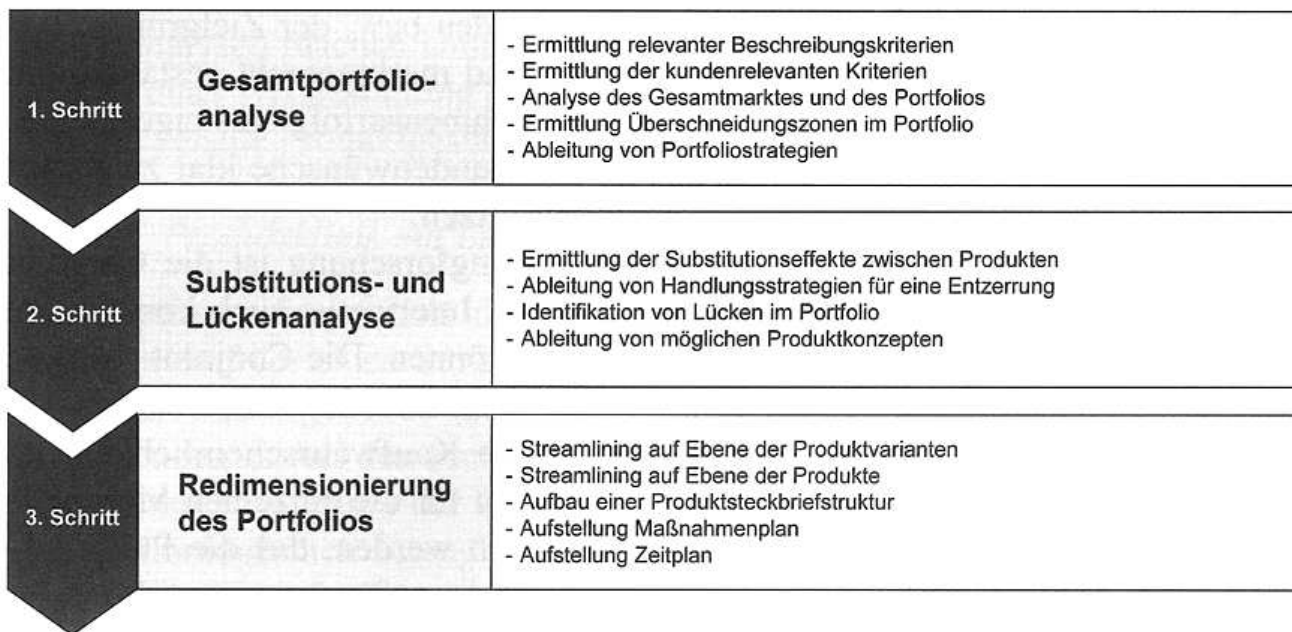


Abbildung 4: Vorgehensweise zur Entwicklungsprogrammplanung

Mittels der Entwicklungsprogrammplanung erlangt man Erkenntnisse über die Struktur des eigenen Portfolios. Es werden Bereiche mit Über- oder Unterdeckung sowie Handlungsempfehlungen zur Portfoliooptimierung identifiziert. Es erfolgt eine vollständige Analyse des Gesamtmarktes in Hinblick auf Marktfelder mit starkem Wettbewerb und vergleichbaren Produkten sowie absoluten Marktlücken, die noch von keinem Wettbewerber besetzt worden sind. Zusätzlich werden neue Produktkonzepte auf der Grundlage der Produkteigenschaften abgeleitet, um die identifizierten Lücken zu schließen. Ferner wird das Neuproduktkonzept in Hinsicht auf die Erfolgsträchtigkeit analysiert.

3.2 *Conjoint Analyse*

„Käufermarkt“ ist das Schlagwort und Problem des laufenden Jahrzehnts, mit dem sich Unternehmen im Markt- und Absatzbereich auseinandersetzen müssen. Die Verschärfung der Konkurrenz zwischen Anbietern von Produkten und Dienstleistungen und die verbesserte Informationstransparenz der Kunden durch die neuen Medien zwingt die Unternehmen immer mehr, ihre Angebote präziser auf die Bedürfnisse ihrer potenziellen Abnehmer abzustimmen. Dazu ist es notwendig zu wissen, was die Kunden veranlasst, sich für das eine und gegen das andere Angebot zu entscheiden. Die Conjoint Analyse ermöglicht eine optimale Ausrichtung von Produkten, Produktkonzepten, aber auch Dienstleistungen an den jeweiligen Markt- und Kundenanforderungen.

Ziel jedes Unternehmens ist es, die Wünsche und Anforderungen der Kunden zu erkennen und diese optimal in Produkte umzusetzen. Kennt ein Unternehmen die Wünsche und Vorstellungen der Kunden bzw. der Zielgruppe, lassen sich Produkte und Dienstleistungen gezielt und marktgerecht gestalten und positionieren, so dass im Ergebnis der Unternehmenserfolg gesteigert wird. Doch oftmals erweist es sich als schwierig, die Kundenwünsche klar zu erkennen und sie gezielt in Produktfunktionen zu übersetzen.

Ein Instrument aus dem Bereich der Marketingforschung ist die Conjoint Analyse, mit der anhand eines softwaregestützten Interviews auch komplexere Produkte und Dienstleistungen bewertet werden können. Die Conjoint Analyse zeigt auf, welche Kombinationen von Merkmalen ein Produkt haben muss, um den größten Kundennutzen und damit die größte Kaufwahrscheinlichkeit am Markt zu erzielen. Mit Hilfe von Teilnutzenwerten für die einzelnen Merkmale und Ausprägungen soll ein Gesamtbild geschaffen werden, das die Präferenzbildung des Marktes realistisch rekonstruiert, um diese für das eigene Produktkonzept zu nutzen.

Die Conjoint Analyse gibt Antwort auf folgende Fragestellungen:

- ☐ Welche Produktmerkmale sind dem Kunden wie wichtig?
- ☐ Welche Ausprägungen präferiert der Kunde, welche lehnt er ab?
- ☐ Wie sieht das kundennutzenoptimale Produkt aus?
- ☐ Wie ist das aktuelle Produkt im Vergleich zur Konkurrenz, bezogen auf den Kundennutzen, positioniert?
- ☐ Welche Potenziale existieren, um den Kundenmehrwert zu steigern?

Ziel der Conjoint Analyse ist es somit, aus den Teilnutzwerten ein Gesamtbild zu schaffen und damit die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und vorherzusagen. Praktisch bedeutet dies, die Präferenzbildung der Befragten zu rekonstruieren, um diese für das eigene Produkt zu nutzen. Es ist darauf zu achten, dass die Merkmale für die Kunden relevant sind, sie also einen vermutlich kaufentscheidenden Einfluss ausüben, sowie durch den Hersteller beeinflussbar und

realisierbar sind. Hierzu werden sowohl Kunden als auch Mitarbeiter des Unternehmens aus den Bereichen Vertrieb, F&E, Strategische Planung und Controlling befragt. Dadurch wird gewährleistet, dass die finale Auswahl auch die relevanten Merkmale aus Kunden- und Unternehmenssicht widerspiegelt.

Die Conjoint Software wird mit den ausgewählten Merkmalen und unterstützenden Visualisierungselementen (Piktogramme, Fotos, Beschreibungen) programmiert. Die Probanden können in einer groß angelegten Befragung, sowohl internetbasiert als auch in einer Face-to-Face-Befragung (mittels Notebook), interviewt werden. Die aus den Befragungen gewonnenen Ergebnisse (Gesamtnutzen- und Teilnutzenwerte) stellen die Grundlage für die Abschätzung des Produktpotenzials dar. Es können damit Konzepte entwickelt werden, die für die Probanden nutzenmaximal sind. Auf dieser Basis können für bestimmte Personengruppen Ausstattungspakete entwickelt werden, die vom Kunden als mehrpreiswürdig angesehen werden. Integrierte What-If- und Sensitivitätsanalysen machen Untersuchungen des prognostizierten Marktgeschehens anhand einer Neugestaltung des Produkts möglich. Damit lässt sich eine besonders zielgenaue Produktgestaltung ermöglichen.

3.3 *Produktklinik mit Lieferanten*

Die Wettbewerbssituation der Unternehmen ist durch zwei Trends gekennzeichnet. Auf der einen Seite sind durch die wachsende Macht der Kunden und die damit einhergehende stärkere Fragmentierung der Märkte Individualisierungstendenzen bei den Produkten festzustellen. Auf der anderen Seite sind die Unternehmen aufgrund der Internationalisierung der Märkte sowie der steigenden technologischen Komplexität der Produkte dazu gezwungen, Teile ihrer Produkte zu standardisieren, um die Kosten zu senken. Des Weiteren hat sich das Zeitfenster zur Gewinnerzielung drastisch verkleinert, so dass nur noch die innovativsten Unternehmen Gewinne realisieren.

Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit werden weltweit von allen Unternehmen ähnliche Konzepte eingesetzt, wodurch kein Wettbewerber Vorteile erzielt. Erfolgreicher wird aber das Unternehmen sein, das das schnellste Lernen verwirklicht und die Umsetzung von Innovationen in allen Bereichen des Unternehmens realisieren kann. Um den notwendigen organisatorischen Lernprozess im Unternehmen in Gang zu setzen, schafft die Produktklinik eine Keimzelle, in der die verschiedenen Funktionsbereiche des Unternehmens zusammengebracht und die Voraussetzung für einen organisatorischen Lernprozess geschaffen werden. Schnelles Lernen und die Reaktivierung der Kreativität im Unternehmen sind die Schlüsselfaktoren im Wettlauf um die Gunst der Kunden. Die Verbindung der konsequenten Wettbewerbsanalyse mit der Kundensicht und der Einbindung von Lieferanten führt zu Ideengenerierung und -umsetzung.

Das Produktklinikkonzept ist durch einen starken Marktfokus gekennzeichnet. Deshalb werden zu Beginn und dann regelmäßig im Zeitverlauf die Wünsche der Kunden in den Vordergrund gestellt. Um Technologie- und Kostenunterschiede festzustellen, werden die eigenen Produkte und Prozesse aufbauend auf Markt-, Wettbewerbs- und Kundendaten auf funktionaler und physischer Ebene mit den Mitbewerbern verglichen. Dazu sind Leistungsmessungen und schrittweise Demontagen der Produkte mit Dokumentationen durchzuführen. Die Demontage- und Wettbewerberanalysen lassen eine detaillierte Kostenkalkulation der Wettbewerbsprodukte zu. Ein Quantensprung für das Gesamtprodukt wird durch eine Zusammenführung der einzelnen auf Produkt- und Prozessebene realisierten Best-Practice-Lösungen möglich. Damit möglichst schnell Lösungen erarbeitet werden, bieten sich GENESIS-Workshops an, in denen Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche konzentriert und eng zusammenarbeiten.

1. Schritt	Ist-Analyse	- Marktanalysen - Kundenbefragungen - Wettbewerbsanalysen - Technologieanalysen
2. Schritt	Leistungsmessung	- Definition der Kriterien - Messung - Aufzeigen von Stärken und Schwächen
3. Schritt	Demontage	- Funktionsanalyse - Kosten-/ Nutzen-Abschätzung - Analyse von Materialien und Prozessen
4. Schritt	Umsetzung	- Definition von Arbeitspaketen und Maßnahmen - GENESIS-Workshops - Konzeptwettbewerbe - Controlling

Abbildung 5: Vorgehensweise zur Produktklinik

Der Einsatz von Produktkliniken reduziert die Entwicklungszeit um bis zu 27 %. Durch die Optimierung an den Produkten können die variablen Kosten um bis zu 8 % reduziert werden. Durch die frei gewordenen Ressourcen können die Unternehmen die Anzahl der durchgeführten Projekte z.T. um bis zu 25 % erhöhen.

3.4 *Konzeptwettbewerb*

In zunehmendem Maße reduzieren OEMs 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 OEMs nicht mehr allein bewerkstelligt werden. Eine Möglichkeit für die Unternehmen, das Dilemma aufzulösen, besteht in der Nutzung der Ressourcen und des Know-hows ihrer Zulieferunternehmen in Form von Konzeptwettbewerben.

Konzeptwettbewerbe weisen bei den Automobilherstellern einen hohen Verbreitungsgrad auf. Sie haben neben der Sicherstellung der Auswahl eines geeigneten Lieferanten die Aufgabe, Entwicklungskooperationen methodisch zu unterstützen. Auf Grund der verstärkten Verantwortungsübertragung von OEMs auf ihre Lieferanten wird der Verbreitungsgrad des Konzeptwettbewerbs bei den Automobilzulieferern erheblich zunehmen. Ihr Einsatz eignet sich insbesondere für Unternehmen mit „Pionier- oder Früher-Folger-Strategie“, die sich durch innovative, komplexe Produkte von ihren Wettbewerbern differenzieren wollen. Die Stärken des Konzeptwettbewerbs, die in der Erarbeitung innovativer Elemente liegen, kommen besonders bei komplexeren Entwicklungsprojekten zum Tragen. Bei Standardprodukten, die für die Lieferanten nur einen geringen Freiheitsgrad zulassen, ist der Konzeptwettbewerb anderen klassischen Verfahren wie der Ausschreibung unterlegen. Technologie- und Produkt-Know-how stellen die bedeutendsten Inputfaktoren im Rahmen von Konzeptwettbewerben dar.

Die Durchführung des Konzeptwettbewerbs lässt sich in die Phasen der Planung, der Festlegung der Konzeptanforderungen, der Durchführung des eigentlichen Wettbewerbs sowie in die Definition des zukünftigen Entwicklungs- und Fertigungspartners untergliedern.

1. Schritt	Planung des Konzeptwettbewerbs	- Ablaufplanung - Terminplanung - Kommunikationskonzept
2. Schritt	Festlegung der Konzeptanforderungen	- Lastenheft - Strategische Entwicklerliste - Lieferantengrobbewertung - Lieferantenauswahl
3. Schritt	Durchführung des Wettbewerbs	- Kick-Off - Konzeptvorstellung - Konzeptauswertung - Portfoliobewertung
4. Schritt	Entscheidungsfindung	- Lieferantenbewertung - Lieferantenentscheidung - Operative Entwicklerliste - Folgeprozesse

Abbildung 6: Vorgehensweise Konzeptwettbewerb

Der Einsatz von Konzeptwettbewerben resultiert in einer Reduzierung der Entwicklungsdurchlaufzeiten um bis zu 30 %. Die Kosten für Änderungen können um bis zu 20 % reduziert werden. Durch die technische Entfeinerung können die Herstellkosten um bis zu 25 % verringert werden.

4 Entwicklungstrends

Mit dem Einsatz von Entwicklungspartnerschaften erwarten die Hersteller und Zulieferunternehmen eine Erschließung neuer Wettbewerbsvorteile, da sie das Know-how der Zulieferindustrie als weitere Wertschöpfungspotenziale und Innovationstreiber nutzen. Zusätzlich zeigt sich eine weitere Konzentration auf Kernkompetenzen und eine steigende Bedeutung der Elektrik und Elektronik. Seitens der Zulieferer wird eine erhöhte Fertigungs- und Entwicklungstiefe erwartet.

- Der Konzentrationsprozess in der Automobilindustrie wird sich weiter fortsetzen: Die Abhängigkeit der Zulieferindustrie von einigen wenigen Global Playern nimmt weiter zu. Die Zahl der Automobilhersteller hat sich in den letzten Jahren nahezu halbiert, und es werden laut Experten in absehbarer Zeit lediglich acht große Konzerne vorhanden sein. Aufgrund der gestiegenen Marktmacht der verbleibenden OEMs steigt der Kostendruck auf die Zulieferer. Diese reagieren darauf, indem sie ebenfalls durch Mergers und Acquisitions die Angebotsmacht erhöhen. Eine andere Möglichkeit der Zulieferer besteht in der Konzentration auf Nischenprodukte. Auf-

grund des hohen Kostendrucks wird die Logistik optimiert und die Kapitalbindung gesenkt. Die Kostensenkungspotenziale im Einkauf resultieren nicht nur aus Preissenkungen, vielmehr können durch die frühzeitige Einbindung der Lieferanten in den Entwicklungsprozess Kosten präventiv verhindert werden.

- Die Gestaltung des Lieferantenmanagements bei Zulieferern ist ein entscheidender Erfolgsfaktor: Die OEMs sourcen Wertschöpfungsanteile wegen der höheren Technologiekompetenz an die Zulieferer aus. Zudem erhoffen sie sich eine Flexibilisierung der Fertigung und weitere Kostenreduzierungen. Obwohl die Zahl der Segmente und Nischen zunimmt, stellt die steigende Komplexität an sich keinen Grund für Outsourcing dar. Begründet wird das damit, dass die OEMs bereits über ausgefeilte Planungstools verfügen. Die Herstellerunternehmen lagern zusätzlich neben der Produktion und der F&E verstärkt auch die Verantwortung für das Lieferantenmanagement an die 1-Tier-Lieferanten aus. Somit steigen die Anforderungen an die Kommunikation und an das Projektmanagement.
- Die Partnerwahl ist ein Erfolgsgarant für Entwicklungspartnerschaften: Viele Automobilkonzerne haben mittlerweile festgestellt, dass eine partnerschaftliche Zusammenarbeit weitaus stärker von Erfolg gekrönt ist, als gegeneinander zu arbeiten. Die größte Schwierigkeit der Gestaltung dieser Zusammenarbeit liegt jedoch weiterhin darin, eine Win-Win-Situation entstehen zu lassen. Dies wird zusätzlich dadurch erschwert, dass gestiegene Marktanforderungen eine hohe Reaktionsfähigkeit und Kapazitätsflexibilität bei kurzfristigem Änderungsmanagement oder kurzfristigen Produktionsschwankungen fordern. Die IT-Infrastruktur ist für die Partnerwahl nur noch bedingt relevant, da die Automobilbranche unternehmensübergreifende IT-Systeme bereits in die bestehenden Systeme implementiert hat. Ein Instrument der Auswahl von geeigneten Geschäftspartnern ist der Konzeptwettbewerb. In dessen Vorfeld hat die Bewertung der einzubeziehenden Lieferanten einen hohen Stellenwert, da dies schon eine Vorauswahl bedeutet, deren Konsequenzen im weiteren Projektverlauf nur schwer zu korrigieren sind. Ein flexibler Zugriff auf Lieferanten ist im Zusammenhang mit Konzeptwettbewerben nicht erforderlich, da nur ein Lieferant mit der Serienfertigung beauftragt wird und es sich zudem um eher komplexe Produkte handelt. Die Zulieferer sind im Rahmen eines Konzeptwettbewerbs wegen einer eventuellen Weiterverwendung ihrer innovativen Ideen besorgt, keine Serienaufträge zu bekommen. Aufgrund der hohen Investitionen in die Entwicklung erhoffen sie sich ein Kompensationsmodell durch die OEMs. Zur Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette ist eine gemeinsame Angebotsabgabe von 1-Tier und 2-Tier im Rahmen eines Konzeptwettbewerbs denkbar. Dadurch werden die Schnittstellen besser aufein-

ander abgestimmt und eventuellen Abstimmungsschwierigkeiten wird vorgebeugt. Die Automobilindustrie misst der Qualität eine hohe Bedeutung bei, was als Anlass gesehen werden kann, die Zulieferer schon sehr frühzeitig in den Entwicklungsprozess zu integrieren. Dabei wird zur Erreichung der hohen Qualitätsziele eine faire und transparente Gestaltung der Prozesse unabdingbar. Die Vertragsgestaltung ist ein wesentliches Instrument zur Steuerung einer Entwicklungspartnerschaft, da die Vergütung der Entwicklungsleistungen auf Seiten der Zulieferer nicht ausreichend geklärt ist. Auch der Know-how-Schutz ist noch nicht ausreichend gewährleistet. Einige OEMs nutzen das Know-how der Zulieferer, vergeben allerdings die Aufträge an andere Unternehmen. Eine Möglichkeit zur Sensibilisierung der OEMs hinsichtlich des Know-how-Schutzes stellen Geheimhaltungsvereinbarungen dar. Da dies jedoch kein Allheilmittel ist, ist ein Bewusstseinswandel erforderlich, der die Respektierung der Schutzrechte und des Know-hows bewirkt. In einigen Unternehmen, die auf partnerschaftliche und faire Zusammenarbeit setzen, wird dies bereits erfolgreich praktiziert.

- Wettbewerbsvorteile durch gemeinsame Ziele sichern: Die Ziele einer Entwicklungspartnerschaft liegen in der Verwirklichung von Kostensenkungspotenzialen, einem schnellen Markteintritt und der Generierung innovativer und somit wettbewerbssteigernder Ideen. Der Konzeptwettbewerb stellt eine gute Möglichkeit für die Schaffung innovativer Ideen dar. Einen Konflikt bergen die Ziele von Entwicklung und Einkauf: Der Einkauf wird an Kosteneinsparungen gemessen, ist aber erst am Ende der Entwicklungspartnerschaften in den Prozess integriert, während die Entwicklung an ihrem Ideenreichtum gemessen wird. Da der Einkauf jedoch letztendlich die Kaufentscheidung trifft, sollte eine Parallelschaltung von Entwicklung und Einkauf erfolgen. Der Einkauf ist dadurch sinnvollerweise schon bei Beginn einer Zusammenarbeit zu integrieren.

5 Literatur

Ausführliche Literatur und Fallstudien unter <http://www.tcw.de>

WILDEMAN, H.: Wider die Modellvielfalt in der Autoindustrie. In: FAZ 8.12.2003, S. 18.

WILDEMAN, H.: Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie. Ergebnisse einer Delphi-Studie. München 2004.

WILDEMAN, H.: Der Kunde als Entwickler: Internetbasierte Conjoint Analysen für Investitionsgüter. In: VDI-2 146 Nr. 3, 2004, S. 59-62.

WILDEMAN, H.: Entwicklungstrends in der Automobil- und Zulieferindustrie. In: VDI-Z 146 Nr. 4, 2004, S. 73.

WILDEMAN, H.: Produktklinik mit Lieferanten. In: Automotive 1/04, S. 46-48.

WILDEMAN, H.: Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie. In: ZWF 99 (2004) 3, S. 82-85.

WILDEMAN, H.: Stabil und doch flexibel, Produktordnungssysteme. In: Harvard Business Manager, Feb. 2004, S. 37-43.