

## **Konzeptwettbewerb und Know-how-Schutz in der Automobil- und Zulieferindustrie**

**Horst Wildemann\***

### *Entwicklungspartnerschaften als Organisationsproblem*

In zunehmendem Maße haben große Unternehmen ihre F&E-Kapazitäten abgebaut und benötigen nun die Forschungs- und Entwicklungskapazitäten der Zulieferunternehmen. Eine Möglichkeit einer Zusammenarbeit im Forschungs- und Entwicklungsverbund zwischen den Automobilherstellern und den Zulieferern besteht in dem Eingehen von Entwicklungspartnerschaften.

Auf der Basis einer Befragung von Experten aus der Automobil- und Zulieferindustrie sowie der Ergebnisse aus mehreren Workshops mit Unternehmen aus der Automobilindustrie wurden zur Neuorganisation von Entwicklungspartnerschaften vor allem zwei Problemfelder identifiziert:

1. Der Konzentrationsprozess der OEM wird auch auf die Unternehmen der Zulieferindustrie Auswirkungen haben. So wird der Kostendruck von den OEM an die Zulieferer weitergegeben. Dies macht auf der Zuliefererseite Maßnahmen notwendig, um auch in Zukunft die Profitabilität der Unternehmen sicherstellen zu können. Die Zulieferer übernehmen von den OEM neben materiellen auch immaterielle Wertschöpfungsaktivitäten. Da die OEM die Verantwortung für gesamte Module und Systeme an die Zulieferanten übertragen, sind diese gezwungen, Projektmanagementkapazitäten aufzubauen, damit sie wiederum ihre Unterlieferanten steuern können.

2. Eine mögliche Ausprägungsform von Entwicklungspartnerschaften stellen Konzeptwettbewerbe dar. Mit dieser Form der Zusammenarbeit sind neue Herausforderungen verbunden. Es besteht noch keine Einigkeit, in

---

\* Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik, Technische Universität München, Leopoldstr. 145, 80804 München  
Tel.: 089-289 24 000; Fax: 089-289 24 011  
E-Mail: wisekretariate@bwl.wiso.tu-muenchen.de

welcher Form die Entwicklungsleistung der Lieferanten vom OEM finanziell kompensiert werden. Auch ist für die Zulieferer das Problem des Know-how-Abflusses vorhanden.

### *Der Konzeptwettbewerb als Instrument der Koordination*

Der Konzeptwettbewerb ist eine mögliche Herangehensweise an die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen. In fast allen Bereichen der Konzeptwettbewerbe, wie zum Beispiel bei der Lieferantenauswahl oder beim Know-how-Schutz, sehen die befragten Unternehmen noch offene Gestaltungsfelder. Automobilhersteller und -zulieferer messen insbesondere dem Know-how-Schutz eine hohe Bedeutung bei, während bei den Unternehmen der übrigen Branchen die Vergütung der Entwicklungsleistung im Vordergrund steht. Zudem sehen sich die Zulieferer primär in der Rolle eines produzierenden Herstellers. Die Motivation, an einem Konzeptwettbewerb teilzunehmen, liegt somit primär in der Erlangung eines Serienproduktionsauftrages und nicht in der Entwicklung, die als eine Serviceleistung für den OEM angesehen wird. Somit unterscheiden sich die Zielsetzungen von produzierenden Zulieferern erheblich von den Zielsetzungen reiner Entwicklungsdienstleister wie Ingenieurgesellschaften. Aus diesem Grund sehen die Zulieferer insbesondere in der Kompensation ihrer Entwicklungsleistung ein Problem, da ein Konzeptwettbewerb nicht zwangsläufig auch einen Auftrag zur Serienfertigung nach sich zieht. Von der Bezahlung der Entwicklungsleistung würden auch die OEM profitieren, da die Zulieferer mehr Ressourcen in die Entwicklung stecken würden und den OEM somit ausgereifere und innovativere Konzepte anbieten könnten.

### *Leitlinie: Konzeptwettbewerb als Schlüssel für Innovationskraft*

Bei der meist projektbezogenen Zusammenarbeit im Konzeptwettbewerb bringen die Partnerunternehmen jeweils ihr spezielles Know-how ein. Durch die Zusammenfassung entsteht die Kompetenz für die Lösung komplexer Aufgaben, die das Leistungsvermögen jedes einzelnen Unternehmens für sich übersteigen würden. Es entstehen intelligente Netzwerke für jeweils zeitlich begrenzte Projekte.

Der Ideenwettbewerb hat einen neuen Reifegrad erreicht. Die großen Zulieferer haben ihre Strukturen denen der Automobilindustrie angepasst. Ein Unternehmen wie Johnson Controls hat Teams gebildet, die praktisch an den Plattformen der Hersteller ausgerichtet sind. Im Rahmen der Plattform-Teams arbeiten Zulieferer und Hersteller bei der Konzeption

neuer Modelle eng zusammen. Der Unterschied gegenüber früher ist, dass die Partner fast gleich stark sind. Der Hersteller kann es sich nicht erlauben, dass sein Lieferant und Entwicklungspartner einfach das Lager wechselt. Der Zulieferer kann das Lager nicht leichtfüßig verlassen, weil sein Know-how erst zusammen mit dem des Herstellers Ergebnisse bringt. Beide sind im eigenen Interesse zur Fairness verpflichtet. Außerdem ist die Branche so überschaubar, dass ein schlechter Leumund schnell aufs Geschäft durchschlagen würde.

### *Fallstudie Know-how-Schutz:*

#### *Ausgangssituation*

In der Automobilindustrie werden zunehmend auch Entwicklungsleistungen von den OEM an ihre Zulieferer fremdvergeben. Dabei stellen die Zulieferer immer wieder fest, dass ihr Know-how vom OEM an Mitwettbewerber abfließt, so kopieren einige OEM die Angebotsunterlagen und geben diese an andere Zulieferer weiter, ohne dass die Unternehmen hierfür vom OEM oder vom Konkurrenten eine finanzielle Kompensation erhalten.

Das in der Fallstudie betrachtete Unternehmen der Automobilzulieferindustrie (1,5 Mrd. Euro Umsatz, 9.000 Mitarbeiter) hatte in der Vergangenheit große Probleme, den Schutz des eigenen Know-hows in der Angebotsphase sowie bei Auftragserrlangung vor Abfluss zum Kunden oder Lieferanten sicherzustellen.

#### *Vorgehensweise*

Zur Ermittlung der Stärken und Schwächen des Umgangs mit dem eigenen Know-how wurde in dem betrachteten Unternehmen ein 5-Tage-Audit durchgeführt. Dabei konnten folgende Defizite identifiziert werden: keine systematische Erfassung des eigenen Know-hows, keine Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Problematik „Know-how-Schutz“, Involvierung einer großen Mitarbeiteranzahl in sensible Projekte, sehr späte Involvierung der Patentabteilungen, keine systematische Kontrolle von Urheberrechtsverletzungen durch Wettbewerber und keine systematische Patentrecherche und keine Know-how-Sicherungsmaßnahmen bei der Angebotsabgabe.

In einem Projektleitfaden wurden die Analyseergebnisse dokumentiert und Empfehlungen zur Realisierung präsentiert. Zur Erreichung der Zielsetzungen wurde mit Hilfe einer Kombination von GENESIS-Workshops und klassischer Projektarbeit eine regelmäßig stattfindende

Produktklinik implementiert, mit deren Hilfe nicht nur Patentverletzungen durch Wettbewerber festgestellt, sondern auch systematisch Wettbewerberproblemlösungen analysiert werden können. Der Aufbau einer eigenen Wissensdatenbank, in der das eigene Know-how in verschiedenen Sensibilitätsklassen dokumentiert wird, wurde eingeleitet.

Die organisatorische Implementierung eines Geheimhaltungsbeauftragten und eines Patentbeauftragten, die die Mitarbeiter bezüglich der Problematiken sensibilisieren und bei Fragen Hilfe leisten können, wurde durchgeführt. Verschiedene Know-how-Schutzmaßnahmen sind definiert worden. Hierzu gehörten eine grundsätzliche Pflicht des Kunden zur Unterzeichnung einer gegenseitigen Geheimhaltungsvereinbarung, die Abgabe von Mustern, Änderung von Konstruktionszeichnungen, die Weiterreichung von 80%-Lösungen und die Einrichtung eines Open-Data-Rooms. Die Anzahl eingebundener Mitarbeiter bei sensiblen Projekten wurde stark reduziert.

### *Ergebnisse*

Durch die umgesetzten Maßnahmen konnte eine signifikante Verringerung der Anzahl bekannter Fälle der Weitergabe von Know-how durch OEM an Wettbewerber erreicht und verschiedene Verletzungen eigener Patentrechte durch Wettbewerber aufgedeckt werden. Zudem hat sich durch den Einsatz von Maßnahmen, in die sowohl das betrachtete Unternehmen als auch die OEM involviert waren (gegenseitige Geheimhaltungsvereinbarungen, gegenseitige Offenlegung von getroffenen Know-how-Schutzmaßnahmen), die persönliche Beziehungsqualität verbessert und das gegenseitige Vertrauen erhöht, was sich in der Erlangung besonders sensibler Aufträge manifestierte und zu Umsatzsteigerungen führte

Fallstudien und Literatur unter: [www.tcw.de](http://www.tcw.de)

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Einkaufsmanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=10](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=10)