

Organisatorische Gestaltung von vertikalen Entwicklungspartner- schaften in der Automobil- und -zulieferindustrie

– Eine empirische Analyse –

Ulrich Eisele

Ulrich Eisele

Organisatorische Gestaltung von vertikalen Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und -zulieferindustrie

– Eine empirische Analyse

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2006

1. Auflage 2006

Die deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Eisele, Ulrich

Organisatorische Gestaltung von vertikalen Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und -zulieferindustrie - Eine empirische Analyse

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2006

ISBN 3-937236-32-5

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Geleitwort

Die Internationalisierung der Märkte schreitet mit wachsender Geschwindigkeit voran und bringt insbesondere eher national ausgerichtete mittelständische Zulieferunternehmen zunehmend in Bedrängnis. Hinzukommen in den nächsten Jahren substanzielle und weit reichende Veränderungen technologischer und struktureller Art. Die technologischen Innovationen der Zukunft betreffen Entwicklungen in den Bereichen Elektronik, Software, Modularisierung sowie Änderungen in der Verwendung und Bearbeitung neuer innovativer Werkstoffe. In zunehmendem Maße haben große Unternehmen ihre F&E-Kapazitäten reduziert und benötigen nun Forschungs- und Entwicklungskapazitäten der Zulieferunternehmen. Häufig übersteigt das spezifische Know-how der Zulieferer das der OEM. Die bedeutendste Möglichkeit für die OEM auf dieses Know-how zur Schaffung von innovativen Lösungen zuzugreifen, besteht im Eingehen von Entwicklungspartnerschaften mit ausgewählten Zulieferern.

In diesem Zusammenhang ist vor allem entscheidend, wie die Organisation von vertikalen Entwicklungspartnerschaften effizient gestaltet wird. Daraus resultieren Fragen nach den erfolgspotentialorientierten Wettbewerbs- und Differenzierungsstrategien und der Lenkung von Kooperationen, aber auch wie man eine solche Arbeitsteilung organisatorisch und methodenunterstützt effizient durchführt. Ein Grund für die Entstehung von Entwicklungspartnerschaften ist die Erkenntnis, dass die Bedeutung der Lieferanten als Innovationsträger in den vergangenen Jahren mit der Erhöhung ihrer Leistungstiefe im Fahrzeugentwicklungsprozess kontinuierlich gewachsen ist und daher einer systematischen Anbindung bedarf.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass bei den OEM und der Zulieferindustrie erhebliche Defizite bei einer übergreifenden Entwicklung von Geschäftsprozessen bestehen und vor allem die Differenzierungsstrategien und die arbeitsteilige Zusammenarbeit im Forschungs- und Entwicklungsbereich über Koordinationsinstrumente, Methodenkompetenz und Konzeptwettbewerbe nicht systematisch und anwendungsorientiert umgesetzt ist.

Im Mittelpunkt der Untersuchung von Herrn Eisele steht deshalb die Diskussion der organisatorischen Gestaltung von vertikalen Entwicklungspartnerschaften. Das Verständnis von Entwicklungspartnerschaften wird hierbei aus theoretischer und praktischer Sicht mit dem Ziel untersucht, konkrete Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis zu formulieren. Darüber soll bereits im Vorfeld einer Entwicklungspartnerschaften verhindert werden, dass eine unadäquate Aufbauorganisation, eine suboptimale Vertragsgestaltung sowie nicht ausreichende Controllinginstrumente implementiert werden.

Anhand einer empirischen Untersuchung werden die relevanten Einflussgrößen und Gestaltungsfelder analysiert. Auf Basis der Einflussgrößen können vier unterschiedliche Typen von Entwicklungspartnerschaften identifiziert werden. Für diese erfolgt jeweils die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen. Die Gestaltungsempfehlungen umfassen dabei die Themenfelder der Aufbauorganisation von Entwicklungspartnerschaften, der Vertragsgestaltung sowie der Sicherstellung der notwendigen Transparenz durch ein aufgabenadäquates Controlling.

In der vorliegenden Arbeit ist es dem Autor in eindrucksvoller Weise gelungen, empirische und konzeptionelle Defizite im Bereich der organisatorischen Gestaltung von vertikalen Entwicklungspartnerschaften aufzuarbeiten. Der Arbeit liegt eine Dissertation an der Technischen Universität München zu Grunde. Sie richtet sich gleichermaßen an die Leser aus Wissenschaft und Praxis, die sich mit den Fragen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit im Bereich der Entwicklung auseinandersetzen.

München, im Dezember 2005

Univ.-Prof. Dr. Dr. h .c. mult.
Horst Wildemann

Vorwort

Zu besonderem Dank verpflichtet bin ich meinem Doktorvater, Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, für die wissenschaftliche Förderung und Betreuung meiner Arbeit sowie für die vielfältigen Möglichkeiten, die er mir im Rahmen der Beratungsprojekte am Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management in der Industrie eröffnet hat.

Herrn Univ.-Prof. Dr. Christoph Kaserer danke ich sehr herzlich für die Übernahme des Koreferats und Herrn Univ.-Prof. Dr. Martin Moog für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Bei meinen Kollegen am Lehrstuhl und am Transfer-Centrum möchte ich mich ausdrücklich für die Hilfsbereitschaft und die sehr gute Zusammenarbeit bedanken.

Für die Anregungen und ihre Diskussionsbereitschaft danke ich ganz herzlich Herrn Marc Arens, Herrn Gerhard Baumgärtner, Herrn Florian Bergener, Herrn Christian Bechheim, Frau Dr. Beate Frank, Herrn Dirk Haschke, Herrn Jan Hunger, Herrn Dr. Frank Lugert, Herrn Hendrik Lück, Herrn Karl Schwarzenbilder und Frau Diane Spangenberg.

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern, meiner Schwester, meiner Familie sowie meinen Freunden, die aufgrund ihrer tatkräftigen Unterstützung maßgeblich zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben.

München, im Dezember 2005

Ulrich Eisele

I Inhaltsverzeichnis

I	INHALTSVERZEICHNIS	VII
II	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XI
III	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XVI
1	EINLEITUNG	1
1.1	PROBLEMSTELLUNG	2
1.2	BEHANDLUNG DER THEMATIK IN DER LITERATUR	6
1.2.1	<i>Organisationstheorie</i>	6
1.2.2	<i>Zwischenbetriebliche Kooperationen</i>	9
1.2.3	<i>Innovationsmanagement</i>	11
1.3	ZIELSETZUNG UND VORGEHENSWEISE DER ARBEIT	15
1.4	CHARAKTERISIERUNG DER EMPIRISCHEN FORSCHUNGS- KONZEPTION	18
1.4.1	<i>Situativer Ansatz</i>	18
1.4.2	<i>Untersuchungsmethodik</i>	19
1.4.3	<i>Beschreibung der Grundgesamtheit</i>	21
1.4.4	<i>Arbeitskreis Entwicklungspartnerschaften</i>	26
2	KONZEPTIONELLER BEZUGSRAHMEN	28
2.1	INHALTLICHE UND BEGRIFFLICHE ABGRENZUNG	28
2.1.1	<i>Forschung und Entwicklung</i>	28
2.1.2	<i>Zwischenbetriebliche Kooperation</i>	33
2.1.3	<i>Kooperationsmerkmale</i>	34
2.1.4	<i>Entwicklungspartnerschaften</i>	39
2.1.5	<i>Begriffliche Abgrenzung</i>	41
2.1.6	<i>Phasenmodell von Entwicklungspartnerschaften</i>	49
2.2	ZIELE VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	52
2.2.1	<i>Leistungsziele</i>	55
2.2.2	<i>Zeitziele</i>	59
2.2.3	<i>Kosten- und Ertragsziele</i>	62
2.3	THEORETISCHE ANSÄTZE ZUR ORGANISATORISCHEN GE- STALTUNG VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	68
2.3.1	<i>Organisationstheorie</i>	68
2.3.2	<i>Transaktionskostentheorie</i>	72
2.3.3	<i>Prinzipal-Agent-Theorie</i>	80
2.3.4	<i>Spieltheorie</i>	85
2.3.5	<i>Beziehungsmanagement</i>	91
2.4	ZUSAMMENFASSUNG DES KONZEPTIONELLEN BEZUGSRAHMENS	99

3	MODELL ZUR ORGANISATORISCHEN GESTALTUNG VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	101
3.1	EINFLUSSGRÖßEN DES MODELLS	101
3.1.1	<i>Unternehmensbezogene Einflussgrößen</i>	102
3.1.2	<i>Partnerbezogene Einflussgrößen</i>	104
3.1.3	<i>Projektbezogene Einflussgrößen</i>	107
3.1.4	<i>Zielbezogene Einflussgrößen</i>	110
3.1.5	<i>Zusammenfassende Darstellung der Einflussgrößen</i>	115
3.2	GESTALTUNGSVARIABLEN DES MODELLS	116
3.2.1	<i>Aufbauorganisation</i>	117
3.2.1.1	Intensität der Entwicklungspartnerschaft	117
3.2.1.2	Art der Definition des Lastenheftes	119
3.2.1.3	Organisationsart	120
3.2.1.4	Weisungsbefugnis	122
3.2.1.5	Art der Koordination	123
3.2.1.6	Koordinationsorgan	127
3.2.1.7	Organisatorische Schnittstellengestaltung	130
3.2.1.8	Technische Schnittstellengestaltung	134
3.2.1.9	Kommunikation	137
3.2.1.10	Leitungshierarchieebenen	139
3.2.1.11	Leitungsspannen	140
3.2.1.12	Freistellungsgrad	141
3.2.1.13	Anreizsystem	142
3.2.2	<i>Vertragsgestaltung</i>	144
3.2.2.1	Detaillierung des Vertrages	146
3.2.2.2	Art und zeitlicher Horizont der Entwicklungsverträge	147
3.2.2.3	Verteilung der Entwicklungsaufwandes	151
3.2.2.4	Konfliktregelung	154
3.2.2.5	Verwertung der Entwicklungsergebnisse	157
3.2.2.6	Know-how-Schutz	159
3.2.3	<i>Controlling/Transparenz</i>	163
3.2.3.1	Formalisierung und Standardisierung des Entwicklungs- prozesses	165
3.2.3.2	Kostencontrolling	168
3.2.3.3	Termincontrolling	171
3.2.3.4	Innovationsgradcontrolling	174
3.2.3.5	Auditierung	177
3.2.4	<i>Zusammenfassende Darstellung der Gestaltungs- variablen</i>	179
3.3	BEWERTUNGSGRÖßEN DES MODELLS	182
3.4	ZUSAMMENFASSENDER DARSTELLUNG DES GESAMTMODELLS	187

4	EMPIRISCHE AUSWERTUNG	189
4.1	TYPOLOGISIERUNG	189
4.1.1	<i>Faktorenanalyse</i>	191
4.1.2	<i>Clusteranalyse</i>	198
4.1.3	<i>Ableitung von Entwicklungspartnerschaftstypologien</i>	204
4.1.4	<i>Charakterisierung der Entwicklungspartnerschaftstypen</i>	206
4.1.4.1	Entwicklungspartnerschaftstyp 1 „Indifferent“	206
4.1.4.2	Entwicklungspartnerschaftstyp 2 „Innovation“	210
4.1.4.3	Entwicklungspartnerschaftstyp 3 „Focused“	213
4.1.4.4	Entwicklungspartnerschaftstyp 4 „Basic“	217
4.1.5	<i>Zusammenfassung der Typologisierung</i>	221
4.2	KORRELATIONSANALYSEN DER ENTWICKLUNGSPARTNER-SCHAFTSTYPEN	222
4.2.1	<i>Korrelationsanalysen Entwicklungspartnerschaftstyp „Indifferent“</i>	224
4.2.1.1	Korrelationsanalysen – Aufbauorganisation	224
4.2.1.2	Korrelationsanalysen – Vertragsgestaltung	231
4.2.1.3	Korrelationsanalysen – Controlling/Transparenz	234
4.2.2	<i>Korrelationsanalysen Entwicklungspartnerschaftstyp „Innovation“</i>	238
4.2.2.1	Korrelationsanalysen – Aufbauorganisation	238
4.2.2.2	Korrelationsanalysen – Vertragsgestaltung	244
4.2.2.3	Korrelationsanalysen – Controlling/Transparenz	247
4.2.3	<i>Korrelationsanalysen Entwicklungspartnerschaftstyp „Focused“</i>	250
4.2.3.1	Korrelationsanalysen – Aufbauorganisation	250
4.2.3.2	Korrelationsanalysen – Vertragsgestaltung	257
4.2.3.3	Korrelationsanalysen – Controlling/Transparenz	260
4.2.4	<i>Korrelationsanalysen Entwicklungspartnerschaftstyp „Basic“</i>	263
4.2.4.1	Korrelationsanalysen – Aufbauorganisation	263
4.2.4.2	Korrelationsanalysen – Vertragsgestaltung	269
4.2.4.3	Korrelationsanalysen – Controlling/Transparenz	272
4.2.5	<i>Zusammenfassung der Korrelationsanalysen</i>	276
5	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	278
5.1	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE AUFBAUORGANISATION	279
5.2	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE VERTRAGSGESTALTUNG	288
5.3	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR CONTROLLING/ TRANSPARENZ	292
5.4	ENTWICKLUNGSTYPENSPEZIFISCHE GESTALTUNGSEMPFEH- LUNGEN	296
5.4.1	<i>Gestaltungsempfehlung für den Typ „Indifferent“</i>	297
5.4.2	<i>Gestaltungsempfehlung für den Typ „Innovation“</i>	300

5.4.3	<i>Gestaltungsempfehlung für den Typ „Focused“</i>	302
5.4.4	<i>Gestaltungsempfehlung für den Typ „Basic“</i>	305
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	308
7	ANHANG	318
VIII	LITERATURVERZEICHNIS	326

II Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1-1:	ÜBERSICHT ÜBER DEN STAND DER LITERATUR	14
ABBILDUNG 1-2:	AUFBAU DER ARBEIT	17
ABBILDUNG 1-3:	UNTERNEHMENSTYPEN	21
ABBILDUNG 1-4:	UMSATZSTRUKTUR	22
ABBILDUNG 1-5:	MITARBEITERANZAHL	23
ABBILDUNG 1-6:	STELLUNG DES PARTNERUNTERNEHMENS IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE	24
ABBILDUNG 1-7:	GESAMTENTWICKLUNGSPROJEKTKOSTEN FÜR DAS EIGENE UNTERNEHMEN	25
ABBILDUNG 1-8:	VON ALLEN PARTNERN EINGESETZTE GESAMTKAPAZITÄT	25
ABBILDUNG 2-1:	PRODUKTENTSTEHUNGSPROZESS	32
ABBILDUNG 2-2:	MERKMALE VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	40
ABBILDUNG 2-3:	BEGRIFFLICHE ABGRENZUNG VON UNTERSCHIEDLICHEN KOOPERATIONSFORMEN	49
ABBILDUNG 2-4:	PHASENMODELL VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	52
ABBILDUNG 2-5:	ZIELSETZUNGEN VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN IN DER LITERATUR	54
ABBILDUNG 2-6:	IMPLIKATIONEN DER ZIELSETZUNGEN AUF DIE ORGANISA- TORISCHE GESTALTUNG VON ENTWICKLUNGSPARTNER- SCHAFTEN	67
ABBILDUNG 2-7:	SYSTEMATISIERUNG VON TRANSAKTIONS-KOSTEN	74
ABBILDUNG 2-8:	NORMSTRATEGIEN DER LEISTUNGSTIEFENGESTALTUNG	79
ABBILDUNG 2-9:	INTENSITÄT VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN NACH DER TRANSAKTIONS-KOSTENTHEORIE	80
ABBILDUNG 2-10:	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN DER PRINZIPAL-AGENT- THEORIE.	84
ABBILDUNG 2-11:	BEISPIELMATRIX FÜR DAS GEFANGENENDILEMMA IM RAHMEN VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	86
ABBILDUNG 2-12:	IMPLIKATIONEN DER SPIELTHEORIE AUF DIE ORGANISA- TORISCHE GESTALTUNG VON ENTWICKLUNGS- PARTNERSCHAFTEN	91
ABBILDUNG 2-13:	IMPLIKATIONEN DES BEZIEHUNGSMARKETINGS	97
ABBILDUNG 2-14:	IMPLIKATIONEN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN THEORIEN	98
ABBILDUNG 3-1:	EINFLUSSGRÖßEN DER ORGANISATORISCHEN GESTALTUNG VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	116
ABBILDUNG 3-2:	BEURTEILUNG DER KOORDINATIONSORGANE	128
ABBILDUNG 3-3:	AUFBAUORGANISATORISCHE GESTALTUNGSFELDER	144
ABBILDUNG 3-4:	TYPOLOGISIERUNG VON ENTWICKLUNGSVERTRÄGEN	148

ABBILDUNG 3-5:	ENTWICKLUNGSKOSTENVERGÜTUNGSMODELLE	153
ABBILDUNG 3-6:	CHARAKTERISTIKA VON EXKLUSIVITÄTSMODELLEN	158
ABBILDUNG 3-7:	VERTRAGLICHE GESTALTUNGSFELDER	163
ABBILDUNG 3-8:	CONTROLLINGGESTALTUNGSFELDER	179
ABBILDUNG 3-9:	GESTALTUNGSVARIABLEN DER ORGANISATORISCHEN GESTALTUNG VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	181
ABBILDUNG 3-10:	ERFOLGSGRÖßEN ZUR BEWERTUNG VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	186
ABBILDUNG 3-11:	GESAMTMODELL ZUR ORGANISATORISCHEN GESTALTUNG VON ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	188
ABBILDUNG 4-1:	VORGEHENSWEISE BEI DER EMPIRISCHEN AUSWERTUNG	190
ABBILDUNG 4-2:	BESTIMMUNG DER FAKTORENANZAHL	193
ABBILDUNG 4-3:	KORRELATION ZWISCHEN ÜBERGEORDNETEN FAKTOREN UND EINFLUSSVARIABLEN	195
ABBILDUNG 4-4:	RELATIVE POSITIONIERUNG DER BETRACHTETEN ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	198
ABBILDUNG 4-5:	BESTIMMUNG DER CLUSTERANZAHL	202
ABBILDUNG 4-6:	RELATIVE POSITIONIERUNG DER ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN	203
ABBILDUNG 4-7:	IDEALISIERTE UNTERNEHMENSCLUSTER	205
ABBILDUNG 4-8:	ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTSTYP 1 „INDIFFERENT“	207
ABBILDUNG 4-9:	EINFLUSSGRÖßENPROFIL DES TYP „INDIFFERENT“	209
ABBILDUNG 4-10:	ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTSTYP 2 „INNOVATION“	210
ABBILDUNG 4-11:	EINFLUSSGRÖßENPROFIL DES TYP „INNOVATION“	212
ABBILDUNG 4-12:	ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTSTYP 3 „FOCUSED“	214
ABBILDUNG 4-13:	EINFLUSSGRÖßENPROFIL DES TYP „FOCUSED“	216
ABBILDUNG 4-14:	ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTSTYP 4 „BASIC“	217
ABBILDUNG 4-15:	EINFLUSSGRÖßENPROFIL DES TYP „BASIC“	220
ABBILDUNG 4-16:	ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „INDIFFERENT“ (METRISCHE GESTALTUNGSVARIABLEN TEIL I)	225
ABBILDUNG 4-17:	ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „INDIFFERENT“ (METRISCHE GESTALTUNGSVARIABLEN TEIL II)	226
ABBILDUNG 4-18:	ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „INDIFFERENT“ (NOMINALE GESTALTUNGSVARIABLEN)	227
ABBILDUNG 4-19:	HYPOTHESENPRÜFUNG – AUFBAUORGANISATION – TYP „INDIFFERENT“	229

ABBILDUNG 4-20: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – VERTRAGSGESTALTUNG – TYP „INDIFFERENT“	232
ABBILDUNG 4-21: HYPOTHESENPRÜFUNG – VERTRAGSGESTALTUNG – TYP „INDIFFERENT“	233
ABBILDUNG 4-22: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – CONTROLLING/TRANSPARENZ – TYP „INDIFFERENT“	235
ABBILDUNG 4-23: HYPOTHESENPRÜFUNG – CONTROLLING/TRANSPARENZ – TYP „INDIFFERENT“	237
ABBILDUNG 4-24: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „INNOVATION“ (METRISCHE GESTALTUNGSVARIABLEN TEIL I)	239
ABBILDUNG 4-25: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „INNOVATION“ (METRISCHE GESTALTUNGSVARIABLEN TEIL II)	240
ABBILDUNG 4-26: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „INNOVATION“ (NOMINALE GESTALTUNGSVARIABLEN)	241
ABBILDUNG 4-27: HYPOTHESENPRÜFUNG – AUFBAUORGANISATION – TYP „INNOVATION“	243
ABBILDUNG 4-28: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – VERTRAGSGESTALTUNG – TYP „INNOVATION“	245
ABBILDUNG 4-29: HYPOTHESENPRÜFUNG – VERTRAGSGESTALTUNG – TYP „INNOVATION“	247
ABBILDUNG 4-30: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – CONTROLLING/TRANSPARENZ – TYP „INNOVATION“	248
ABBILDUNG 4-31: HYPOTHESENPRÜFUNG – CONTROLLING/TRANSPARENZ – TYP „INNOVATION“	249
ABBILDUNG 4-32: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „FOCUSED“ (METRISCHE GESTALTUNGSVARIABLEN TEIL I)	252
ABBILDUNG 4-33: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „FOCUSED“ (METRISCHE GESTALTUNGSVARIABLEN TEIL II)	253
ABBILDUNG 4-34: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „FOCUSED“ (NOMINALE GESTALTUNGSVARIABLEN)	254
ABBILDUNG 4-35: HYPOTHESENPRÜFUNG – AUFBAUORGANISATION – TYP „FOCUSED“	255
ABBILDUNG 4-36: ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – VERTRAGSGESTALTUNG – TYP „FOCUSED“	258

ABBILDUNG 4-37:	HYPOTHESENPRÜFUNG – VERTRAGSGESTALTUNG – TYP „FOCUSED“	259
ABBILDUNG 4-38:	ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – CONTROLLING/TRANSPARENZ – TYP „FOCUSED“	261
ABBILDUNG 4-39:	HYPOTHESENPRÜFUNG – CONTROLLING/TRANSPARENZ – TYP „FOCUSED“	262
ABBILDUNG 4-40:	ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „BASIC“ (METRISCHE GESTALTUNGSVARIABLEN TEIL I)	264
ABBILDUNG 4-41:	ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „BASIC“ (METRISCHE GESTALTUNGSVARIABLEN TEIL II)	265
ABBILDUNG 4-42:	ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – AUFBAUORGANISATION – TYP „BASIC“ (NOMINALE GESTALTUNGSVARIABLEN)	267
ABBILDUNG 4-43:	HYPOTHESENPRÜFUNG – AUFBAUORGANISATION – TYP „BASIC“	268
ABBILDUNG 4-44:	ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – VERTRAGSGESTALTUNG – TYP „BASIC“	270
ABBILDUNG 4-45:	HYPOTHESENPRÜFUNG – VERTRAGSGESTALTUNG – TYP „BASIC“	272
ABBILDUNG 4-46:	ERGEBNISSE DER KORRELATIONSANALYSEN – CONTROLLING/TRANSPARENZ – TYP „BASIC“	274
ABBILDUNG 4-47:	HYPOTHESENPRÜFUNG – CONTROLLING/TRANSPARENZ – TYP „BASIC“	275
ABBILDUNG 5-1:	GESTALTUNG AUFBAUORGANISATION - INTENSITÄT DER ZUSAMMENARBEIT	279
ABBILDUNG 5-2:	GESTALTUNG AUFBAUORGANISATION – ORGANISATIONS- ART UND WEISUNGSBEFUGNIS	280
ABBILDUNG 5-3:	GESTALTUNG AUFBAUORGANISATION - KOORDINATION	281
ABBILDUNG 5-4:	GESTALTUNG AUFBAUORGANISATION - ORGANISATORISCHE SCHNITTSTELLEN	283
ABBILDUNG 5-5:	GESTALTUNG AUFBAUORGANISATION - TECHNISCHE SCHNITTSTELLEN	284
ABBILDUNG 5-6:	GESTALTUNG AUFBAUORGANISATION - KOMMUNIKATION	286
ABBILDUNG 5-7:	GESTALTUNG AUFBAUORGANISATION - TEAMBEZOGENE OPTIONEN	287
ABBILDUNG 5-8:	VERTRAGSGESTALTUNG - DETAILLIERUNG, ZEITLICHE AUSRICHTUNG UND KOSTENAUFTEILUNG	288
ABBILDUNG 5-9:	VERTRAGSGESTALTUNG - KONFLIKTREGELUNG	289
ABBILDUNG 5-10:	VERTRAGSGESTALTUNG - VERWERTUNG DER ENTWICK- LUNGSERGEBNISSE	290
ABBILDUNG 5-11:	VERTRAGSGESTALTUNG - KNOW-HOW-SCHUTZ	291

ABBILDUNG 5-12: CONTROLLINGGESTALTUNG - FORMALISIERUNG UND STANDARDISIERUNG DES ENTWICKLUNGSPROZESSES	292
ABBILDUNG 5-13: CONTROLLINGGESTALTUNG - KOSTENCONTROLLING	294
ABBILDUNG 5-14: CONTROLLINGGESTALTUNG - TERMIN- UND INNOVATIONSGRADCONTROLLING	295
ABBILDUNG 5-15: GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN TYP „INDIFFERENT“	300
ABBILDUNG 5-16: GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN TYP „INNOVATION“	301
ABBILDUNG 5-17: GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN TYP „FOCUSED“	304
ABBILDUNG 5-18: GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN TYP „BASIC“	296

III Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
ca.	Circa
CAD	Computer Aided Design
CAE	Computer Aided Engineering
CAQ	Computer Aided Quality Assurance
CA(x)	Computer Aided Systems
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
EDIFACT	Electronic Data Interface for Administration, Commerce and Transports
EG	Europäische Gemeinschaft
et al.	und andere
etc.	et cetera
EWP	Entwicklungspartnerschaft
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
F&E	Forschung und Entwicklung
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
ggf.	Gegebenenfalls
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	Inklusiv
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
max.	Maximal
Mio.	Million
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
OEM	Original Equipment Manufacturer
o. g.	oben genannten
o. J.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser

PDM	Product Data Management
QFD	Quality Function Deployment
s.	Siehe
S.	Seite
Sp.	Spalte
u. a.	unter anderem
vgl.	Vergleiche
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WiSu	Das Wirtschaftsstudium
WSK	Wertschöpfungskette
WSP	Wertschöpfungspartnerschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfC	Zeitschrift für Controlling
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZWF	Zeitschrift für wirtschaftlichen Industriebetrieb

1 Einleitung

Unternehmen aus der Automobil- und -zulieferindustrie sehen sich einem zunehmenden Kostendruck ausgesetzt.¹ Die Bereitschaft des Endkunden, für neue Technologien einen Aufpreis zu bezahlen, sinkt stetig.² Darüber hinaus existieren im Automobilbereich erhebliche Überkapazitäten, die ca. 20 – 30% der gesamten Herstellungskapazität ausmachen.³ Zur Senkung der Kosten vergeben die OEM Werterschöpfungsanteile, die noch vor kurzer Zeit als Kernkompetenzen gegolten haben, an ihre Zulieferer. Hierunter fallen immer häufiger auch Entwicklungstätigkeiten.⁴ Studien gehen davon aus, dass bis zum Jahre 2015 ca. 50% der Entwicklungstätigkeiten durch Zulieferer durchgeführt werden.⁵

Parallel hierzu verstärkt sich ein anderer Trend. Innovationen werden im Bereich der Automobil- und -zulieferindustrie immer stärker zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.⁶ Allein 2003 investierte die deutsche Automobilindustrie ca. 15 Mrd. Euro im F&E-Bereich.⁷ Die Innovationen beziehen sich dabei verstärkt auf den Bereich Elektrik/Elektronik, die die OEM bereits heute häufig nicht mehr ohne Hilfe ihrer Zulieferer bewerkstelligen können.⁸

Eine Möglichkeit zur Auflösung des Zielkonfliktes zwischen Kosteneinsparungen und verstärkter Generierung von Innovationen besteht für die Automobilhersteller darin, Kooperationen im F&E-Bereich einzugehen. Die bedeutendste Form hierbei stellt die vertikale F&E-

¹ Vgl. Wildemann (2004a), S. 8.

² Vgl. Mattes et al. (2004), S. 16 und Ebel et al. (2004), S. 4.

³ Vgl. Büschemann (2004), S. 21.

⁴ Vgl. Dudenhöffer (2001), S. 394; Wildemann (2004g), S. 82; Fritsch/Lukas (2001), S. 308f. und Bratzler (1999), S. 7.

⁵ Vgl. Dudenhöffer (2003), S. 4 und Staiger/Frömel (2004), S. 6.

⁶ Vgl. Kratzensteiner/Leendertse (2004), S. 81ff.

⁷ Die F&E-Investitionen der deutschen Automobilindustrie belaufen sich zwischen 1999 und 2004 auf 65 Mrd. Euro. Vgl. hierzu VDA (2004), S. 4.

⁸ Vgl. Steiger/Frömel (2004), S. 6.

Kooperation mit Zulieferern dar.¹ Eine an der Technischen Universität München am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre - Unternehmensführung, Logistik und Produktion - durchgeführte Studie zeigt, dass sich vier von fünf Kooperationen auf eine vertikale Zusammenarbeit beziehen. Derzeit unterhalten die Automobilhersteller durchschnittlich jeweils 58 Entwicklungspartnerschaften mit ihren Zulieferern.² Die hohe Bedeutung von Entwicklungspartnerschaften kann sowohl auf die Möglichkeit der Nutzung der Ressourcen und des Know-hows der Zulieferer als auch auf die Möglichkeit der Übertragung von Risiken auf die Zulieferer zurückgeführt werden.³ Der Einsatz von Entwicklungspartnerschaften ist allerdings nicht nur den OEM vorbehalten. Insbesondere die Tier-1-Zulieferer und Tier-2-Zulieferer setzen immer häufiger derartige Kooperationen ein. Während die Zulieferer 2004 noch durchschnittlich sechs Entwicklungspartnerschaften unterhalten haben, gehen sie von einer Verdopplung bis 2010 aus.⁴ Mit dem Eingehen von Entwicklungspartnerschaften sind trotz ihrer hohen praktischen Bedeutung erhebliche Schwierigkeiten verbunden. Über 52% der in Entwicklungspartnerschaften involvierten Unternehmen sind mit den Ergebnissen nicht vollständig zufrieden.⁵

1.1 Problemstellung

Einen ersten Anhaltspunkt für die Art der Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Entwicklungspartnerschaften stellen die von den involvierten Unternehmen häufig genannten Defizite ungenügende Kostenvergütung und mangelnder Know-how-Schutz dar.⁶ Klassifiziert man diese Defizite, so zeigt sich, dass beide dem Themenfeld der Vertragsgestaltung zuzuordnen sind. Die Vertragsgestaltung stellt neben der Aufbauorganisation und dem Controlling einen wichtigen

¹ Vgl. Fritsch/Lukas (2001), S. 302f; Harabi (1999), S. 8ff. und Inkmann (2000), S. 3.

² Vgl. Wildemann (2004a), S. 17.

³ Vgl. Doege/Brüning/Köster (1998), S. 203.

⁴ Vgl. Wildemann (2004a), S. 17 und Wildemann/Faust (2004), S. 30.

⁵ Vgl. Wildemann (2004a), S. 8.

⁶ Vgl. Wildemann (2004a), S. 43.

Bereich der organisatorischen Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften dar.

Analysiert man den Lebenszyklus von Entwicklungspartnerschaften, so hängt ihr Erfolg maßgeblich von der Gestaltung von zwei Phasen ab.¹ Die erste Phase beschreibt die Suche und Auswahl von Lieferanten. Der Schwerpunkt der zweiten Phase liegt in der organisatorischen Gestaltung der Entwicklungspartnerschaft. Für die erste Phase existieren sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der Theorie bereits zahlreiche Verfahren zur systematischen Bewertung von Lieferanten.² Betrachtet man die Phase der organisatorischen Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften genauer, lassen sich hier erhebliche Defizite ausmachen.

Um im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft einen nachhaltigen Erfolg erzielen zu können, ist es entscheidend, dass die Organisation von Entwicklungspartnerschaften effizient und effektiv gestaltet wird.³ Effizienz und Effektivität beziehen sich dabei auf die relevanten Gestaltungsfelder der Aufbauorganisation, der Vertragsgestaltung und des Controlling der Entwicklungspartnerschaft. Im Vergleich zu einem Entwicklungsprojekt, das von einem Unternehmen komplett selbstständig durchgeführt wird, kommen im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften durch die Einbindung von zwei Unternehmen zusätzliche Herausforderungen hinzu. Insbesondere muss für jedes der in die Entwicklungspartnerschaft involvierte Unternehmen ein Mehrwert geschaffen werden. Das bedeutet, dass die Entwicklungs-

¹ Vgl. Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002), S. 391ff.

² Vgl. Dreyer (1998), S. 114ff.; Heimbrock (2001), S. 230ff.; Groher (2002), S. 197ff.; Wolters (1999), S. 259ff.; Eschenbach (1990), S. 175ff.; Gregory (1986), S. 25ff.; Holz (1994), S. 38ff.; Riffner (1995), S. 21f.; Stark/ Werner (1989), S. 27ff.; Eversheim et al. (1998), S. 64 und Timmermann (1986), S. 2ff.

³ Vgl. Bogaschewsky (1995), S. 160f.; Meckl (1994), S. 2 und Wildemann (2004a), S. 113.

partnerschaft den Anforderungen und Erwartungen beider Unternehmen genügen muss.¹

Im Rahmen der Gestaltung der Aufbauorganisation müssen Regelungen gefunden werden, die eine möglichst reibungslose Vernetzung der involvierten Unternehmen sicherstellen. Hierzu sind die Intensität der Zusammenarbeit, die Einbindung beider Unternehmen in die Definition des Lastenheftes, die Art der Projektorganisation, die Art der Koordination, das Koordinationsorgan, die Definition von geeigneten technischen und organisatorischen Schnittstellen, die Art und Weise der Kommunikation sowie entwicklungsteamrelevante Kriterien festzulegen.

In der Literatur sind für die Aufbauorganisation von Entwicklungspartnerschaften einige Arbeiten auszumachen. Allerdings weisen diese in Bezug auf die Zielsetzung dieser Arbeit ein hohes Abstraktionsniveau auf und behandeln aufbauorganisatorische Regelungen nur unsystematisch.²

Im Rahmen der Vertragsgestaltung sind Entscheidungen in Bezug auf die Aufteilung des Entwicklungsaufwandes, die Verteilung der Entwicklungsergebnisse, die Definition geeigneter Konflikt-handhabungsstrategien sowie den Know-how-Schutz zu treffen. Arbeiten, die sich mit der Vertragsgestaltung von Entwicklungskooperationen beschäftigen, sind lückenhaft und beziehen sich in der Regel nur auf die Art der Kooperationsform beziehungsweise auf Grundzüge der Zusammenarbeit.³

Das Controlling ist ein weiteres maßgebliches Gestaltungsfeld im Rahmen der organisatorischen Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften. Zunächst stellt sich hier die Frage nach den Voraussetzungen für ein effizientes und effektives Controlling. Des Weiteren muss

¹ Vgl. Backhaus/Meyer (1993), S. 333.

² Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 213f.; Blöcker (2001), S. 143; Brockhoff (1991), S. 372 und Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002), S. 402ff.

³ Vgl. Gerybadze (1995), S. 485; Rotering (1990), S. 115f. und VDA (2001), S. 2.

der Einsatz von Controllinginstrumenten festgelegt werden. Somit sind Form und Einsatz eines Kosten-, Termin- und ein Innovationsgradcontrolling zu definieren. Zwar existieren für das Controlling von Entwicklungsprojekten zahlreiche Ansätze, eine stringente Übertragung auf das Konstrukt der Entwicklungspartnerschaft ist bislang aber nicht auszumachen.¹

Aus den genannten Punkten leitet sich die Ausgangshypothese dieser Arbeit ab, nach der nur eine Entwicklungspartnerschaft, die aus organisatorischen Gesichtspunkten die Anforderungen und die spezifische Ausgangssituation der involvierten Unternehmen optimal abbildet, das gewünschte Ergebnis liefert. Im Mittelpunkt der Arbeit steht daher die organisatorische Gestaltung von vertikalen Entwicklungspartnerschaften. Hierzu sind die folgenden Fragestellungen zu beantworten:

- Von welchen Einflussgrößen hängt eine spezifische Typologisierung von Entwicklungspartnerschaften ab und wie können die Einflussgrößen operationalisiert werden?
- Wie können die Einflussgrößen verdichtet werden und welche Typen von Entwicklungspartnerschaften können identifiziert werden?
- Welche Gestaltungsvariablen existieren für die organisatorische Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften und wie können die Gestaltungsvariablen operationalisiert werden?
- Welche Erfolgsgrößen lassen sich identifizieren und welches Modell zur organisatorischen Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften kann entwickelt werden?
- Wie sollte eine optimale organisatorische Gestaltung der jeweiligen Entwicklungspartnerschaftstypen auf Basis von empirischen Erkenntnissen erfolgen?

Obwohl eine Vielzahl von einzelnen Gestaltungsempfehlungen für die organisatorische Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften in

¹ Vgl. Eggers/Kinkel (2003), S. 670.

der wissenschaftlichen Literatur verfügbar ist, fehlt ein ganzheitliches Modell, das alle Gestaltungsdimensionen beinhaltet.¹

Bei der Erarbeitung eines solchen Modells ist zunächst zu überprüfen, inwieweit und in welchem Ausmaß die oben formulierten Fragestellungen in der betriebswirtschaftlichen Literatur behandelt worden sind. In den folgenden Ausführungen werden die bestehenden Ansätze hinsichtlich ihres Erklärungsbeitrags für die vorliegende Problemstellung untersucht.

1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur

Die Vielzahl an bestehender Literatur unterstreicht die Bedeutung von vertikalen Entwicklungspartnerschaften. Die vorliegenden Ansätze können in die Bereiche

- Organisationstheorie,
- zwischenbetriebliche Kooperationen und
- Innovationsmanagement eingeordnet werden.

1.2.1 Organisationstheorie

Wesentliche theoretische Ansatzpunkte zur organisatorischen Gestaltung liefert die Organisationstheorie. Diese umfasst in Bezug auf die betriebswirtschaftliche Themenstellung dieser Arbeit die Neue Institutionenökonomie, als Vertreter der Entscheidungstheorie die Spieltheorie sowie das Beziehungsmanagement.

Einen Teilbereich der Neuen Institutionenökonomie stellt die Transaktionskostentheorie dar. Auf Basis der Transaktionskostentheorie kann eine Entwicklungspartnerschaft mit der klassischen Koordination durch den Markt auf Basis von Transaktionskosten verglichen werden. Einen Beitrag zur vorliegenden Problemstellung leisten die

¹ Vgl. Wildemann (2004a), S. 113 und Monczka et al. (1997), S. 2.

Ausführungen von WILLIAMSON.¹ Er schlägt als wesentliche Einflussgrößen die Determinanten Unsicherheit, Spezifität, Komplexität, strategische Bedeutung und Häufigkeit der Transaktion vor. Zwar kann auf Basis dieser Theorie die relative Vorteilhaftigkeit von Entwicklungspartnerschaften gegenüber anderen Organisationsformen belegt werden, allerdings vermag es die Transaktionskostentheorie darüber hinaus nicht, einen bedeutenden Beitrag zur organisatorischen Gestaltung zu leisten.

Die Arbeit von PICOT/DIETL/FRANCK zur Prinzipal-Agent-Theorie, die ebenfalls der Neuen Institutionenökonomie zugerechnet werden kann, zielt auf die optimale Gestaltung und Beherrschung von Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen ab.² Der Beitrag dieser Theorie beschränkt sich im Rahmen dieser Arbeit auf eine erste Identifizierung von Gestaltungsvariablen. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Gestaltungsdimensionen der Vertragsgestaltung und des Controlling zu nennen. Werden Entwicklungspartnerschaften nicht langfristig ausgerichtet und keine ausreichenden Controllinginstrumente implementiert, besteht die Gefahr von opportunistischem Verhalten der Unternehmen. Ein solches Verhalten würde den Erfolg des Projektes in Form von hohen Agency-Kosten verringern. Weitere differenzierte Aussagen in Bezug auf die organisatorische Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften können auf Basis der Prinzipal-Agent-Theorie nicht getroffen werden.

AXELROD konzentriert sich im Rahmen seiner Ausführungen zur Spieltheorie auf die Analyse von strategischen Entscheidungssituationen unter Unsicherheit.³ In Bezug auf die Problemstellung dieser Arbeit liegt der wesentliche Beitrag der Spieltheorie in der Beschreibung von Gestaltungsvariablen. Hierfür identifiziert AXELROD die Gestaltungsdimensionen Aufbauorganisation, Vertragsgestaltung sowie Controlling. So stellt zum Beispiel der Know-how-Schutz eine wichtige Maßnahme zur Vermeidung von opportunistischem Verhalten

¹ Vgl. Willisamson (1990).

² Vgl. Picot/Dietl/Franck (1997).

³ Vgl. Axelrod (1991).

dar. Als Erfolgsgröße wird der Gesamterfolg der Entwicklungspartnerschaft für alle involvierten Unternehmen identifiziert. Allerdings werden von AXELROD keine Aussagen in Bezug auf Einflussgrößen oder Gestaltungsempfehlungen gemacht.

Schwerpunkt der Arbeit von DILLER/KUSTERER zum Beziehungsmanagement ist die optimale, systematische Gestaltung der langfristigen kooperativen Geschäftsbeziehung.¹ Als Einflussgrößen werden die Bindungsbereitschaft des OEM und die Ressourcen sowie Kompetenzen des Zulieferers zur Bindung genannt. Darüber hinaus identifizieren DILLER/KUSTERER auch Gestaltungsvariablen. Diese umfassen Weisungsbefugnisse, Schnittstellen, Kommunikation, Konfliktregelungen, langfristige Ausrichtung, Koordinationsmechanismen sowie die Intensität der Zusammenarbeit. Als Erfolgsgröße fungiert der Beziehungserfolg und die dadurch generierten Erlöse. In Bezug auf Entwicklungspartnerschaften werden von DILLER/KUSTERER keine spezifischen Handlungsempfehlungen gegeben.

Neben der Organisationstheorie existieren zahlreiche Arbeiten zum Thema Organisation. So schlägt zum Beispiel FRESE verschiedene organisatorische Gestaltungsvariablen vor.² Diese umfassen das Ausmaß an Entscheidungsautonomie, den Grad und materiellen Inhalt der Arbeitsteilung, die Aufgaben- und Stellenrelationen sowie die Kommunikation. Insgesamt werden über 40 Einzelkriterien genannt und operationalisiert. Konkrete Gestaltungsempfehlungen werden allerdings nicht getroffen. Die Ausführungen beschränken sich darauf, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Gestaltungsoption darzulegen. Darüber hinaus spielen Kooperationen bei FRESE keine Rolle.

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei BÜHNER.³ Zwar konkretisiert er seine Ausführungen in Bezug auf die Organisation im Zusammenhang mit Innovationen, allerdings gibt auch BÜHNER keine Hilfestellung für den optimalen Einsatz der jeweiligen Gestaltungsvariablen.

¹ Vgl. Diller/Kusterer (1988).

² Vgl. Frese (1992).

³ Vgl. Bühner (2004).

Zielsetzung der Arbeit von MÜLLER/HERSTATT ist die Analyse von Einflussgrößen auf das Management von zwischenbetrieblichen Kooperationen auf Basis eines Kausalmodells.¹ Hierfür erfolgt eine Analyse von 15 empirischen Untersuchungen im Bereich der F&E-Kooperationen. Für die gefundenen Ergebnisse leiten sie relevante Einflussvariablen und Erfolgsgrößen ab und führen zahlreiche Hypothesentests durch. Als Einflussvariablen identifizieren MÜLLER/HERSTATT die Unternehmensgröße, die Kooperationserfahrung sowie die Planungsintensität. Als Erfolgsgrößen fungieren dabei die Effizienz und die Effektivität der Kooperationsprojekte. Eine Typisierung der Kooperationen erfolgt nicht. Des Weiteren werden keine Aussagen über Gestaltungsvariablen oder Handlungsempfehlungen getroffen.

Schwerpunkt der Arbeit von KROPEIT liegt auf der empirischen Ermittlung von Erfolgsfaktoren im Rahmen von F&E-Kooperationen.² Dabei untersucht er auch einige Aspekte der organisatorischen Gestaltung. Als Erfolgsfaktoren identifiziert er die Unternehmensgröße, die Auswahl des Kooperationspartners, den Faktor Vertrauen,³ Planungs- und Kontrollaktivitäten, eindeutige Verantwortlichkeiten sowie Anreizsysteme. In diesem Zusammenhang verzichtet er auf die Bildung von Entwicklungspartnerschaftstypen und führt seine Ergebnisse auf die Analyse von erfolgreichen und nicht erfolgreichen F&E-Kooperationen zurück. Eine Erarbeitung von spezifischen Gestaltungsempfehlungen wird nicht vorgenommen.

TRIEBEL konzentriert sich in ihrer theoretischen Arbeit auf die Ableitung von effizienten Gestaltungskonzepten für vertikale F&E-Kooperationen.⁴ Auf eine empirische Untersuchung wird hierbei verzichtet. TRIEBEL identifiziert die Einflussgrößen Arbeitsteilung, Inno-

¹ Vgl. Müller/Herstatt (2003).

² Vgl. Kropcit (1999).

³ Unter Vertrauen verstehen STEWENS und OSTERLOH die Sicherheit der Verhaltenserwartung in Bezug auf die Einhaltung von Normen. Vgl. Stewens/Osterloh (1996), S. 22f.

⁴ Vgl. Triebel (1995).

vationsgrad und Geschäftsbeziehung. Als Gestaltungsfelder schlägt sie die Schnittstellengestaltung, die Art der Koordination, die Art der Zusammenarbeit, das Controlling sowie die Vertragsgestaltung vor. Diese weist sie auf einem sehr hohem Abstraktionsniveau verschiedenen F&E-Kooperationstypen zu, die auf Basis der Umweltsituation und der Art der Geschäftsbeziehung gebildet worden sind.

Gegenstand der Arbeit von ROTERING ist die Charakterisierung von F&E-Kooperationen.¹ Als Einflussfaktoren benutzt er hierfür die Unternehmensgröße, die Zielsetzungen der Kooperationen, die Nationalität der Unternehmen, den Umfang der Kooperationsvereinbarung, die Kooperationsform, die Art der Zusammenarbeit und die Ergebnisverwendung. Im Anschluss identifiziert ROTERING fünf unterschiedliche Typen von F&E-Kooperationen auf Basis einer Clusteranalyse. Eine Ableitung von Gestaltungsempfehlungen erfolgt jedoch nicht.

1.2.3 Innovationsmanagement

Zielsetzung der Arbeit von SPECHT/BECKMANN/AMELINGMEYER ist die ganzheitliche Darstellung eines markt- und technologieorientierten Managements von F&E sowie der relevanten Kern- und Steuerungsfelder der F&E.² Neben einer ausführlichen Darstellung der mit F&E verfolgten Zielsetzungen und der unterschiedlichen Arten von F&E werden insbesondere Erfolgsgrößen und Gestaltungsfelder dargestellt. Im Rahmen des Innovationsmanagements stellen SPECHT/BECKMANN/AMELINGMEYER die Erfolgsgrößen Kosten des Projektes und des entwickelten Produktes, Zeit, Ausmaß und Qualität der Innovation heraus. Als relevante Gestaltungsfelder für ein Innovationsmanagement werden die Projektprogrammplanung, der Schutz des eigenen Know-hows, die Kommunikation, die Gestaltung der Aufbauorganisation, das Controlling, das Personalmanagement und die Finanzierung ausgewiesen. Im Rahmen der organisatorischen Gestaltung unterstreichen die Autoren die Gestaltungsfelder des Zeit-

¹ Vgl. Rotering (1990).

² Vgl. Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002).

horizontes, der Ressourcenzuordnung und des Formalisierungsgrades der Zusammenarbeit. Eine empirische Fundierung der Ergebnisse erfolgt ausschließlich über Sekundärerhebungen. Differenzierte Gestaltungsempfehlungen werden nicht abgeleitet.

GERYBADZE konzentriert sich in seiner Arbeit auf die Darstellung und Beschreibung der gängigsten Ansätze und Methoden, die im Bereich des Technologie- und Innovationsmanagements eingesetzt und auf Entwicklungspartnerschaften übertragen werden können.¹ Er liefert Hinweise, welche Kompetenzen notwendig sind, um ein Entwicklungsprojekt erfolgreich zu gestalten. Er zeigt auf, welcher Instrumenteneinsatz im Innovationsprozess zielführend ist. Dabei stellt er insbesondere heraus, wie die einzelnen Instrumente im Rahmen eines kombinierten Einsatzes sinnvoll verbunden werden. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit von GERYBADZE ist die Finanzierung von F&E-Projekten. Der Autor betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Entwicklungsprojektfinanzierung für Zulieferunternehmen. Auf eine empirische Fundierung des Instrumenteneinsatzes sowie der Finanzierungsaspekte wird verzichtet.

Der Schwerpunkt der Arbeit von BROCKHOFF liegt auf der Planung und Kontrolle von Entwicklungsprojekten.² Besondere Bedeutung für diese Arbeit weisen die Ausführungen zur operativen und taktischen Planung auf. Wichtige Gestaltungsfelder für Entwicklungspartnerschaften sind demnach die Finanzierung und Budgetierung der Projekte, die Definition paralleler beziehungsweise sequenzieller Einzelaktivitäten sowie die Vereinbarungen von Szenarien zur Konfliktlösung. Essentiell für den Erfolg von Entwicklungsprojekten ist nach BROCKHOFF ein effektives und effizientes Controlling. Neben einer umfassenden Darstellung von unterschiedlichen Methoden und Instrumenten leitet er auch einen ersten Strukturierungsversuch zur organisatorischen Gestaltung des Controlling ab. Eine empirische Validierung erfolgt nicht.

¹ Vgl. Gerybadze (2004).

² Vgl. Brockhoff (1999).

Zielsetzung der Arbeit von OHMS ist die Herleitung und empirische Überprüfung von erfolgreichen Handlungsmustern und Vorgehensweisen im Rahmen des Produktentstehungsprozesses.¹ Die Komplexität und der Neuigkeitsgrad eines Produktes sowie die Variabilität und die Strukturiertheit einer Entwicklungsaufgabe stellen die wesentlichen Einflussgrößen in Bezug auf die Handlungsmuster dar. Als Erfolgsgrößen weist OHMS die Entwicklungszeit, die Entwicklungskosten, die Prozessqualität sowie die Ausbeute an neuen Produkten aus. Auf Basis von Korrelationsanalysen überprüft der Autor zahlreiche Hypothesen in Bezug auf die Gestaltung eines Entwicklungsprozesses. Zwar können zahlreiche Gestaltungsempfehlungen gegeben werden, allerdings umfassen diese in Bezug auf die organisatorische Gestaltung eher abstrakte Tatbestände wie beispielsweise eine möglichst unbürokratische Entscheidungsfindung. Des Weiteren fehlt eine Übertragung auf Entwicklungspartnerschaften.

KNEERICH konzentriert sich in seiner Arbeit auf die Ableitung von Entscheidungshilfen in Bezug auf die organisatorische Gestaltung im Rahmen von betrieblichen F&E-Projekten in Abhängigkeit von strategischen Unternehmenszielsetzungen.² Als Einflussgrößen hierfür identifiziert KNEERICH das Entwicklungsstadium der Technologien innerhalb des Lebenszyklus, die Konkurrenz- und Machtverhältnisse zwischen den in die Entwicklung involvierten Unternehmen sowie Innovationsrisiken. Als Gestaltungsvariablen gelten die Form der Unternehmensorganisation, die Art der organisatorischen Einordnung des F&E-Systems und bereichsübergreifende Koordinationsmaßnahmen. In Abhängigkeit von verschiedenen strategischen Zielsetzungen leitet KNEERICH Handlungsempfehlungen für die organisatorische Gestaltung ab, die in Bezug auf die Zielsetzung dieser Arbeit auf Übertragbarkeit überprüft werden können.

Die in Abbildung 1-1 dargestellte Übersicht über die vorhandenen Ansätze zeigt, dass sich die betriebswirtschaftliche Forschung mit der organisatorischen Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften be-

¹ Vgl. Ohms (2000).

² Vgl. Kneerich (1995).

schäftigt. Allerdings weist die Behandlung dieses Themas einen eher fragmentarischen Charakter auf, da sowohl die Einflussgrößen, die Gestaltungsvariablen als auch die Erfolgsgrößen wenig systematisch erfasst werden und größtenteils zusammenhanglos nebeneinander stehen. Keiner der vorhandenen Ansätze beschreibt in zufrieden stellender Weise die organisatorische Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften. Zwar existieren diesbezüglich einige Ansätze, die allerdings erhebliche Defizite aufweisen. Insbesondere sind keine adäquaten Verknüpfungen zwischen den Einflussgrößen und den Gestaltungsvariablen vorhanden. Des Weiteren beschränken sich die Arbeiten, die sich mit der organisatorischen Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften beschäftigen, primär auf Häufigkeitsauszählungen, die die Erfolgswirkungen der Gestaltungsoptionen nur in unbefriedigender Weise widerspiegeln. Nur selten werden aus den empirischen Ergebnissen Handlungsempfehlungen abgeleitet.

		Relevante Fragestellungen						
		Analyse von Einflussgrößen	Operationalisierung der Einflussgrößen	Analyse der Gestaltungsvariablen	Operationalisierung der Gestaltungsvariablen	Typologisierung von EWP	Erfolgsgrößen für EWP	Ableitung von Handlungsempfehlungen
Organisationstheorie	Axelrod	○	○	◐	○	○	◐	○
	Bühner	○	○	●	●	○	○	○
	Diller/Kusterer	◐	○	◐	○	○	◐	○
	Frese	○	○	●	●	○	○	○
	Picot et al.	◐	○	◐	○	○	◐	○
	Williamson	◐	○	○	○	○	◐	○
Zwischenbetriebliche Kooperation	Figge	◐	◐	◐	◐	◐	○	◐
	Kropeit	◐	◐	●	●	○	●	◐
	Müller/Herstatt	●	●	○	○	○	●	○
	Rotering	●	●	○	○	●	○	○
	Triebel	◐	○	◐	○	◐	○	○
	Wildemann	◐	◐	◐	◐	◐	○	◐
Innovationsmanagement	Brockhoff	○	○	◐	○	○	●	○
	Gerybadze	○	○	◐	○	○	◐	◐
	Kneerich	◐	○	◐	○	○	○	○
	Ohms	◐	◐	◐	◐	○	◐	○
	Specht et al.	○	○	◐	◐	○	●	○

● Größtenteils behandelt ◐ Teilweise behandelt ○ Nicht behandelt

Abbildung 1-1: Übersicht über den Stand der Literatur

Aus den oben beschriebenen Defiziten lässt sich ein deutlicher Forschungsbedarf im Hinblick auf ein ganzheitliches, empirisches Modell zur organisatorischen Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften ableiten.

1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

Unter Berücksichtigung der aufgezeigten Defizite, Problemfelder und der zunehmenden Bedeutung von Entwicklungspartnerschaften zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, für unterschiedliche Typen von Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und -zulieferindustrie differenzierte Handlungsempfehlungen zur organisatorischen Gestaltung zu erarbeiten.¹ Hierzu wird auf einen empirisch-induktiven Ansatz zurückgegriffen.²

Nach der Erörterung der Ausgangssituation und Problemstellung, der Analyse der bestehenden Arbeiten und Ansätze der Literatur sowie der Charakterisierung der empirischen Forschungskonzeption erfolgt in Kapitel 2 die Erarbeitung des konzeptionellen Bezugsrahmens. Hierzu wird eine Definition des Begriffs Entwicklungspartnerschaft anhand von beschreibenden Merkmalen vorgenommen. Im nächsten Schritt werden die Ziele von Entwicklungspartnerschaften erläutert. Im Anschluss daran werden mehrere theoretische Ansätze der Organisationstheorie vorgestellt, die hinsichtlich ihres Erklärungsbeitrags für die organisatorische Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften untersucht werden.

Das Kapitel 3 dient zur Erarbeitung eines Modells für die organisatorische Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften. Hierzu werden zunächst relevante Einflussgrößen identifiziert. Basis zur Identifikation der relevanten Einflussgrößen bilden die in Kapitel 2 vorgestellten

¹ Die Automobil- und -zulieferindustrie wird deshalb ausgewählt, weil diese die bislang größten Erfahrungen in Zusammenhang mit Entwicklungspartnerschaften aufzuweisen hat. Vgl. hierzu Wildemann (2004a), S. 17.

² Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (1994), S. 38f.

theoretischen Ansätze, bereits bestehende Arbeiten zu ähnlichen Themenstellungen sowie Expertengespräche. Die Einflussgrößen werden in unternehmens-, partner-, projekt- und zielbezogene Größen eingeteilt und für eine empirische Überprüfung operationalisiert. Analog dazu erfolgt die Identifizierung von relevanten Gestaltungsvariablen. Diese lassen sich in die Gruppen Aufbauorganisation, Vertragsgestaltung und Controlling/Transparenz gliedern. Jede Gestaltungsvariable wird theoretisch hergeleitet und operationalisiert. Im Anschluss daran wird zur späteren empirischen Überprüfung für jede Gestaltungsvariable eine Hypothese erarbeitet. Den letzten Schritt zur Modellbildung stellt die Untersuchung der Bewertungsgrößen dar, die zu Erfolgsgrößen von Entwicklungspartnerschaften verdichtet werden.

Ziel des vierten Kapitels ist die Identifikation der relevanten Typen von Entwicklungspartnerschaften. Hierzu werden die Einflussgrößen durch eine Faktorenanalyse zu statistisch unabhängigen Faktoren verdichtet. Auf Basis dieser erfolgt die Durchführung einer Clusteranalyse, mit deren Hilfe die unterschiedlichen Typen von Entwicklungspartnerschaften gebildet werden. Für jeden identifizierten Typ werden für alle in Kapitel 3 erarbeiteten Hypothesen Korrelationsanalysen durchgeführt.

Innerhalb des Kapitels 5 werden mit Hilfe der aufrechterhaltenen beziehungsweise falsifizierten Hypothesen für die identifizierten Entwicklungspartnerschaftstypen Gestaltungsempfehlungen erarbeitet. Dies erfolgt jeweils für die drei Gestaltungsdimensionen Aufbauorganisation, Vertragsgestaltung und Controlling/Transparenz.

Das letzte Kapitel dient einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse der Arbeit (vgl. Abbildung 1-2).

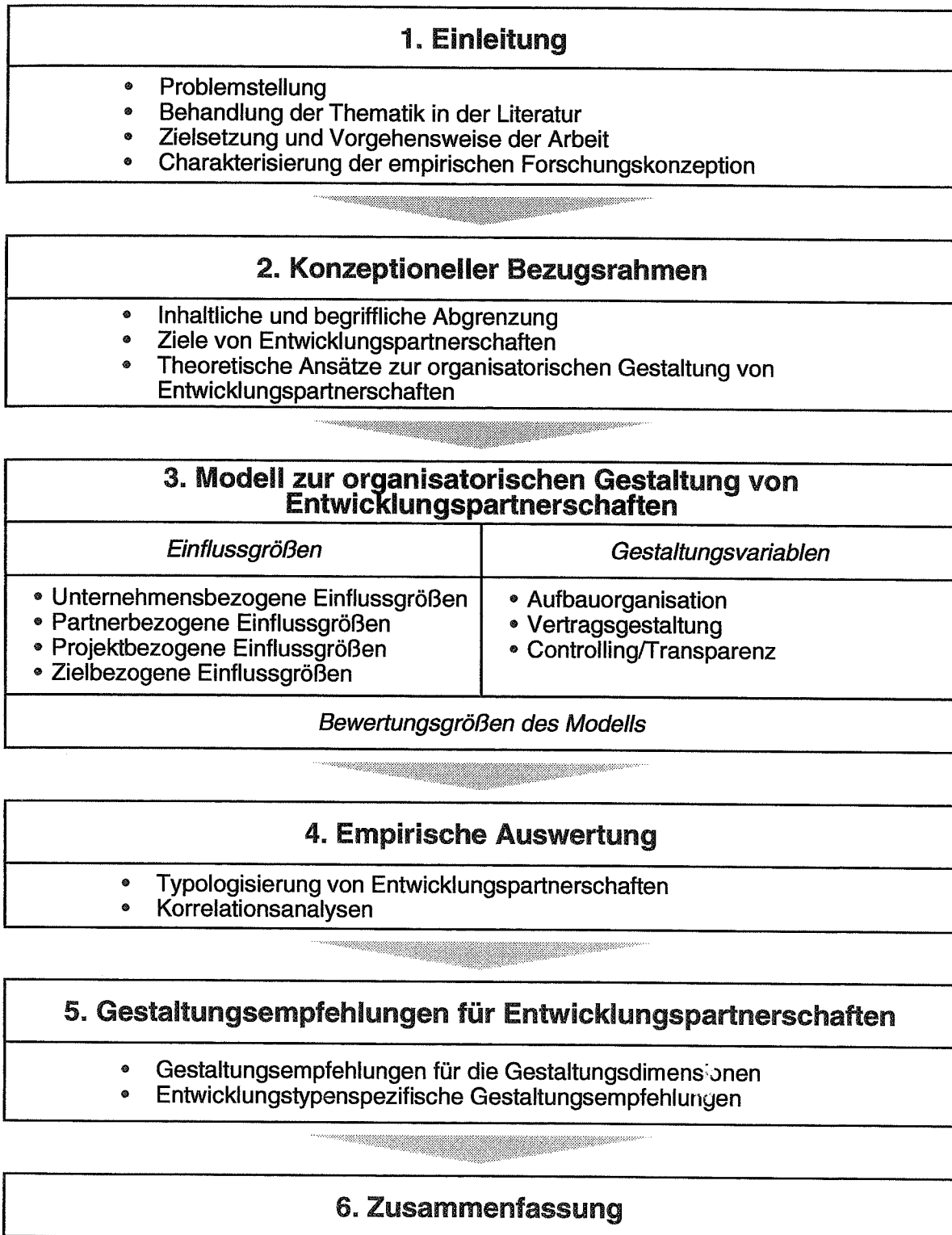


Abbildung 1-2: Aufbau der Arbeit

1.4 Charakterisierung der empirischen Forschungskonzeption

Für die Formulierung von Handlungsempfehlungen zur organisatorischen Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften wird im Rahmen dieser Arbeit neben der theoretischen Analyse eine empirische Forschungskonzeption zu Grunde gelegt. Die verwendete Forschungskonzeption wird durch den situativen Ansatz charakterisiert. Die empirische Auswertung erfolgt auf Basis einer spezifisch auf den Untersuchungsbereich zugeschnittenen Primärerhebung. Zusätzlich wird auf die Ergebnisse des Arbeitskreises Entwicklungspartnerschaften zurückgegriffen.

1.4.1 Situativer Ansatz

Ein Ergebnis der situativen Organisationsforschung ist, dass es keine Organisationsstruktur geben kann, die unter allen möglichen Umwelt- und Rahmenbedingungen überlegen ist.¹ Somit ist es erforderlich, die organisatorische Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften jeweils in Abhängigkeit der vorherrschenden Situation abzuleiten. Zielsetzung des situativen Ansatzes ist die Darstellung der „Zusammenhänge zwischen Situation, der Struktur, dem Verhalten der Organisationsmitglieder und der Organisationseffizienz.“² Unter der Situation versteht man alle unternehmensexternen und -internen Einflussfaktoren, die für die Gestaltung der Organisationsstruktur von Bedeutung sind. Beispiele für externe Einflussfaktoren stellen die Kundenstruktur des Unternehmens, die technologische Dynamik, die Konjunktursituation, die Wettbewerbssituation oder gesellschaftlich kulturelle Bedingungen dar.³ Im Rahmen der unternehmensinternen Einfluss-

¹ Vgl. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 161.

² Vahs (2003), S. 41.

³ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 200ff.

faktoren kann in gegenwarts-¹ und in vergangenheitsbezogene² Faktoren unterschieden werden. Im Gegensatz zu den in Kapitel 2.3 beschriebenen Organisationstheorien geht der situative Ansatz nicht von einer gegebenen Organisation, von gegebenen Prozessen und den damit verbundenen Gestaltungsgrundsätzen, sondern von der in jedem Unternehmen unterschiedlichen Umweltsituation aus, auf deren Basis auf eine für das Unternehmen geeignete Organisationsform und Prozessstruktur geschlossen wird.³ Dabei bezieht sich die Gültigkeit der auf Basis des situativen Ansatzes abgeleiteten Handlungsempfehlungen auf eine spezifische Zeit-Raum-Kombination.⁴

Die Anwendung des situativen Ansatzes hat im Rahmen dieser Arbeit folgende Implikation: Die empirische Analyse im Rahmen dieser Arbeit zielt auf die Ableitung von organisatorischen Gestaltungsempfehlungen für vertikale Entwicklungspartnerschaften ab. Dabei wird kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit der so gewonnenen Aussagen erhoben. Basis der Gestaltungsempfehlungen bildet die statistische Auswertung der Primärerhebung.

1.4.2 Untersuchungsmethodik

Die Primäranalyse in Form einer Expertenbefragung wurde von Juli bis September 2004 durchgeführt. Sie erfolgte in schriftlicher Form anhand eines standardisierten Fragebogens. Die Anonymität der Probanden wurde durch einen frankierten und adressierten Rückumschlag gewährleistet, der gleichzeitig mit dem Fragebogen und einem Anschreiben versandt wurde. Im Anschreiben wurde die Zielsetzung der Untersuchung, der Nutzen für den Verfasser sowie der Hinweis

¹ Ein Beispiel für gegenwartsbezogene Einflussfaktoren stellen die Art des Leistungsprogramms, die Unternehmensgröße, die Art der vorhandenen Fertigungstechnologien, die Rechtsform, die Eigentumsverhältnisse oder die informationstechnologische Aufgabenkomplexität dar. Vgl. Vahs (2003), S. 43.

² Unter die vergangenheitsbezogenen Einflussfaktoren fallen beispielsweise das Alter und das Entwicklungsstadium der Organisation. Vgl. Vahs (2003), S. 43.

³ Vgl. Staehle (1990), S. 48f.

⁴ Vgl. Ulrich/Fluri (1975), S. 19.

auf eine vertrauliche Behandlung der Antworten hervorgehoben. An insgesamt 84 Experten aus der Automobil- und Automobilzulieferindustrie erfolgte die Versendung der Fragebögen. Mit 54 ausgefüllten Fragebögen ergibt sich eine Rücklaufquote von 64%. Die als hoch zu erachtende Rücklaufquote kann darauf zurückgeführt werden, dass die Experten im Vorfeld telephonisch kontaktiert und persönlich um Beantwortung gebeten wurden.

Bei der Primärerhebung kam ein bewusstes, typisches Auswahlverfahren zum Einsatz.¹ Die befragten Experten sind Führungskräfte aus den Unternehmen. Neben Vorständen und Geschäftsführern wurden insbesondere auch die Verantwortlichen aus Entwicklung und Einkauf in das Sample einbezogen. Durch diese Art der Auswahl von Probanden konnte sichergestellt werden, dass es den Befragten möglich war, in Bezug auf die spezifische Fragestellung gezielt Auskunft zu geben. Besonderes Augenmerk bei der Auswahl wurde auf die Erfahrung der Unternehmen mit vertikalen Entwicklungspartnerschaften gelegt.

Um die Datenvalidität und -reliabilität sicherzustellen, wurde mit 10 Experten, denen vorab der Fragebogen in schriftlicher Form vorlag, ein Pretest vorgenommen. Auf Basis der Erfahrungen und den Anmerkungen der Probanden aus dem Pretest wurde der Fragebogen geringfügig modifiziert.

Der in Einflussgrößen, organisatorische Gestaltungsfelder und in Erfolgsparameter gegliederte Fragebogen enthielt primär geschlossene Fragestellungen, um sowohl für die Befragten die Beantwortung zu vereinfachen als auch um die Vergleichbarkeit der Antworten sicherzustellen.² Im Fragebogen wurde hauptsächlich auf eine 5-stufige Likert-Skalierung zurückgegriffen. Dabei wird unterstellt, dass das Skalenniveau aufgrund der gleichen Skalenabstände als metrisch interpretiert werden kann.³

¹ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1999), S. 57f.

² Siehe Fragebogen im Anhang.

³ Vgl. Backhaus et al. (1996), S. XVI.

1.4.3 Beschreibung der Grundgesamtheit

Zur Charakterisierung der Expertenbefragung (N=54) werden die Unternehmen anhand ihrer Positionierung als OEM, Tier-1-Zulieferer oder Tier-2-Zulieferer, ihrer Umsatzstruktur und ihrer Mitarbeiterstruktur gekennzeichnet.

Die Charakterisierung der in der Studie untersuchten entwicklungspartnerschaftlichen Projekte erfolgt über die Stellung des Partnerunternehmens in der Wertschöpfungskette, über die Gesamtentwicklungskosten der betrachteten Entwicklungspartnerschaft für das befragte Unternehmen sowie über die von allen Partnern in die Entwicklungspartnerschaft eingebrachte Gesamtkapazität in Mannjahren.

Die Positionierung der Unternehmen zeigt, dass sich 50,0% der in der Studie vertretenen Unternehmen als Tier-1-Zulieferer bezeichnen. 29,6% ordnen sich den OEM zu und Tier-2-Zulieferer sind mit 20,4% vertreten (vgl. Abbildung 1-3).

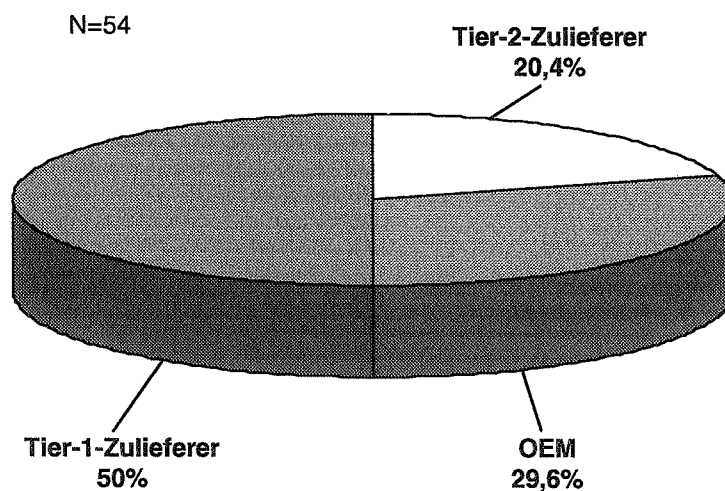


Abbildung 1-3: Unternehmenstypen

In Bezug auf die Umsatzerlöse¹ weisen 28% der befragten Unternehmen eine Größenordnung von bis zu 250 Mio. Euro auf. Die zweit-

¹ Die Umsatzerlöse beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2003 und umfassen nur den Umsatz im Automotive-Bereich.

stärkste Gruppe mit 23% bilden Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von 1,5 – 5 Mrd. Euro. Gefolgt wird diese Gruppe von 21% der Unternehmen, deren Umsatz bei mehr als 10 Mrd. Euro liegt. Unternehmen mit einem Umsatz von 250 – 749 Mio. Euro sind mit 12% in der Studie vertreten. Jeweils 8% der Unternehmen weisen einen Umsatz zwischen 750 Mio. – 1,5 Mrd. Euro beziehungsweise einen Umsatz zwischen 5 – 10 Mrd. Euro auf (vgl. Abbildung 1-4). Obwohl die Untersuchung keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt, kommt sie dieser sehr nahe, da alle in Deutschland produzierenden Automobilhersteller mit Entwicklungspartnerschaften in der Studie präsent sind und darüber hinaus die in die Studie involvierten Zulieferer ca. zwei Drittel des Gesamtumsatzes der deutschen Zulieferindustrie abdecken.¹

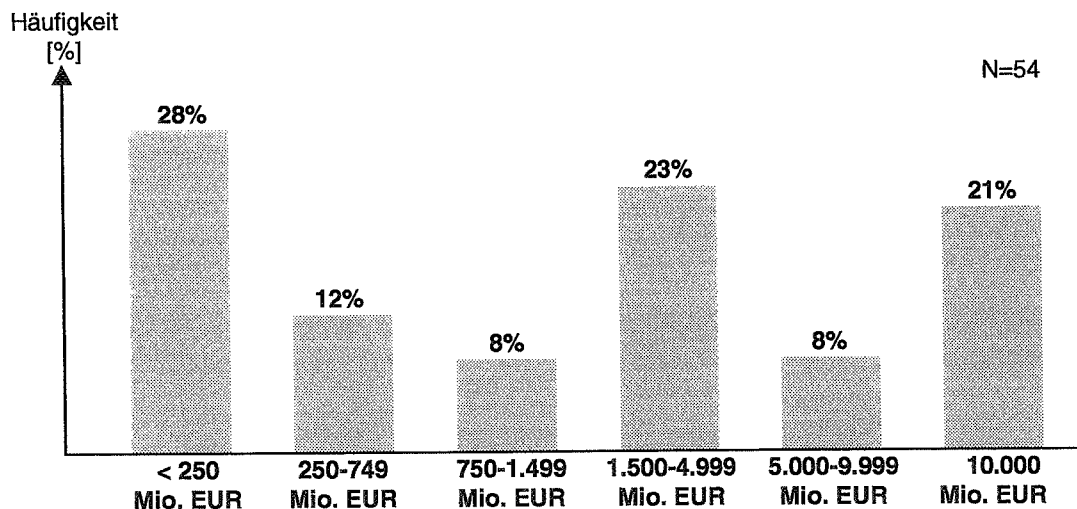


Abbildung 1-4: Umsatzstruktur

Analysiert man die Mitarbeiterstruktur² der in die Studie involvierten Unternehmen, so kann man feststellen, dass Unternehmen mit über 35.000 Mitarbeitern die mit 35% stärkste Gruppe stellen. 25% der

¹ Die deutsche Automobilzulieferindustrie weist für 2003 einen Gesamtumsatz von ca. 60 Mrd. Euro auf. Die in der Studie vertretenen Zuliefererunternehmen decken davon ca. 43 Mrd. Euro ab. Vgl. hierzu VDA (2004), S. 59.

² Die Mitarbeiterzahlen beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2003 und umfassen nur die Anzahl der im Automotive-Bereich beschäftigten Personen.

Unternehmen weisen eine Mitarbeiteranzahl von 1.000 bis 4.999 Mitarbeitern auf. Die drittstärkste Gruppe bilden Unternehmen, die zwischen 500 und 999 beziehungsweise zwischen 5.000 und 14.999 Mitarbeiter im Automotive-Bereich beschäftigen. Eine Mitarbeiteranzahl von zwischen 15.000 und 34.999 Mitarbeitern weisen 10% der befragten Unternehmen auf. Lediglich 8% der in die Studie involvierten Unternehmen beschäftigen weniger als 500 Mitarbeiter (vgl. Abbildung 1-5).

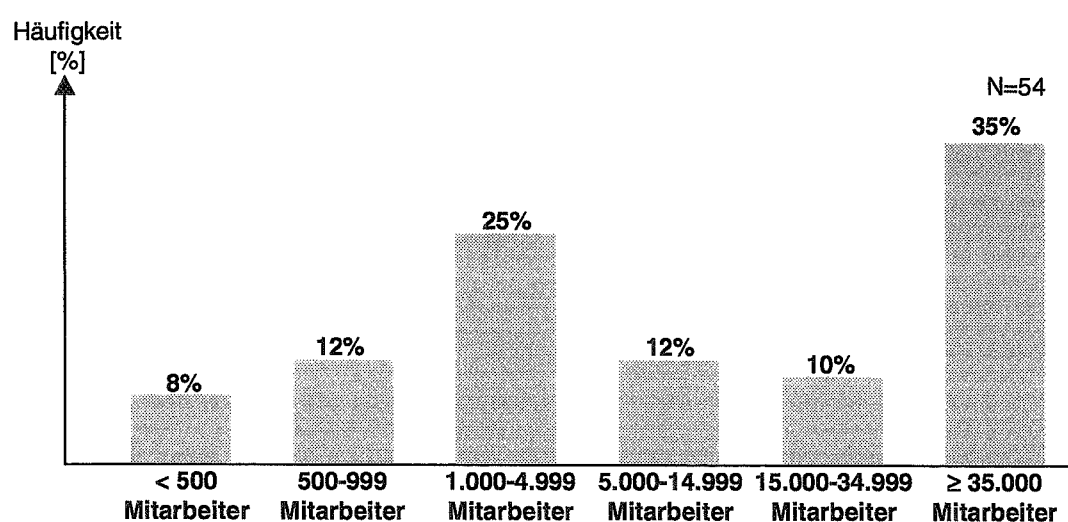


Abbildung 1-5: Mitarbeiteranzahl

Analysiert man die untersuchten Projekte näher, so stellt man fest, dass über 68,5% der befragten Unternehmen mit einem in der Wertschöpfungskette vorgelagerten Unternehmen zusammenarbeiten. Lediglich 31,5% der Unternehmen geben an, dass sie mit einem in der Wertschöpfungskette nachgelagerten Unternehmen zusammengearbeitet haben (vgl. Abbildung 1-6). Der überdurchschnittlich hohe Anteil der Zusammenarbeit mit vorgelagerten Unternehmen kann darauf zurückgeführt werden, dass die mit fast 30% in der Studie vertretenen OEM ausschließlich mit Zulieferern zusammenarbeiten können.¹

¹ Vgl. Kapitel 2.1.4.

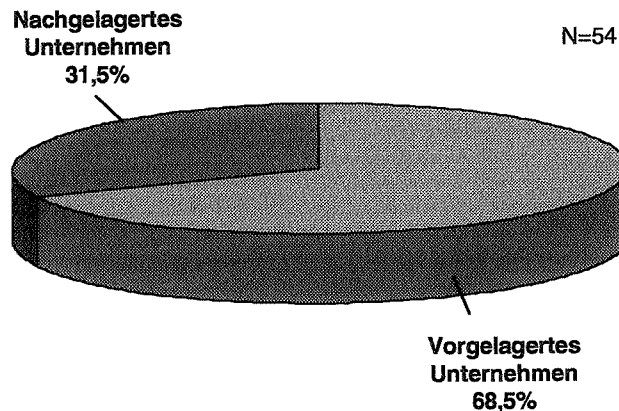


Abbildung 1-6: Stellung des Partnerunternehmens in der Wertschöpfungskette

Befragt nach den Gesamtentwicklungskosten der Entwicklungspartnerschaft für das eigene Unternehmen geben 37% der Unternehmen an, dass der eigene Entwicklungsaufwand für das Projekt 7,5 Mio. Euro übersteigt. Die zweitgrößte Gruppe bilden Entwicklungsprojekte, deren finanzieller Gesamtaufwand für das eigene Unternehmen kleiner als 500.000 Euro ist. Entwicklungspartnerschaften mit einem finanziellen Ressourcenbedarf von 0,5 bis 2,49 Mio. Euro beziehungsweise von 2,5 bis 4,99 Mio. Euro sind jeweils mit 17% in der Studie vertreten. Die kleinste Gruppe mit 7% bilden Entwicklungsprojekte mit einem finanziellen Aufwand von 5,0 bis 7,49 Mio. Euro (vgl. Abbildung 1-7). Untersucht man den Zusammenhang zwischen der eingesetzten Mannkapazität und den Gesamtprojektkosten, so zeigt sich anhand des mittelstarken positiven, höchst signifikanten Korrelationswertes nach Pearson ($r=0,59$; $p<0,001$), dass Personalaufwendungen im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften die primären Kostentreiber sind.

In Bezug auf die von beiden Unternehmen in die Entwicklungspartnerschaft eingebrachte Gesamtkapazität geben jeweils 26% der befragten Unternehmen die Anzahl der investierten Mannjahre mit zwischen 20 bis 49 beziehungsweise über 100 Mannjahren an. 10 bis 19 Mannjahre wenden 19% der Unternehmen auf. 17% der analysierten Entwicklungspartnerschaften sind kleinere Projekte, deren kumulierte Mannkapazität unter 10 Mannjahren liegt. Die kleinste Gruppe mit 40

bis 99 Mannjahren bilden 13% der untersuchten Projekte (vgl. Abbildung 1-8).

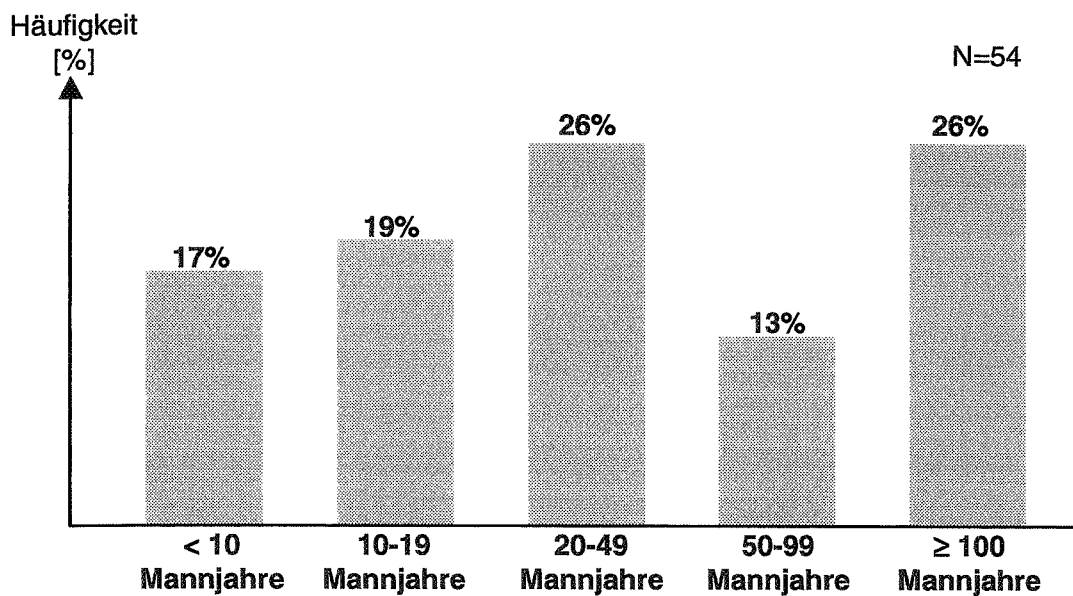


Abbildung 1-7: Gesamtentwicklungsprojektkosten für das eigene Unternehmen

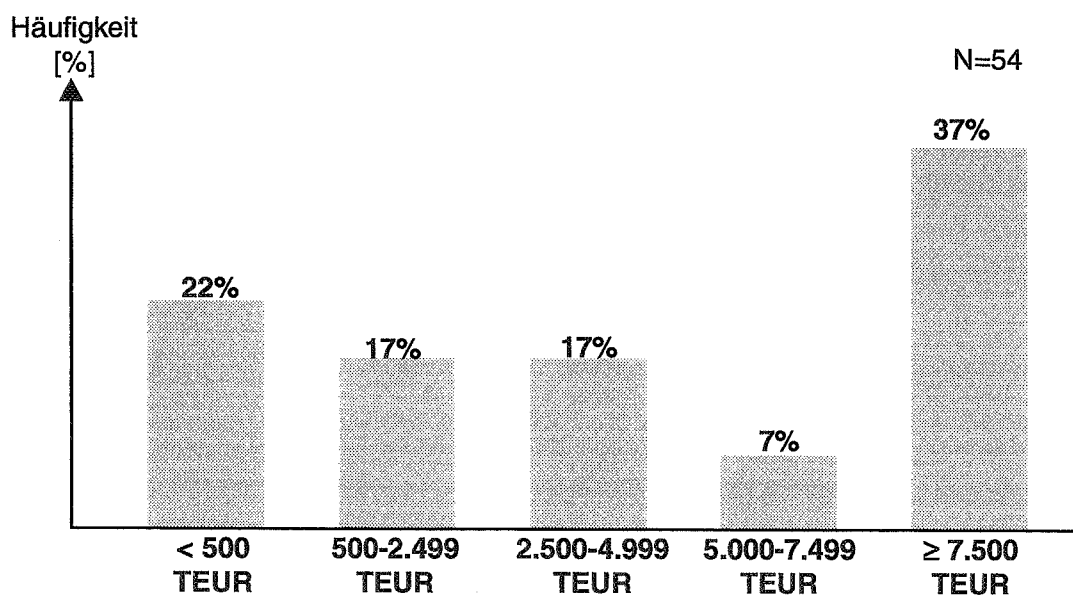


Abbildung 1-8: Von allen Partnern eingesetzte Gesamtkapazität

1.4.4 Arbeitskreis Entwicklungspartnerschaften

Für die Identifikation der relevanten Einflussgrößen wurde neben der Primärerhebung zusätzlich auf Erkenntnisse aus Expertengesprächen sowie auf Diskussionen im Rahmen des Arbeitskreises „Gemeinsam wettbewerbsfähig - Entwicklungspartnerschaften von Abnehmern und Zulieferern“ zurückgegriffen. Der Arbeitskreis wurde am Lehrstuhl der Technischen Universität München für Betriebswirtschaftslehre - Unternehmensführung, Logistik und Produktion - unter der wissenschaftlichen Leitung von Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann von Juli 2002 bis Juni 2003 unter Beteiligung des Autors durchgeführt. Am Arbeitskreis waren insgesamt fünf internationale Unternehmen aus der Automobil- und -zulieferindustrie als Kernteam beteiligt. Hierbei sind zwei Unternehmen als OEM und drei Unternehmen als Zulieferer zu klassifizieren. Themenspezifisch wurde der Arbeitskreis von zusätzlichen Unternehmen unterstützt, beispielsweise durch Experten aus Patentanwaltskanzleien. Insgesamt wurden 8 Arbeitskreissitzungen durchgeführt, die in regelmäßigen Abständen bei den jeweiligen Unternehmen stattfanden. Das Forschungsprojekt basierte auf der Erkenntnis, dass es im Spannungsfeld der Kunden- und Wettbewerbspositionierung unerlässlich ist, entwicklungspartnerschaftliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten im Sinne einer Wettbewerbs- und Differenzierungsstrategie aufzubauen.

Zielsetzung des Arbeitskreises war die Identifizierung von Best-Practice im Zusammenhang mit der effizienten und effektiven Gestaltung, Organisation und Lenkung von Entwicklungspartnerschaften. Im Rahmen des Arbeitskreises wurden bestehende Ansätze hierzu untersucht, um darauf aufbauend handlungsorientierte Umsetzungsstrategien zu entwickeln und in Pilotunternehmen umzusetzen.

Im Rahmen der einzelnen Arbeitskreissitzungen wurden von den Vertretern der beteiligten Unternehmen konkrete Fallbeispiele vorgestellt. Nach Sammlung der verschiedenen Problemfelder und Aggregation der Spezialkenntnisse der einzelnen Unternehmen wurden im Rahmen von Workshops theoretisch abgesicherte und praktikable Lösungsansätze erarbeitet. Weiterhin wurden zu jeder Arbeitskreissitzung themenspezifische Befragungen durchgeführt. An den Arbeitskreissit-

zungen nahmen jeweils zwei bis fünf Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen teil. Somit konnte sichergestellt werden, dass für die einzelnen Sitzungen das notwendige Problemverständnis und Know-how vorhanden war.

Im Rahmen der ersten Arbeitskreissitzung wurden die aus Unternehmenssicht für Entwicklungspartnerschaften relevanten Themen zusammengetragen und die Themen Konzeptwettbewerb, Management von Entwicklungspartnerschaften, Vertragsgestaltung, Know-how-Schutz, Projekt- und Änderungsmanagement, Standardisierung, organisatorische Gestaltung der Supplier Integration und Vergütung der Entwicklungsleistung priorisiert. Diese Themen waren jeweils Gegenstand von spezifischen Arbeitskreissitzungen.