

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h.c. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

TCW-report Nr. 48

München 2004

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

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

München, Transfer-Centrum GmbH & Co KG

ISBN 3-934155-23-5

*Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG - Leopoldstr. 145, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, Internet: <http://www.tcw.de>*

Alle Rechte, auch die der 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.

Konzeptwettbewerb

Was der TCW-report „Konzeptwettbewerb“ leistet:

Konzeptwettbewerbe führen in der Automobilindustrie zu einem tief greifenden Wandel, der die Zulieferer zu Partnern der großen Autohersteller gemacht. Der Wettbewerb unter den Zulieferfirmen ist zu einem Wettlauf um die besten Ideen geworden. Auf dem Weg zum “denkenden Auto” werden die ehemaligen Komponentenhersteller ihre Wandlungsfähigkeit noch einmal beweisen müssen. In der Branche müssen wir heute von einer neuen Form des Wettbewerbs reden, die mit dem Begriff Coopetition nur unzureichend zu erfassen ist. Es gibt alle Spielarten von Kooperationen bei einem gleichzeitig fast unvermindert starken Wettbewerb. Bezeichnend für diese und weitere Branchen ist allerdings, dass die Konzentration auf immer größere Unternehmen in der früher einmal mittelständisch geprägten Welt der Zulieferer eine Gefahr für den Wettbewerb werden könnte. Zudem fällt bei den Ursachen der Entwicklung eine Eigenheit sofort ins Auge. In der Zulieferindustrie wurden durch die Verbreitung des Konzept- und Ideenwettbewerbs die tradierten Methoden des Konkurrenzkampfes aus den Angeln gehoben. Beim Konzeptwettbewerb verschwindet das Ziel, den niedrigsten Preis in Relation zur gewünschten Qualität zu erzielen, hinter dem Ziel, die beste mögliche Innovation für ein bestimmtes Bauteil sicherzustellen. Damit wird sogar die Situation vorstellbar, dass der Elektronik-Lieferant so dominierend werden könnte, dass der Autohersteller zum Zulieferer der Elektronikindustrie wird.

Konzeptwettbewerb

Der Autor:



Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h.c. Horst Wildemann
Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit:



PD Dr. Marion Weissenberger-Eibl
Technische Universität München



Dipl.-Kfm. Ulrich Eisele
Technische Universität München



Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Karl Schwarzenbilder
Technische Universität München



Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Maik Steinmetz
Technische Universität München

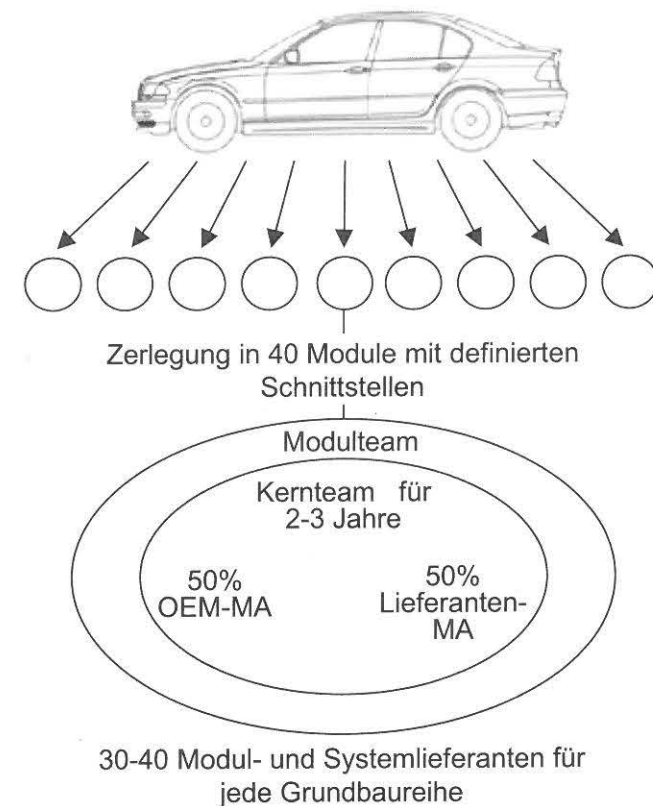
Konzeptwettbewerb

Entwicklungspartnerschaften, die Kompetenzen unterschiedlicher einzelner Unternehmen bündeln, haben dabei Antworten auf wichtige Fragen zu finden:

- Wie werden Organisationsprobleme, die sich bei komplexen, sich wandelnden Entwicklungspartnerschaften ergeben, gelöst?
- Welche Vorgehensweisen und Gestaltungsfelder des Konzeptwettbewerbs und des Know-how-Schutzes sind Erfolg versprechend?
- Wie erfolgt die Steuerung von Entwicklungspartnerschaften?

Der TCW-report stellt das Organisationsproblem bei Entwicklungspartnerschaften dar. Er zeigt Vorgehensweisen und Gestaltungsfelder des Konzeptwettbewerbs auf und weist auf die erfolgskritischen Gestaltungsfelder des Konzeptwettbewerbs und des Know-how-Schutzes hin. Dabei wird ein Know-how-Schutz-Portfolio für die Ableitung von Handlungsempfehlungen aufgezeigt. Maßnahmen zur Steuerung von Entwicklungspartnerschaften gehen auf die Besonderheiten komplexer wandelbarer Entwicklungspartnerschaften zwischen Kooperation und Konkurrenz ein. Fallstudien verdeutlichen Erfolg versprechende Wege um Konzeptwettbewerbe, Know-how-Schutz und die Projektsteuerung von Entwicklungspartnerschaften effektiv und effizient durchzuführen.

Konzeptwettbewerb und Know-how-Schutz ...



➔ ... sind erfolgskritische Handlungsfelder einer Entwicklungspartnerschaft.

Inhaltsverzeichnis

Welche Organisationsprobleme ergeben sich bei Entwicklungspartnerschaften?	1
Der Konzeptwettbewerb als Instrument der Know-how-Generierung?	3
Wie ist ein Know-how-Schutz möglich?	5
Welche Vorgehensweisen und Gestaltungsfelder sind im Konzeptwettbewerb entscheidend?	8
Was sind die Rahmenbedingungen, die die Aufgaben und Ziele der Zulieferer verändern?	10
Welche Ansätze liegen dem Konzeptwettbewerb zugrunde?	14
Welche Einflussgrößen sind für Konzeptwettbewerbe zu berücksichtigen?	21
Welche Gestaltungsfelder von Konzeptwettbewerben sind zu planen?	26
Welche Erfolge sind bei Fallstudien erkennbar?	45
Welche Gestaltungsfelder des Know-how-Schutzes sind erfolgskritisch?	50
Welche Know-how-Schutzmaßnahmen sind erfolgreich?	54
Wie stellt sich ein Know-how-Schutz-Portfolio dar?	67
Welche Schlussfolgerungen sind zu ziehen?	72
Wie erfolgt die Steuerung von Entwicklungspartnerschaften?	75
Wie ist Projektmanagement in Entwicklungspartnerschaften zu definieren?	77
Welche Merkmale besitzen Entwicklungspartnerschaften in der Automobilindustrie?	80
Wie erfolgt die Organisation in den Unternehmen?	82
Wie lassen sich Entwicklungsprojekte steuern?	85
Wie gestaltet sich die Projektstruktur- und Ablaufplanung?	88
Welche Merkmale kennzeichnen das Änderungsmanagement?	89
Wie wird das Projektcontrolling gestaltet?	92
Welche Rolle spielt das Wissensmanagement-Berichtswesen?	94
Was bedeutet es, eine Projektmanagementkultur zu praktizieren?	96

Konzeptwettbewerb

Welche Risikobetrachtung hat zu erfolgen?	98
Welche Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten?	100
<i>Was können Fallstudien vermitteln?</i>	<i>102</i>
Fallstudie I: Konzeptwettbewerb	102
Fallstudie II: Schutz des kritischen Know-hows	106
Fallstudie III: Integriertes Projektmanagement.....	110
<i>Welches Fazit lässt sich ziehen?</i>	<i>113</i>
<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>119</i>
<i>Impressum</i>	<i>121</i>

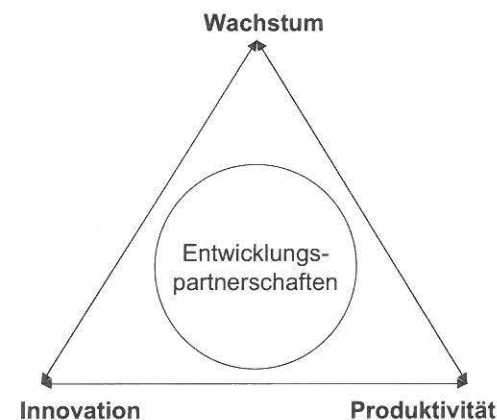
Welche Organisationsprobleme ergeben sich bei Entwicklungspartnerschaften?

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 folgende 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 Zulieferer übertragen, sind diese gezwungen, Projektmanagementkapazitäten aufzubauen, damit sie wiederum ihre Unterlieferanten steuern können.

Entwicklungspartnerschaften ...



Ziele der Entwicklungspartnerschaften:

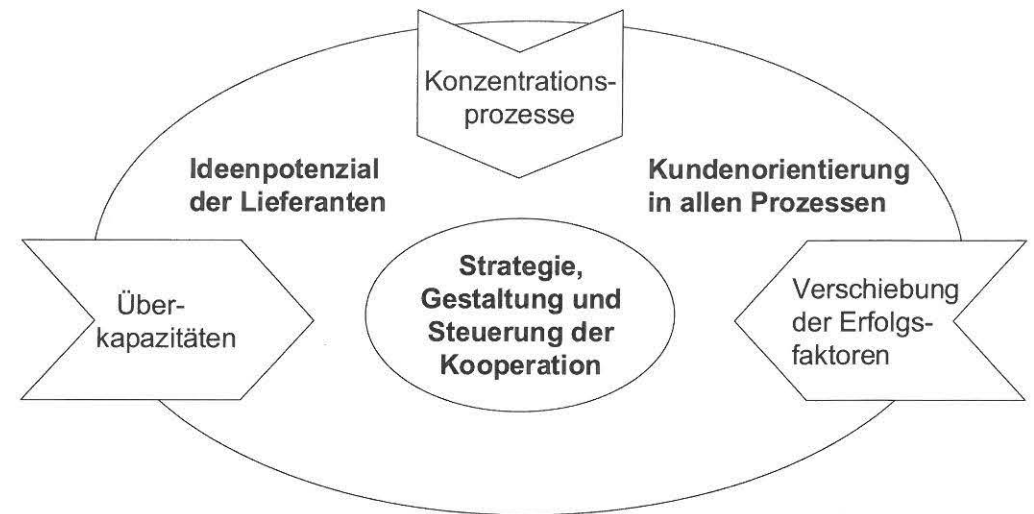
- Nicht nur vorhandene Kundenwünsche zu erfüllen, sondern Standards im Wettbewerb zu setzen.
- Neue Leistungsangebote zu schaffen.
- Den Mehrwert für den Kunden und das Unternehmen steigern.
- Die Entwicklung in der Kooperation zu stärken.
- Die Erfolgsfaktoren Wachstum, Innovation und Produktivität gleichermaßen zu verbessern.

➡ ... sind auf umkämpften Märkten ein Erfolgsgarant für Produktivität, Innovation und nachhaltiges Wachstum.

WELCHE ORGANISATIONSPROBLEME ERGEBEN SICH BEI ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN?

2. Eine mögliche Ausprägungsform von Entwicklungspartnerschaften stellen Konzeptwettbewerbe dar. Mit dieser Form der Zusammenarbeit sind neue Herausforderungen verbunden. Es besteht noch keine Einigkeit, in welcher Form die Entwicklungsleistungen der Lieferanten vom OEM finanziell kompensiert werden. Auch ist für die Zulieferer das Problem des Know-how-Abflusses vorhanden.
3. Zulieferer und OEM sehen die Notwendigkeit, die Definition der Entwicklungskosten zu vereinheitlichen. Es erscheint angebracht, Transparenz der Grundlagenentwicklung beim Zulieferer zu fordern und Finanzierungsmodelle zu finden, die nicht nur über die Teilepreismortisation abgewickelt werden. So gilt es, für Lieferanten innovative Finanzierungsmodelle im Bereich der Beteiligungs- oder Fremdfinanzierung wie beispielsweise Mezzanine-Finanzierung zu nutzen.
4. Der Know-how-Schutz ist zwar weitgehend durch die Gesetzgebung geregelt, allerdings fehlt im Umgang mit fremden Know-how eine Sensibilisierung im täglichen Tun. Rechtsverletzungen werden meist aufgrund der Rücksichtnahme auf Geschäftspartner nicht nachgehalten. Dabei fängt der Schutz des Know-hows bei den eigenen Mitarbeitern an. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wird die Implementierung geeigneter Risikohandhabungsstrategien angestrebt.

Gemeinsam wettbewerbsfähig zu sein, ...



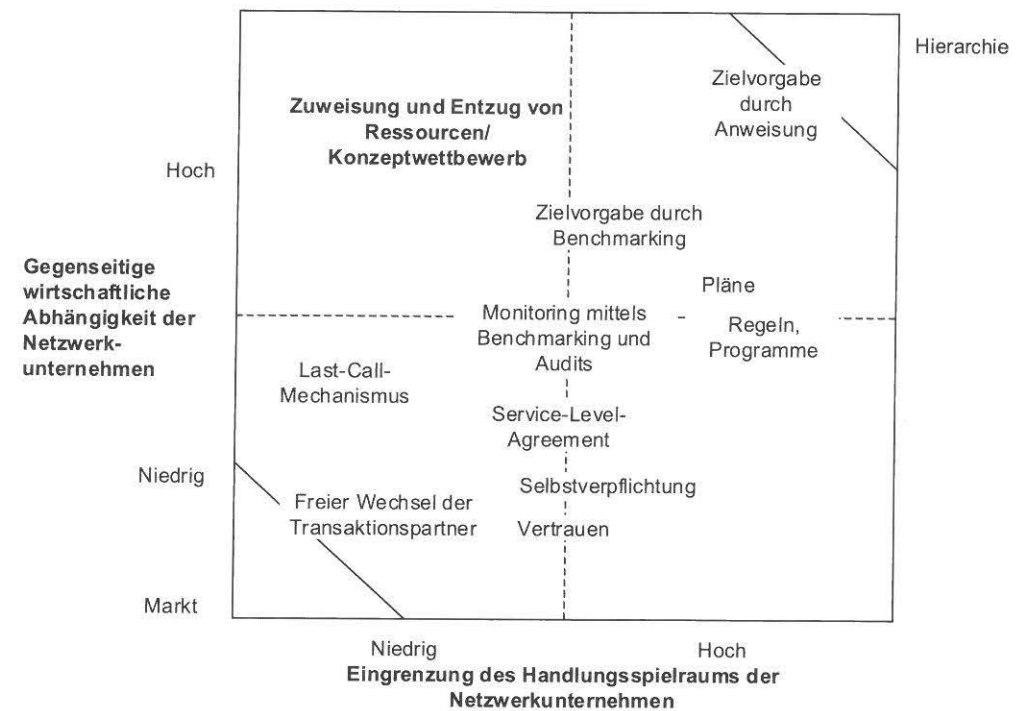
➡ **... erfordert neue Formen der Steuerung und Ausgestaltung von Kooperationen.**

Der Konzeptwettbewerb als Instrument der Know-how-Generierung?

Der Konzeptwettbewerb ist eine 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 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 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.

Konzeptwettbewerbe sind eine Option, ...



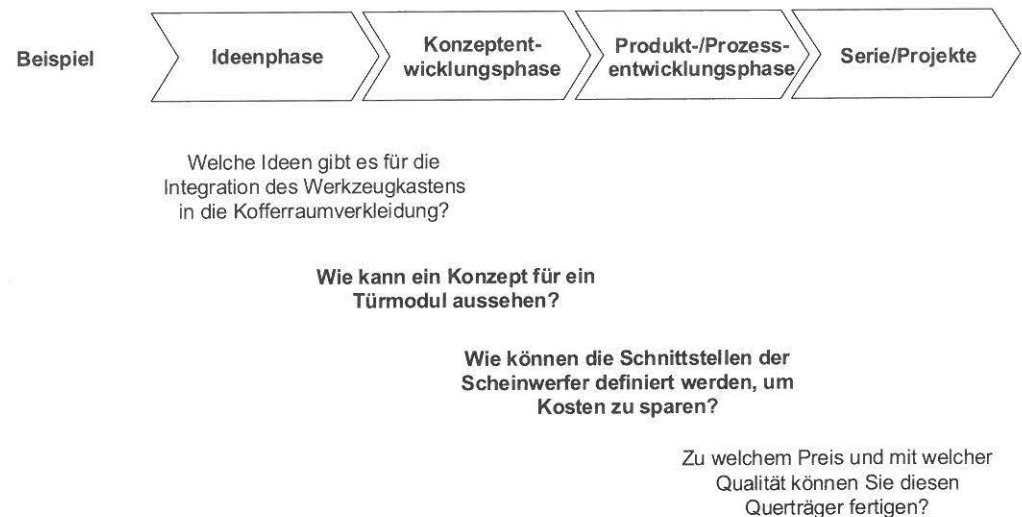
➡ ... um partnerschaftliche Zusammenarbeit zu optimieren.

WELCHE ORGANISATIONSPROBLEME ERGEBEN SICH BEI ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN?

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 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 zu Fairness verpflichtet. Außerdem ist die Branche so überschaubar, dass ein schlechter Leumund schnell aufs Geschäft durchschlagen würde. Für Zulieferer und OEM besteht deshalb die Notwendigkeit, in innovativen Bereichen enger und offener zusammen zu arbeiten. Damit ergibt sich die Chance, den bis 2010 weiter wachsenden Automobil- und Zuliefermarkt für gewinnbringende Umsätze zu nutzen.

Im Konzeptwettbewerb sind ...



➔ ... die Aufgabenprofile und ihre Freiheitsgrade genau zu definieren.

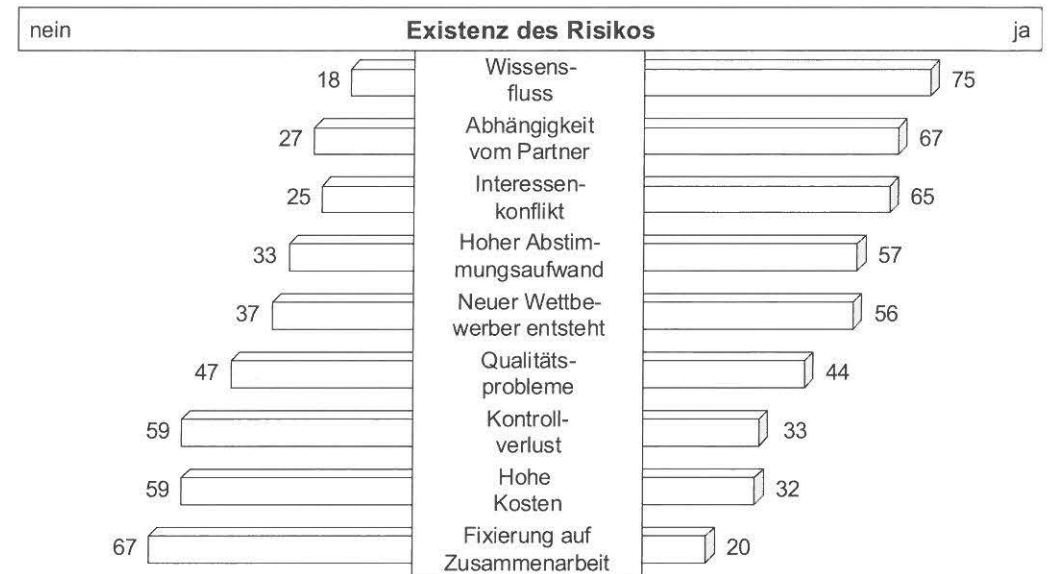
Wie ist ein Know-how-Schutz möglich?

In der Automobilindustrie werden zunehmend auch Entwicklungsleistungen von den OEM an ihre Zulieferer fremdvergeben. Dabei stellen die Zulieferer manchmal 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. Die Problematik wird exemplarisch an einem Fall aufgezeigt

Das 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 Auftragserlangung vor Abfluss zum Kunden oder Lieferanten sicherzustellen.

Zur Ermittlung der Stärken und Schwächen des Umgangs mit dem eigenen Know-how wurde in dem 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 sys-

Wissensfluss und Abhängigkeit von Partnern ...



Quelle: Wildemann 2003

(Angaben in %, restliche Unternehmen ohne Angabe)

➡ ... werden als Hauptrisiken einer Partnerschaft gesehen.

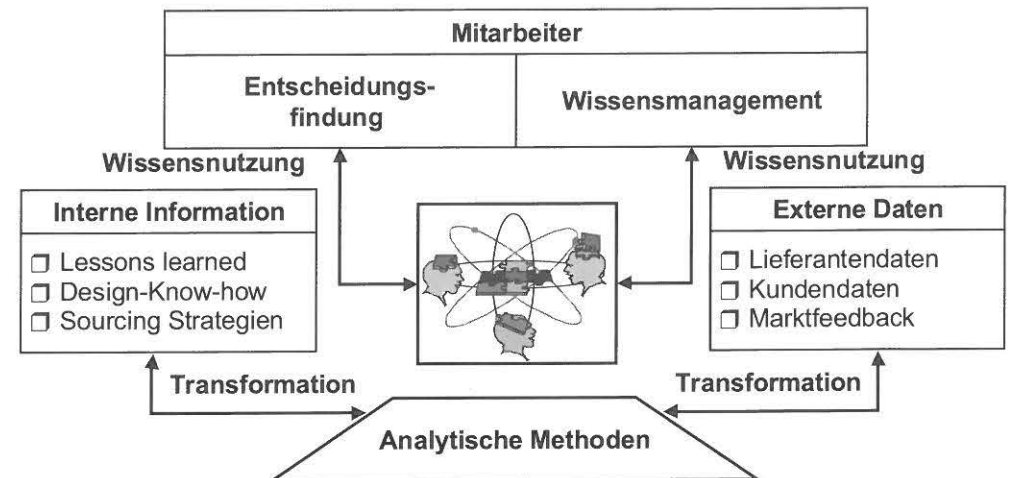
WELCHE ORGANISATIONSPROBLEME ERGEBEN SICH BEI ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN?

tematische 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 konnten. 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. Zu den Know-how-Schutzmaßnahmen 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. Durch den Open-Data-Room ist es möglich, Ideenskizzen, Konstruktionen oder Bauteile ähnlicher Produkte von Wettbewerbern auszustellen und so die Schritte der "Innovation" aufzuzeigen.

Know-how-Schutz ...



➡ ... setzt effizientes Wissensmanagement voraus.