

Projektmarketing und Kooperationen in der Automobilindustrie

Name: Bernd Kolberg

Studiengang: Organization-Studies Universität Hildesheim

Dozenten: Prof. Dr. Wolfgang Jütte; Dr. Markus Lemmens

Module: Kooperationen, Verbände, Fusionen und Netzwerke; Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Datum: 30.09.2009

Copyright: Bernd Kolberg

INHALT

1	Einleitung	3
2	Das Umfeld	4
2.1	FAIRMOBIL im Kurzprofil	4
2.2	Produkt.....	4
2.3	Projektziel und Team	5
3	Projektmarketing in der Automobilindustrie	7
3.1	Notwendigkeit des Projektmarketings	7
3.2	Interne und Externe Zielgruppen.....	9
3.3	Zielgruppenanalyse	10
3.4	Projektmarketing Planung	13
3.4.1	Ziele und Strategie des Projektmarketings	13
3.5	Umsetzung der Projektmarketing Massnahmen	15
3.5.1	Ist-Zustand.....	15
3.5.2	Zukünftige Aufwände	16
3.5.3	Projektmarketing Massnahmen Katalog	16
3.6	Fazit	17
4	Kooperationen in der Automobilindustrie	18
4.1	Projekt als Kooperationsbeispiel	19
4.2	Kooperieren- Warum?	20
4.2.1	Komplexität reduzieren	23
4.3	Die Schritte zur Kooperation	24
4.3.1	Unternehmensanalysen	25
4.3.2	Kooperationsverhandlungen	32
4.3.3	Operative Umsetzung, Controlling	33
4.4	Fazit	34
5	Ausblick.....	35
6	Literaturverzeichnis	36

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit umfasst die vorzustellende Prüfungsleistung zum Modul 3 des Lehrgangs „Organisationmanagement“ mit den Themen „Kooperationen, Verbünde, Fusionen und Netzwerke“ und „Marketing und Öffentlichkeitsarbeit“ im Fachbereich Organization-Studies.

In meiner Funktion als Projektleiter im Unternehmen FAIRMOBIL konnte ich in den vergangenen Jahren Erfahrungen durch mehrere Projekte mit verschiedenen Kunden (Automobilherstellern => OEM's) in der Automobilindustrie sammeln. Beide Themenbereiche werden anhand von Beispielen aus der Automobilindustrie vertieft und sorgen somit für einen praktischen Bezug und Nutzen für meine Arbeit.

Folgendes Thema habe ich gewählt:

Projektmarketing und Kooperationen in der Automobilindustrie

Das **Projektmarketing** als ein Instrument des Projektmanagements wird häufig während der Projektphase vernachlässigt, ist aber ein wichtiger Baustein und kann erheblich zum Projekterfolg beitragen.

Ein gutes Projektmarketing in den Grenzen des eigenen Unternehmens trägt zur Sicherung von Ressourcen und finanziellen Mitteln bei. Außerhalb der Unternehmensgrenzen steigert es das Image des eigenen Unternehmens und kann beim Kunden der „Türöffner“ für Folgeprojekte sein.

Das zweite Thema befasst sich mit der **Kooperation**. Die Unternehmens-Kooperation kann eine Antwort geben auf die gesteigerte Komplexität und eine sich schnell verändernde Umwelt. An meinem Beispiel soll die Möglichkeit einer Kooperation der Zulieferer und dem Kunden in der Automobilindustrie näher beleuchtet werden.

Zusammengefasst stellen sich folgende Fragen:

*„Wie kann wirksames **Projektmarketing** im eigenen Unternehmen und dem Kunden gegenüber Kunden in der Praxis aussehen?“*

„Wie könnte aus einer ungleichen Partnerschaft zwischen dem Automobilhersteller (OEM) und den Zulieferern eine Kooperation werden?“

Ziel dieser Arbeit ist es im Unternehmen FAIRMOBIL für das Projektmarketing als Teilaufgabe des Projektmanagements zu werben und damit deutlich zu machen, dass durch einen geringen Aufwand an Ressourcen ein großer Nutzen für die Projekte erzielt werden kann.

Weiterhin soll die Arbeit dem Management bei FAIRMOBIL Impulse geben über den Aufbau von Kooperationen nachzudenken. Es soll aufgezeigt werden, dass Kooperationen weiter an Bedeutung gewinnen werden und in Zukunft einen wichtigen Teil des Unternehmenserfolgs ausmachen.

Im folgendem wird häufig die Abkürzung **OEM** (Original Equipment Manufacturer) verwendet. OEM steht in dieser Arbeit als Synonym für den *Automobilhersteller*.

2 DAS UMFELD

In diesem Kapitel stelle ich kurz das Unternehmen FAIRMOBIL, das Produkt und das Projektteam vor. Beide Themenbereiche der Studienarbeit, sollen anhand von Beispielen diskutiert und vertieft werden. Ziel ist es die Erfahrungen aus der Praxis in die Studienarbeit einfließen zu lassen und aus den Erkenntnissen zu profitieren. Aus diesem Grund ist es für das Verständnis des Lesers wichtig kurz gefasst das Umfeld des Projekts zu kennen.

Das Kapitel ist ein verkürzter, angepasster Auszug aus der OS-Studienarbeit zum zweiten Modul und soll nicht zum Gesamtumfang gezählt werden. (Kolberg, Analyse und Entwicklung eines international vernetzten Projekt-Teams, Juli 2009).

2.1 FAIRMOBIL IM KURZPROFIL

Das Unternehmen FAIRMOBIL, ist ein weltweiter Anbieter von mobilen Elektronik-Systemen. FAIRMOBIL entwickelt und produziert für alle namhaften Automobilhersteller und ist im Automobilbereich mit Antriebs-, Sicherheits-, Kontroll-Systemen, Elektro-/ Elektronik-Architektur und Unterhaltungs-Technologien vertreten.

Der Unternehmens-Bereich in dem ich seit einigen Jahren als Projektleiter tätig bin, heißt FAIRMOBIL Electronics GmbH und entwickelt und produziert im Automotivbereich Antennen- und Telematiksysteme, Navigations- und Radiogeräte als Erstausrüster mit ca. 1200 Mitarbeitern an den Standorten Nürnberg, BSD und Wuppertal.

2.2 PRODUKT

Im Beispielprojekt ist das Produkt ein Autoradio. Das „Radiogerät“ im Automobil ist heute als ein mit vielen Komponenten vernetzter Board-Computer zu verstehen, der die Klimaanlage regelt, bei Reifendruckverlust warnt, im Display beim Rückwärtsfahren Hindernisse grafisch anzeigt und warnt, nebenbei aus dem USB Stick für den musikalischen MP3 Hörgenuss sorgt und zusätzlich noch mit etlichen Diagnose-Funktionen ausgestattet ist um im Falle eines Fehlers der Werkstatt oder auch dem Fahrer detaillierte Auskunft über die Fehlerursache des Systems geben zu können.

Zusätzlich gibt es oft mehrere Varianten der Radios, um den verschiedenen Anforderungen des Automobils, des Fahrers (Endkunde) und auch der unterschiedlichen Märkte gerecht zu werden. Beispielsweise ist für den amerikanischen Markt zusätzlich zum UKW und Mittelwellenempfang ein Satellitenempfänger integriert. Das graphische Display muss den verschiedenen ergonomischen Blickwinkelanforderungen unterschiedlichen Modelle, wie z.B. VW-POLO, VW-TIGUAN, angepasst werden. Die Qualitätsanforderungen steigen kontinuierlich, denn das Autoradio muss im Gegensatz zu einem Discounter-Produkt auch über den gesamten Lebenszyklus des Fahrzeuges (15 Jahre) die gleiche Leistung unter harten Umweltbedingungen erbringen. Anforderungen an Temperaturen zwischen -40 °C und 90 °C bei hoher Luftfeuchtigkeit oder erhöhter Staubkonzentration in Wüstenregionen gehören zum Automotive-Standard.

Die Komplexität des Produkts, die hohen Anforderungen an die Qualität, sowie auch das herausfordernde, sich schnell verändernde Umfeld in der Automobilindustrie wird damit ersichtlich. In meiner Studienarbeit „Evolutionäres Management“ des ersten Moduls wird auf das Thema „Komplexität in der Automobilindustrie“ und auch dem seit langem schwierigen

Marktumfeld noch näher eingegangen, welches hier aus Gründen des Umfangs ausbleibt (Kolberg, Evolutionäres Management und das EFQM Modell, März 2009).

2.3 PROJEKTZIEL UND TEAM

Das folgende Projektziel soll im Beispielprojekt ein international vernetztes Team bei FAIRMOBIL erreichen:

Die Entwicklung eines Autoradios mit bestimmten definierten Eigenschaften für den Europäischen- und Nordamerikanischen Markt nach einer vorgegebenen Spezifikation des Kunden VOLKSWAGEN.

Um den Projektfortschritt überprüfen zu können sind Meilensteine terminiert, zu denen Hard- u. Softwareabgaben beim Kunden stattfinden. Das Projekt ist in einem zeitlichen Rahmen von 3 Jahren fertigzustellen (Start of Production in KW45/2009), die Autoradiotypen sind vollständig bis zur Serienreife zu entwickeln. Ein von der Entwicklung unabhängiger funktionaler Test des Produkts muss durchgeführt werden, sowie ein Zuverlässigkeitsnachweis über 15 Jahre im Betrieb erbracht werden.

Als interne FAIRMOBIL Konzern-Vorgaben sind die Entwicklungs- und Fertigungskosten entsprechend dem Geschäftsmodell begrenzt weiter zu minimieren und das Projekt ist im vorgegeben Zeitrahmen erfolgreich abzuschließen. Es muss nach den FAIRMOBIL Prozessen und dem FAIRMOBIL Qualitätshandbuch entwickelt und anschließend produziert werden.

Das Projektteam wurde Anfang 2007 aufgestellt um die Ziele unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen. Es wurden Mitglieder der Projektteams benannt und mit der Umsetzung beauftragt.

Es entstanden 8 kleine einzelne internationale Teil-Projektteams mit insgesamt ca. 58 Mitgliedern. Diese Teams entwickeln seit 2007 die verschiedenen Varianten eines CD-Radios für VOLKSWAGEN, welches in fast allen Automodellen des VW-Konzerns ab Modelljahr 2009 eingesetzt wird. Das Team entwickelt die mechanische und elektrische Hardware, sowie die benötigte Software.

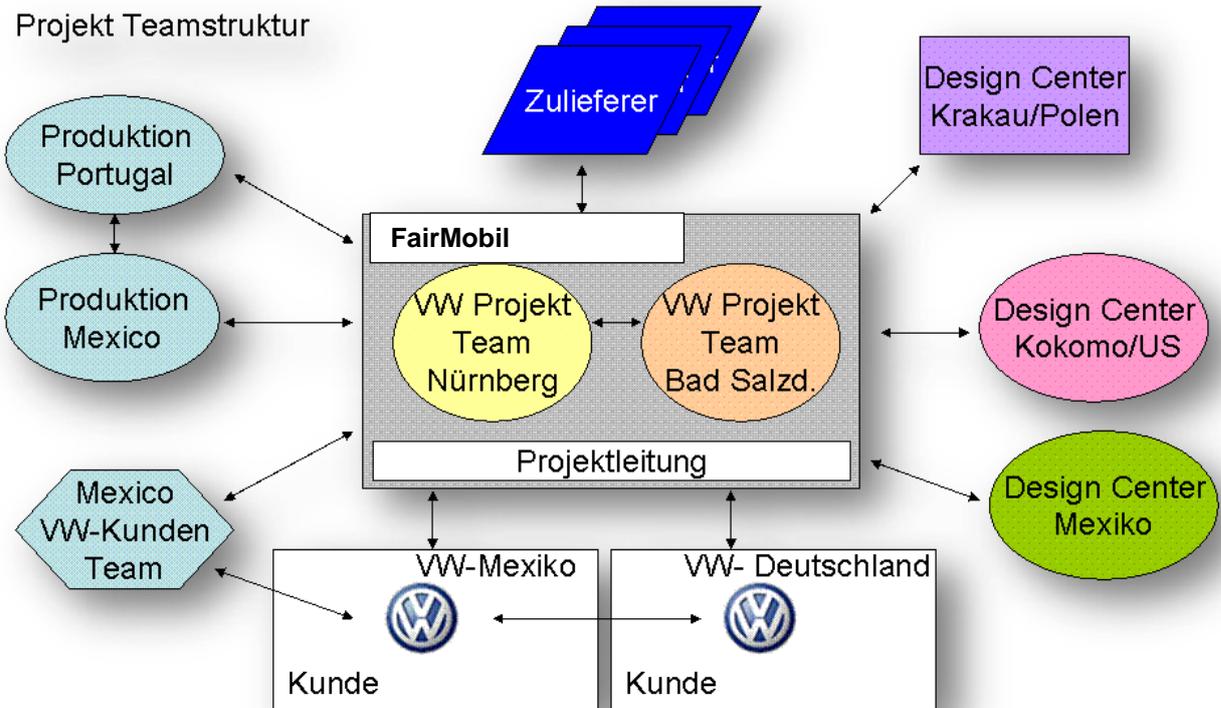


Abbildung 1: Teamstruktur des Projektes VOLKSWAGEN-FAIRMOBIL

3 PROJEKTMARKETING IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Am Beispiel des vorgestellten Projekts bei FAIRMOBIL möchte ich im folgenden Kapitel aufzeigen, warum das **Projektmarketing** einen großen Beitrag zum Projekterfolg leisten kann und wie das **Projektmarketing** in die Praxis umgesetzt werden kann.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit meinen Erfahrungen und der Notwendigkeit des Projektmarketings. Im nächsten Schritt folgt die Auswahl und Analyse der Zielgruppen und beschreibt weiter die Planung und Ausführung der Projektmarketing Maßnahmen.

3.1 NOTWENDIGKEIT DES PROJEKTMARKETINGS

Was versteht man unter Projektmarketing? In der Literatur finden sich viele ähnliche Definitionen. Die folgende passende Beschreibung stammt teilweise aus der freien Enzyklopädie Wikipedia, wurde aber von mir entsprechend dem Beispiel-Projekt leicht abgeändert (Wikipedia/Projektmarketing):

„Als Projektmarketing bezeichnet man die Präsentation und werbende Darstellung eines Projektes innerhalb der Grenzen des Unternehmens (intern) und außerhalb beim Kunden und allen weiteren beteiligten Unternehmen (extern). Es ist ein Instrument des Projektmanagements, um das Projektumfeld im Sinne des Projekterfolgs zu beeinflussen und diesen strategisch abzusichern. Das wichtigste Ziel ist intern die Sicherung von Finanzmitteln und Ressourcen zur Projektabwicklung und extern die fortlaufende Präsenz beim Kunden, sowie die Vermarktung der erzielten Ergebnisse mit dem langfristigen Ziel Folgeaufträge zu gewinnen.“

Die Notwendigkeit und die damit verbundene Einplanung von Zeit und Ressourcen eines professionellen **Projektmarketing** zeigen sich in der Praxis deutlich. Die eigene Erfahrung hat gezeigt, dass je besser im eigenen Unternehmen, beim Kunden und den eigenen Bauteil-Zulieferern über das Projekt informiert, präsentiert und geworben wird, desto größer ist die Akzeptanz und Unterstützung bei allen Beteiligten.

Noch deutlicher wird diese Notwendigkeit des **Projektmarketings** in Krisenzeiten, wenn im Unternehmen um jeden Projektmitarbeiter gekämpft werden muss und das Projekt-Budget extrem gekürzt wird. Dann kann es passieren, dass häufig Linien- und Fachentscheidungen von außen gegen die eigenen Projektinteressen gefällt- und Prioritäten zu Gunsten anderer Projekte verschoben werden.

Liegen aber im oberen Management extern und intern, also im eigenen Unternehmen und beim Kunden, durch ein gutes **Projektmarketing** alle Informationen, Ziele und Fakten vor, ist auch bei einer Vielzahl von verschiedenen Projekten, in den beteiligten Unternehmen und der Fülle zu treffender Entscheidungen eine tiefe Durchdringung der Situation möglich. Prioritäten können dann besser bestimmt werden und eine solide Entscheidungsgrundlage ist gegeben.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die **Informationszufriedenheit** aller Beteiligten in einem globalisierten Arbeitsumfeld eines Großkonzerns. Im Beispielprojekt handelt es sich um ein international arbeitendes Projektteam, welches den Erfolg der Produktentwicklung über Kultur- und Ländergrenzen hinweg sicherstellen muss. Acht Teams arbeiten vernetzt in 5 verschiedenen Ländern an gleichen Zielen. Die Bedeutung einer gut funktionierenden Kommunikation ist daher extrem wichtig.

Im eigenen Unternehmen (intern) müssen die Teammitglieder und deren Umfeld nicht nur sachlich über Ziele und Fakten informiert werden, sondern es muss sich das Gefühl einstellen, allgemein über das Projekt gut informiert zu sein. Dadurch verbessert sich die **Unternehmenskultur**, die Identifikation mit dem Projekt wird gesteigert und die Mitarbeiterzufriedenheit nimmt zu.

Dies gilt auch für den Kunden und der eigenen Zulieferer. Das Irrationale ist als Komponente der Kommunikation nicht zu vernachlässigen. Nicht immer können alle Angelegenheiten zur vollen Zufriedenheit des Kunden erledigt werden, umso wichtiger ist es dann, dass der Kunde und Zulieferer durch eine gute Projektmarketingarbeit das Gefühl vermittelt bekommt, es wird sich um ihn bemüht, er ist gut informiert und es wird mit „offenen Karten“ gespielt. Dadurch trägt das Projektmarketing zur Vertrauensbildung und Transparenz bei.

FAIRMOBIL und die gesamte Automobilzulieferindustrie arbeiten zurzeit unter sehr schwierigen Bedingungen. Die Weltwirtschaftskrise, Überkapazitäten und auch strukturelle unternehmensinterne Probleme beeinflussen seit längerer Zeit die Projekte. Dadurch fehlt oft die Zeit, Akzeptanz und die Bereitstellung von Ressourcen für ausreichende Projektmarketing-Maßnahmen.

Im Zusammenhang mit der Krise ist interessant zu beobachten, dass sogar Projektmarketing-Maßnahmen mit negativen Inhalten einen überwiegend positiven Effekt bei den Betroffenen ausgelöst haben. Bei den Projektmitgliedern trugen die Maßnahmen zum besseren Verständnis von Entscheidungen bei. Beim Management konnte die Aufmerksamkeit erhöht und Unterstützung gesichert werden, was sich positiv auf das Projekt ausgewirkt hat.

3.2 INTERNE UND EXTERNE ZIELGRUPPEN

In der folgenden Analyse der Zielgruppen des Projektumfeldes werde ich unterscheiden zwischen den **internen**- und den **externen** Zielgruppen die im Fokus des Projektmarketings stehen sollen.

Die Auswahl der Zielgruppen des **internen Projektmarketings** beschränkt sich auf die Grenzen des Unternehmens FAIRMOBIL. Durch die Größe des Konzerns und die Limitierung von Ressourcen im Projektmanagement, müssen sich die Maßnahmen auf die beteiligten Entwicklungs-Standorte und die betroffenen Projektgruppen mit dem zugehörigen Umfeld konzentriert werden.

Die internen Zielgruppen bei FAIRMOBIL für das Beispielprojekt sind:

- Radio Projektentwicklungsteams (acht global arbeitende Teams)
- Höheres Management des Unternehmensbereichs (Geschäftsführer, Plattformmanager, Chief -Engineer)
- Projekt-Teams im Unternehmen an den Standorten Nürnberg und BSD die an fremden Produkten arbeiten (Navigationsgeräte Audi, Radios für Fiat etc.)
- Service Abteilungen (HR, Change Management, Facility-Management , Fahrzeugmanagement etc.)
- Administration (Sekretariate)

Zur Zielgruppe **externes Projektmarketing** gehören der Kunde und die eigenen Zulieferer. Im Praxisbeispiel geht es um die Volkswagen-AG und die FAIRMOBIL Bauteil-Zulieferer der Schlüsselkomponenten.

Die externen Zielgruppen für das Beispielprojekt sind:

- Oberes VW-Management (Abteilungsleiter, Vorstand)
- VW-Projektmanagement (Projektleiter, Erprobungsleiter, Unterabteilungsleiter)
- VW-Einkauf (Beschaffung)
- VW-Fachabteilungen
- VW-Vorausentwicklung
- Management und Projektleiter der 7 Zulieferbetriebe der Schlüsselkomponenten (Hauptprozessor , CD-Laufwerk, Metallgehäuse, Leiterplatten, Kunststoffe, Display, Schaltmatten)

Die Personen der externen und internen Zielgruppen, die direkt an der Projektrealisierung beteiligt sind, werden in der Literatur „direkte Stakeholder“ oder „Projektbeteiligte“ genannt. Die Personen die nur indirekt betroffen sind bzw. vom Projekt nur berührt werden, wie z.B. projektfremde Teams am Entwicklungs-Standort oder die Vorausentwicklung beim Kunden, werden als „indirekte Stakeholder“ oder „Projektbeteiligte“ bezeichnet (Friedrich, 2005).

Der Kreis der Zielgruppen könnte noch durch weitere (externe) **indirekte Stakeholder** erweitert werden. Zu ihnen zählen Vereine am Wohnort, soziale Einrichtungen in der Umgebung, örtliche Gruppen und Verbände, um die Verbundenheit und Akzeptanz des Projekts im sozialen Umfeld der Projektmitglieder zu steigern. Zusätzlich könnten Politiker, die Presse, Interessenverbände und Institutionen des öffentlichen Lebens in den Kreis aufgenommen werden.

In dieser Arbeit werden die **indirekten Stakeholder** nicht in das Projektmarketing einbezogen. Auch im Allgemeinen kann diese Aufgabe nicht ausschließlich von der Projektleitung übernommen werden. Die Betreuung der genannten wichtigen Zielgruppen sollte zur Aufgabe des Marketings des Unternehmens am jeweiligen Standort gehören.

3.3 ZIELGRUPPENANALYSE

Die Zielgruppen sind ausgewählt und es ist eine weitere Unterscheidung der genannten Zielgruppen nötig. Sinnvoll ist es deshalb jede Zielgruppe genau zu analysieren um die jeweilige Position zum Projekt zu erfassen. Handelt es sich um Unterstützer, Unentschlossene oder sogar um Opponenten und welche Ziele verfolgen diese Personen oder Gruppen eigentlich?

Ziel des Projektmarketings ist es viele Personen und Gruppen, die Einfluss auf das Projekt nehmen können als Unterstützer zu gewinnen. Alle anderen Personen sollten sich in Bezug einer möglichen Einflussnahme bei Entscheidungen, neutral zu verhalten. Ein Übergewicht der Unterstützer ist natürlich anzustreben.

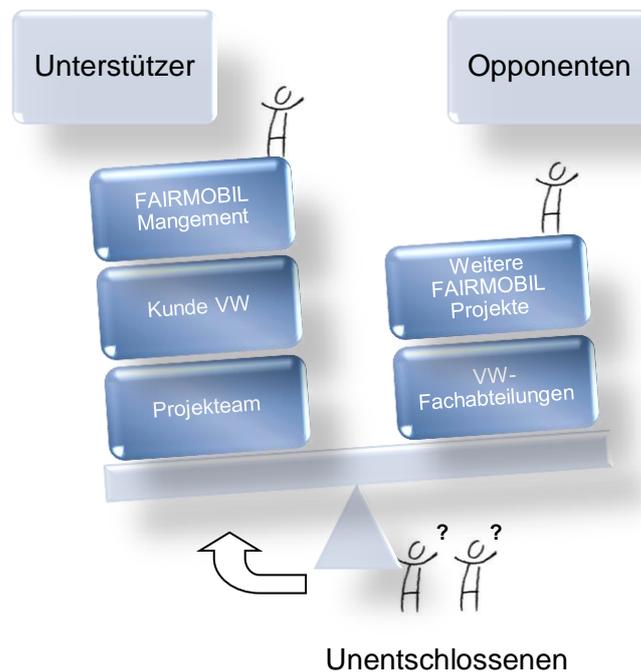


Abbildung 2: Positionen der Zielgruppen im Projekt

Als nächster Schritt ist eine Gewichtung der Zielgruppen nach deren Möglichkeiten und Einfluss auf Projektentscheidungen vorzunehmen. Um als Projektleiter eine bildliche Darstellung zu erlangen habe ich die Portfolio-Darstellung der Personengruppen nach Stempkowski (Stempkowski, 2003) gewählt und auf das reale Projekt bezogen. Alle ausgewählten Zielgruppen bzw. Personen sind in das Diagramm in Abbildung 2 nach dem Grad ihrer möglichen Einflussnahme eingeordnet.

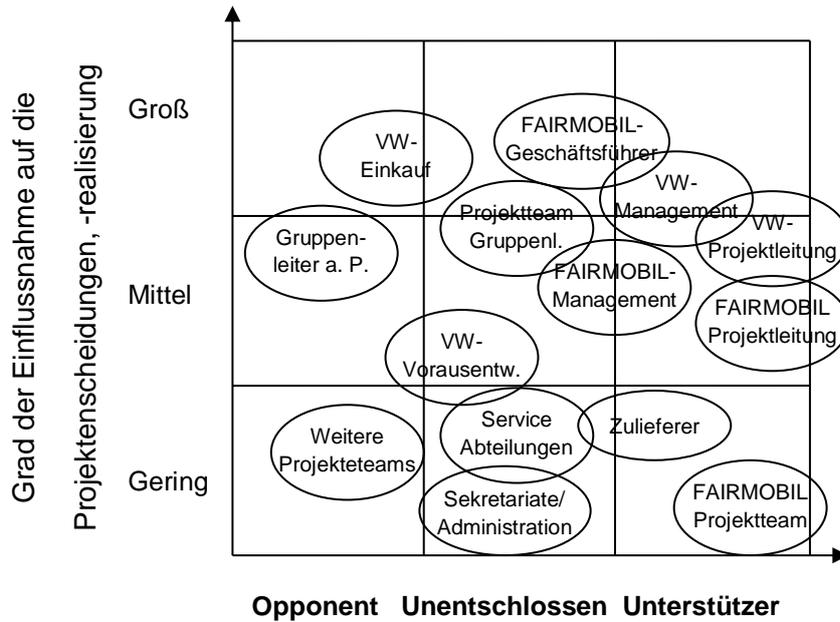


Abbildung 3: Einstellungen der Zielgruppen zum Projekt durch nach Stempkowski

Am realen Beispielprojekt der Entwicklung des RFT333 Radios für VW wurde mit Hilfe der Tabelle 1 eine Zielgruppenanalyse durchgeführt und mit Namen, Einstellung zum Projekt und Zielen gefüllt.

Stakeholder	Name	Einstellung zum Projekt	Einfluss auf Projekt-Entscheidungen	Ziele	Extern/Intern
Geschäftsführer	x	Unentschlossen	Groß	1. Alle Projekte bei FAIRMOBIL im vorgegebenen Zeitrahmen unter Einhaltung des Budgets und geforderter Qualität zum Erfolg führen. 2. Verfolgung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.	Intern
Platform Manager	x	Unentschlossen	Groß	Audi und VW Projekte bei FAIRMOBIL im vorgegebenen Zeitrahmen u. unter Einhaltung des Budgets und geforderter Qualität zum Erfolg führen.	Intern
Chief Engineer	x	Unterstützer	Mittel	Alle VW-Radio Projekte bei FAIRMOBIL im vorgegebenen Zeitrahmen, unter Einhaltung des Budgets und geforderter Qualität zum Erfolg führen.	Intern
VW-Projektleiter (Kunde)	x	Unterstützer	Groß	1. Das Projekt nach den definierten Meilensteinen im vorgegebenen Zeitrahmen und Qualität zum Abschluss bringen. 2. Teilweise unberechenbares Handeln durch, für FAIRMOBIL, unbekannte Ziele. Eine Prioritätenverschiebung bei VW zu Ungunsten des Projektes wird oft nicht kommuniziert. 3. Kommerzielles Interesse Kosten während der Laufzeit des Projektes zu senken.	Intern
Projektleitung u. Techn. Projektleiter	x	Unterstützer	Mittel	1. Projekt im vorgegebenen Zeitrahmen, unter Einhaltung des Budgets und geforderter Qualität zum Erfolg führen. 2. Kosten senken.	Intern

Projektteam	50 Personen	Unterstützer	Gering	Projekt nach den VW-Spezifikationen im vorgegebenen zeitlichen Rahmen technisch umzusetzen.	Intern
Höheres VW-Management	x	Unterstützer	Groß	<u>Alle</u> Infotainment-Projekte bei VW im vorgegebenen Zeitrahmen, unter Einhaltung des Budgets und geforderter Qualität zum Erfolg führen.	Extern
VW-Einkauf	x	Opponent	Groß	1. Bei jeder technischen Abweichung der Spezifikation seitens VW oder FAIRMOBIL die Teilepreise (Radio-Verkaufspreise an VW) wenn möglich neu zu verhandeln und weiter zu reduzieren. 2. Neugeschäft von kaufm. Seite betreuen und den Zulieferer nominieren (Vergabe des Neugeschäfts). 3. Neue Projektanfragen an Zulieferunternehmen ausarbeiten und versenden von Spezifikationen, Angebote von kommerzieller Seite prüfen.	Extern
VW Voraus-Entwicklung	x	Unentschlossen	Mittel	1. Neue Radio- Navigationsgeräte-Generation der zukünftigen Fahrzeuge spezifizieren. 2. Keine Ziele die unmittelbar direkt etwas mit dem laufenden Projekten zu tun haben. 3. Neugeschäft-Vergabe von technischer Seite betreuen.	Extern
Human Ressource	x	Unentschlossen	Gering	1. Personalentwicklung aller Projektmitglieder. 2. Allgemeine HR Ziele verfolgen.	Intern
Sekretariat	x	Unentschlossen	Gering	Administrative Unterstützung <u>aller</u> Projekte	Intern
Projektteam-Gruppenleiter	4 Personen	Unentschlossen	Mittel	Alle individuellen Gruppemitarbeiter auf die jeweiligen FAIRMOBIL Projekte aufteilen und die entsprechenden Arbeitspakete definieren. Hierbei stehen <u>alle</u> Projekte bei FAIRMOBIL im Fokus und nicht nur das Beispielprojekt (RFT333).	Intern
Mitglieder anderer Projekte	> 40 Personen	Unentschlossen	Mittel	Nur eigenes Projekt zum Erfolg führen (projektfremde Ziele). Nur bedingtes Interesse an anderen Projekten im Unternehmen.	Intern
Gruppenleiter anderer Projekte	8 Personen	Opponent	Mittel	1. Alle individuellen Gruppemitarbeiter auf die Projekte bei FAIRMOBIL aufteilen und Arbeitspakete definieren. In diesem Fall arbeitet keiner der Mitarbeiter für das Beispielprojekt. 2. Die eigenen Projekte gut darstellen und ein eigenes Projektmarketing betreiben.	Intern
Change Mgm.	x	Unentschlossen	Gering	Alle Änderungen für alle Projekte nach dem FAIRMOBIL Prozess durchführen.	Intern
Zulieferer der Schlüssel-Komponenten	7 Verantw.	Unterstützer	Gering	1. Eigenes Produkt im vorgegebenen Zeitrahmen unter Einhaltung des Budgets und geforderter Qualität zum Erfolg führen. 2. Bei jeder Veränderung der Spezifikation die Preise anpassen (erhöhen).	Extern

Funktions- Abteilungen (IT, Fahrzeuge, Hausmeister, Verbesserungsvorschlagswesen etc.)	x	Unentschlossen	Gering	Professionelle Arbeitsbedingungen für <u>alle</u> Projekte aufbauen und sicherstellen.	Intern
--	---	----------------	--------	--	--------

Tabelle 1: interne und externe Stakeholder

Die meisten in der Tabelle oben aufgeführten Zielgruppen und Personen wären auch im Zusammenhang von Überlegungen zum gezielten persönlichen Aufbau von Projekt-Netzwerken mit einzubeziehen.

3.4 PROJEKTMARKETING PLANUNG

Sobald die Ziele der einzelnen Personen und Gruppen erarbeitet wurden, kann mit der Planung begonnen werden. Individuelle Ziele der Stakeholder erfordern individuelle Projektmarketingziele und -Strategien, die dann in einer ebenso auf die jeweilige Zielgruppe angepassten operativen Marketingmaßnahme münden. Die Erarbeitung der Ziele und Strategien des Projektmarketings werden Inhalt des folgenden Kapitels sein.



Abbildung 4: Dreieck der Projektmarketing Planung (Friedrich, 2005)

3.4.1 ZIELE UND STRATEGIE DES PROJEKTMARKETINGS

Im Folgenden sind die erarbeiteten Projektmarketingziele und -Strategien beschrieben. Dabei ist aufgefallen, dass 17 verschiedene Stakeholder zu sechs Gruppen zusammengefasst werden konnten und dadurch eine Vereinfachung erreicht wurde.

Diese Vorgehensweise reduziert den späteren operativen Aufwand und verschafft einen ersten Überblick der nötigen Marketing-Maßnahmen.

Gruppe A: Geschäftsführung, Platform Manager, Chief-Engineer

Ziele: Finanzmittel und Ressourcen sichern, Eigenmarketing, Projektunterstützung sicherstellen, Position des Projekts innerhalb des Unternehmens verbessern

Strategie: Regelmäßiger Informationsfluss und Statusbericht des Projekts zur Gruppe A.
Keine Feedbackerwartung

Gruppe B: Höheres VW-Management, VW-Projektleitung

Ziele: Kundenbetreuung, Vertrauen und Akzeptanz aufbauen, Kundenbindung, positive Darstellung des Projekts

Strategie: Offene und ehrliche Informationspolitik, Statusbericht vom Projekt zum Kunden, Feedbackerwartung vom Kunden zur kontinuierlichen Verbesserung

Gruppe C: Projektteam, Projektteam-Gruppenleiter

Ziele: Projektziele vermitteln, Projektdurchführung sicherstellen, Transparenz schaffen, Identifikation mit dem Projekt herstellen, Eigenmotivation der Teammitglieder stärken, Team-Zusammengehörigkeit stärken, Ressourcen sichern (Gruppenleiter), Informationszufriedenheit aller Projektteammitglieder herstellen

Strategie: Sämtliche Projektinformationen allen Projektmitgliedern zeitnah und professionell aufbereitet bereitstellen, Feedback zur Verbesserung der Kommunikation aus dem Team einholen

Gruppe D: VW-Einkauf und Voraus-Entwicklung

Ziele: Informationen zu zukünftigen VW Projekten frühzeitig einholen, Vertrauen und Akzeptanz aufbauen, Kundenbindung, positive Darstellung des laufenden Projekts, Eigenmarketing, Folgeaufträge sichern

Strategie: Einbindung in die zukünftigen Neuentwicklungen im Unternehmen (FAIRMOBIL), Vertrauen schaffen durch die Offenlegung neuer FAIRMOBIL Innovationen und Ideen, Kommunikation der laufenden Projekterfolge

Gruppe E: Human Ressource, Sekretariat, Change Management, Mitglieder und Gruppenleiter anderer Projekte im Unternehmen

Ziele: Position des Projekts innerhalb des Unternehmens verbessern, Projekt-Unterstützung sichern, Eigenmarketing, Projektressourcen sichern (Gruppenleiter)

Strategie: regelmäßig die Projektziele und den Projektstatus vermitteln

Gruppe F: Zulieferer der Schlüssel-Komponenten

Ziele: Projektziele vermitteln, Projektunterstützung sicherstellen, Identifikation mit den Projektzielen und dem Projekt sicherstellen, Know-How sichern, Vertrauen mittels offener und ehrlicher Kommunikation sicherstellen, Qualität der Zuarbeit verbessern, Informationen zu neuen Projekten und Produkten des Partners einholen

Strategie: regelmäßig die Projektziele und den Projektstatus vermitteln, Vertrauen schaffen durch die Offenlegung neuer FAIRMOBIL Innovationen und Ideen

3.5 UMSETZUNG DER PROJEKTMARKETING MASSNAHMEN

Die Grundlagen für den operativen Teil des Projektmarketings sind gelegt. Die Stakeholder sind zur Vereinfachung in Gruppen zusammengefasst und auch die Projektmarketingziele und -Strategien sind im vorherigen Kapitel erarbeitet worden. Als nächster Schritt muss ein Projektmarketing-Maßnahmen Katalog überlegt und die Umsetzung zeitlich geplant werden. Zur Vereinfachung sind die von mir beschriebenen Maßnahmen in Einzelarbeit erarbeitet worden. Besser und vielfältiger wäre es die Maßnahmen im Unternehmen in Arbeitsgruppen mit Projektbeteiligten zu entwickeln.

3.5.1 IST-ZUSTAND

Das VW-RFT333 Projekt steht zurzeit am Ende der Projektdurchführungsphase und bis heute sind nur sehr wenige Instrumente des Projektmarketings genutzt worden. Da es im Unternehmen kein Projektmarketing-Prozess gibt, ist auch kein Budget für Ressourcen vorgesehen. Die Durchführung der Projektmarketing-Maßnahmen liegt in der Verantwortung des Projektleiters. Da das Projekt selbst viel Zeit in Anspruch nimmt, können Projektmarketing-Maßnahmen nur nebenbei und unprofessionell mit erledigt werden.

Folgend einige Maßnahmen die seit ca. 2 Jahren im Projekt durchgeführt werden:

- KickOff Meetings und Workshops zu Projektbeginn (im Qualitäts-Prozess definiert)
- Wöchentliche Team-Besprechungen, die sowohl persönlich als auch telefonisch stattfinden
- Projekt-Team Newsletter - adressiert an das Projektteam und den Stakeholder „Chief Engineer“ mit gleichem Inhalt
- Projektstatus Bericht an das höhere FAIRMOBIL- und VW-Management. Mit unterschiedlichem Inhalt
- Projektportal: Intranet basierende Informationsseite die weltweit für alle FAIRMOBIL Kollegen einsehbar ist
- Projekterfolge werden nach dem Erreichen von Meilensteinen gefeiert

Von den siebzehn wichtigen identifizierten Stakeholder in der Tabelle 1 auf Seite 13, sind nur vier teilweise durch heutige Projektmanagement-Maßnahmen abgedeckt (VW-Management, VW-Projektleitung, Chief-Engineer, Projektteam). Hinzu kommt das die Informationen relativ undifferenziert verbreitet werden. Der einzige Unterschied der Kommunikation in Bezug auf Informationsinhalt der Stakeholder liegt zwischen VW-Management und FAIRMOBIL intern. Dem Kunden Volkswagen werden die Projektdaten wie gewünscht aufbereitet zur Verfügung gestellt, beinhalten aber nicht alle unternehmensinternen Informationen.

Das interne Projektmarketing in Richtung Projektteam und Management beschränkt sich auf die Zielvermittlung, die Verbreitung von wichtigen Projekt- und Unternehmens-Informationen, sowie die Kommunikation bei Zielerreichung. Weitere identifizierte Stakeholder werden bislang nicht berücksichtigt.

3.5.2 ZUKÜNFTIGE AUFWÄNDE

Für zukünftige Projekte ähnlichen Umfangs wie das RFT333 müssen im Budget für die Durchführung und Kontrolle der in diesem Absatz beschriebenen Projektmarketing-Maßnahmen nach meiner Abschätzung Ressourcen und ein extra Budget eingeplant werden.

- Projektkoordinator (12h/Woche), Projektmanager (4h/Woche)
- Projektfiern, kleine Geschenke, Leistungsanreize, etc. (ca. 6000€)

Das ergibt 16 Wochenarbeitsstunden die im Projektmanagement am Standort BSD geleistet werden muss. Weitere Verbesserungsmöglichkeiten wären diese Arbeit auch auf alle internationalen Standorte auszuweiten. Es muss versucht werden an jedem Standort einen Projektmarketing-Verantwortlichen zu etablieren. Viele der Maßnahmen können zentral gesteuert werden wie z.B. der Team-Newsletter. Die Maßnahmen zur Kundenbindung und -Kommunikation mit den VW-Standorten in Mexiko, sowie auch persönliche Team-Projektevents vor Ort, sollten durch Projektmitglieder an den jeweiligen Standorten übernommen und durchgeführt werden (siehe dazu auch die sehr komplexe Teamstruktur in Abbildung 1 auf Seite 6).

3.5.3 PROJEKTMARKETING MASSNAHMEN KATALOG

Alle Projektmarketing-Maßnahmen müssen den unterschiedlichen Bedürfnissen der Gruppen angepasst werden. Das bedeutet beispielsweise die Verbreitung individuell selektierter Informationen, die regelmäßig oder auch bewusst unregelmäßig bereitgestellt werden. Das können Projektevents sein, die unterschiedliche Ziele verfolgen und für Zulieferer, das Projektteam, dem Kunden oder für das Management auch unterschiedlich in der Ausführung und Häufigkeit veranstaltet werden.

Folgend ein Auszug aus den erarbeiteten Maßnahmen, die als Vorschläge zu verstehen sein sollen:

- Meilensteinevents für alle Gruppen (das Erreichte zusammen feiern)
- Differenzierter Newsletter mit angepassten Inhalten und individueller Regelmäßigkeit
- News of the day E-Mail (ad hoc News)
- Einzelgespräche nach dem Teammeeting nach Anfrage
- Einführung eines eigenen Projektbesprechungsraums
- Workshops zu Beginn und während der Projektlaufphase
- Gepflegtes Intranet-Portal mit Zugang für alle Stakeholder und differenziertem Inhalt
- Einladung von Unterstützern zu Teamsitzungen um Informationen und Feedback direkt zu bekommen
- Abschlusspräsentation um die erreichten Ziele positiv darzustellen
- Zusammengehörigkeit vermitteln durch kleine Geschenke wie z.B. Tassen mit Projektlogo, Taschen etc.
- Abschlussfest mit allen Stakeholdern
- Ausstellung der entwickelten Produkte in den Teeküchen am jeweiligen Standort für alle FAIRMOBIL Nicht-Projektmitglieder (sehen und anfassen was geschafft worden ist)

Eine detaillierte Ausarbeitung der von mir erarbeiteten einzelnen Maßnahmen, so wie die Stakeholder-Analyse ist in der eingebunden Excel-Tabelle ersichtlich.



StakeholderAnalyseR
ev05A.xlsx

3.6 FAZIT

Das Projekt hat eine Projektlaufzeit von 2 ½ Jahren. Das erste VW-FAIRMOBIL Europa-Radio Modell geht im November 2009 in die Serienproduktion, einige Varianten des Radios für den Nordamerikanischen-Markt im April 2010. Für die letzte Projektphase werde ich die erarbeiteten Maßnahmen noch im Beispielprojekt durchführen können, soweit es die zurzeit sehr schwierige wirtschaftliche Lage zulässt.

Alle weiteren, in der Excel-Liste aufgeführten Maßnahmen, können für zukünftige Projekte im Unternehmen verwendet werden. Bei neuen Projekten mit dem Kunden VW bedarf es nur die Änderungen der Stakeholder Namen.

Diese Arbeit werde ich meinem Vorgesetzten und dem Management zeitnah präsentieren und damit Überzeugungsarbeit für die Wichtigkeit des Projektmarketings als ein Instrument des Projektmanagements werben.

4 KOOPERATIONEN IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

„Oberste Maxime muss jedoch sein,
dass Kooperation und Menschlichkeit
vor maximaler Rentabilität rangieren“ (Bauer, 2008)

Das Erfolgsmodell welches der Neurobiologe und Psychotherapeut Joachim Bauer in seinem Buch „Prinzip Menschlichkeit - Warum wir von Natur aus kooperieren“ beschreibt ist in der Automobilindustrie noch nicht übernommen worden. Häufig wird kooperiert aber oft nur um ausschließlich maximale Rentabilität zu erzielen.

Kooperation

BMW und Daimler pressen Zulieferer stärker aus

18. März 2009

.....der gebündelte Einkauf einiger Teile von Daimler und BMW erhöht ihre Einkaufsmacht dramatisch. Die Folge sind bis zu 15 Prozent günstigere Einkaufspreise. Bislang soll es sich aber erst um eine zweistellige Zahl von Komponenten handeln. Ein Auto besteht aus rund 10.000 Einzelteilen.

Durch ihre Einkaufskooperation sparen die Autobauer BMW und Daimler ordentlich Geld. Die Kostenvorteile beim Materialeinkauf beliefen sich auf acht bis 15 Prozent, sagte Einkaufschef Herbert Diess in München. Konkreter wollte er das Volumen nicht beziffern.

Die beiden Konkurrenten hatten sich vor rund einem halben Jahr zusammengetan, um ihre Schlagkraft gegenüber den Zulieferern zu vergrößern.

.....Konzernchef Norbert Reithofer sagte, BMW und Daimler würden ihre Kooperation Schritt für Schritt ausbauen und „sukzessive mehr Teile und Komponenten gemeinsam einkaufen“. So werde das Unternehmen sein für 2012 anvisiertes Sparziel von vier Milliarden Euro bei den Materialkosten „deutlich übertreffen“. Der Vorstandschef betonte, BMW werde bei allen Kooperationen seine Unabhängigkeit bewahren. Er könne sich aber weitgehendere Kooperationen vorstellen als in der Vergangenheit. (Reuters/dma, 2009)

Scheinbar hat ein Umdenken der großen Automobilhersteller trotz der andauernden Wirtschaftskrise, wie das Beispiel zeigt, noch nicht stattgefunden, eher das Gegenteil ist der Fall. Kooperationen werden nicht genutzt um faire, langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehungen aufzubauen, sondern der blinde kurzfristige Profit steht weiter im Vordergrund der Kooperationen.

Wenn sich die Automobilhersteller zu Einkaufskooperationen zusammenschließen um die Preise auf dem ohnehin sehr angespannten Markt weiter zu drücken, warum existieren nur wenige Automobil-Zulieferer Kooperationen?

Sollten die Zulieferer ebenso *nur* mit einer Einkaufskooperation antworten und den Druck ebenso blind zusammen an ihre Zulieferer weitergeben? Wie könnten wirklich sinnvolle Kooperationen in der Automobilindustrie aussehen und entsprechend aufgebaut werden?

4.1 PROJEKT ALS KOOPERATIONSBEISPIEL

Anhand des schon bekannten Entwicklungs-Projekts mit VW (Autoradio RFT333, siehe auch Kapitel 2.2, Seite 4) möchte ich in den folgenden Kapiteln eine mögliche Kooperation zwischen FAIRMOBIL und unserem Mitbewerber der BOXX GmbH aus Hildesheim (früher Blaupunkt) und VOLKSWAGEN untersuchen.

Die Situation mag für den Außenstehenden paradox klingen, aber es ist üblich, dass viele Automobilhersteller komplexe Schlüsselkomponenten des Fahrzeuges zeitlich parallel oder kurz nacheinander, bei zwei oder sogar drei verschiedenen Zulieferern, baugleich entwickeln lassen. Durch diese Vorgehensweise verdoppeln oder verdreifachen sich die Entwicklungsaufwände der Hersteller für die gleiche Komponente.

Trotz Mehraufwand durch die Doppelvergabe des Auftrages sieht der OEM folgende Vorteile:

- Langfristige Liefersicherheit des Produkts durch verschiedene Bezugsquellen
- Unabhängigkeit durch mindestens zwei konkurrierende Unternehmen (Aufrechterhaltung des Drucks auf technischer und kommerzieller Basis)
- Mehr Möglichkeiten während der Entwicklung Druck auf den oder die Zulieferer aufzubauen (Qualität, Preis, Zeit)
- Technische Risikominimierung während der Entwicklungsphase durch unterschiedliche technische Konzepte
- Steuerung der Zulieferer durch das Druckmittel der variablen Volumenverteilung nach Produktionsstart
- Langfristiger strukturierter Aufbau von neuen Entwicklungspartnern im Hintergrund ohne eigenes Risiko

Für die Zulieferindustrie hat dieses Vorgehen einige gravierende Nachteile:

- Starkes einseitiges Abhängigkeitsverhältnis vom Kunden
- Technische Inflexibilität durch zweiten Mitbewerber (wenige Möglichkeiten eigene Innovationen mit einzubringen)
- Hohes Risiko als „Second Supplier“ das Produkt verspätet oder überhaupt nicht für die Serie zu liefern, weil in jedem Fall noch eine zweite Quelle für den OEM zur Verfügung steht

Im Beispielprojekt wurde das RFT333 Radio zuerst an den Mitbewerber BOXX vergeben und ein Jahr später folgte FAIRMOBIL mit Beauftragung einer 100%igen Kopie des Produktes. Nach dem ersten Lieferjahr von BOXX mit einem Liefervolumen von 100%, löst der sogenannte „Second Supplier“, in unserem Fall FAIRMOBIL, das „Erstzulieferer-Radio“ mit 30% des Liefervolumens ab. Während der Entwicklung entstehen in beiden Unternehmen unabhängig voneinander ähnlich hohe Entwicklungsaufwände für das gleiche Produkt. Nach dem Serienstart des Zweitzulieferers setzt der Kunde oft neue Preisverhandlungen an, obwohl gültige Verträge existieren. Die einseitige Abhängigkeit vom Kunden lässt eine partnerschaftliche Produkt-Entwicklung auf Augenhöhe nicht zu.

4.2 KOOPERIEREN- WARUM?

Was ist eine Kooperation und wo liegen ihre Vorteile? In Wikipedia findet sich folgender Beitrag zur Kooperation:

Kooperation (lat. cooperatio: „Zusammenarbeit, Mitwirkung“) ist das Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme.In der Betriebswirtschaftslehre ist eine Kooperation die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich selbstständig bleiben. Die beteiligten Unternehmen geben somit aber einen Teil ihrer wirtschaftlichen Souveränität ab. (Wikipedia/Kooperation)

In der Automobilindustrie finden sich viele Beispiele von Kooperationen, meist aber nur unter den Automobilherstellern, weniger unter den Automobil-Zulieferern. In der Suchmaschine Google finden sich bei der Suche nach „Automobilindustrie und Kooperationen“ 93.000 Treffer mit Links zu Kooperationsbeispielen und Artikeln zu diesem Thema. Waren es in der Vergangenheit vermehrt Fusionen, wie das Beispiel Daimler-Chrysler zeigt, liegt die Unternehmensstrategie der Zukunft heute in der Kooperation.

Hierfür stehen zahlreiche Automodelle Pate die auf den gleichen Plattformen aber bei unterschiedlichen OEM's (Original Equipment Manufacturer → Automobilhersteller) produziert werden.

- VW Sharan – Ford Galaxy
- Citroen Berlingo - Peugeot Partner
- BMW X3- Magna

Bei den Beispielen geht es um Plattform-Kooperationen zwischen den OEM's. Ein Beispiel einer gelungenen Kooperation zwischen OEM und einem Zulieferer, wäre BMW mit dem X3 Geländewagen der eine Gemeinschaftsentwicklung mit MAGNA ist und auch beim Zulieferer MAGNA in Graz produziert wird. Nach der Übernahme von OPEL durch MAGNA ist allerdings diese Kooperation wieder in Frage gestellt.

Warum gibt es viele Kooperationen unter den Herstellern aber kaum unter Zulieferern? Die Vorteile von Kooperationen in der Zulieferindustrie liegen auf der Hand:

- Größeres Potential Pro-Aktiv eigene Innovationen dem Kunden anzubieten und auch durchzusetzen

Autoradios oder Navigationsgeräte werden oft ohne die Zulieferer spezifiziert. Innovationen der Zulieferer und Markterfahrungen fließen dadurch nur selten in die Spezifizierung des Produktes ein.

- Verteiltes und damit reduziertes unternehmerisches Risiko

Schnelle Weiterentwicklung der Technik, ein dynamisches Umfeld und die steigende Komplexität der Produkte stellen ein großes Risiko dar, welches durch eine Kooperation geteilt werden kann.

- Einkaufsvorteile durch höheres Einkaufsvolumen

Auf dem Bauteilmarkt können massive Einsparungen durch hohe Einkaufsvolumen erzielt werden (persönlich sehe ich diesen Vorteil nicht, weil dadurch Preise extrem gedrückt werden können und keine langfristigen, fairen Geschäftsbeziehungen nach dem Motte „Leben und leben lassen“ entstehen können).

- Synergien durch die Zusammenlegung von Produktionsaktivitäten

Bei einer möglichen Kooperation zwischen der BOXX GmbH und FAIRMOBIL ist es leicht, Synergie-Effekte durch die Zusammenlegung beider Produktionen in Braga/Portugal aufzuzeigen. Im RFT333 Projekt fertigen zurzeit zwei Firmen auf dem gleichen Firmengelände in zwei unterschiedlichen Werkhallen exakt die gleichen Autoradios aus unterschiedlichen Entwicklungen für VW. Dies ist kein Zufall, sondern liegt in der Historie begründet. BOXX/Blaupunkt kooperierte in den späten 80iger Jahren mit der Firma GRUNIGG. FAIRMOBIL kaufte GRUNIGG 2004 samt Produktionskapazitäten. Aus diesem Grund liegen beide Fertigungen noch immer räumlich zusammen, aber organisatorisch vollkommen getrennt.

- Flexibilität durch den Zugriff auf einen vergrößerten Ressourcen Pool

Eine größere Anzahl von Fachleuten, Entwicklungs-Kompetenzen, Erfahrungen und Produktionsmittel stehen zur Verfügung.

- Verringerung des einseitigen Abhängigkeitsverhältnisses vom Kunden und die Erweiterung des Kundenkreises durch den Kooperationspartner

Eine Kooperation mit dem Mitbewerber BOXX aus Hildesheim (24km südlich von FAIRMOBIL entfernt) könnte die beide Unternehmen aus der von den OEM's geförderten reaktiven Rolle, wie es in der Zulieferbranche zurzeit noch üblich ist, in eine proaktivere Rolle befördern. Eine Kooperation nur unter den Zulieferern würde allerdings nur einen Teil der Probleme beheben. Um auch den Preisdruck und die Tendenz des Kunden zu ständigen Änderungen während der Projektlaufphase in den Griff zu bekommen, ist eine Erweiterung zu einer Kunden-Zulieferer Kooperation anzustreben.

Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey hat einige sehr interessante Fakten über die Schnittstelle Kunde-Zulieferer zusammengetragen. Die folgenden Punkte kann ich aus der eigenen Praxis bestätigen.

Die Zulieferunternehmen sind für die Automobilhersteller von entscheidender Bedeutung. Sie tragen inzwischen zu einem erheblichen Teil der Wertschöpfung bei, zum Teil verantworten sie schon 70 Prozent der Kosten eines Autos. Umso erstaunlicher ist, dass an der Schnittstelle zwischen Autohersteller und seinen Zulieferunternehmen sehr viel Geld verschwendet wird.

Auch das „Warum“ wurde in der Studie erläutert:

- zu anspruchsvolle Spezifikationen und zu viel Detailversessenheit zu Beginn eines Projekts;
- Komponenten unterschiedlicher Zulieferer sind zu wenig aufeinander abgestimmt;
- in der Folge kommt es zu Terminänderungen, Verzögerungen und Verspätungen im Zeitplan;
- unter zunehmendem Zeitdruck werden dann die Kosteneinsparpotenziale nicht mehr ausgeschöpft.

Die Einstellungen der Manager und der Unternehmenskultur sind geprägt von:

- kurzfristigem Denken und Preisdrücken;
- wenig gegenseitiges Vertrauen;
- kaum Einblicke in die Entscheidungsstrukturen des Autoherstellers (oder des Zulieferers);
- unvorhersehbares und schwankendes Verhalten.

Quelle: Der Auszug der McKinsey Studie ist nachzulesen auf der Internetseite des Anbieters „Business-Wissen“ (Business-wissen.de, 2008)

Eine sinnvolle Erweiterung der Radio-Entwicklungs Kooperation könnte eine Vernetzung mit den anderen Fahrzeug Komponentenherstellern des Kunden VW sein. Es kämen alle Unternehmen in Frage, die mit dem Kooperations-Produkt in Abhängigkeit stehen. D.h. die Zulieferer, die über die elektrische Kommunikations-Schnittstelle (CAN-BUS) Informationen senden bzw. empfangen, wie z.B. die Klimaanlage, die Instrumententafel oder das Steuergerät „Media Device Interface“, um IPOD und Handy über das Radios anzubinden, siehe dazu auch Abbildung 6.



Abbildung 5: Vernetzung der Steuergeräte mit dem Radio im Fahrzeug

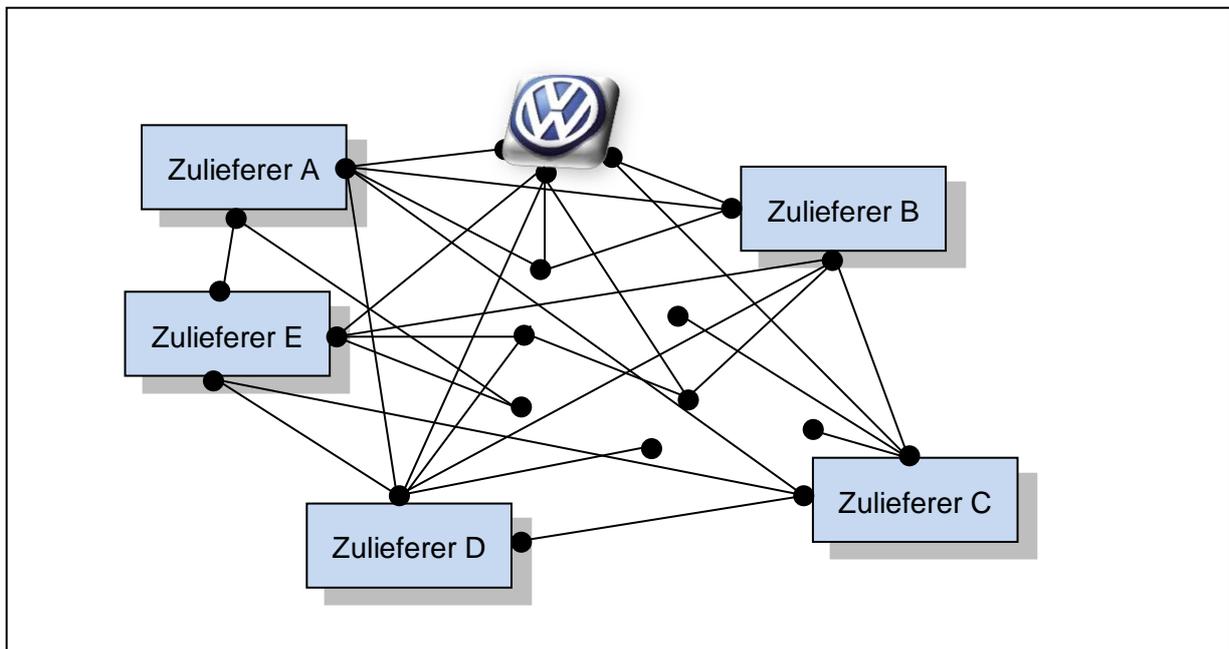


Abbildung 6: Erweiterte Zulieferer-Kunden Kooperation

Welcher Zusatznutzen durch die Kooperation den jeweiligen Partner entstehen soll zeigt die Tabelle 2.

	FAIRMOBIL	Partner BOXX	Kunde VW
Branche	Zulieferer	Zulieferer	OEM
Zusatznutzen	Entspannung der Wettbewerbssituation und fairer Umgang. Freisetzung von Ressourcen für wichtige zukünftige Entwicklungen	Entspannung der Wettbewerbssituation und fairer Umgang. Freisetzung von Ressourcen für wichtige zukünftige Entwicklungen	Einsparung durch die Einstellung der Doppelvergabe an eine Zulieferer-Kunden Kooperation
Beitrag zur Gesamtleistung	Zugang zum amerikanischen Markt	Innovationskompetenz	Bereitstellung von Know-How zur Systemintegration und Test
Arbeitsteilung in der Entwicklungsphase	Produkt-Spezifikation und Übernahme von Teilen der technischen Entwicklung	Produkt-Spezifikation und Übernahme von Teilen der technischen Entwicklung	Test und Systemintegration
Arbeitsteilung in der Serienphase	Produktionsteilung	Produktionsteilung	Kundenservice

Tabelle 2: Zusatznutzen der Kooperation für die Beteiligten Partner

4.2.1 KOMPLEXITÄT REDUZIEREN

Um mehr Flexibilität zurück zu gewinnen und Komplexität zu reduzieren, müssten sich die drei großen Kooperations-Partner segmentieren und sich zu Netzwerkorganisationen verändern, im Gegensatz zu kleinen Firmen, die sich untereinander vernetzen, um eine wahrnehmbare Größe zu erreichen. Siehe dazu auch die Abbildung 7 von Schuh, Friedli, Kurr, die diese beiden Arten von Kooperation deutlich macht.

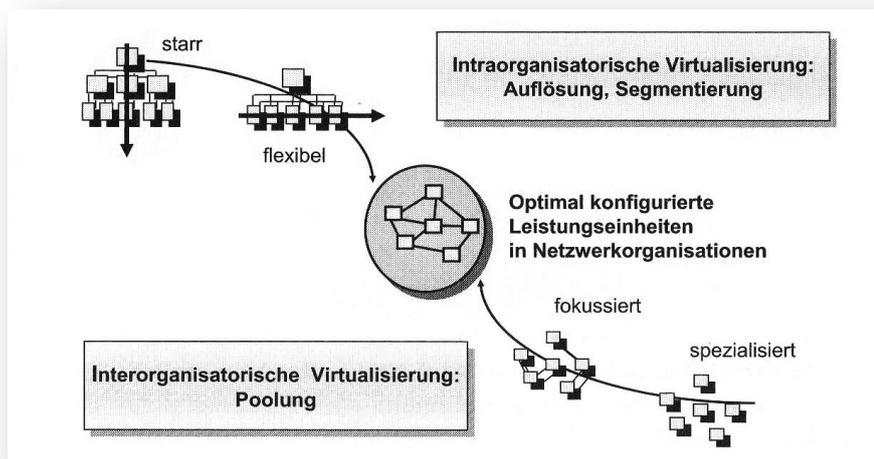


Abbildung 7: Zwei Wege zu Netzwerkorganisationen (Schuh, Friedli, & Kurr, 2005)

Kooperationen sind eine Möglichkeit, die Anpassungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen, die eigene Organisation mit anderen Organisationsarten zu konfrontieren und die diversen aktiven Paradoxien durch die Triage (Segmentierung) in der Aufgabenstellung in verschiedene organisatorische Bereiche aufzulösen. (Schuh, Friedli, & Kurr, 2005)

4.3 DIE SCHRITTE ZUR KOOPERATION

Alle drei Unternehmen, die ich für eine Entwicklungs-Kooperation vorschlage, sind lange Jahre am Markt operierende traditionelle Großkonzerne. Starre Prozesse, ausgeprägte Bürokratie und unflexible Organisationsstrukturen, die sich schwer an Veränderungen der Umwelt anpassen lassen, sind neben den anderen schon erwähnten Vorteilen weitere Gründe für eine Kooperation.

Im Folgenden habe ich mich an dem Buch „Kooperationsmanagement“ von Schuh, Friedli und Kurr orientiert. Die Wahl fiel auf diese Arbeit, weil sie die St. Galler Schule als unverzichtbaren Bestandteil wirksamen Management sieht und damit als Grundlage auf selbstorganisierende Prozesse aufbaut. In meiner ersten Studienarbeit habe ich mich mit diesem Management Konzept näher beschäftigt und bin von der Wirksamkeit des „Evolutionären Managements“ überzeugt (Kolberg, Evolutionäres Management und das EFQM Modell, März 2009). Es ist verständlich, dass in dieser Arbeit nur Beispielhaft meine eigene Perspektive auf das Potential der Kooperation erarbeitet werden kann. Der eigentliche Prozess zum Aufbau einer erfolgreichen Kooperation würde in der Praxis aus vielen Workshops bestehen, in denen im Vorfeld bei FAIRMOBIL als Kooperationsstreiber und natürlich individuell bei den potentiellen Partnern, wie auch bei der Kooperationsverhandlung, viele Personen und Abteilungen involvierte sein müssen.

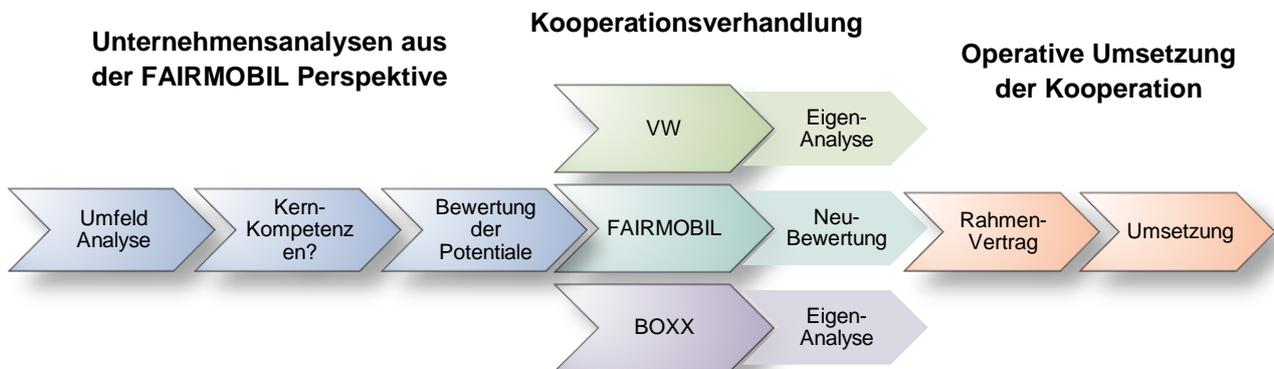


Abbildung 8: Aufbau der Kooperation

Die in dem Buch „Kooperationsmanagement“ beschriebene Vorgehensweise zum Aufbau und Management werde ich anhand der Beispielkooperation BOXX-VW-FAIRMOBIL schrittweise nachzuvollziehen. Ähnlich strukturiert wie in Abbildung 8 zu sehen, werden sich die folgenden Kapitel in drei Abschnitte gliedern. Die Unternehmensanalysen des Kooperationsstreibers, den Kooperationsverhandlungen und die operative Umsetzung der Kooperation.

4.3.1 UNTERNEHMENSANALYSEN

Bevor ein potentieller Partner angesprochen wird, muss als erster Schritt des Kooperationstreibers die Frage nach den Vorteilen für die eigene und auch die fremden Organisationen gestellt werden. Dazu muss ein Team gebildet werden, welches das eigene Unternehmen, sowie auch eventuelle Kooperationspartner analysiert. Geklärt werden müssen die derzeitigen Unternehmensumfelder, Stärken und Schwächen, Kernkompetenzen und die Bewertung von Kooperationspotenzialen. Nach diesem Prozess muss klar sein:

- Warum ist eine Kooperation sinnvoll?
- Wie und mit wem ist eine Kooperation sinnvoll?

4.3.1.1 KOOPERATIONSTYP

Um welchen Kooperationstyp handelt es sich eigentlich im Beispiel? Da die Kooperationspartner feststehen, kann die Typisierung schon jetzt erfolgen. Ziel ist es durch die Vielzahl von relevanten Unterschieden, den am besten passenden Kooperationstyp als Grundlage für den Aufbau und Management zu finden. Anhand der Kooperationstypologie von Schuh, Friedli, Kurr habe ich den geeigneten Typen bzw. eine Schnittmenge verschiedener Typen ausgewählt. Die Bestimmung des Kooperationstypen nach einer schon erarbeiteten Typologie aus der Literatur macht Sinn, um von den Erfahrungen aus der Praxis und Forschung zu profitieren. Die zukünftigen Managementaufgaben werden deutlicher und es werden Hinweise auf zukünftige Probleme im Vorfeld gegeben.

Schuh, Friedli, Kurr unterscheiden zwischen Entwicklungs- und Produktionskooperation. In dieser Arbeit konzentriere ich mich auf eine *Entwicklungs*kooperation der Partner BOXX GmbH, FAIRMOBIL und VW. Eine Produktionskooperation zwischen BOXX und FAIRMOBIL könnte zwar auch sinnvoll sein, diese Überlegung wird aber für eine zweite Phase der Kooperation vorgesehen, hinten angestellt und käme erst nach einer erfolgreichen Entwicklungskooperation in Frage.

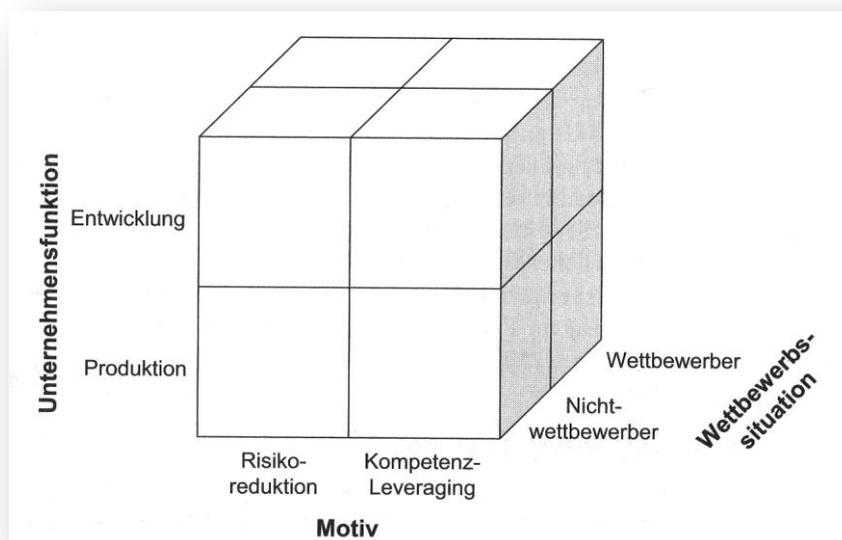


Abbildung 9: Kooperationstypologie (Schuh, Friedli, & Kurr, 2005)

Nach der Kooperationstypologie in Abbildung 9 wäre die Beispielkooperation in *Entwicklung, Wettbewerber* (BOXX), *Nichtwettbewerber* (VW) und auch bei Motive in beide Klassen *Risikoreduktion und Kompetenz Leveraging* einzuordnen. Aber was bedeutet das für das Management dieser Beispiel-Kooperation?

Wettbewerb:

Dadurch das BOXX ein unmittelbarer Wettbewerber ist muss das Augenmerk auf eine detaillierte IP (Intellectual Property) und Know-How Schutzregelung gerichtet werden. Die Produkte sind gleich und es muss geklärt werden wie mit Patenten und dem Wissen der Kooperationspartner umgegangen wird. Die Offenheit der Kommunikation ist ein weiterer Punkt der geklärt werden muss. Beim Partner VW spielt dieser Aspekt keine große Rolle.

Die Kooperation müsste in drei zeitlich chronologisch nacheinander folgende Phasen aufgeteilt werden. Phase I konzentriert sich auf die Produktspezifikation bei der alle drei Partner gleichberechtigt zusammen arbeiten. Phase II ist die reine Produktentwicklung von DELPH und BOXX mit gleichzeitiger Testunterstützung von VW. Phase III schließt sich mit der Systemintegration und Fehlerfindungsphase an, an der VW führend arbeitet. Die Produktion der Produkte bei FAIRMOBIL in der Phase IV könnte folgen, ist aber nicht Teil dieser Arbeit.

Phase I → *Risikoreduktion in der Entwicklung (Produkt-Spezifizierung):*

Eine technische und damit auch eine finanzielle Reduktion des Risikos wäre durch die Kooperation gegeben. Zurzeit ist es noch so, dass die Lastenhefte (Techn. Produktspezifikationen) in der Angebotsphase einfach nur zum Durcharbeiten übergeben werden. Waren die Spezifikationen vor wenigen Jahren noch in einem Ordner unterzubringen, ist die Komplexität so enorm gestiegen, dass sogar die detaillierte Spezifikation eines „einfachen“ Autoradios, wie im Beispiel, vor Angebotsabgabe kaum noch vollständig gelesen werden kann. Dadurch ist es in der Vergangenheit oft zu Fehlinterpretationen und technischen Machbarkeitsfehlern gekommen, die im Nachhinein Zeit, Geld und Reputation beim Kunden gekostet haben. Die Spezifikation der zu erbringenden Entwicklungsleistung könnte noch vor der Angebotsphase von den Kooperationspartnern des Projekts gemeinsam erarbeitet werden. Somit würden Verständnisprobleme im Vorfeld ausgeräumt und würde auch die zeitliche Umsetzbarkeit des Projekts wahrscheinlicher. Das Risiko der technischen Realisierbarkeit und das finanzielle Risiko wären in der späteren Entwicklungsphase minimiert.

Management Anforderung: Ergebnisorientierte Zusammenarbeit, die wie herkömmliches Management abgearbeitet werden kann und zeitlich begrenzt ist (Qualität, Kosten, Zeit).

Phase II → *Leveraging (frei übersetzt: zusammen wirksam sein) in der Entwicklung* → *(Produkt-Entwicklung):*

Jeder der drei Kooperationspartner deckt Fachbereiche ab, über die er exzellente Fähigkeiten und Experten verfügt. Diese besonderen Fähigkeiten müssten bei den Kooperationsverhandlungen detailliert erarbeitet werden. FAIRMOBIL ist spezialisiert auf Besonderheiten auf den internationalen Märkten, wie z.B. Satellitenradio in den USA (SDARS → Satelliten Digital Audio Radio Services). BOXX auf DAB Receiver (DAB → Digital Audio Broadcast) in Europa und VW auf die Anforderungen der Kunden und die Systemintegration und Tests im Fahrzeug.

Management Anforderung: Das Management muss eine offene Umgebung schaffen die zum konstruktiven Austausch von Wissen und Kreativität beiträgt. Das Beziehungs- und Konfliktmanagement spielt eine große Rolle.

Phase III → *Risikoreduktion in der Entwicklung (Systemintegration und Bug Fixing):*

Die Phase III fällt wieder unter Risikoreduktion. Diese Phase führt VW an. VW hat die Kompetenz und die Möglichkeiten eine professionelle Systemintegration im Fahrzeug durchzuführen. Für BOXX und FAIRMOBIL käme in dieser Phase das Software und Hardware Bug-Fixing (Fehlerbeseitigung) zum Tragen.

Management Anforderung: Ergebnisorientierte Zusammenarbeit die wie herkömmliches Management abgearbeitet werden kann und zeitlich begrenzt ist (Qualität, Kosten, Zeit).

Zusammenfassung:

Wie schon erwähnt steckt in dieser Kooperation ein enormes finanzielles, zeitliches und wertschöpfendes Potential durch:

- die gemeinsame Spezifizierung des Produkts werden Unklarheiten schon zu Beginn in der Entwicklungsphase vermieden und so viel Zeit eingespart
- bei nur einem Produkt-Entwicklungsteam, anstatt zwei unabhängigen Teams wie bisher (FAIRMOBIL u. BOXX) können die Ressourcen effizienter oder für zukünftige Projekte besser eingesetzt werden
- neue Ideen können durch einen großen Pool an Spezialisten entstehen
- den effizienten Einsatz und das Ausnutzen der unterschiedlichen Spezialisierungen
- Funktional- und Systemtests, sowie die Radiointegration ins Fahrzeug müssen nur einmal durchgeführt werden und nicht dreimal (sonst wurden diese Test bei allen drei Partnern parallel durchgeführt)

Die aufgeführten Besonderheiten und Konfliktpotenziale von Kooperationen haben für das Management weitere Konsequenzen. Aufgrund des begrenzten Umfangs der Studienarbeit verweise ich auf die Literatur, wie z.B. die Ausführungen im Buch Kooperations-Management von Schuh, Friedli, Kurr Kapitel 3.4.

4.3.1.2 UMFELDDATEN

Zur Erhebung der Umfelddaten muss ein Team zusammengestellt werden, dass versucht die relevanten Daten der Unternehmen zu erfassen. Der Teilnehmerkreis könnten die Gruppenleiter der einzelnen Fachkompetenzen sein (HW, SW, Manufacturing, Test, etc.). Die Workshop-Teilnehmer sollten wirtschaftliche, technologische, soziokulturelle und ökologische Umfeld-Dimensionen, Trends und zukünftige Entwicklungen in einem Brainstorming erarbeiten, zu Themengebieten ordnen und anschließend priorisieren (Schuh, Friedli, & Kurr, 2005).

Exemplarisch stelle ich im Folgenden das Ergebnis am Beispiel FAIRMOBIL aus meiner eigenen Perspektive dar:

wirtschaftliche Umfelddimension

- Entwicklung von wiederverwendbaren Radio-Plattformen für unterschiedliche OEM's
- **Vollständige Offenlegung von Bauteil-Kosten und Gewinnmargen**
- *50% Vorfinanzierung der eigenen Zulieferer*
- Verschärfung des Wettbewerbs

technische Umfelddimension

- Konzentration auf wenige dafür aber praktische Radio-Funktionen, die der Großteil der Kunden benötigt
- **Aufgabe der „Detailverliebtheit“ und „Überspezifizierung“**
- **Reduzierung der Schnittstellenkomplexität zu anderen Steuergeräten**
- Weiterentwicklung vom Autoradio zum Fahrzeug-Boardcomputer mit geringem Energieverbrauch und neuen Funktionen wie z.B. Batterie-Management für Elektroautos
- CD-Radioempfänger ohne Navigations- und Boardcomputerfunktionen werden aussterben

ökologische Umfelddimension

- **Verwendung von umweltfreundlichen Materialien die einfach recycelt werden können und Einsatz von leichten Materialien die damit das Gesamtgewicht des Fahrzeuges reduzieren**
- Vollständiger Verzicht von umweltunfreundlichen Lacksystemen
- Regionale Zulieferer bevorzugen und damit Transportwege der Zulieferteile zur Produktion minimieren

soziokulturelle Umfelddimension

- **50% Vorfinanzierung aller Zulieferer und fairer Umgang mit diesen**
- Entwicklung von individuellen Funktionen inklusive des Human Machine Interface (HMI) für mehrere Generation (bis 40 Jahre, 40+ und 60+)
- **Wissen freiwillig an die Kooperationspartner weitergeben**

Das *kursiv* und **fett** markierte im Text oben sind für mich die wichtigsten Trends mit der höchsten Priorisierung, die jetzt im nächsten Schritt paarweise auf Wirkungszusammenhänge untersucht werden sollen.

Legende:
Kein Zusammenhang: 0
Zusammenhang: 1
Starker Zusammenhang: 2
Sehr starker Zusammenhang: 3

	50% Vorfinanzierung	Wissen weitergeben	Umweltfr. L & leichte Mat.	Reduzierung Schnittstelle	Aufgabe Überspezifizierung	Offenlegung Gewinnmargen
50% Vorfinanzierung	-	0	1	0	0	2	
Wissen weitergeben		-	1	2	2	0	
Umweltfr. L. & Leichte Mat.			-	0	2	0	
Reduzierung Schnittstelle				-	3	0	
Aufgabe Überspezifizierung					-	0	
Offenlegung Gewinnmargen						-	
.....							-

Tabelle 3: Wirkungszusammenhänge am Beispiel FAIRMOBIL

Aus der Untersuchung ergibt sich die folgende Interpretation:

- *Anzustreben ist die Reduzierung von Komplexität durch Reduzierung von Funktionen und die Öffnung zu Entwicklungspartnern, die Offenlegung von Wissen und die Konzentration auf umweltfreundliche-, energiesparende Produkte (→ Elektromobilität).*

4.3.1.3 KERNKOMPETENZEN

Als nächster Schritt muss in Workshops mit allen Teilnehmern des Teams eine Analyse der Möglichkeiten und Fähigkeiten von FAIRMOBIL und den Partnern vorgenommen werden. Friedli, Schuh, Kurr schlagen zuerst vor, eine intuitive- und dann eine objektive-, systematische Fähigkeitsanalyse anhand der existierenden Produkte, durchzuführen.

Kernkompetenzen FAIRMOBIL:

- Geschäfts-Beziehungen zu US-OEM's
- Technisches Know-How im Bereich SDARS Tuner Entwicklung (Digitales Satellitenradio in den USA und Mittelamerika)
- Produktionsstätten und Produktentwicklung in 34 Länder der Welt
- AM/FM Tunerentwicklung
- Entwicklungsstandorte in der Nähe zu den OEM's (z.B. VW in Wolfsburg)
- Langjährige internationale Erfahrung in der Entwicklung von Automotive Produkten
-

Kernkompetenzen BOXX:

- Hohes Innovationspotential
- Technisches Know-How im Bereich DAB-Tuner Entwicklung (Digital Audio Broadcast, Europa)
- Mechanische Entwicklung von Kunststoff- und Metallteilen
- Navigationssoftware
- Entwicklungsstandorte in der Nähe zu den OEM's (z.B. VW in Wolfsburg)
-

Kernkompetenzen VOLKSWAGEN:

- Erfahrungen mit dem Fahrzeugkäufer (Endkunden)
- Systemintegration und -Test
- Funktionale Verifikation
- Zuverlässigkeitstestkompetenz
- Weltweites Vertriebsnetz
- Qualitätsmanagement
-

Es schließt sich die Beurteilung der Fähigkeiten an.

Fähigkeit	Wahrnehmbar erhöhter Kundennutzen	Schwer imitierbar	Nicht substituierbar	Generisch einsetzbar
Beziehungen zu US-OEM's	N	N	N	J
Technisches Know-How im Bereich SDARS Tuner Entwicklung	J	J	J	J
Produktionsstätten und Produktentwicklung in 34 Länder der Welt	J	J	J	J
AM/FM Tunerentwicklung	J	N	N	?
Entwicklungsstandorte in der Nähe zu VW/Wolfsburg	J	N	N	?
Internationale Erfahrung	J	J	N	J
.....				

Tabelle 4: Beurteilung der Fähigkeiten von FAIRMOBIL

4.3.1.4 BEWERTUNG DER KOOPERATIONSPOTENZIALE

Ableitung von Kooperationspotentialen von FAIRMOBIL:

An dem Ergebnis der Fähigkeitsanalyse ist abzulesen, dass FAIRMOBIL als Kooperationspotential sein technisches Know-How auf dem Nordamerikanischen-Markt wie z.B. Kompetenz in der SDARS-Tunerentwicklung bei den europäischen Kooperationspartnern VW und BOXX einbringen kann. Hinzu kommen ein weltweites Netz von Produktionsstätten und langjährige internationale Erfahrungen im Automobilsektor.

Ableitung der Kooperationsstrategie von FAIRMOBIL:

- Konzentration auf der Entwicklung von Produkten für den amerikanischen Markt im Auftrag europäischer OEM's
- Identifizierung von technischen Besonderheiten auf dem amerikanischen Markt und die Ausrichtung der Kernkompetenzen in diesen Bereichen (wie SDARS)
- Übernahme der Produktion in der zweiten Phase einer eventuellen Kooperation durch vorhandene Produktionskapazitäten

4.3.1.5 ZIELE

Nachdem das Kooperationspotential ermittelt worden ist, kann die Zielstellung der Kooperation definiert werden.

Die Beispiel-Kooperation ist wie folgt definiert:

„Gleichberechtigte und faire Spezifikations- und Entwicklungskooperation einer ökologischen Elektromobilsteuereinheit mit Infotainmenteinheit und der anschließenden Systemintegration für Volkswagenfahrzeuge“

Nach Friedli, Schuh, Kurr wird bei der individuellen Zielermittlung vorgeschlagen nicht nur die eigenen Ziele der Kooperationstreiber im Vorfeld zu erarbeiten, sondern sich in die Position der Partner hineinzusetzen und auch diese zu ermitteln.

<i>„Gleichberechtigte und faire Spezifikations- und Entwicklungskooperation einer ökologischen Elektromobilsteuereinheit mit Infotainmenteinheit und der anschließenden Systemintegration für Volkswagenfahrzeuge“</i>	
Kooperation zwischen BOXX, FAIRMOBIL, VW	
Gemeinsame Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz erwirtschaften • Risikominimierung • Kosteneinsparung • Ressourcen Einsparung • Technologievorsprung • Innovationen vorantreiben
Ziele BOXX	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbs-Entspannung • Gewinne erzielen • Fairer Umgang mit den Geschäftspartnern • Ressourcen für die Forschung freistellen (E-Mobilität) • Minderung des Abhängigkeitsverhältnisses zum Kunden
Ziele VOLKSWAGEN	<ul style="list-style-type: none"> • Minimierung von Aufwänden • Qualitätsverbesserung • Kosteneinsparung durch gemeinsames Erarbeiten der Produkt-Spezifikation • Konzentration auf die Systemintegration und Testaktivität im Fahrzeug
Ziele FAIRMOBIL	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer Vorausentwicklung durch frei werdende Ressourcen • Festigung der Marktposition für Autoradios (Infotainmentgeräte+Navis) für OEM's in Europa mit Produkten für den nordamerikanischen Markt • Wettbewerbs-Entspannung • Fairer Umgang mit den Geschäftspartnern • Gewinne erzielen • Minderung des Abhängigkeitsverhältnisses zum Kunden

Abbildung 10: Ermittlung der individuellen Ziele der drei Partner

Des Weiteren folgt im Ablauf einer professionellen Analyse die paarweise Gegenüberstellung der Ziele, um Kompatibilität, aber auch eventuelle Konfliktpotentiale, zu diskutieren. Danach wird die Kooperationsneigung ermittelt, die ebenso zum Ziel hat, Zielkonflikte zu identifizieren. Diese Schritte werden aus Gründen des Umfangs der Arbeit nicht weiter vertieft.

4.3.1.6 ABHÄNGIGKEITSVERHÄLTNISSE

Ein letzter, aber sehr wichtiger Punkt in der Analysephase der angedachten Kooperation ist die Klärung der Abhängigkeitsverhältnisse. Zurzeit ist die Abhängigkeit der Zulieferer zum Kunden erdrückend groß. Die Minimierung dieser Kunden-Zulieferabhängigkeit und die Entwicklung hin zu einer gleichberechtigten Partnerschaft ist eines der Hauptziele der Kooperationspartnerschaft BOXX und FAIRMOBIL und kann auch kein ernsthaftes, langfristiges Ziel von VW sein. Dadurch, dass VW als Kunde, Geldgeber und Endabnehmer der Produkte, am Ende der Entwicklungs- und Produktionskette steht, ist die einseitige Abhängigkeit formal vorgegeben. Diese sehr störende und auch langfristig nicht erfolgreiche Konstellation muss durch ein intelligentes Geschäftsmodell der Kooperation mit verteilter Risiko- und ebenso gleichmäßig verteilter Verantwortlichkeit abgelöst werden, welches im Detail noch auszuarbeiten wäre.

Eine Reduzierung der einseitigen Abhängigkeit könnte durch die Umsetzung der folgenden Vorschläge erreicht werden:

- Offenlegung der betriebswirtschaftlichen Zahlen und der Gewinnziele
- Vereinbarung der Gewinnmargen
- Vertragliche Verteilung der Risiken bei technischen Schwierigkeiten auf alle Partner
- Bildung eines Risikofonds, der unvorhersehbare Kosten in allen Phasen der Kooperation abdeckt
- Produkthaftung aller drei Partner, auch nach den Produkt-Freigaben und dem Serienanlauf der Fahrzeuge
- Echtes Vertrauen schaffen, ehrlicher Umgang, keine Geheimnisse

4.3.2 KOOPERATIONSVERHANDLUNGEN

Nach dem vollständigen Abschluss der Analysephase muss die Umsetzung konkretisiert werden. Die potentiellen Partner VW und BOXX müssen angesprochen werden. Dies muss auf höherer Management-Ebene, durch die zumeist bestehenden persönlichen Kontakte, geschehen. Bei FAIRMOBIL wäre das der Platformanager, der die Verantwortung für alle Aktivitäten mit dem VAG-Konzern hat. Es existieren zum höheren VW-Management gute Kunden-Kontakte, so dass Anfragen zum Interesse einer Kooperation in Wolfsburg kein Problem darstellen.

Zum Mitbewerber BOXX existieren keine operativen Kontakte, so dass dieser Erstkontaktpartner noch gefunden werden muss. Da aber sehr viele FAIRMOBIL Mitarbeiter von BOXX kommen oder von FAIRMOBIL jetzt bei BOXX angestellt sind, könnte dieser Weg zum Erfolg führen. Auch die Geschäftsführung von FAIRMOBIL kann durch persönliche Kontakte unterstützen.

Auch die Kooperationsverhandlung wird von Friedli, Schuh, Kurr sehr methodisch und strukturiert vorgeschlagen. Es werden 3 offizielle Treffen mit den Entscheidungsträgern organisiert. Für wichtig halte ich es, dass die an der Kooperation zukünftig Beteiligten Mitarbeiter von Anfang an bei den Kooperationsverhandlungen teilnehmen und auch alle anderen Teammitglieder über die Aktivitäten informiert werden.

Der Kooperationsstreiber übernimmt die Leitung (FAIRMOBIL) und erarbeitet die Agenda der Kooperationsverhandlung, die wie folgt aussehen kann:

1. Vorstellung der Partner und Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre
2. Vorstellung des Kooperations-Projekts mit Vor- und Nachteilen (FAIRMOBIL)
3. Überprüfung der Kompatibilität der gemeinsamen Ziele (alle)
4. Vorschläge, wie das Tagesgeschäft in der Praxis umgesetzt werden kann (FAIRMOBIL)
5. Klärung operativer und strategischer Umsetzbarkeit der Kooperation (alle)
6. Diskussion und anschließende Ausarbeitung des Kooperationsvertrages (alle)
7. Abschluss des Kooperationsvertrages (alle)
8. Planung des weiteren Vorgehens (alle)

Diese Punkte werden auf mehrere Tage verteilt. Zwischen den einzelnen Treffen ist zu gewährleisten, dass alle Parteien zeitlich die Möglichkeit bekommen die Methodik der

Kooperationsanalyse durchzuführen und dadurch in der Lage sind weitere Ideen und Vorschläge in die Diskussion mit einzubringen.

Ein Ergebnis der Verhandlung kann natürlich auch die vorsichtige Annäherung über einen längeren Zeitraum durch einen 3 Phasen Plan sein.

Phase I: Die Partner arbeiten nur in der Spezifikationsphase des Produkts zusammen

Phase II: Zusätzlich wird die Entwicklung gemeinsam unternommen

Phase III: Zusätzlich wird die Produktion des Produkts in einer Kooperation durchgeführt

4.3.3 OPERATIVE UMSETZUNG, CONTROLLING

Die Automobilindustrie arbeitet stark prozessorientiert. Die Prozesse sind oft starr und in großen Organisationen unflexibel. In der Phase der operativen Umsetzung der Kooperation müssen die notwendigen Prozesse der Partnerunternehmen genauestens untersucht werden. Es ist zu klären, welche Prozesse flexibel auf der Kooperationsebene angepasst und verändert werden können und welche in einem größeren Zusammenhang stehen und fest in die Unternehmensprozesse integriert sind. Prozesse müssen ausgewählt und definiert werden (Partnerübergreifender-Eskalationsprozesse, Prozesse der Fachabteilungen, Review Prozesse, neutrale Schiedsstelle etc.).

Zur Planung der operativen Umsetzung gehören die Analyse der Informationsflüsse und die Auswahl der Werkzeuge moderner Kommunikation (Instant-Messenger, Wikis, Intranetseiten, E-Mail, Meetingstruktur etc.)

Weiterhin sind Aufgabenverteilung und das Schnittstellen-Design der Kooperation detailliert zu klären. Workshops und Arbeitsgruppen gilt es zu definieren und einzuteilen. Ideen zur Förderung des Vertrauensverhältnisses mit gemeinsamen Veranstaltungen außerhalb der Unternehmen müssen umgesetzt werden.

Um diese Aufgaben koordinieren zu können müssen ausreichend Managementkapazitäten für die Kooperation bereitgestellt werden. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass nach dem Aufsetzen und dem Beginn der Kooperation ein professionelles Controlling etabliert werden muss, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Dabei müssen Kennzahlen erarbeitet werden, die auch von den üblichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen abweichen können. Kennzahlen die die Entwicklung der Partnerschaft widerspiegeln könnten das Vertrauensverhältnis stärken (Anzahl der Workshops und Meetings, Länge der Partnerschaft, Anzahl und Wechsel von Positionen der involvierten festen Kooperationsmitglieder, Gesamtlänge aller Telefonate unter den Kooperationspartnern, Anzahl der E-Mails pro Monat, etc.)

4.4 FAZIT

Durch die Beschäftigung mit dem Thema hat sich meine Überzeugung zur Sinnhaftigkeit von Kooperationen, allgemein, verändert. Ich bin noch mehr davon überzeugt, dass in Zukunft das Geschäftsmodell „Kooperation“ mehr als heute, die Lösung für erfolgreiche unternehmerische- und auch menschliche Zusammenarbeit sein kann. Die globale Wirtschaftskrise und die vielen Sackgassen in denen wir zurzeit stecken zeigen, lassen nicht viele andere Alternativen zu.

Zur angedachten Kooperation im Beispiel glaube ich, dass die Zeit für Ideen wie z.B. Offenlegung der betriebswirtschaftlichen Zahlen, Einigung auf Gewinnmargen, Einschränkung von Gewinnmaximierung, Konzentration auf umweltfreundliche Produkte und die Einsicht, dass die Zukunft in der Kooperation anstatt in Konkurrenz liegt, bei den Partnern im höheren Management noch nicht da ist. Trotz dessen wäre es wichtig anzufangen, auch wenn die Ziele für einen ersten Schritt deutlich heruntergeschraubt werden müssen. Auf jeden Fall aber müssen die Weichen für die Zukunft der Unternehmen und auch der Gesellschaft jetzt in diese Richtung gestellt werden.

„Ohne das Gelingen von Kooperationen kann nichts entstehen, was lebensfähig ist“ (Bauer, 2008)

5 AUSBLICK

Beide Themen dieser praxisnahen Studienarbeit haben mir viele interessante Einblicke eröffnet. Die Ergebnisse der Stakeholder Analyse und den erarbeiteten Maßnahmen-Katalog zum Thema **Projektmarketing** konnte ich zum Teil schon in meine tägliche Arbeit bei FAIRMOBIL einbringen. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, dass intuitive Vorgehen zu beenden und das Projektmarketing bei FAIRMOBIL für neue Projekte offiziell als Instrument zu etablieren.

Giesen, 30.09.2009

Bernd Kolberg

6 LITERATURVERZEICHNIS

- Bauer, J. (2008). *Prinzip Menschlichkeit-Warum wir von Natur aus Kooperieren*. Hamburg, 2. Auflage: Wilhelm Heyne Verlag.
- Business-wissen.de. (30. 04 2008). *Zusammenarbeit der Autohersteller- Zulieferer verschwenden Geld*. Abgerufen am 03. 10 2009 von <http://www.business-wissen.de/organisation/kooperation/fachartikel/zusammenarbeit-autohersteller-und-ihre-zulieferer-verschwenden-geld.html>
- Friedrich, D. (2005). *Projektmarketing*. Köln: VDM Verlag Dr. Müller.
- Kolberg, B. (Juli 2009). *Analyse und Entwicklung eines international vernetzten Projekt-Teams*. Studienarbeit OS Modul 2.
- Kolberg, B. (März 2009). *Evolutionäres Management und das EFQM Modell*. Studienarbeit OS Modul 1.
- Reuters/dma. (18. März 2009). *Welt-Online (Wirtschaft)*. Abgerufen am 25. Juli 2009 von <http://www.welt.de/wirtschaft/article3398444/BMW-und-Daimler-pressen-Zulieferer-staerker-aus.html>
- Schuh, G., Friedli, T., & Kurr, M. A. (2005). *Kooperationsmanagement*. St. Gallen: Verlag Hansen.
- Stempkowski, R. J. (2003). *Projektmarketing im Bauwesen*. Wien, Mainz.
- Wikipedia/Kooperation*. (kein Datum). Abgerufen am 27. Juli 2009 von Die freie Enzyklopädie-Wikipedia -> Kooperation: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kooperation>
- Wikipedia/Projektmarketing*. (kein Datum). Abgerufen am 28. August 2009 von Die freie Enzyklopädie-Wikipedia -> Projektmarketing: <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektmarketing>