

Darmstädter Studien zu Arbeit, Technik und Gesellschaft

Schriftenreihe des Instituts für Soziologie
der Technischen Universität Darmstadt

herausgegeben von
Prof. Dr. Rudi Schmiede

Band 12

Siegfried Roth

Vertrag und Vertrauen

Die Regelung von Entwicklungskooperationen
in der Automobilindustrie

Shaker Verlag
Aachen 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Das diesem Buch zugrunde liegende Vorhaben TRUST wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FH09136 bis 01FH09140 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Dr. Siegfried Roth • E-Mail: roth.1@t-online.de • Tel.: 01713349152

Copyright Shaker Verlag 2013

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-2061-8

ISSN 1863-8643

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort

Die vorliegende Expertise zur Rolle von vertraglichen Regelungen in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von Siegfried Roth ist als Werkauftrag im Rahmen des interdisziplinären Forschungsprojekts „TRUST- Teamwork in unternehmensübergreifenden Kooperationen“ entstanden. Zwar stand in dem Gesamtprojekt die Bedeutung von Vertrauen im Zentrum des Interesses; den Vertrauensbeziehungen liegen jedoch in der Regel vertragliche Rahmenregelungen zugrunde. In welchem Verhältnis Vertrauen und Verträge, die ja in ihrem Kern auf formalisierte Kontrolle hinauslaufen, zueinander stehen, ist daher eine für das Gesamtverständnis der Vertrauensproblematik wichtige Frage.

Roth greift aus der einschlägigen Literatur die Unterscheidung von Liefer- und Entwicklungsverträgen auf. Sein Ergebnis lautet zum einen, dass insgesamt die Zahl und die Bedeutung vertraglicher Regelungen in der Automobilindustrie wegen der Verringerung der Fertigungstiefe, d.h. der differenzierter gewordenen Arbeitsteilung in der Branche, deutlich zugenommen haben; zum anderen stellt er fest, dass Lieferverträge wegen des höheren finanziellen Risikos erheblich detailliertere und schärfere Regelungen enthalten als die offener formulierten, praktische Gestaltungsspielräume offen lassenden Entwicklungsverträge. Dem liegt das höhere Maß an Unbestimmtheitsmomenten in Entwicklungsprojekten zugrunde, das in Lieferverträgen gerade ausgeschlossen werden soll.

Da es im Gesamtprojekt um Kooperation im Entwicklungsbereich der Automobilindustrie ging, ist die Frage interessant, in welchem Verhältnis Vertrauen und Kontrolle hier zueinander stehen. Es wird zum einen deutlich, dass vertragliche Regelungen der Rahmenbedingungen eine wichtige Basis für das Entstehen von Vertrauensbeziehungen (oder „relationalen Normen“ in der Terminologie der Transaktionskostentheorie) bilden; sie können gerade in der Entstehungsphase einer Kooperation helfen, „institutionelles Vertrauen“ zu schaffen, zumal, wenn sie auf vorgängige Vertrauensbeziehungen zurückgreifen können. Dagegen sind nachträgliche vertragliche Regelungen im Falle des Misslingens der vertrauensvollen Kooperation in der Regel vergeblich.

In diesem Sinne gehören vertragliche Regelungen und informelle Normen, also Kontrolle und Vertrauen zusammen und ergänzen sich – wenn auch in unterschiedlicher Form – wechselseitig. Da in beiden Bereichen bzw. auf beiden Ebenen zu einem nicht unerheblichen Teil unterschiedliche Dinge geregelt werden, stehen sie nur begrenzt in einem substitutiven, sondern eher in einem komplementären Verhältnis. Der aus vielen Interviews im TRUST-Projekt deutliche Sachverhalt, dass in der praktischen Entwicklungskooperation

der Ingenieure die vertraglichen Regelungen gar keine oder nur eine vage wahrgenommene Hintergrundrolle spielen, weist zudem darauf hin, dass vertragliche Kontrollen und vertrauensvolle Kooperation für unterschiedliche Hierarchieebenen und Personengruppen charakteristisch sind. Ihre genauere Untersuchung, die über den Rahmen der vorliegenden Studie hinausgeht, könnte eine lohnende Aufgabe weiterer Forschung sein.

Die Expertise ist auch für die praktische Gestaltung von Entwicklungskooperationen von Nutzen: Zum einen listet Siegfried Roth im Einzelnen die Regelungsinhalte darauf gerichteter Verträge auf und beschreibt den jeweiligen Regelungsbedarf. Zum anderen mündet die Analyse in eine detaillierte Checkliste für die Vertragsgestaltung bei Entwicklungskooperationen, die für jede praktische Organisation und Regelung ein wertvolles Hilfsmittel ist.

Darmstadt, Mai 2013

Rudi Schmiede

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
1. Einführung	1
1.1 Zielsetzung der Expertise	1
1.2 Problembeschreibung und Fragestellungen	1
1.3 Arbeitsschritte	3
2. Unternehmenskooperationen und Marktmacht in der Automobilindustrie	4
2.1 Innovationswettbewerb und Restrukturierung der Wertschöpfungskette	4
2.2 Verlagerung der Wertschöpfung auf Zulieferer und Dienstleister	7
2.3 Zunahme der Unternehmenskooperationen	9
2.4 Marktmacht und geistiges Eigentum	13
2.5 Bewertung	15
3. Vertrag und Vertrauen bei Kooperationen in der Automobilindustrie	17
3.1 Verträge als Regelungsinstrumente von Kooperationen	17
3.2 Funktionen und Bedeutung von Verträgen	18
3.2.1 Kooperations- und Vertragstypen	18
3.2.2 Vertragsfunktionen	20
3.2.3 Bedeutungszuwachs von Verträgen	22
3.3 Vertragsgestaltung bei Entwicklungskooperationen	24
3.3.1 Strategische Entscheidung für oder gegen eine Entwicklungskooperation	24
3.3.2 Festlegung von Kooperationsmodell und Vertragsstruktur	26
3.3.3 Vorgehensweisen und Phasen der Vertragsgestaltung	31
3.3.4 Regelungsinhalte zur Gestaltung von Entwicklungsverträgen	35
3.4 Verhältnis von Vertragsgestaltung und Vertrauen bei Kooperationen	50
3.4.1 Opportunistisches Verhalten, Vertrag und Vertrauen	51
3.4.2 Vertrag und Vertrauen: substitutive oder komplementäre Beziehung?	54
3.4.3 Bedeutung des Vertrags für die Vertrauensentwicklung in Kooperationen	59
4. Fazit	62
5. Checkliste für die Vertragsgestaltung bei Entwicklungskooperationen	64
6. Literaturverzeichnis	70

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zulieferstruktur in der deutschen Automobilindustrie	6
Abb. 2: F&E-Wertschöpfung in der Automobilindustrie	8
Abb. 3: In welchem Umfang gibt es F&E-Kooperationen?	10

1. Einführung

1.1 Zielsetzung der Expertise

Das Forschungsprojekt "TRUST - Teamwork in unternehmensübergreifenden Kooperationen"¹ untersucht die Bedeutung von Vertrauen für innovative Produktentwicklung in der Automobilbranche. Dabei werden von den beteiligten Verbundpartnern verschiedene Themengebiete der Vertrauensentwicklung untersucht. Neben der organisatorischen und interpersonellen Ebene werden auch die räumlich-technischen Bedingungen, sowie die betriebswirtschaftlichen und vertraglichen Dimensionen analysiert. Zwischen den Projektpartnern sind entlang dieser unterschiedlichen Dimensionen Forschungsfragen entwickelt und abgestimmt worden.

Auf einen Teilaspekt dieser Forschungsfragen bezieht sich die hier vorliegende Expertise "Vertrag und Vertrauen - die Regelung von Entwicklungskooperationen in der Automobilindustrie." Die generelle Zielsetzung der Expertise ist es, die vertraglichen Rahmenbedingungen bei unternehmensübergreifenden Kooperationen im Allgemeinen und die Vertragsgestaltung von Entwicklungskooperationen im Besonderen zu untersuchen. Ein wesentliches Ziel ist dabei, Erkenntnisse zum Verhältnis von Vertrag und Vertrauen zu gewinnen und daraus Rückschlüsse für die Unternehmenspraxis in Form von Handlungsempfehlungen zu ziehen.

1.2 Problembeschreibung und Fragestellungen

Weiche Faktoren (Vertrauensentwicklung in interorganisationalen Teambeziehungen) und harten Faktoren (Vertragliche Rahmenbedingungen, Innovations-, Preis- und Kostenstrategien, Umgang mit Chancen und Risiken etc.) in Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen stehen in einem wechselbezüglichen Verhältnis.

Grundbedingung einer jeden zwischenbetrieblichen Kooperation ist ein ausreichender Vertrauensvorschuss, der mit der Erwartung verknüpft ist, dass der jeweilige Partner auch seine Gegenleistung erbringen wird. Damit ist das Herausbilden von Vertrauen an die Ausbalancierung von Leistung und Gegenleistung gebunden.

¹ <http://www.trust-teamwork.de/>

TRUST wird vom BMBF und dem ESF gefördert. Projektpartner sind das Institut für Soziologie und der Fachbereich Maschinenbau der TU Darmstadt, das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München, das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart, die Marquardt GmbH, Rietheim-Weilheim und die :em engineering methods AG, Darmstadt.

In einer früheren empirischen Untersuchung² zum Thema "Innovationsfähigkeit" haben mittelständische Automobilzulieferer angegeben, dass partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen (unter anderem definiert als stabile, langfristige Vertrauensbeziehung) vorwiegend durch das gemeinsame Anstreben von Win-Win-Konstellationen erreicht werden können. Damit wird der Grad der Ausbalancierung der ökonomischen Interessen in den Geschäfts- und Kooperationsbeziehungen eine ganz entscheidende Grundlage für die Entwicklung von Vertrauens- oder Misstrauensbeziehungen auf der personellen und organisatorischen Ebene. Oder anders ausgedrückt: Eine dauerhafte Vertrauensgenese in unternehmensübergreifenden Projekten wird wesentlich beeinflusst durch den erreichten Grad der Ausbalancierung der ökonomischen Interessen in den Geschäfts- und Kooperationsbeziehungen und findet seinen Niederschlag auch in der Vertragsgestaltung. Diese Interessenkonstellationen können sich fördernd oder hemmend auf die Vertrauensbildung in Projektorganisationen von Kooperationspartnern auswirken.

In dieser Expertise ist vor allem nach den vertraglichen Grundlagen der jeweiligen Geschäfts- und Kooperationsbeziehungen zu fragen, wobei der Schwerpunkt auf Entwicklungskooperationen liegt. Verträge zwischen Kooperationspartnern folgen grob eingeteilt diesen unterschiedlichen Funktionslogiken:³

- Verträge sollen Beziehungsrisiken minimieren und gegen ein potentiell opportunistisches Verhalten von Vertragspartnern absichern. Diese Funktion wächst in ihrer Bedeutung mit dem Umfang faktorspezifischer Investitionen. Diese Vertragsfunktion ist auf das generelle Verhalten der Leitungsebene des jeweiligen Unternehmens gerichtet.
- Verträge sollen Leistungsrisiken minimieren, die durch Kompetenz-, Technik-, oder Marktprobleme hervorgerufen werden und Absicherungen gegen Volatilitäten bieten. Sie beziehen sich auf den Fall, dass intendierte Ziele nicht erreicht werden, obwohl die Zusammenarbeit nicht durch opportunistisches Verhalten behindert wird.
- Sie dienen der Koordinierung, indem sie Verantwortlichkeiten und Abläufe vertraglich festlegen und bei Abweichungen als Grundlage dienen.
- In dem Maße wie sich Koordinierungsaufgaben verändern, bekommen Verträge auch eine Anpassungsfunktion. Sie sollen veränderte Koordinierungspraktiken vertraglich absichern. Diese Vertragsfunktion ist vor allem auf die Projektebene gerichtet.

² Roth, S. (2008): S.67 und Roth, S. (2012)

³ Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009); Ausführlich dazu Kapitel 3.2.2 "Vertragsfunktionen"

Für die Expertise ergeben sich daraus folgende Fragestellungen:

1. Kann Vertrauen als Substitut für vertragliche Regelungen wirken, oder nimmt umgekehrt die Regelungsnotwendigkeit und -intensität unabhängig von der Vertrauensentwicklung zu?
2. Ist ein Zusammenhang von opportunistischem Verhalten und Absicherungsklauseln in Verträgen festzustellen?
3. Ist eine Zunahme von Misstrauen oder Vertrauen in den Austauschbeziehungen zu beobachten und wie schlägt sich dies generell in der Vertragsgestaltung nieder?
4. Welche der Vertragsfunktionen (Absicherung gegen Beziehungsrisiken und Leistungsrisiken, Koordinierungs- und Anpassungsfunktion) haben zugenommen, bzw. abgenommen und korreliert dies mit der Entwicklung von Vertrauensbeziehungen?
5. Ist in der Praxis ein Abweichen bzw. Nichtbeachten von Vertragsregelungen festzustellen und welche Rolle spielt dabei die Vertrauensgenese?

Die Ergebnisse der Expertise sind mit den Verbundpartnern kommuniziert worden und sind in die jeweiligen Forschungsvorhaben des Gesamtprojektes eingeflossen. Die Ergebnisse der Expertise tragen dazu bei, Aussagen hinsichtlich der Wechselbezüglichkeit von weichen und harten Faktoren vorzunehmen, typische Muster im Wechselverhältnis von Vertrauensbeziehungen und Vertragsgestaltung zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Kooperations- und Vertragspraxis zu entwickeln.

1.3 Arbeitsschritte

Für die Expertise wurden folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

1. Phase: Literaturanalyse und Auswertung neuer Forschungsergebnisse.
2. Phase: Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens und Durchführung von Expertengesprächen. Diese Expertengespräche hatten einen explorativen Charakter und dienten der Optimierung und Konkretisierung des Gesprächsleitfadens.
3. Durchführung von Interviews auf der Basis des erarbeiteten Gesprächsleitfadens.
4. Phase: Auswertung der Befunde aus den Interviews.
5. Erstellung des Abschlussberichtes der Expertise.

2. Unternehmenskooperationen und Marktmacht in der Automobilindustrie

2.1 Innovationswettbewerb und Restrukturierung der Wertschöpfungskette

Die Automobilbranche befindet sich in einem Prozess schneller und nachhaltiger Veränderungen. In dem sich verschärfenden globalen Wettbewerb vollziehen sich Herausforderungen auf mehreren Ebenen zugleich. Automobilunternehmen sind heute konfrontiert mit

- Globalisierung von Märkten, Produktions- und Beschaffungsstrukturen,
- Parallelität von gesättigten Märkten und Emerging-Markets,
- Zwang zu Innovationen und Kostensenkung zugleich,
- Technologiewettlauf und verkürzte Produktlebenszyklen,
- Veränderung und Ausdifferenzierung der Kundenbedürfnisse,
- verschärften Umweltauflagen,
- Strukturveränderungen in der gesamten Wertschöpfungskette.

Über Jahre war es die erfolgreiche Strategie der deutschen Automobilindustrie, mit Modelloffensiven und verstärkten Innovationsanstrengungen sich einen Vorsprung im Wettbewerb zu verschaffen. Heute wird dieser Vorteil jedoch durch den globalen Wettbewerb immer mehr nivelliert. Zum einen haben insbesondere finanzstarke asiatische Wettbewerber mit kostengünstigen Innovationen stark aufgeholt. Zum anderen wird es mit der zunehmenden Technologiediffusion und der raschen Imitation von Produktkonzepten immer schwieriger, einen lang anhaltenden Wettbewerbsvorteil über die Differenzierungsoption "Innovation" zu sichern.

Diese Differenzierungsstrategie ist in das Dilemma erhöhter Komplexitätskosten und geringer werdender Finanzmittel geraten. Zwangsläufig ist der Innovationswettbewerb damit zugleich auch Kostenwettbewerb geworden.

Die Wirkungen des verschärften globalen Wettbewerbs, die Zunahme des Entwicklungsaufwands und des Kostendrucks haben enorme Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungsstruktur und führen insgesamt zu einer Fortsetzung der Konsolidierung in der Wertschöpfungskette. Dieser Prozess bringt erhebliche Umschichtungen und Neuverteilungen von Funktionen, Chancen und Risiken in der Branche mit sich.

Aus Flexibilitäts- und Kostengründen haben Automobilhersteller in der Vergangenheit große Teile der Fertigungs- und Entwicklungsleistungen ausgelagert. Fast alle OEMs⁴ sind dabei, sich auf die Kernkompetenzen Entwicklung, Vertrieb und Kundenbetreuung zu fo-

⁴ OEM: Original Equipment Manufacturer; Bezeichnung für Markenhersteller, Erstausrüster.

kussieren und stellen tendenziell die anderen Funktionsbereiche zur Disposition. Zugleich erhöhen die Hersteller seit Jahren den Anteil der Lieferungen, die aus globalen Beschaffungsquellen stammen. Ziel der Hersteller ist es dabei, die Möglichkeiten des globalen Wettbewerbs zu nutzen, um Kostenvorteile und geringere Währungsrisiken zu erlangen, sowie im Zuge der Markterschließung ein geeignetes Lieferumfeld aufzubauen. Damit versuchen die Automobilhersteller, den Balanceakt zwischen produktbezogener Differenzierung gegenüber den Kunden und einer größtmöglichen Kostenreduzierung durch Standardisierung von Teilen und Auslagerung von Fertigungsanteilen zu erreichen. Die einzelnen Fahrzeugmodelle sollen sich klar unterscheiden, gleichzeitig sollen in Beschaffung und Fertigung maximale Skaleneffekte erzielt werden.

Somit hat sich in den letzten Jahren ein Prozess vollzogen, bei dem OEMs nicht nur ein verstärktes Outsourcing (Auslagerung lohn- und kostenintensiver Bereiche auf Zulieferer) vorgenommen haben, sondern auch eine Risikoverlagerung (Verlagerung der Volatilitäts- und Marktschwankungsrisiken) vollzogen haben. Die mit dem Strukturwandel einhergehende Umverteilung von Kosten, Risiken und Zuständigkeiten hat auf der Zulieferseite zu erheblichen qualitativen und quantitativen Veränderungen geführt. Die damit verbundenen Erwartungen der Hersteller an die Zulieferer lassen sich zusammenfassen als:

- Hohe Restrukturierungsleistungen zur Kostensenkung und Flexibilisierung.
- Produktionspräsenz in Niedriglohnländern und neuen Absatzmärkten.
- Hohe Investitionen in Produktentwicklung und Sachanlagen.
- Bewältigung von Variantenvielfalt, kurzen Anläufen, häufigem Modellwechsel.
- Hohe finanzielle Vorleistungen durch Übernahme von Entwicklungsaufgaben.

Zusätzlich zu diesen Erwartungen haben sich bei den OEMs Vorgehensweisen etabliert, Zulieferunternehmen mit jährlichen Preisabschlägen und renditeabhängige Sonderzahlungen zu konfrontieren.⁵ Aufgrund dieser hohen Anforderungen und der Zunahme der Wettbewerbsintensität hatte sich bereits die Anzahl der Zulieferer kontinuierlich weltweit auf 5.600 im Jahr 2000 reduziert. Prognosen gehen davon aus, dass im Jahr 2015 nur noch etwa die Hälfte davon (ca. 2.800) weltweit im Wettbewerb verbleiben. Im Zeitraum von 12 Jahren (1988-2000) sind über 24.400 eigenständige Zulieferunternehmen aus dem Markt gedrängt worden, sei es durch Firmenübernahmen, Fusionen, Insolvenzen oder Marktaustritte.⁶

⁵ Siehe Roth, S. (1998), S. 43 ff.

⁶ Mercer Management Consulting; Fraunhofer (2004); Radtke, P.; Abele, E.; Zielke, A. (2004) S. 18

Zuliefergruppe, ebenso die Verpflichtung, Änderungswünsche und Kapazitätsanpassungen, auch im Hinblick auf die weiteren Sublieferanten, umzusetzen.⁹ Tier-2 Lieferanten sind vorwiegend Produzenten von Bauteilen oder Komponenten, die zum Einbau in Module oder Systeme an Tier-1 Lieferanten geliefert werden. Die Gruppe der Tier-2 Lieferanten beliefert häufig den OEM nur indirekt über Tier-1 Lieferanten. Auf der Tier-n Stufe befinden sich, je nach den weiteren Abstufungen, zumeist Lieferanten für Teile, spezielle Nischenprodukte, Vormaterial, Halbzeuge ("semi-finished products") und Rohmaterial.

Die Restrukturierung der Wertschöpfungskette geht einher mit einer Neuverteilung von Macht und Risiko innerhalb der Prozessketten und lässt sich anhand der gewandelten Beschaffungsstrategien der OEMs und ihrer strukturellen Wirkungen darstellen. So haben Mitte der 1990er Jahre weltweit die Automobilhersteller begonnen, ihre Beschaffungsstrategien grundlegend zu verändern. Die neuen Konzepte waren von einer zunehmenden weltweiten Beschaffung (Global-Sourcing), einer Verringerung der Zahl der direkten Zulieferer (bis hin zu Double- oder Single-Sourcing), einer räumlichen Ansiedlung von Lieferanten (Supplier Parks)¹⁰, der Just-in-Time oder Just-in-Sequence-Zulieferung¹¹ und der Verringerung der Entwicklungs- und Fertigungstiefe geprägt.¹²

2.2 Verlagerung der Wertschöpfung auf Zulieferer und Entwicklungsdienstleister

Die Fertigungswertschöpfung (auch Fertigungstiefe genannt) der deutschen Automobilhersteller hat sich von 35% im Jahre 1990 auf 22% im Jahre 2007 reduziert.¹³ Noch radikaler wurde die F&E-Wertschöpfung bei den Automobilherstellern abgebaut. Sie betrug im Jahr 2000 noch 70%¹⁴ und hat sich innerhalb weniger Jahre auf 31,4% im Jahr 2005 reduziert¹⁵ Nach einer Prognose¹⁶ wird sich dieser Anteil bei den Herstellern im Jahre 2015 auf 28% reduzieren. Damit wird im Jahre 2015 von Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern 72% der weltweiten F&E-Wertschöpfung mit einem jährlichen Volumen von 65 Mrd. Euro (Gesamtvolumen 90 Mrd. Euro) erbracht werden (Abb. 2). Diese Entwicklung hat bereits zu erheblichen Strukturveränderungen bei den Zulieferern geführt, welche für die Entwicklung komplexer Produkte mit 6,5% bis 8% des Umsatzes bereits deutlich mehr auf-

⁹ Mohr, G. (2010), S. 10; Gehr, F.; Hellingrath, B. (2007), S. 6

¹⁰ Vgl. Grammel, R.; Seibold, B. (2003); Becker, T. (2005)

¹¹ Pfohl, H.-C. (2004), S. 130

¹² Meißner, H.-R.; Jürgens, U. (2007), S. 25

¹³ VDA (Hg.) (2008), S. 78

¹⁴ Dudenhöffer, F. (2003): S.4

¹⁵ Oliver Wyman (2007)

¹⁶ Mercer Management Consulting; Fraunhofer Gesellschaft (2004)

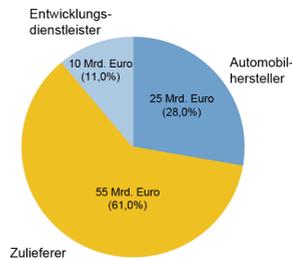
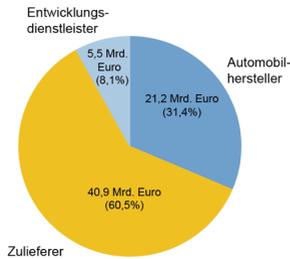
Die Entwicklung von Fahrzeugen und Komponenten wird immer mehr zur Aufgabe von Zulieferern (61%) und Entwicklungsdienstleistern (11%)

F&E-Wertschöpfung in der Automobilindustrie 2005 - 2015

Angaben in Prozent der F&E-Wertschöpfung; Automobilindustrie weltweit

**F&E-Wertschöpfung im Jahr 2005:
67,6 Milliarden Euro**

**F&E-Wertschöpfung im Jahr 2015:
90 Milliarden Euro**



Quelle: OliverWyman (2007); Eigene Darstellung: Roth, S. (2011)

Abb. 2

F&E-Wertschöpfung in der Automobilindustrie 2005 - 2015

Roth

bringen müssen als die Autohersteller, die im Schnitt 5% investieren.¹⁷ Den größten Zuwachs verzeichnen Entwicklungsdienstleister (Ingenieurbüros, Engineering Dienstleister), die von 2005 bis 2015 ihren Anteil an der gesamten F&E-Wertschöpfung in der Automobilindustrie nahezu verdoppeln werden. A.T.Kearney prognostiziert ein jährliches Wachstum der Entwicklungsdienstleister von 7,6% bis 2020 auf weltweit 24,5 Mrd. Euro.¹⁸ Kennzeichen dieser Entwicklungsdienstleister ist, dass sie im Allgemeinen keine eigene Teile- oder Komponentenfertigung anbieten. Oft sind sie jedoch in der Lage, die Entwicklung von Modulen bis hin zur Serienreife durchzuführen. Das Leistungsspektrum kann also die Entwicklung von Komponenten und Modulen, Konstruktion und Berechnung, Modell- und Prototypenbau, Rapid Prototyping, Rapid Tooling, Versuch und Erprobung, Dokumentation und Homologation, aber auch das Projekt- und Prozessmanagement umfassen¹⁹. Je nach Leistungsumfang und Grad der Integration in die Entwicklung des OEM kann es sich bei dem Vertragsverhältnis mit Zulieferern oder Entwicklungsdienstleistern um eine Entwicklungskooperation, einen Dienstvertrag, oder einen Werkvertrag handeln. Diese

¹⁷ VDA (2009a), S.3

¹⁸ Automobilwoche (2011)

¹⁹ Siehe Automobil Industrie (2011) Marktübersicht "Engineering-Dienstleister 2011"

unterschiedlichen Kooperationstypen haben jeweils spezifische Rechtsgrundlagen und erfordern eine entsprechende Vertragsgestaltung.²⁰

Der Abbau der Fertigungs- und Entwicklungsleistungen bei den OEMs hat sich in der Zulieferindustrie einerseits zu einem Wachstumstreiber, andererseits zu einem enormen Finanzierungsproblem entwickelt. In einer eigenen Befragung²¹ gaben 68% der Automobilzulieferer an, dass der Zwang zur Reduzierung der Komplexität durch "Plattform-, Gleichteile- und Modulstrategien" zunehmen wird. Diese wirken über die Fahrzeugmodelle und Lebenszyklen hinweg und stellen hohe Anforderungen an alle Beteiligten bezüglich Entwicklungskompetenz und Integrationsleistung. Insbesondere mit der Modularisierung, wurde ein strategischer Ansatz gewählt, der sich über mehrerer Modellreihen hinweg erstreckt.

Des Weiteren gaben 66% der Zulieferer an, dass sich der Entwicklungsaufwand erhöhen und damit das Problem der Kostenbewältigung zunehmen wird. Nur 28% gehen davon aus, dass die Entwicklung auf gleichem Niveau bleibt. In der Folge dieser Entwicklung erwarten 64% der Zulieferer eine wachsende Bedeutung der Entwicklungskooperationen mit anderen Zulieferern und 32% gehen davon aus, dass die Entwicklung auf gleichem Niveau bleibt. Über die Hälfte erwartet, dass die Bedeutung der Entwicklungskooperation mit den verbundenen Herstellern zunimmt. Auf die Zulieferer kommen zudem neben dem Ansteigen des Entwicklungsaufwands und der Kosten in den nächsten Jahren zudem verstärkt Anforderungen der Hersteller zu, die Produktentwicklung zu beschleunigen und kürzere Time-to-Market Zyklen zu bewältigen.

2.3 Zunahme der Unternehmenskooperationen

Unternehmenskooperationen, die als Hybridformen ökonomischer Austauschbeziehungen zwischen Hierarchie und Markt aufzufassen sind, lassen sich prinzipiell als vertikale Kooperationen zwischen Unternehmen verschiedener Wertschöpfungsstufen (Kunden-Lieferanten Beziehung), horizontale Kooperationen zwischen Wettbewerbern derselben Wertschöpfungsstufe und diagonale Kooperationen zwischen Unternehmen verschiedener Branchen beschreiben.²² Diese Hybridformen beinhalten sowohl marktliche wie auch hierarchische Elemente und weisen die Besonderheit auf, dass sie im Gegensatz zu Hierarchien durch ein jederzeitiges einseitiges Kündigungsrecht der Beziehung charakterisiert

²⁰ Brandi-Dohrn, M. (1998), S. 645 ff.; Siehe ausführlich Kapitel 3.3.2 Festlegung von Kooperationsmodell und Vertragsstruktur

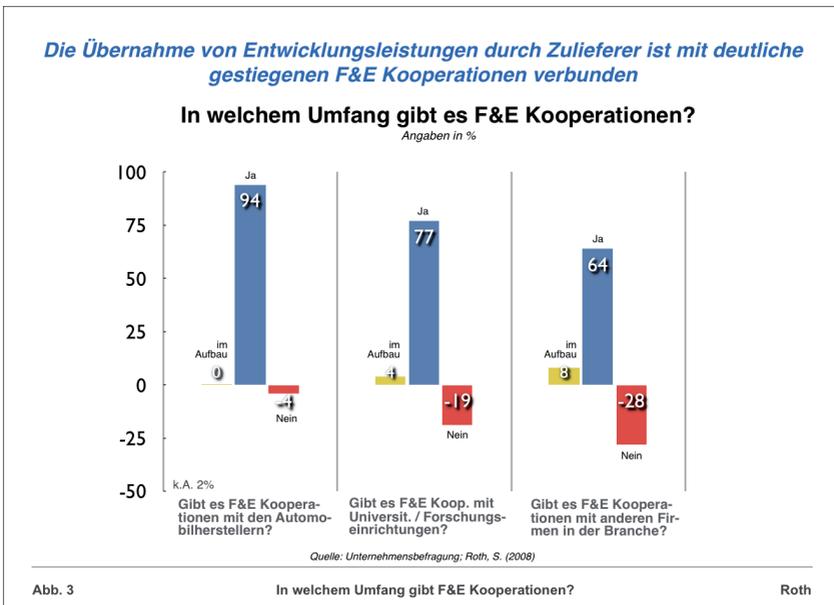
²¹ Roth, S. (2008), S. 67 f.

²² Nooteboom, B. (1999), S. 1

sind und darüber hinaus, anders als klassische Markttransaktionen bewusst und explizit vereinbart sind.²³

Der Trend zur Reduzierung der eigenen Leistungstiefe und zur Konzentration auf das Kerngeschäft bei den OEMs hat zu einer Fülle unterschiedlicher Kooperationslösungen in der Automobilbranche geführt. Das Spektrum der Kooperationsformen reicht von langfristigen Lieferbeziehungen, über Lizenzvereinbarungen, Forschungs- und Entwicklungskooperationen und Technologieaustausch bis hin zu Joint Ventures mit Kapitalbeteiligung beider Kooperationspartner.²⁴

Entwicklungskooperationen sind vielfach von dem Motiv getragen, komplementäre Ressourcen und Kompetenzen zu erlangen und die hohen Kosten zu teilen.²⁵ Damit wächst auch die Notwendigkeit, eine engere Integration, längerfristige Vertragsbindung und auch permanenten Abstimmung von Markt- und Innovationsstrategien zwischen Hersteller und Zulieferern vorzunehmen. Eine eigene Befragung deutscher Zulieferunternehmen ergab, dass fast alle Tier-1 Lieferanten F&E Kooperationen mit OEMs haben und immerhin zwei Drittel auf dieser Ebene auch horizontal mit anderen Lieferanten kooperieren (Abb.3):



²³ Rotering, J. (1993), S. 13; Eckhardt, B. (2008), S. 12

²⁴ Eckhardt, B. (2008), S. 12; Sydow, J. (2001), S. 246

²⁵ Nooteboom, B. (1999), S. 6

"So haben 94% der Zulieferer vernetzte Strukturen durch F&E Kooperationen mit Automobilherstellern. Ebenfalls bezogen auf F&E haben 77% feste Zusammenarbeitsformen mit Universitäten und Forschungseinrichtungen und 66% entsprechende F&E Kooperationen mit anderen Firmen (Zulieferer oder Entwicklungsdienstleister) in der Branche." ²⁶

Auch für die Zukunft erwartet die Mehrzahl der Zulieferer eine wachsende Bedeutung der Entwicklungskooperationen entlang der Wertschöpfungskette: *"Zwei Drittel der Zulieferer (64%) erwarten zukünftig die Zunahme dieser Zusammenarbeitsform mit anderen Zulieferern. Über die Hälfte (53%) erwartet dies mit den verbundenen Herstellern. Gerade die prognostizierte Zunahme der Entwicklungskooperationen mit Herstellern zeigt, dass trotz der bestehenden engen Zusammenarbeit hier noch viel Potential für die Weiterentwicklung besteht." ²⁷* F&E-Kooperationen in der Branche werden von den Zulieferern zunächst positiv beurteilt: *"Auf die Frage, wo die Vorteile von Kooperationen liegen, geben rund zwei Drittel der Zulieferer an, sich durch Kooperationen einen Know-how- und Kompetenzgewinn durch besseren Zugang zu anderen Wissensquellen verschaffen zu können. Etwas über die Hälfte versprechen sich durch horizontale Kooperationen eine Stärkung ihrer eigenen Position gegenüber den Herstellern, aber auch eine Verkürzung der Entwicklungszeiten." ²⁸*

Fragt man jedoch die gleiche Zielgruppe nach den Nachteilen von Kooperationen, so kommen eine Reihe von Bedenken zum Tragen. *"Rund ein Drittel hat Angst vor Know-how Verlust (31%) sowie längeren Abstimmungszeiten und Blockaden (32%). Nimmt man noch den Anteil derer hinzu, die sich bei dieser Frage unsicher sind, so haben immerhin zwei Drittel aus den genannten Gründen Bedenken gegenüber Kooperationen. Das Auftreten von mehr Reibungsverlusten (19%) und eine generelle Risikoerhöhung (13%) wird allerdings nur von einer kleineren Gruppe gegen Kooperationen vorgebracht." ²⁹*

Diese Ambivalenz in der Bewertung von Kooperationen - und insbesondere von Entwicklungskooperationen mit den großen Herstellern - lässt sich aus der Erfahrung von Automobilzulieferern bezüglich der Geschäftsbeziehungen mit den OEMs erklären. Hier findet sich im Prinzip die gleiche Ambivalenz: *"Die Mehrzahl der befragten Zulieferunternehmen bewertet die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden als innovationsförderlich (56%), langfristig orientiert (58%) und wachstumsförderlich (51%)." ³⁰*

²⁶ Roth, S. (2012), S. 140

²⁷ Roth, S. (2012), S. 141

²⁸ Roth, S. (2012), S. 141-142

²⁹ Roth, S. (2012), S. 142 f.

³⁰ Roth, S. (2012), S. 115-116

Andererseits gibt es deutliche Einschränkungen in der Bewertung wenn man die gleiche Zielgruppe fragt, ob die Beziehungen renditeförderlich und fair sind. Danach halten *"(...) nur 28% die Beziehungen für 'hilfreich bei Schwierigkeiten', 19% diese für 'häufig renditeförderlich' und nur noch 9% sie für 'häufig fair'. 23% halten die Beziehungen für 'nicht hilfreich bei Schwierigkeiten', 40% halten sie sogar für 'selten renditeförderlich', und 36% für 'selten fair' "*.³¹ Diese Ambivalenz prägt die Geschäftsverhältnisse in den vertikalen Kooperationen der Automobilindustrie. Auf der einen Seite sind diese Kooperationen für Zulieferunternehmen und Entwicklungsdienstleister ökonomisch erforderlich um Umsätze zu generieren und wettbewerbsfähig bleiben zu können. Auf der anderen Seite sind diese Beziehungen durch die Ausübung von Marktmacht und opportunistische Praktiken geprägt, was auf der Vertragsseite sich als Versuch der Risikominderung und Absicherung niederschlägt.

Interessant ist, dass opportunistische Strategien marktbeherrschender Unternehmen gegenüber ihren Kooperationspartnern sich relativ schnell als "Loose-Loose-Game"³² darstellen können. Denn sie beschneiden wegen überhöhtem Preisdruck die Rendite- und Investitionsmöglichkeiten der Vertragspartner und wirken somit auch als Innovationsbremse. Sie wirken aber auch als Qualitätsproblem und Anwachsen der Koordinationskosten auf die marktbeherrschenden Unternehmen zurück. Um das Verhältnis zu einem "Win-Win-Game" zu gestalten sind aber grundlegend andere Verhaltensweisen erforderlich: *"Nur bei einem ausgewogenen Verhältnis der Anteile an Wertschöpfung und Wertaneignung werden die kooperierenden Unternehmen ihre Partnerschaft als fair empfinden."*³³ Denn eine Lieferkette funktioniert nur dann problemlos, *"(...) wenn alle Beteiligten angemessen von den gemeinsamen Erfolgen profitieren."*³⁴ Es gibt jedoch noch einem anderen Aspekt, warum sich opportunistische Strategien marktbeherrschender Unternehmen gegenüber ihren Kooperationspartnern mittel- und langfristig als "Loose-Loose-Game" herausstellen können. Denn wenn Zulieferer oder Entwicklungsdienstleister die strategischen Handlungsmöglichkeiten und Alternativen haben, werden sie sich von solchen Partnern abwenden und stabilerer Partnerschaftsbeziehungen mit anderen Kunden suchen. Hinzu kommt, dass es zumeist die innovativen Unternehmen sind, die sich ein breiteres Spektrum an Abnehmern erschließen können und somit OEMs mit überwiegend opportunistischer Strategie auch als Verlierer im Innovationswettbewerb hervorgehen.

³¹ Roth, S. (2012), S. 116

³² Zahn, E.; Hülsmann, O. (2007), S. 122

³³ Zahn, E.; Hülsmann, O. (2007), S. 122

³⁴ Narayanan, V.G.; Raman, A. (2006), S. 25-34

2.4 Marktmacht und geistiges Eigentum

Als Marktmacht ist nicht nur die Anbietermacht anzusehen, die ein Unternehmen im Wettbewerb auf den Absatzmärkten auf andere Marktakteure ausübt. Vielmehr wird unter Marktmacht auch die Nachfragemacht verstanden, die ein Unternehmen auf dem Beschaffungsmarkt geltend macht. Es liegt Nachfragemacht dann vor, *"(...) wenn der Abnehmer die Chance hat, innerhalb einer Nachfragebeziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht."*³⁵ Dabei lassen sich die folgenden konstituierenden Elemente für die Existenz von Nachfragemacht feststellen: *"Ein Unternehmen oder eine Gruppe von Unternehmen verfügt als Abnehmer entweder über eine marktbeherrschende Stellung oder (...) genießt als Abnehmer strategische Vorteile, die beispielsweise aus seiner Größe resultieren. Durch diese Ausgangslage wird das Unternehmen bzw. die Gruppe in die Lage versetzt, die Rahmenbedingungen und Konditionen des Einkaufs nachhaltig zu seinen bzw. ihren Gunsten zu beeinflussen."*³⁶

Die Ausübung der Nachfragemacht der Automobilhersteller in den Beschaffungsmärkten stellt sich insbesondere als "Preisdruck" und "Risikoabwälzung" auf Lieferanten dar. In der Befragung unter deutschen Zulieferunternehmen wurden zum Thema Nachfragemacht detailliert die Veränderungen der Geschäftsbeziehungen in den letzten Jahren erhoben:

*"Danach haben für 89% der Zulieferer der "Preisdruck", für 77% die "Forderungen nach mehr Qualität" und ebenfalls für 77% die "Forderungen nach mehr Entwicklungsleistungen" zugenommen. Für 51% hat der Preisdruck sogar stark zugenommen. Die Bereitschaft zur Honorierung der Innovationsleistung hat aus der Sicht von 30% der Zulieferer abgenommen. Für 64% ist sie auf dem gleichen Niveau wie bisher. Nur 2% sehen eine Zunahme."*³⁷

Stark zugenommen haben die Forderungen der Hersteller nach Offenlegung der Kalkulationsgrundlagen und der Kennziffern des Zulieferers. *"62% geben eine Zunahme, 13% sogar eine starke Zunahme an. Aus Sicht des Herstellers soll mit der „gläsernen Kalkulation“ das Preisgefüge der gesamten Lieferkette transparent gemacht und Ansatzpunkte für weitere Preisreduzierungen gefunden werden."*³⁸ Besonders auffällig ist, dass von den Zulieferern zunehmend über die "Missachtung geistigen Eigentums" durch die OEMs geklagt wird:

³⁵ Bontrup, H.-J.; Marquardt, R.-M. (2008), S. 13

³⁶ Bontrup, H.-J.; Marquardt, R.-M. (2008), S. 13

³⁷ Roth, S. (2012), S. 117

³⁸ Roth, S. (2012), S. 117

*"Bei den Geschäftsbeziehungen mit den Kunden hat das Thema "Missachtung geistigen Eigentums" an Bedeutung gewonnen. 45% der Befragten haben angegeben, dass diese Praktiken zugenommen haben, für 15% haben sie sogar stark zugenommen. Für ebenfalls 45% ist diese Missachtung gleich geblieben. Nur 4% geben hier eine Abnahme an. Einer der Hauptkritikpunkte der Zulieferer ist die Behandlung der Entwicklungsleistungen. Häufig erwarten Automobilhersteller von Lieferanten nicht nur Gratis-Entwicklungsleistungen, sondern auch, dass das Eigentum an den Entwicklungsergebnissen an den OEM übertragen wird."*³⁹ Bestätigt wird dieses Befragungsergebnis durch eine Studie der Forschungsstelle Automobilwirtschaft (FAW) Bamberg, bei der Lieferantenverträge im allgemeinen und die Regelungen zu den Entwicklungsleistungen in der deutschen Automobilbranche im Besonderen untersucht wurden. Dabei wurde festgestellt, dass der OEM häufig "(...) bereits im Vertragsentwurf diktiert, dass der Lieferant mit Unterschrift unter den Vertrag das Eigentum an allen Entwicklungsergebnissen an den OEM überträgt. Der Lieferant behält (...) zwar die Rechte an den Entwicklungsergebnissen, aber er räumt dem OEM bereits entsprechende Nutzungsrechte ein – unabhängig davon, ob der Lieferant schlussendlich den Auftrag erhält oder nicht."⁴⁰ Oft würde dem Lieferanten per Vertrag untersagt, das selbst erworbene Know-how ohne Zustimmung des OEMs an Dritte weiterzugeben, selbst dann, wenn er den Auftrag nicht bekommt. Der OEM behalte sich vor, "(...) mit dem Entwicklungsergebnis des Lieferanten an Wettbewerber heranzutreten, ohne den Lieferanten zu entgelten – selbst dann nicht, wenn er den Auftrag nicht erhält. Er hat die Wahl zwischen Ablehnung des Vertrags (Geschäftsausfall) oder Vertragsabschluss, der bedeuten würde, dass er sich nicht nur mit einem Knebelvertrag an den OEM, sondern auch an seine Wettbewerber ausliefert."⁴¹ Nach dem Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) § 138 Abs. 1 und 2 könnten solche Praktiken unter Umständen als sittenwidrig eingestuft werden. Die Voraussetzungen dafür sind, wenn sich "jemand unter Ausbeutung der Zwangslage, der Unerfahrenheit, des Mangels an Urteilsvermögen oder der erheblichen Willensschwäche eines anderen sich oder einem Dritten für eine Leistung Vermögensvorteile versprechen oder gewähren lässt, die in einem auffälligen Missverhältnis zu der Leistung stehen."⁴² Nach dieser Auffassung sind auch Verträge, welche die wirtschaftliche Freiheit des Anderen so sehr beschränken, dass dieser seine freie Selbstbestimmung ganz oder im Wesentlichen einbüßt, sittenwidrig. Auch nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung

³⁹ Roth, S. (2012), S. 119

⁴⁰ Automobil-Produktion (2007), S. 16

⁴¹ Automobil-Produktion (2007), S. 17

⁴² Boecken, W. (2004), S. 322 ff.

(GWB)⁴³ kann der Missbrauch marktbeherrschender Stellungen als gesetzeswidrig angesehen werden. So sieht das Diskriminierungsverbot durch marktbeherrschende und marktstarke Nachfrager in § 20 GWB n.F. vor, dass im Geschäftsverkehr eine Gleichbehandlung gleichartiger Unternehmen zu erfolgen hat. In der Praxis erweist sich dieses Diskriminierungsverbot jedoch *"(...) als schwerfällig und stark einzelfallbezogen, da zur Prüfung, ob die erforderliche Abhängigkeit zur Anwendung des Gesetzes vorliegt, festzustellen ist, ob ausreichende und zumutbare Möglichkeiten, auf andere Unternehmen auszuweichen, nicht bestehen."*⁴⁴ Das zentrale Dilemma ist somit, dass kaum ein Unternehmen, das eine Geschäftsbeziehung zu OEMs unterhält, eine Klage anstrebt. Dies wird in der Literatur auch als das sogenannte *"Ross-und-Reiter-Problem"*⁴⁵ diskutiert. Lieferanten schrecken davor zurück, Kartellbehörden oder Gerichte einzuschalten, weil sie aufgrund ihrer Abhängigkeit befürchten müssen, wichtige Großabnehmer zu verlieren, wenn sie vor Gericht ziehen und *"Ross-und-Reiter"* nennen: *„Die Sorge um den nächsten Auftrag (liegt) tiefer, als der Wunsch, für einen abgewickelten oder in Abwicklung befindlichen Auftrag Recht zu bekommen (...) Ohne Beschwerde und damit ohne belastbare Hinweise auf Fehlentwicklungen bleibt aber die Missbrauchsaufsicht eine stumpfe Waffe.“*⁴⁶

2.5 Bewertung

Mit der Restrukturierung der Wertschöpfungskette hat sich eine bedeutsame Verlagerung der Produkt- und Prozessverantwortung auf Zulieferer und Dienstleister vollzogen. Dieser Prozess war wesentlich durch das Modularprinzip ermöglicht, mit dem erstmals eine flexible Bündelung, Entbündelung und Neubündelung von Wertschöpfungspaketen realisierbar wurde. Die Reorganisation der Wertschöpfungskette auf der Basis des Modularprinzips hat somit nicht nur die Wettbewerbsdynamik forciert, indem die Möglichkeiten für Spezialisierungen sich erweitert haben, sondern auch die Innovationsdynamik, indem die Neugestaltung innovativer Leistungsbündel möglich wurde. Im Zuge dieser Entwicklung haben unternehmensübergreifende Kooperationsformen sprunghaft an Bedeutung gewonnen. Aufgrund kürzer werdender Time-to-Market Zyklen und komplexerer Wissensanforderungen hat kein Unternehmen alle erforderlichen Kompetenzen gebündelt verfügbar, oder die Zeit, diese zu entwickeln. Insbesondere die Fahrzeugentwicklung wird zunehmend arbeitsteilig mit Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern, oder in Innovationsnetzwerken durch-

⁴³ BMWI (2012)

⁴⁴ Bontrup, H.-J.; Marquardt, R.-M. (2008), S. 23

⁴⁵ Küpper, G. (1997), S. 1105

⁴⁶ Bontrup, H.-J.; Marquardt, R.-M. (2008), S. 23

geführt. Damit lösen sich traditionelle Unternehmensstrukturen und -grenzen tendenziell auf und die Leistungserbringung erfolgt in immer größerem Umfang in unternehmensübergreifenden, arbeitsteiligen Strukturen. Neben den Time-to-Market Gesichtspunkten führen eine Reihe weiterer Gründe zur Bildung von Kooperationen oder Netzwerkstrukturen: Möglichkeiten zur Risikostreuung, Erhöhung der Flexibilität, Realisierung von Economies of Scale und Scope, Zugang zu neuen Märkten oder Vertriebskanälen und Erwerb von benötigten Ressourcen und Know-how. Allen Aktivitäten zur Bildung von Kooperationen und Netzwerken ist eigen, dass die beteiligten Unternehmen aus verschiedenen Gründen mehr Vorteile in hybriden Organisationsformen sehen, als sie diese in traditionellen Hierarchien und Integrationsformen vorfinden würden. Allerdings stellen solche Arrangements neue Anforderungen an das strategische Management bei Herstellern und Zulieferern, da diese Kooperationsformen nicht in dem Maße zentral steuer- und kontrollierbar wie in einem Einzelunternehmen sind. In diesem Szenario lösen sich die Machtverhältnisse innerhalb von Kooperationsstrukturen jedoch nicht in einem hierarchiefreien Raum auf. Es entstehen zwar immer größere Zulieferkonzerne und -konglomerate, die zweifellos auch an Marktmacht gewinnen, die strategische Orientierung der OEMs ist es jedoch darauf ausgerichtet, die Steuerungshoheit über Kooperationen und Netzwerke zu behalten.⁴⁷

Obwohl durch die Konzentrationsprozesse in der Automobilindustrie sich die Verhandlungsmacht stark auf die Seite der Hersteller verlagert hat (beschleunigt noch durch den intensiven globalen Wettbewerb unter den Lieferanten), gibt es dennoch für Zulieferer Möglichkeiten, eine relative Verhandlungsmacht gegenüber den Herstellern zur Geltung zu bringen. Entweder sie entwickeln durch eine wachsende Unternehmensgröße (Fusionen, Übernahmen) selbst zu "Mega-Lieferanten" mit "Marktgegenmacht", oder sie erreichen Alleinstellungsmerkmale etwa durch eine führende Technologieposition, im Sinne schwer imitierbarer Kernkompetenzen⁴⁸ und können somit die Abhängigkeit des Herstellers vom Zulieferer erhöhen und die Anzahl der Wettbewerber minimieren. Die zentralen Determinanten der Markt- und Verhandlungsmacht sind in den vertikalen Kooperationen der Automobilindustrie demnach auf Seiten der Hersteller der umsatzbasierte Marktzugang und auf Seiten der Zulieferer Alleinstellungsmerkmale und technologiebasierte Differenzierung. Durch die drastische Reduzierung der Zahl an Zulieferern und die Praxis der OEMs, in der Hauptsache mit den Tier-1 Zulieferern Langfristverträge abzuschließen, nimmt die wech-

⁴⁷ Semmler, K.; Mahler, D. (2007), S. 47: Hersteller wollen unter allen Umständen versuchen (...) *"Dirigent dieser Wertschöpfungsnetzwerke zu werden und Lieferanten in einer gesunden Balance aus Partnerschaft und Wettbewerb zu managen."*

⁴⁸ Prahalad, C.K.; Hamel; G. (1992); Roth, S. (2012)

selseitige Bindung an diese Vertragspartner zu, bzw. die kurzfristige Austauschbarkeit ab. Dieser "Konsolidierungsprozess" wird vielfach auch als Zunahme partnerschaftlicher Ausrichtung interpretiert. Partnerschaftliche Beziehungen können zweifellos aus Langfristverträgen entstehen. Die derzeitige Beziehungsstruktur in der Automobilbranche ist jedoch Ergebnis eines langjährigen Selektions- und Konzentrationsprozesses, der mit ökonomischen Interessen an mehrjähriger Kalkulierbarkeit von Lieferungen, Risikoverlagerungen in die Zulieferkette, Preisdruck⁴⁹ und Nutzung von Skaleneffekten einhergegangen ist. Von daher kann trotz des Trends zu langfristigen Verträgen nicht durchgehend von wirtschaftlich partnerschaftlichen Beziehungen gesprochen werden. Kooperationen bleiben in der Automobilindustrie durch die Erfahrungswerte von Marktmacht und opportunistischer Interessendurchsetzung geprägt, was sich auf der Ebene der Kooperations- und Vertragsgestaltung zunächst einmal als verbreitete Misstrauenshypothek niederschlägt.

Diese Erfahrungswerte sprechen nicht gerade für einen Vertrauensvorschuss im Kooperationsverhältnis der OEMs zu Lieferanten und Entwicklungsdienstleistern. Es ist von daher nicht verwunderlich, dass in der Literatur wie auch in den Gesprächen und Interviews eine Grundhaltung dominiert, nämlich mit Skepsis und auf einer gut abgesicherten Vertragsbasis in Kooperationen mit OEMs zu gehen und auf Grundlage dieser Absicherung eine mögliche Vertrauensgenese als eine wünschenswerte Zugabe zu betrachten.

3. Vertrag und Vertrauen bei Kooperationen in der Automobilindustrie

3.1 Verträge als Regelungsinstrumente von Kooperationen

Mit der Zunahme der Unternehmenskooperationen ist auch die Frage der Steuerung und Regelung des interorganisationalen Leistungsaustauschs⁵⁰ in den Vordergrund gerückt. Mit dem Management von Kooperationen sind Aktivitäten angesprochen, die auf die Steuerung und Kontrolle der gemeinsamen Wertschöpfungsprozesse, die Erzielung von Synergien und die Minimierung von Beziehungsrisiken abzielen. Sie umfassen den gesamten Kooperationsprozess von der Auswahl der Kooperationspartner, der vertraglichen Gestaltung, der organisationalen Entwicklung, der Durchführung bis hin zur Beendigung der Kooperation.⁵¹ Das Management von Kooperationen wird als der entscheidende Ansatz für die erfolgreiche Gestaltung von Kooperationen angesehen. Für Eckhard liegt im Kooperationsmanagement der entscheidende Ansatz für Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen, wobei er neben der Frage der Kapitalbeteiligung der Vertragsgestaltung eine

⁴⁹ Meißner, H.-R.; Jürgens, U. (2007), S. 49 f.

⁵⁰ Kabst, R. (2000)

⁵¹ Vgl. Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009)

Schlüsselrolle einräumt.⁵² Bezogen auf die Entwicklungspartnerschaften kommt Eisele zu dem Schluss, dass die Vertragsgestaltung neben der organisatorische Gestaltung und dem Controlling ein Schlüsselbereich beim Kooperationsmanagement darstellt.⁵³

Vertragsbeziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern in der Automobilindustrie weisen eine branchenspezifische Besonderheit auf: Aufgrund der besonderen Machtkonstellationen findet eine juristische oder gerichtliche Durchsetzung vertraglicher Rechte und Pflichten kaum statt. Die Beilegung von Konflikten erfolgt in aller Regel in außergerichtlichen bilateralen Verhandlungen,⁵⁴ bei denen in erster Linie die jeweilige Angebots- oder Nachfragemacht über die Konfliktlösung entscheidet.⁵⁵ Zudem ist die Automobilindustrie durch eine zweiteilige Vertragsstruktur gekennzeichnet, bei der die Vertragspartner in der Regel eine für längere Zeit gültige Rahmenvereinbarung abschließen, in denen allgemeine Grundsätze der Zusammenarbeit festgeschrieben werden und individuelle Projektverträge, die auf die projektspezifischen Bestandteile reduziert werden. Grundsätzliche Aspekte wie etwa Sachmängelhaftung werden zumeist nur einmalig innerhalb von Rahmenverträgen verhandelt. Projektspezifische Verträge kommen üblicherweise nicht durch die beidseitige Ratifizierung eines einzelnen Vertragswerkes, sondern vielmehr im Verlauf eines Prozesses von Angeboten und deren Annahme zustande. Wenn dann ein Rahmenvertrag fehlt, oder nur unzureichend definiert ist, wächst allerdings die Gefahr für den Zulieferer oder Entwicklungsdienstleister in eine rechtliche "Grauzone" zu geraten und nicht ausreichend gegen Risiken abgesichert zu sein.⁵⁶ Von daher wird im Weiteren ein besonderes Augenmerk auf das Verhältnis von Rahmenvertrag und Projektvertrag gelegt und dabei der Frage nach den Risiken und Absicherungsstrategien nachgegangen.⁵⁷

3.2 Funktionen und Bedeutung von Verträgen

3.2.1 Kooperations- und Vertragstypen

Unter Kooperation wird eine vereinbarte Zusammenarbeit von wirtschaftlich und rechtlich unabhängigen Unternehmen zur Koordination und Durchführung gemeinsamer Aktivitäten verstanden. Davon abzugrenzen sind Akquisitionen und Fusionen, die diese Merkmale nicht erfüllen. In einer ersten Einteilung kann man Kooperationen anhand der Größenver-

⁵² Eckhardt, B. (2008), S. 14

⁵³ Eisele, U. (2006), S. 2

⁵⁴ Kniß, D.; Müller, R. (2006)

⁵⁵ Seit längerem wird eine wirksame Abwendung des "Marktmachtmissbrauchs" gefordert, was in aller Regel in der Praxis an der Nachweisbarkeit scheitert. Vgl.: Bontrup, H.-J.; Marquardt, R.-M. (2008)

⁵⁶ Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009), S. 509 f.

⁵⁷ Siehe: 3.3.2 Festlegung von Kooperationsmodell und Vertragsstruktur

hältnisse der beteiligten Unternehmen (Umsatz, Beschäftigte) in asymmetrische und symmetrische Beziehungen gliedern. Im Weiteren kann man je nach Art der sektoralen Zuordnung Kooperationen zwischen Unternehmen, Hochschulen / Fachhochschulen, öffentliche Forschungseinrichtungen und Ingenieurdienstleister unterscheiden. Zudem sind abhängig von der Anzahl der involvierten Partner bilaterale und multilaterale Kooperationen möglich. Dabei sind Kooperationen mit mehr als zwei Partnern in strategischen Netzwerken, virtuellen Organisationen oder Konsortien zu finden.⁵⁸ In Bezug auf die Stellung von Unternehmen in einer Branche oder in einem Netzwerk ist zwischen fokalen Unternehmen (Strategische Führung, dominanter Auftraggeber, Endprodukthersteller) und darauf bezogenen Lieferanten oder Dienstleister zu unterscheiden. Kooperationen zwischen diesen fokalen Unternehmen und den nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette werden als vertikale Kooperationen bezeichnet. Dagegen sind unter horizontalen Kooperationen Beziehungen zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe innerhalb eines gleichen Wirtschaftszweiges zu verstehen. Von diagonalen Kooperationen spricht man bei Zusammenarbeitsformen von Partnern aus unterschiedlichen Wertschöpfungsketten und Branchen oder zwischen Unternehmen und wissenschaftlichen Instituten.⁵⁹

Von besonderer Bedeutung ist die Differenzierung nach Kooperationsbeziehungen entlang unterschiedlicher Unternehmensfunktionen wie F&E, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Marketing. Bei der vertraglichen Gestaltung von F&E Kooperationen sind im Unterschied zu den anderen Kooperationsformen einige Besonderheiten zu beachten. Zum einen sind Aktivitäten im Bereich von Forschung und Entwicklung in der Regel ergebnisoffene Prozesse, die von vorneherein nicht in allen Details planbar sind. Dies schlägt sich auch in der Vertragsgestaltung nieder, die - wie noch dargestellt wird - sich im Spannungsfeld von relativ offenen Verträgen auf der einen und weitgehender Absicherungen auf der anderen Seite bewegt.

Bei F&E Verträgen ist zudem zu beachten, dass es keinen gesetzlich geregelten Vertragstyp "Forschung und Entwicklung" gibt. Die Folge ist, dass *"alle erforderlichen Regelungen unbedingt ausdrücklich im Vertrag vereinbart werden müssen, soweit nicht die allgemeinen BGB-Vertragstypen einschlägig sind."*⁶⁰ Zudem können F&E Vereinbarungen unter Umständen unter das Kartellrecht fallen, wenn daraus Marktanteile erwachsen, die als wettbewerbsbeschränkend eingestuft werden können, was allerdings in der Regel eher bei

⁵⁸ Müller, C. (2003), S. 12

⁵⁹ Ebertz, P. (2006), S. 31

⁶⁰ Koch, F. A. (2012)

horizontalen Kooperationen zu erwarten ist. Somit muss der jeweilige Vertragsinhalt *"mit dem Kartellrecht vereinbar sein und die Verträge müssen an die Änderungen in den neuen GVO⁶¹ angepasst werden, (...) so etwa bei der transparenten Bezeichnung der Schutzrechte und Gestaltung der gemeinsamen Tätigkeit, dem Zugang zu Know-how durch alle Vertragsparteien und der Verwendung von Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB). Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit wettbewerbsbeschränkender Auswirkungen mit der Größe des Marktanteils der Vertragspartner der Vereinbarung, (wobei die) Marktanteilschwelle weiterhin bei 25% liegt, wenn die beteiligten Unternehmen Wettbewerber sind."*⁶² Die Folge für die Unternehmen ist, dass eine allgemeine rechtliche Prüfung der jeweiligen Forschungs- und Entwicklungsvereinbarungen anhand der AGBs nicht ausreicht. Vielmehr muss unter Umständen ergänzend eine kartellrechtliche Prüfung erfolgen.

3.2.2 Vertragsfunktionen

Verträge sind rechtlich einklagbare Versprechen, die in der Regel Verpflichtungen auf beiden Seiten der Vertragsbeziehungen begründen.⁶³ Ein Ziel von Verträgen ist die Risikobegrenzung, als eine mögliche Form der Verringerung von Handlungskomplexität. Diese Begrenzung der Risiken ist prinzipiell über zwei Wege möglich: Über die Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit des schädigenden Ereignisses oder über die Verringerung der Höhe der schädigenden Konsequenzen für einen Akteur.⁶⁴ Betrachtet man die Risikoquellen differenzierter, so haben sich in den letzten Jahren eine Reihe interessanter Veränderungen vollzogen. Diese lassen sich anhand von drei Vertragsfunktionen darstellen, die auf die Absicherung gegen zentrale Kooperationsrisiken abzielen.⁶⁵

Absicherung gegen Beziehungsrisiken

Hierbei handelt es sich um die vertragliche Absicherung gegen potentiell opportunistisches Verhalten des Partners. Dies ist ein proprietäres Phänomen von Kooperationen. Absicherung gegen Opportunismus ist dann angezeigt, wenn hohe factorspezifische Investitionen getätigt werden und damit eine Minimierung der Beziehungsrisiken erforderlich wird. Diese Investitionen können beim Bruch oder Nichtzustandekommen der Beziehungen verloren

⁶¹ Die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) der Europäischen Union ist Teil des europäischen Gemeinschaftsrechts und regelt die Freistellung bestimmter Gruppen vom Kartellverbot.

Siehe EUR-Lex Europa (2010), Verordnung Nr. 1217/2010 der EU-Kommission vom 14.12.2010

⁶² Koch, F. A. (2012)

⁶³ Rippenberger, T. (2003), S. 29

⁶⁴ Rippenberger, T. (2003), S. 30

⁶⁵ Zu den 3 Vertragsfunktionen siehe ausführlich: Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009)

gehen. Die Absicherung gegen Opportunismus ist oftmals das wichtigste Motiv für vertragliche Regelungen. Typische Klauseln zur Absicherung gegen Beziehungsrisiken behandeln Schutz- und Eigentumsrechte, Vertraulichkeit, vorzeitige Vertragsbeendigung und Haftungsfragen.⁶⁶ Absicherungsklauseln setzen Anreize zur Verhinderung von Opportunismus und stellen Leitlinien für den Fall des Vertragsbruchs bereit, so dass Strafen (wie Kompensationszahlungen) durch Gerichte oder andere Institutionen angeordnet werden können.

Vermeidung von Leistungsrisiken

Hierbei geht es um die vertragliche Gestaltung der Leistungserbringung und der jeweiligen Verantwortlichkeiten der Partner. Diese Vertragsfunktionen zielen auf Leistungsrisiken, die bei jeder (auch internen) Leistungserbringung existieren. Sie beziehen sich auf den Fall, dass intendierte Ziele nicht erreicht werden, obwohl die Zusammenarbeit nicht durch opportunistisches Verhalten behindert wird. Sie können auf mangelnde Kompetenz der Partner, oder auf Volatilität⁶⁷ in marktlicher oder technologischer Hinsicht zurückgeführt werden. Um diese Risiken zu minimieren können beispielsweise Verantwortlichkeiten oder Kompetenzprofile detailliert vertraglich fixiert werden. Damit erfüllen Verträge auch eine *Koordinierungsfunktion*. Generell lässt sich feststellen, dass Koordinationsregelungen zur Vermeidung von Leistungsrisiken aufgrund wachsender Markt- und Umfeldunsicherheiten stark zugenommen haben und häufig in detaillierte Vertragsklauseln münden.

Flexible Anpassung an veränderte Bedingungen

Ebenfalls stark an Bedeutung haben Klauseln in den Verträgen gewonnen, die auf eine flexible Anpassung an veränderte Bedingungen zielen. Insbesondere geht es hierbei um Regelungen und Routinen zur Anpassung der Verträge im Hinblick auf unplanbare und schwer kalkulierbare Ereignissen. So können Verträge in bestimmten Kontexten um neue Erfahrungen ergänzt oder sukzessive erweitert werden. Somit lässt sich Vertragsgestaltung als Routine begreifen, die sich durch Gebrauch, Versuch und Irrtum entwickelt. Offenbar findet hier ein Prozess des organisationalen Lernens statt, der zum Ergebnis hat, dass Unternehmen mit langjährigen Kooperationsbeziehungen zu einem bestimmten Partner immer detailliertere Verträge entwickeln, die vor allem auf die Koordinierung der Kooperation zielen.

⁶⁶ Vgl. Argyres, N.; Mayer, K. (2007)

⁶⁷ Schwankungen und Abweichungen vom Normalfall

3.2.3 Bedeutungszuwachs von Verträgen

Aufgrund der Marktmacht der Automobilhersteller und der tendenziell opportunistischen Durchsetzung von Interessen, müsste über die Jahre hinweg ein Trend zur Bedeutungsabnahme vertraglicher Regelungen feststellbar sein. Dies ist aber nicht der Fall. Im Gegenteil, die Bedeutung von Verträgen nimmt in qualitativer und quantitativer Hinsicht in der Branche zu. Bezogen auf den Charakter der vertikalen Kooperationsbeziehungen in der Automobilindustrie ist von der Annahme auszugehen, dass die mit großer Verhandlungsmacht ausgestatteten OEMs nicht besonders stark an einer vertraglichen Detaillierung interessiert sind. Vielmehr ist es häufig in ihrem Interesse, im Laufe einer Kooperation ein Regelungsvakuum zu nutzen, um ihre Vorstellungen einseitig durchzusetzen.⁶⁸ Dagegen hat der Zulieferer in der Regel nicht die Möglichkeit der opportunistischen Nachverhandlung⁶⁹. Er wird vieles daran setzen, den Detaillierungsgrad der Regelungen bereits bei Beginn der Kooperationsbeziehung zu erhöhen, um die Gefahr der nachträglichen Einflussnahme von Seiten des Herstellers zu verringern. Sein Ziel ist in aller Regel eine möglichst gerichtsfeste Regelung ohne Interpretationsspielraum zu erzielen.

Warum gewinnen nun Verträge in der Kooperationspraxis zwischen Herstellern und Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern eine zunehmende Bedeutung, obwohl es scheinbar nicht im Interesse der Hersteller ist, diesen Prozess zu forcieren? Es gibt von Seiten der empirischen Vertragsforschung hierzu kaum Studien, was zum einen darin begründet liegt, dass die Bedeutung von Verträgen in den letzten Jahren erst zugenommen hat, zum anderen weil Verträge aus Gründen der Geheimhaltung nur schwer für Analysezwecke zugänglich sind.⁷⁰ Aus den wenigen empirisch fundierten Studien lassen sich folgende Begründungen für die Bedeutungszuwachs von Verträgen zusammenfassen:

Zum einen hat im Zuge der Globalisierung in den letzten Jahren die Tendenz zur „Amerikanisierung“ von Geschäftsbeziehungen dazu geführt, dass eine zunehmende Verrechtlichung der Beziehungen zu beobachten ist und der Einfluss der informellen Mechanismen zurückgeht. Um keine Nachteile in weltweiten Geschäftsbeziehungen in Kauf nehmen zu müssen, haben sich viele Unternehmen dem Standard der amerikanischen Regelung von Kooperationen angepasst, der schärfere und detailliertere Verträge vorsieht.

Zum anderen sind viele Unternehmen dazu übergegangen, ihre vertragsbezogenen Prozesse zu professionalisieren, indem sie Vertragsdatenbanken einführen oder sogar spezi-

⁶⁸ Anderson, S.W.; Decker, H. (2005), S. 1734 ff.

⁶⁹ Ausnahmen stellen große Zulieferkonzerne mit marktbeherrschender Stellung dar.

⁷⁰ Vgl. Ring, P.S. (2002) und Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009)

elle organisatorische Funktionen des Vertragsmanagements schaffen.⁷¹ Dieser Trend schließt die Bereitschaft ein, zur Durchsetzung von Ansprüchen gegebenenfalls auch vor Gericht zu ziehen. Ein weiterer Faktor für die Bedeutungszunahme von Verträgen stellt der empirisch gestützte Befund dar, dass mit zunehmender Vertragspraxis und bei langjähriger Bindung von Vertragspartnern der Detaillierungsgrad von Verträgen zunimmt.⁷² Dies lässt sich zum einen mit der Erfahrungskurve erklären, zum anderen mit der Tendenz der Einbeziehung von fachkompetenten Mitarbeitern in den Angebotsprozess und die Vertragsgestaltung (Kodifizierung von Wissen in Form von Richtlinien, Handbüchern, Regelwerke, Entwicklungsstandards). Bereits im Vorfeld von Kooperationen nutzen viele Unternehmen inzwischen systematisch die Erfahrungen und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter, so z.B. bei der Erstellung von Angeboten und Expertisen.⁷³ Da Unternehmen im Zeitverlauf ein besseres Verständnis darüber entwickeln, wie Verträge effektiv zur Absicherung, zur Koordination und zur Anpassung eingesetzt werden können, tendieren sie dazu, Regelungen aus früheren Verträgen in neue Verträge zu übernehmen. Dieser Standardisierungseffekt führt dazu, dass Verträge im Zeitverlauf komplexer werden, da sie auf immer umfangreicheren Regelungen gründen und im Zeitverlauf stärker ausdifferenziert werden.⁷⁴ Die zunehmende Bedeutung von Verträgen ist nicht automatisch mit der Zunahme der Absicherungsabsichten gegen Beziehungsrisiken zu verbinden (was aufgrund der Machtkonstellationen anfänglich monokausal zu vermuten war). Vielmehr werden alle Vertragsfunktionen (Absicherungs-, Koordinations- und Anpassungsfunktion) in zunehmenden Maße genutzt, wobei eine starke Zunahme der Koordinationsregelungen festzustellen ist.⁷⁵ Somit hat die zunehmende Bedeutung von Verträgen in den Kooperationsbeziehungen der Automobilindustrie mehrere Ursachen:

- Die tendenziell opportunistischen Strategien der Automobilhersteller erfordern wirksame Absicherungen bei Zulieferunternehmen und Entwicklungsdienstleistern. Auch wenn im Konfliktfall kaum Gerichte bemüht werden, dienen diese Absicherungen der eigene Position in den Auseinandersetzungen. Zudem ist der Vorwurf des Vertragsbruches schwerwiegend.
- Der Detaillierungsgrad der Absicherungsregeln gegen Beziehungsrisiken steigt zudem

⁷¹ KPMG (2002)

⁷² Mayer, K.; Argyres, N. (2004)

⁷³ Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009), S. 504 f.

⁷⁴ Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009), S. 507; Bestätigt werden diese Tendenzen im Interview mit dem Chefjuristen eines OEM: *"Allerdings hängt (der Detaillierungsgrad) von der jeweiligen Rechtskultur ab. Amerikaner neigen dazu ausführlichere Verträge zu machen."*

⁷⁵ Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009), S. 525

mit der Höhe der faktorspezifischen Investitionen.

- Wachsende Markt- und Umfeldunsicherheiten und damit einhergehende höhere Leistungsrisiken erfordern umfangreichere und professionelle Vermeidungsstrategien. Dies führt bei komplexer werdenden Projekten zu immer detaillierteren Vertragsklauseln.
- Verträge werden im Zeitverlauf auch deshalb komplexer, weil Unternehmen über die Erfahrungskurve ein besseres Verständnis darüber entwickeln, wie diese effektiv eingesetzt werden können und übernehmen Regelungen aus früheren Verträgen.
- Im Zuge der Globalisierung hat in den letzten Jahren die Tendenz zur „Amerikanisierung“ von Geschäftsbeziehungen (schärfere und detailliertere Verträge) dazu geführt, dass eine zunehmende Verrechtlichung der Beziehungen zu beobachten ist und der Einfluss der informellen Mechanismen zurückgeht.

3.3 Vertragsgestaltung bei Entwicklungskooperationen

3.3.1 Strategische Entscheidung für oder gegen eine Entwicklungskooperation

In den Interviews wurde in weitgehender Übereinstimmung festgestellt, dass die Wahl des Kooperationsmodells ganz entscheidend die Vertragsstruktur und damit auch die Vertragsinhalte bestimmt. Allerdings wurde auch betont, dass die entscheidenden Überlegungen, ob eine Entwicklungskooperation eingegangen wird, von strategischer Natur sind. Es geht um die zentrale Frage der Identifikation, Weiterentwicklung Ergänzung oder Absicherung der Kernkompetenzen und damit der Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens. Je nachdem ob es sich um eine bilaterale Entwicklungskooperation (vertikal oder horizontal), eine Gemeinschaftsentwicklung in strategischen Netzwerken und Konsortien, oder um einen kombinierten Entwicklungs- und Liefervertrag handelt, ist diese Frage immer wieder neu zu bewerten.

Bei den fremdbezogenen Entwicklungsleistungen wird ein beträchtlicher Teil als Auftragsentwicklung von einem OEM an Zulieferer oder Entwicklungsdienstleister vergeben, wobei der OEM auch die Schutzrechte für sich in Anspruch nimmt. Allerdings investieren spezialisierte Zulieferer zunehmend in Eigenentwicklung, um diese Produkte an verschiedene OEMs zu vermarkten. Bei Kooperation wird zunehmend darauf geachtet, den Anteil der Neuschutzrechte zu erhalten, für die der jeweilige Partner den überwiegenden Anteil an Entwicklungsleistungen erbracht hat.⁷⁶ Zudem existieren immer häufiger Gemeinschaftsentwicklungen bestimmter Komponenten, die wiederum besondere Fragen der Urheber-

⁷⁶ Siehe ausführlich dazu Kapitel 3.3.4 "Regelungsinhalte zur Gestaltung von Entwicklungsverträgen" und dort der Abschnitt "Schutzrechte"

und Nutzungsrechte aufwerfen. Allen Modellen ist gemeinsam, dass sie unter Chancen-Risiko-Analyse strategisch bewertet werden müssen. Mit einer solchen Analyse werden Entscheidungsgrundlagen geschaffen, ob eine Kooperation der strategischen Ausrichtung des Unternehmens nützt, ob eine Weiterentwicklung der Kernkompetenzen zu erwarten ist, ob sich damit die Abhängigkeit von einem dominanten Kunden vergrößert, ob unter dem Strich die Risiken gegenüber den Vorteilen überwiegen. Die Sicherung der eigenen Kernkompetenzen ist dabei eine der wichtigsten strategischen Frage:

"Es gibt Kernkompetenzen, die nicht an den Kunden oder Projektpartner gehen dürfen, auch nicht im Falle eines Projektabbruchs, wo dann das Interesse bei anderen besteht, dieses für sich nutzen zu können. Wenn überhaupt, dann kann man über eine Lizenz sprechen. (...) Dann würde eine Klausel in der Vertragsgestaltung greifen, dass der Kunde dieses Know-how gegen eine angemessene Lizenzgebühr für einen definierten begrenzten Zeitraum nutzen darf. Lizenzgebühr deshalb, weil er für die konkrete Entwicklungsleistung ja nicht gezahlt hat." (Interview Zulieferer)

Bei einer horizontalen Kooperation unter relativ gleichrangigen Partnern geht es aber auch darum, den Know-how-Zuwachs möglichst in Form von Rechten zu sichern, weil davon auch Folgegeschäfte abhängen:

"Das Ziel bei solchen Kooperationen sollte es immer sein, Inhaber der Rechte zu bleiben, insbesondere dann, wenn man kein reiner Entwicklungsdienstleister ist, und das Hauptziel verfolgt wird, mit diesem Know-how die Fertigung von Produkten vorzunehmen. Das lässt sich nur realisieren, wenn man nicht an einen Kunden gebunden ist, sondern sein Produkt auch breit anbieten kann. Dazu ist man nur in der Lage, wenn man weitgehend autonom bleibt bei seinen Rechten." (Interview Zulieferer)

Bei Gemeinschaftsentwicklung in strategischen Netzwerken oder Konsortien stehen vor allem grundsätzliche strategische Wettbewerbsfragen im Vordergrund. Unter Umständen macht es Sinn sich an einem solchen Projekt zu beteiligen, weil hier größere Märkte und Umsätze zu erwarten sind, auch wenn sich kein Kompetenzgewinn einstellt.

"Wenn man sich diesen Netzwerken entweder als aktives oder passives Mitglied anschließt, hat man im Hinblick auf die Verträge auch keine Gestaltungsmöglichkeiten. Entweder man geht den Weg mit, oder man bleibt außen vor. In diesen Beziehungen geht es nur darum, (...) ob diese Form Gefahren mit sich bringt - etwa wenn man verpflichtet ist, sein Know-how dem Konglomerat zur Verfügung zu stellen - um dann eventuell damit nicht mehr exklusiv an andere Kunden herangehen zu können." (Interview Zulieferer)

Von zentraler Bedeutung ist somit, dass mit der Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen und der Erweiterung des innovativen Leistungsspektrums, ein Potential zur strategischen Flexibilität⁷⁷ entsteht. Ein Unternehmen, das über diese Kompetenzen verfügt, *"(...) erkennt rechtzeitig Veränderungen in seiner Umwelt, interpretiert deren Relevanz und ist in der Lage, neue Strategien, Strukturen, Ressourcen und Verhaltensweisen zu entwickeln."*⁷⁸ Diese strategische Flexibilität ist das Kennzeichen ökonomisch erfolgreicher Zulieferer, wie eine eigene empirische Studie nachgewiesen hat: *"Einerseits können (ökonomisch erfolgreiche Zulieferer) sie sich in den Beziehungen zu den Herstellern stärker behaupten als weniger erfolgreiche Zulieferer, da sie für ihren höheren Anteil innovativer Leistungen höhere Preise durchsetzen können (relative Angebotsmacht). Andererseits haben sie größere Handlungsspielräume um Aufträge mit schlechter Kostendeckung abzulehnen, bzw. sich andere Kunden zu erschließen."*⁷⁹

Die Bedeutung einer solchen strategischen Ausrichtung wird auch von Seiten der Entwicklungsdienstleister bestätigt. Die Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen (Kompetenzfelder) eröffnet die strategische Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten (Diversifizierung), mit einer Vielzahl von Kunden Geschäftsbeziehungen eingehen zu können:

"Wir sind stark diversifiziert. Einmal was die Automobilkunden angeht. Bis auf ein Unternehmen bedienen wir alle OEMs. Daneben gibt es andere Branchen, wie Medizintechnik, Luftfahrt und Weiße Ware. (Diese Strategie) betreiben wir ganz bewusst. Wir sind ganz breit auf gestellt und deshalb sehe ich hier keine große Gefahr (...) Wir versuchen durch besondere Kompetenzfelder stabil zu bleiben und voran zu kommen." (Interview Entwicklungsdienstleister)

3.3.2 Festlegung von Kooperationsmodell und Vertragsstruktur

Legt man die Prognosen zur Strukturverschiebung bei der F&E-Wertschöpfung in der Automobilindustrie zugrunde, so wird auf die Autozulieferer im Jahr 2015 mit 61% der überwiegenden Anteil entfallen, gefolgt von den OEMs mit 28% und den Entwicklungsdienstleistern mit 11%. Offenbar wird der hohe Anteil der F&E-Wertschöpfung von Autozulieferern (61%) überwiegend in einem direkten vertikalen Vertragsverhältnis erbracht, wobei hier eindeutige empirische Daten fehlen.⁸⁰ Nach einer Untersuchung von Wildemann⁸¹

⁷⁷ Roth, S. (2008), S.

⁷⁸ Zahn, E.; Nowak, M.; Schön, M. (2007), S. 72;

⁷⁹ Roth, S. (2012), S. 217

⁸⁰ Die genaue Verteilung der Vertragsverhältnisse im F&E-Bereich ist empirisch nicht erforscht.

⁸¹ Wildemann, H. (2006), S. 235

unterhalten die OEMs durchschnittlich 53 und die Zulieferunternehmen durchschnittlich 6 Entwicklungspartnerschaften.

Betrachtet man die Wertschöpfungsanteile, so wird deutlich, dass derzeit, wie auch in naher Zukunft, das bedeutend höhere Auftragsvolumen über Entwicklungsverträge mit Zulieferunternehmen vergeben wird. Da aber nahezu alle Entwicklungsleistungen im Zulieferbereich von Unternehmen angeboten werden, die zugleich auch Prototypenentwicklung, Versuch und Erprobung sowie Serienproduktion anbieten, ist ein isolierter Entwicklungsvertrag bestenfalls eher die Ausnahme. In aller Regel besteht also die Anforderung, gleichzeitig oder zeitversetzt einen kombinierten Entwicklungs- und Liefervertrag abzuschließen. Diese beiden Vertragstypen unterscheiden sich grundlegend in Hinblick auf Regelungsumfang und Regelungsinhalt.⁸² Da die Vertragswerke in der Automobilindustrie oft sehr vielschichtig sind, entweder als Anlagen eines Rahmenvertrages, oder als selbständige Vertragsdokumente, ist die Gefahr für den Zulieferer groß, unzureichende Absicherungen vorzunehmen. Selbst wenn ein nur ein Entwicklungsvertrag mit einem Teilbereich des Konzerns abgeschlossen wird, so kann ohne weiteres auf einer anderen Ebene ein Rahmenvertrag aus vergangenen Lieferbeziehungen bestehen, der grundlegende Regelungen enthält. Diese können unter Umständen ungünstigere Bedingungen enthalten.

In einem Rahmenvertrag werden allgemeine Grundsätze der Zusammenarbeit festgeschrieben, wie etwa Sachmängelhaftung, und somit nur einmalig verhandelt. Wenn also ein Rahmenvertrag fehlt, oder ein vorhandener in der Vergangenheit nur unzureichend definiert wurde, wächst die Gefahr für den Zulieferer nicht ausreichend gegen Risiken abgesichert zu sein.⁸³ Es ist von höchster Bedeutung auf die Gestaltung des Rahmenvertrages zu achten, denn dieser hat juristisch Vorrang und somit sind *"diese Bedingungen sind für den Einzelvertrag bindend."*⁸⁴

Zudem finden sich in den Rahmenverträgen, die von den Herstellern angeboten werden, keine einheitlichen Bedingungen. Denn bei den großen Automobilherstellern ist die Beschaffung von Material und Teilen durch globale Einkaufsbedingungen⁸⁵ geregelt, die nicht alle mit den nationalen Rechtsrahmen (etwa dem BGB) oder den Empfehlungen des Verbandes der Automobilindustrie (VDA 2000) übereinstimmen. Gerade in Bezug auf die Empfehlungen des VDA lassen sich in der Praxis drei Varianten feststellen:

⁸² Siehe Kapitel 3.2.1 Vertragstypen.

⁸³ Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009), S. 509 f.

⁸⁴ Hoffbauer, C. (2010), S. 46

⁸⁵ So beispielsweise die "Global Terms and Conditions" von Ford, die "Special Terms 2007" von Mercedes-Benz, die "Internationalen Einkaufsbedingungen" von BMW, die "Global and Forward Sourcing" Bedingungen von VW.

- Vertragswerke, die Empfehlungen des Verbandes der Automobilindustrie für Einkaufsbedingungen quasi 1 : 1 übernehmen.
- Vertragswerke, *"die die VDA-Einkaufsbedingungen nur scheinbar übernehmen: Gliederung und äußeres Erscheinungsbild entsprechen den VDA-Einkaufsbedingungen, bei näherer Betrachtung weisen sie aber an entscheidenden Stellen andere Weichenstellungen auf"*.⁸⁶
- Vertragswerke, *"die allenfalls noch in einigen wenigen Randbereichen"*⁸⁷ oder gar nicht mehr an den VDA-Einkaufsbedingungen orientiert sind, weil sie nur die globalen Bedingungen des eigenen Konzerns zugrunde legen.⁸⁸

Die Bedeutung der Empfehlungen des VDA für die Vertragsgestaltung in der Praxis wird zudem dadurch relativiert, *"(...) dass Unternehmen die sie verwenden, daneben andere Klauselwerke benutzen, die den VDA-Einkaufsbedingungen vorgehen und sie oft erheblich modifizieren."*⁸⁹ Diese Tendenz wird auch in einem Interview bestätigt:

"Bei den großen OEMs basieren die Verträge für Lieferungen im Automobilbereich auf der Grundlage dieser unverbindlichen VDA-Empfehlungen, allerdings ist eine Tendenz zu registrieren, dass die OEMs dazu neigen diese letztendlich noch einmal positiver für sich zu gestalten - etwa um gesetzliche Regelungen zu erreichen, aber teilweise auch um sie noch zu verstärken, wie beispielsweise bei den Schutzrechten, bei der Verlängerung der Gewährleistungsfristen und bei Haftungsfragen allgemein." (Interview Zulieferer)

Geht es um Lieferverträge oder weitreichende kooperative Entwicklungsprojekte, etwa für eine gemeinsame Komponente zusammen mit einem Wettbewerber, so sind die einzelnen Gesellschaften der Herstellerkonzerne bei der Vertragsgestaltung strikt an die globalen Regelwerke der Konzernspitze gebunden:

"(...) es gibt Verträge wo wir sehr frei sind und andere wo wir weniger frei sind. Wenn wir zunächst über den Einkaufsbereich reden, so ist festzustellen, dass wir hier nur begrenzt frei sind. Das hat nichts mit der Rechtsform der Gesellschaft zu tun. Es ist einfach die Philosophie und Politik von (...), dass wir konzernweit möglichst identische (...) Einkaufsbedingungen haben. Unser Einkauf ist nicht mal mehr europäisch, sondern global organisiert. Dabei gibt es bestimmte Zuständigkeiten. So kann beispielsweise ein Einkäufer in Spanien sitzen und eine weltweite Zuständigkeit für eine bestimmte Commodity haben."

⁸⁶ Kessel, C. (2004), S. 1974

⁸⁷ Kessel, C. (2004), S. 1974

⁸⁸ Küpper, G. (2009), S. 117

⁸⁹ Küpper, G. (2009), S. 117

Und das oft auch noch markenübergreifend, was ein riesiges Volumen für den einzelnen Einkäufer bedeutet. Dieser globale Einkauf erfordert aus unserer Sicht weltweit gleiche Einkaufsbedingungen." (Interview OEM)

Dies kann auch zu Konflikten mit gesetzlichen Regelungen in den einzelnen Ländern führen, wie zum Beispiel in Deutschland wo es Konflikte mit dem Gesetz der "Allgemeinen Geschäftsbedingungen" geben kann. Dabei verzichten die Konzerne in aller Regel nicht auf ihre globalen Einkaufsbedingungen sondern machen teilweise Zusagen⁹⁰, die betreffenden Konditionen nicht anzuwenden. Im Unterschied zum Einkaufsbereich können die einzelnen Gesellschaften der OEMs Entwicklungsverträge mit geringer oder mittlerer Reichweite weitgehend selbst gestalten.

Aus den genannten Gründen ist es von zentraler Bedeutung für die Vertragsgestaltung von Entwicklungskooperationen, möglichst frühzeitige zu klären, welches Kooperationsmodell und welche Vertragsstruktur angestrebt wird und wie kombinierte Regelungen aufeinander zu beziehen sind. Deshalb stellt sich am Anfang die Frage, soll nur ein Entwicklungsvertrag abgeschlossen werden, oder soll die Zusammenarbeit auch in die Produktion und Lieferung von Teilen oder Modulen münden. Wenn dies der Fall ist, sollte bereits in die Verhandlungen über einen Entwicklungsvertrag das spätere Lieferverhältnis einbezogen werden. Ob das letztlich zwei getrennte Verträge werden, oder ein kombinierter Entwicklungs- und Liefervertrag abgeschlossen wird, hängt von unterschiedlichen Gegebenheiten in den Unternehmen ab. So kann zum Beispiel schon ein Rahmenvertrag zur Lieferung Teilen bestehen, der nur ergänzt werden muss. Aber selbst wenn eine spätere Belieferung in Aussicht gestellt, aber noch nicht explizit zugesagt wird, ist es dringend geboten, auch diese Absicht so gut es geht vertraglich zu regeln.

Ein zusätzlicher Gesichtspunkt macht aus Sicht des Zulieferers die frühzeitige Regelung selbst optionaler Lieferaufträge sinnvoll. Je größer die Vorleistung für ein Entwicklungsprojekt ist, umso schwieriger wird es, aus dem Projekt auszusteigen, oder nachträglich erteilte Lieferaufträge zu schlechte Konditionen abzulehnen:

"Da das Entwicklungsverhältnis nach aller Erfahrung zumeist in eine spätere Teillieferung mündet, oder diese zugesagt wird, so sollte man die Vertragsfragen einer künftigen Lieferung auf keinen Fall vertagen. Denn die Bereitschaft zu einer fairen Lösung zu kommen nimmt gerade in dieser Branche eher ab, je mehr Vorleistungen ein Partner schon erbracht hat. Denn hat er bereits so viel investiert, so wäre ein Ausstieg aus der Zusam-

⁹⁰ Mündlich oder in Form eines Side-Letters.

menarbeit mit großen Verlusten verbunden. Dieser Umstand ruft bei manchen OEMs die Begehrlichkeit auf den Plan, bei späteren Verhandlungen die Konditionen zu drücken."
(Interview Experte Vertragsrecht)

Wenn also Zulieferunternehmen Entwicklungsleistungen erbringen und diese vertraglich absichern, aber auf grundlegende Regelungen eines in Aussicht gestellten Liefervertrages verzichten, laufen sie Gefahr, eventuell zum Spielball opportunistischer Interessen der Kunden zu werden. Zu den häufigsten Klagen in der Branche gehören, dass nach erbrachter Entwicklungsleistung entweder der Preisdruck auf Lieferteile stark erhöht wird, oder das Entwicklungsergebnis als Basis für eine neue Ausschreibung unter Billiglieferranten genutzt wird.

Die andere Variante ist, dass unter Hinweis auf Weltmarktpreise der Preisdruck derart groß wird, dass sich in der Gesamtsumme die erbrachte Entwicklungs- und Lieferleistung für den Zulieferer nicht rechnet. Zudem ist es für Zulieferunternehmen von Bedeutung, nicht nur Lieferant und Entwicklungspartner, sondern auch Serienpartner zu werden und dass dieses Verhältnis auf der Grundlage fairer Langfristverträge beruht. Entwicklungsleistungen sind dann nur erfolgreich zu erbringen, wenn auch Produktionserfahrungen vorliegen, also zugleich eine Fertigungskompetenz besteht, die auch als nachhaltiger Erfahrungswert in die Innovationsprozesse und Weiterentwicklungen von Produkten einfließen kann. Aus Sicht der Zulieferer ist nicht nur darauf zu achten, dass frühzeitig die vertraglichen Bedingungen für die Serienlieferung festgelegt werden, sondern auch, dass Entwicklungs- und Liefertrag unter gleichen rechtlichen Bedingungen ausgehandelt werden. Stehen die Entwicklung und Produktion der Teile in einem sachlichen Zusammenhang, so sollten der Entwicklungsvertrag und der Liefervertrag miteinander harmonisieren. Sie sollten nicht mit verschiedenen Gesellschaften eines Konzerns abgeschlossen werden, was die Gefahr in sich birgt, weil die großen Abnehmer globale Unternehmen sind, dass man den einen Vertrag nach deutschem Recht, den anderen nach ausländischem Recht abschließt.

In den Interviews wurde in weitgehender Übereinstimmung festgestellt, dass die Wahl des Kooperationsmodells ganz entscheidend die Vertragsstruktur und damit auch die Vertragsinhalte bestimmt. Diese differieren zum Teil erheblich, je nachdem um welches Kooperationsmodell es sich handelt:

- Entwicklungsauftrag als Werk- oder Dienstvertrag.
- Bilaterale Entwicklungskooperation (vertikal oder horizontal).
- Gemeinschaftsentwicklung in strategischen Netzwerken oder Konsortien.

- Kombierter Entwicklungs- und Liefervertrag.

Ob es sich um einen Forschungsvertrag oder einen Entwicklungsvertrag handelt ist zwar sachlich von Interesse, für die rechtliche Einstufung jedoch unerheblich. Der Unterschied besteht darin, dass *"Forschungsverträge tendenziell ergebnisoffen sind und eine Zusage darüber, ob überhaupt ein Ergebnis erzielt werden kann, nicht möglich ist. (Dagegen) sind Entwicklungsverträge in der Regel auf ein spezifisches Produkt gerichtet."*⁹¹

Entscheidender ist die Abgrenzung zwischen Werkvertrag und Dienstvertrag. Zwar hat der Bundesgerichtshof keine eindeutige Zuordnung von F&E-Verträgen zu Werkvertrag oder Dienstvertrag vorgenommen,⁹² von Bedeutung ist aber, ob der Auftragnehmer für das Erfolgsrisiko eintreten soll oder nicht: *"Ist der Vertrag erfolgsgebunden, handelt es sich um einen Werkvertrag, ist er tätigkeitsgebunden, um einen Dienstvertrag."*⁹³

Beim Dienstvertrag schuldet der Auftragnehmer lediglich eine, den Regeln der Technik oder Wissenschaft entsprechende Vorgehen. Beim Werkvertrag schuldet er jedoch die Herbeiführung eines Erfolges.⁹⁴ Der *"Gegenstand des Werkvertrages kann sowohl die Herstellung oder Veränderung einer Sache als auch ein anderer durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführender Erfolg sein."*⁹⁵

Um welchen Vertrag es sich handelt, hängt nicht vom Vertragsziel oder -inhalt ab, sondern nur, so die Rechtsprechung des BGH, von der eindeutigen Willensbekundung der Vertragspartner. D.h., der Vertrag muss explizit als Dienst- oder Werkvertrag benannt werden.⁹⁶

Da der Auftragnehmer eines Werkvertrages den Arbeitserfolg schuldet und er das Risiko für die Brauchbarkeit des Ergebnisses trägt, ist es unerlässlich, im Vertrag präzise den herbeizuführenden Erfolg zu beschreiben.

3.3.3 Vorgehensweisen und Phasen der Vertragsgestaltung

Da die Vertragsgestaltung von verschiedenen Autoren als eine Schlüsselfunktion bei den unternehmensübergreifenden Kooperationen angesehen wird,⁹⁷ ist zu empfehlen, die Ausarbeitung der Vertragsregeln bereits in der frühesten Phase einer Kooperationsgestaltung vorzunehmen. *"Bevor sich Unternehmen jedoch den organisatorischen und informa-*

⁹¹ IHK (Hg.) (2005), S. 8

⁹² IHK (Hg.) (2005), S. 8; Urteil des BGH vom 16.7.2002, XZR 27/01

⁹³ IHK (Hg.) (2005), S. 8

⁹⁴ Schimmel, R.; Buhlmann, D. (2003), S. 265

⁹⁵ Bundesministerium für Justiz (2012), BGB, § 631, Abs. 2

⁹⁶ Schimmel, R.; Buhlmann, D. (2003), S. 265

⁹⁷ Eckhardt, B. (2008), S. 14; Eisele, U. (2006), S. 2

tionstechnologischen Herausforderungen (einer Kooperation) annehmen, ist es erforderlich, dass die dafür notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen in Form von Verträgen festgehalten werden. Die Anfertigung dieser Verträge ist eine komplexe Aufgabenstellung, an der eine Vielzahl von Fachleuten aus unterschiedlichen Disziplinen (bspw. Juristen, Betriebswirte, Informatiker) beteiligt ist.“⁹⁸ In der zitierten Studie wird vorgeschlagen, bereits in der Vorphase einer Kooperation, bei der es zunächst um Analyse der vorhandenen Prozesse und Auswahl des potentiellen Kooperationspartners geht, die vertraglichen Rahmenbedingungen mit zu bedenken.⁹⁹ Die Autoren einer anderen Studie kommen zu dem Ergebnis, dass das wichtigste Kriterium zur Beurteilung potentieller Partner die Bereitschaft zu einer bestimmten Vertragsgestaltung ist. Diese Bereitschaft soll unter anderem klare Regelungen bei Vertragsabweichungen (Aufwand und Kosten), für Kalkulation und Aufteilung der entstehenden Aufwände und Regelungen über die eingesetzten IT-Werkzeuge ermöglichen.¹⁰⁰

Häufig werden Phasen¹⁰¹ oder Prozessmodelle¹⁰² der Gestaltung von Kooperationen vorgeschlagen, die entweder den gesamten Entscheidungsprozess reflektieren, oder im engeren Sinne die Prozessabläufe abbilden. Ohne diese verschiedenen Ansätze im Detail darstellen zu wollen, sollen hier lediglich die Phasen erwähnt werden, die in häufiger Übereinstimmung genannt werden und die sich in der empirischen Untersuchung als bedeutend herausgestellt haben:

1. Phase: Strategische Analyse und Zieldefinition.

Als erster Schritt wird in einer Unternehmensanalyse die Positionsbestimmung am Markt und im Wettbewerb vorgenommen. So werden z.B. mit der "SWOT-Analyse" die Stärken und Schwächen des Unternehmens den Chancen und Risiken gegenüber gestellt. Dabei wird die interne Potentialanalyse mit Daten der Markt- und Wettbewerbsanalyse verknüpft.¹⁰³ Mit dieser Analyse wird eine Entscheidungsgrundlage geschaffen, die eine strategisch fundierte Weiterentwicklung der Kernkompetenzen und damit der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ermöglicht. Ziel ist dabei, den Handlungsbedarf bezüglich strategisch notwendiger Ressourcen und komplementärer Kompetenzen zu identifizieren und konkrete Kooperationsziele daraus abzuleiten.¹⁰⁴

⁹⁸ Becker, J.; Klose, K.; Schneider, M. (2004), S. 8

⁹⁹ Becker, J.; Klose, K.; Schneider, M. (2004), S. 14

¹⁰⁰ PROSTEP / Arthur D. Little (2005), S. 23

¹⁰¹ Beispielsweise bei: BMBF (Hg.) (2009) und Müller, C. (2003)

¹⁰² Beispielsweise bei: Becker, J.; Klose, K.; Schneider, M. (2004)

¹⁰³ Roth, S. (2012), S. 199; SWOT: Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

¹⁰⁴ Vgl. BMBF (Hg.) (2009), S. 19

2. Phase: Partnersuche und -bewertung. In dieser Phase werden zunächst die Suchkriterien definiert, nach denen die Auswahl des Kooperationspartners vorgenommen werden soll. Diese Kriterien umfassen beispielsweise Leistungsspektrum, Innovationsfähigkeit, Finanzen, Position im Wettbewerb, Bereitschaft zu fairer Vertragsgestaltung der potentiellen Partner. Darauf folgt eine erste Kontaktaufnahme zu Klärung der grundsätzlichen Kooperationsbereitschaft. Ziel ist es, eine Auswahl potentieller Kooperationspartner und deren Eignungsprofil zu erarbeiten und zur internen Entscheidung zu stellen.¹⁰⁵

3. Phase: Kooperationsverhandlungen und Vertragsgestaltung.

In dieser Phase werden mit dem Kooperationspartner die grundsätzlichen Belange einer Kooperation (finanzielle und rechtliche Belange, organisatorische Strukturen und Verantwortlichkeiten) verhandelt und in eine Vertragsform gebracht. Zu dieser Phase gehört auch die Bestimmung der Synergiepotentiale und die angestrebten Win-Win-Effekt für beide Seiten. Für die Aushandlung dieser grundsätzlichen Belange einer Kooperation werden Finanz-, Steuer- und Rechtsexperten benötigt. Zudem ist technischer Sachverständiger zur Beurteilung der genauen Zieldefinition und Machbarkeit des Entwicklungsgegenstandes erforderlich. Um den missbräuchlichen Umgang mit den offen gelegten Informationen zu verhindern, wird häufig vor Abschluss des Vertrages ein "Letter of Intent" formuliert. Mit der gegenseitigen Unterzeichnung des Entwicklungsvertrages wird diese Phase abgeschlossen.

4. Phase: Organisatorische Umsetzung und Erfolgskontrolle.

In der Durchführungsphase werden die in den Kooperationsverhandlungen festgelegten Zielsetzungen und Meilensteine operativ umgesetzt. Hierbei geht es beispielsweise um die Bildung unternehmensübergreifender, multifunktionaler Teams, die Prozessgestaltung der angestrebten betrieblichen Abläufe, die Festlegung von Meilensteinen, Quality Gates und Messkriterien im Rahmen des Projektmanagements. Eine wirksame Erfolgskontrolle von Entwicklungskooperationen lässt sich am ehesten mit zukunftsorientierten Ansätzen des "Innovationscontrollings"¹⁰⁶ bewerkstelligen. Im Gegensatz zum traditionellen vergangenheitsbezogenen Controlling, "*kann man Innovationscontrolling als ein entwickeltes organisationales Reflexionsverfahren der kritischen Selbstbeobachtung interpretieren, (das) prozessaktivierend und innovationsfördernd*"¹⁰⁷ wirken kann. Diese Verfahren lassen nicht

¹⁰⁵ Jansen, S. A. (2000), S. 110 ff.

¹⁰⁶ Gülkenberg, S. (2003), S. 311

¹⁰⁷ Roth, S. (2012), S. 198

mehr als reine Kontrollfunktion auffassen, da sie als Teil der Innovationsstrategie wesentliche Informations-, Integrations- und Koordinationsfunktionen erfüllen.

5. Phase: Beendigung der Kooperation.

Als letzte Phase ist die Beendigung einer Kooperation zu sehen, wobei zwischen einer planmäßigen und unplanmäßigen Auflösung zu unterscheiden ist. Die planmäßige Beendigung einer Kooperation folgt den im Vertrag definierten sachlichen und zeitlichen Erfüllungskriterien. Im Gegensatz zur planmäßigen Auflösung bestimmen bei der außerplanmäßigen Auflösung äußere Umstände oder das Verhalten eines der Partner das frühzeitige Ende der Kooperation. Häufige Gründe für die frühzeitige Beendigung einer Kooperation sind technische Probleme, wirtschaftliche Gründe, Probleme in der Zusammenarbeit, Strategieänderungen eines Partners.¹⁰⁸ Von daher sollte für ein außerplanmäßiges Ende einer Kooperation bereits frühzeitig in der Phase der Vertragsgestaltung Abbruchkriterien definiert werden. Diese sollten im laufenden Prozess regelmäßig überprüft werden. Über die Abbruchkriterien hinaus sollten zur Absicherung beider Partner alle Rechten und Pflichten im Falle einer vorzeitigen Auflösung der Kooperation vertraglich festgehalten werden.¹⁰⁹

Diese Phasendarstellung kann als idealtypisch angesehen werden, wobei in der Praxis, je nach Interessenlage, unterschiedliche Akzentuierungen vorgenommen werden. So besteht für Entwicklungsverträge aus Sicht eines OEM keine detaillierte Regelungsnotwendigkeit. Mündet ein solcher Vertrag allerdings in ein Lieferverhältnis, so werden detaillierte Vertragsregelungen angestrebt:

"Wir kommen nicht sofort an den Verhandlungstisch mit einem formalisierten, detaillierten Vertrag. Denn diese Entwicklungskooperationen müssen sich halt auch entwickeln. Deshalb arbeiten wir dort mit einem Vertragsrahmen. Die wesentlichen Grundsätze wie Vertraulichkeit, oder die Rechte am Entwicklungsergebnis werden schon in den Grundzügen festgeschrieben, aber alles andere wird nicht detailliert geregelt, sondern erst dann, wenn aus einem solchen Entwicklungsvertrag ganz konkrete Umsetzungen und Lieferverträge werden. Dann muss man das Ganze auch in eine andere Vertragsform gießen." (Interview OEM)

¹⁰⁸ BMBF (Hg.) (2009), S. 38 ff.

¹⁰⁹ Siehe ausführlicher dazu Kapitel 3.3.4 Regelungsinhalte bei Entwicklungsverträgen

Allerdings haben sich, auch aufgrund der Erwartung von Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern, bestimmte Basisregelungen in Entwicklungsverträgen etabliert, die in der Regel frühzeitig verabredet werden:

"(...) Es sind dies vor allem Vertraulichkeitsregelungen, Umgang mit dem Know-how das man erwirbt, die Rechte am Entwicklungsergebnis (IP; Intellectual Property), aber auch der Übergang in eine nächste Stufe, wenn daraus eine längerfristige Zusammenarbeit wird und (...) ob daraus auch Lieferbeziehungen entstehen. Dann habe ich in der Tat einen anderen Regelungsgehalt in den Verträgen." (Interview OEM)

Wenn diese Basisregelungen nicht durchsetzbar sind, so werden von Zulieferern oft auch Überlegungen angestellt, die Entwicklungskooperation mit dem OEM nicht einzugehen:

"Das bedeutet, dass man letztendlich eine Gratwanderung begeht, eventuell bestimmte Aufträge dann nicht zu bekommen, weil man sagt, es macht für uns nur Sinn dieses Projekt mit dem Kunden zu machen, wenn man damit auch ein Geschäft mit anderen Kunden verfolgen kann. (...) Wir müssen Inhaber der Rechte bleiben. Brücken lassen sich bauen, indem man beispielsweise dem Kunden eine bestimmte Exklusivität für eine bestimmte Dauer anbietet." (Interview Zulieferer)

In einer Befragung von Automobilzulieferunternehmen wurde auch erhoben, wie diese auf fehlende Schutzrechte und unfaire Praktiken von Vertragspartnern reagiert haben und welche Konsequenzen sie daraus gezogen haben. *"So haben 83% der Befragten Aufträge vereinzelt und 11% häufig wegen Bedingungen der Kunden abgelehnt und jeder zweite Zulieferer hat schon einmal als Reaktion die Produktion eines Produktes aufgegeben. (...) 68% der Zulieferer haben vereinzelt geplante Innovationen verschoben, 55% vereinzelt mit Lieferstopp gedroht, 41% vereinzelt Desinvestment bei der Entwicklung vorgenommen und 32% vereinzelt geplante Innovationen komplett aufgegeben. (...) 34% streben häufig und 58% vereinzelt an, sich um Verträge mit Kunden zu bemühen, die ein partnerschaftlicheres Verhalten praktizieren."*¹¹⁰

3.3.4 Regelungsinhalte zur Gestaltung von Entwicklungsverträgen

Regelungsinhalte von Kooperationsverträgen, insbesondere von Forschungs- und Entwicklungsverträgen sind wissenschaftlich so gut wie nicht erschlossen. Zum einen gibt es

¹¹⁰ Roth, S. (2012), S. 120

von Seiten der empirischen Vertragsforschung hierzu kaum Studien,¹¹¹ zum anderen sind diese Verträge aus Gründen der Geheimhaltung kaum für Analysezwecke zugänglich.

Auch in den eigenen Recherchen war kein Zugang zum Text abgeschlossener Verträge (auch nicht in anonymisierter Form) möglich. In den Expertengesprächen und Interviews wurden zwar detailliert Aussagen zu den Regelungsinhalten gemacht, die tatsächliche Regelungspraxis lässt sich damit aber nur eingeschränkt überprüfen. Mustervereinbarungen für Entwicklungsverträge werden zwar vereinzelt angeboten, sind aber entweder Empfehlungen von Verbänden, abstrakte, kommentierte Musterverträge,¹¹² oder dienen Fachanwälten als fachliche Referenz und zur Akquisition von Kunden.¹¹³

Dennoch lassen sich auf Basis der Expertenaussagen und Interviews eine Reihe von Aussagen zu den Regelungsinhalten von Entwicklungsverträgen gewinnen, die etwas mehr Licht auf diesen zentralen Bestandteil der Kooperationsgestaltung werfen. Allerdings sind diese Aussagen wegen der geringen Fallzahl lediglich als explorativ einzustufen.

Die Aussagen werden im Folgenden entlang der Regelungsschwerpunkte eines Entwicklungsvertrages dargestellt:

- (1) Grundsatzklärung und vorvertragliche Regelung im Konzeptwettbewerb
- (2) Geheimhaltung
- (3) Beschreibung des Entwicklungs- und Vertragsgegenstandes
- (4) Durchführungsbestimmungen und Verantwortlichkeiten
- (5) Änderungsbestimmungen und vorzeitige Beendigung
- (6) Gewährleistung
- (7) Haftung
- (8) Schutzrechte und Know-how-Sicherung
- (9) Abwerbeverbot
- (10) Sonstige Bestimmungen

Die hier aufgeführten Regelungsschwerpunkte eines Entwicklungsvertrages werden auch im Interview mit einem Rechtsexperten zusammenfassend als unabdingbar für eine Entwicklungskooperation angesehen:

"Unverzichtbare Basisregelungen sind, unabhängig vom Typ der Entwicklungskooperation, die Geheimhaltungspflicht, die präzise Beschreibung der Entwicklungsaufgabe, der Verantwortlichkeiten und der Änderungen, das Vermeiden zusätzlicher Haftungsklauseln,

¹¹¹ Vgl. Ring, P.S. (2002) und Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009)

¹¹² z.B. Möffert, F.-J. (2008)

¹¹³ z.B. Koch, F. A. (2012)

die weitgehende Absicherung des geistigen Eigentums und der Schutzrechte, der Bezug zum nationalen Rechtsrahmen und nicht zuletzt der Zusammenhang mit anderen bestehenden und noch abzuschließenden Verträgen, wie beispielsweise zu einem Liefervertrag. Über allem aber steht die grundsätzliche strategische Entscheidung, nicht unter allen Bedingungen einen vorgelegten Vertrag zu akzeptieren, wenn dafür Schutzrechte geopfert werden, oder gar Geschäfte mit anderen Kunden nicht mehr möglich sind. Dann muss ein Unternehmen auch einmal nein sagen können, weil letztlich der Preis für die Kooperation zu hoch wäre." (Interview Experte Vertragsrecht)

Auch wird in der Fachliteratur empfohlen, dass im Entwicklungsvertrag alle erforderlichen Regelungen enthalten sein sollen, da es keine gesetzlichen Vorgaben für F&E-Verträge gibt,¹¹⁴ sondern lediglich allgemeine Bestimmungen im BGB die eventuell greifen können.

(1) Grundsaterklärung und vorvertragliche Regelung im Konzeptwettbewerb

Vor Abschluss eines Entwicklungsvertrages und insbesondere, wenn dieser später in einen Liefervertrag münden soll, wird üblicherweise ein Konzeptwettbewerb durch die OEMs veranstaltet. *"Der Konzeptwettbewerb dient der Auswahl der Zulieferer vor einer Entwicklungspartnerschaft. Durch die Vergabe einer technischen Produktspezifikation haben alle Teilnehmer die Möglichkeit, ein Konzept zur Realisierung der benötigten Anforderungen zu erarbeiten und abzugeben. (...) Um die Zulieferer dazu bewegen zu können, ihre gesamte innovative Leistungsfähigkeit im Rahmen von Konzeptwettbewerben anzubieten, muss sichergestellt sein, dass dieses Know-how bei einer Nichtvergabe des Auftrages nicht abfließt."*¹¹⁵

In der Praxis geht es darum, dass die eingereichten Unterlagen den in die engere Wahl gekommenen Anbietern nicht wechselseitig zur Verfügung gestellt werden, weil dadurch bereits in diesem Stadium die Preise zu beeinflussen sind.

Liegt keine vertragliche Regelung der Geheimhaltung und des Weitergabe- bzw. Nutzungsverbots von eingereichten Unterlagen vor, so kann es zu erheblichen wirtschaftlichen Nachteilen des Anbieters kommen, wie das folgende Beispiel belegt:

"Wir haben einmal eine Ausschreibung von einem OEM bekommen. Das waren nur zwei locker geschriebene Seiten. Man ruft beim Fachbereich und beim Einkauf des OEM an um Informationen zu erhalten und bekommt danach so eine gewisse Vorstellung, was gemeint ist. Dann sind wir eingeladen worden und haben unsere Vorstellungen präsentiert.

¹¹⁴ Schmitt, C.; Ulmer, D. (2008), S. 165

¹¹⁵ Wildemann, H. (2004), S. 2 f.

(...) Wir haben ehrlich gesagt, das ist unser hohes Level das ihr braucht. Anschließend wurde gesagt, 'das war perfekt'. Danach passierte nichts mehr. Dann habe ich nachgefragt und habe die Antwort bekommen, wir haben uns aufgrund ihrer Präsentation noch einmal zusammengesetzt und sind zu dem Ergebnis gekommen, wir schreiben noch einmal ergänzend aus. Das hat man mir so offen gesagt (...) Das Ergebnis war, ein Wettbewerber hat auf diesem hohen Level angeboten, aber nur mit einer Low-Level-Performance wahrscheinlich dahinter und hat aufgrund eines deutlichen Preisunterschiedes das Projekt bekommen.(...) Als damals die Info vom OEM kam, wir machen eine ergänzende Ausschreibung, hatte ich mit einem Geschäftsführer eines anderen Unternehmens gesprochen. Er hat gesagt, wir hatten genau denselben Fall und ich hatte damals meinem Kunden verboten, das zu tun. Darauf hatte ich überlegt, ich könnte das auch so tun, aber unter Umständen schieße ich uns damit aus dem Geschäft." (Interview Entwicklungsdienstleister)

Für den Entwicklungspartner entsteht damit das Dilemma, zwischen der Bedeutung des Auftrages (oder zu erwartender Aufträge) und dem Risiko des Know-how-Abflusses abwägen zu müssen. Um das Risiko zu minimieren, sollte bereits in der Phase des Konzeptwettbewerbs eine Grundsatzerklärung unterzeichnet werden. In dieser Erklärung sollte die Geheimhaltung sichergestellt und eine Weitergabe an Dritte ausgeschlossen werden. Von größerer Bedeutung werden jedoch präventive Strategien des Know-how-Schutzes bei Zulieferern und Dienstleistern angesehen. Eine dieser Strategien *"stellt die Entwicklung von 80%-Lösungen dar. Das bedeutet, dass der Zulieferer im Rahmen eines Konzeptwettbewerbs lediglich Lösungen anbietet, die noch nicht zu 100% fertigentwickelt sind und erst bei der Auftragsvergabe zu Ende entwickelt werden."*¹¹⁶

Neben der Absicherung beim Konzeptwettbewerb, die eigentlich eine vorvertragliche Regelung darstellt, sollte im Vertrag selbst das Grundverständnis beider Partner in der Zusammenarbeit beschrieben werden. Dies kann in einer Präambel erfolgen und als Grundsatzerklärung folgendermaßen formuliert werden: *"Die Vertragspartner verpflichten sich, ihre Aktivitäten stets zum gegenseitigen Nutzen durchzuführen."* Hinzugefügt werden kann auch das explizite Verbot der Weitergabe oder Eigenverwertung der eingereichten Unterlagen durch den OEM. Die Möglichkeit, solche Klauseln zu erhalten sind relativ groß. Die eigentliche Problematik beginnt dann, wenn ein Zulieferer *"bei festgestelltem Missbrauch gerichtlich gegen den Kunden vorgeht. Das Risiko, daraufhin für zukünftige Aufträge nicht mehr berücksichtigt zu werden, ist erheblich."*¹¹⁷ Von daher kann die vertragliche

¹¹⁶ Wildemann, H. (2004), S. 3

¹¹⁷ Steigenberger, F. (2008), S. 61 f.

Regelung der Geheimhaltung und des Weitergabe- bzw. Nutzungsverbots von eingereichten Unterlagen nur eine Seite der Absicherung sein. Um zu verhindern dass wichtiges Know-how ungeprüft in der Angebotsphase an andere geht, werden vor allem Strategien und Maßnahmen empfohlen, den Schutz des eigenen Know-hows in dieser Phase sicherzustellen. So wird Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern empfohlen, Instrumente zu entwickeln, um ihre eigenen Defizite beim Know-how Schutz zu erkennen und abzustellen. In einer Erhebung wurden folgende typische Defizite festgestellt:

- Keine systematische Erfassung des eigenen Know-hows.
- Keine Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Problematik Know-how-Schutz.
- Keine systematische Kontrolle von Urheberrechtsverletzungen durch Wettbewerber.
- Keine systematische Patentrecherche.
- Keine Know-how-Sicherungsmaßnahmen bei der Angebotsabgabe." ¹¹⁸

Zusammenfassend kann man sagen, dass neben der vorvertraglichen Absicherung im Konzeptwettbewerb und der Grundsatzklärung im Vertrag, präventive organisatorische, personelle und technische Know-how-Schutzmaßnahmen von Bedeutung sind, die zu einer Verhinderung des Know-how-Abflusses beitragen. ¹¹⁹

(2) Geheimhaltung

Wie dargestellt sollte schon bei einem "Konzeptwettbewerb", also im Vorfeld einer Entwicklungskooperation und vor Abfassung eines Entwicklungsvertrages, Regelungen zur Geheimhaltung vorgenommen werden. Im Entwicklungsvertrag selbst können diese einmal grundsätzlich in der Präambel aufgegriffen werden, im Detail aber in einem gesonderten Regelungspunkt. Allerdings werden in der Praxis häufig Verträge vorgelegt,

"(...) die eine einseitige Geheimhaltungspflichtung nur für Auftragnehmer vorsehen. (...) Da der Schutz der Geschäftsgeheimnisse in den verschiedenen Ländern unterschiedlich geregelt ist, sollten in einem Vertrag klare Vorschriften zur gegenseitigen Geheimhaltung festgelegt werden." (Interview Experte Vertragsrecht)

Geheimhaltungsklauseln sollten mögliche Vertraulichkeitsverletzungen einkalkulieren und diese umfangreich ausschließen. Die Vertragspartner sollten sich wechselseitig zur Geheimhaltung aller vertraulichen Daten, Kenntnisse und Erfahrungen während der Zusammenarbeit verpflichten. Zudem sollte festgehalten werden, dass bei Verletzung der Geheimhaltungsvereinbarung eine Haftung auf Ersatz des entstandenen Schadens entsteht.

¹¹⁸ Wildemann, H. (2003), S. 27

¹¹⁹ Wildemann, H. (2003), S. 27

Klar definierte Geheimhaltungsklauseln sollten Standard jeder Entwicklungsvereinbarung sein, ob es sich um eine Auftragsentwicklung oder eine Entwicklungskooperation handelt.

"Eine einseitige Klausel ist nicht akzeptabel. Es gibt keinen Grund eine Gegenseitigkeit bei der Geheimhaltung zu verweigern, denn sie trifft ja beide Seiten in gleicher Weise."

(Interview Experte Vertragsrecht)

Im Vertrag sollte kein Zweifel daran gelassen werden, *"dass Innovationen und technische Geheimnisse, die in die Zusammenarbeit eingebracht werden oder aus ihr hervorgehen, nur den unmittelbaren Vertragsparteien gehören. Jede Weitergabe über diesen Kreis hinaus muss demnach eine Vertragsverletzung darstellen."*¹²⁰

Der Einstieg in einen Entwicklungsvertrag und die weitere Vorgehensweise bei der Vertragsgestaltung wird aus Sicht eines Zulieferunternehmens idealerweise so gesehen:

"Man geht mit einem NDA (Non-Disclosure-Agreement: Geheimhaltungsvertrag) in die Gespräche und dieser Vertrag muss für die Dauer des Projektes auch Gültigkeit haben. Dann ein LOI (Letter of Intent: unverbindliche Absichtserklärung) der im groben Rahmen auch die Rechteverwendung berücksichtigt, ohne die Abhängigkeit zum anderen Vertragspartner darin festzuschreiben. (...) Gegebenenfalls auch die Niederschreibung der jeweiligen Beiträge zu Beginn des Projektes, um eine Dokumentation zu haben, was vor Beginn der Zusammenarbeit bestanden hat. Während des Projektes auch eine saubere Dokumentation, die Aufschluss darüber gibt, was zu welchem Zeitpunkt von wem übergeben wurde. Dann noch eine Schnittstellenvereinbarung im Rahmen der Projektbeschreibung, aus der hervorgeht, wer für was verantwortlich ist, um im laufenden Projekt auch keine Abgrenzungsprobleme mehr zu haben." (Interview Zulieferer)

(3) Beschreibung des Entwicklungs- und Vertragsgegenstandes

Wird ein reiner Entwicklungsvertrag mit einem OEM angestrebt, so unterscheidet dieser sich grundlegend von einem Liefervertrag. Im Sinne der Vertragslogik sollte eine möglichst genaue und konkrete Beschreibung der Entwicklungsaufgabe vorgenommen werden. Diese Beschreibung erfolgt üblicherweise in einem Lastenheft. Dieses umfasst in der Regel die technischen Parameter des zu entwickelnden Produktes, die angestrebten Funktionsweisen, den vorgesehenen Einsatz, sowie die nationalen und internationalen Vorschriften und Normen die zu erfüllen sind. Bereits bei der Beschreibung des Entwicklungsgegenstandes ist es erforderlich, Experten hinzu zu ziehen, die den technischen Sachverstand einbringen, aber auch Juristen, die darauf achten, dass die Formulierungen vertragskon-

¹²⁰ BMBF (Hg.) (2009), S. 18

form sind. Häufig wird in dem Entwicklungsvertrag festgehalten, dass die Entwicklungsaufgaben bei Bedarf fortgeschrieben und aktualisiert werden. Hier sollte darauf geachtet werden, dass dies nicht einseitig, sondern in Abstimmung der Vertragsparteien erfolgt. Allerdings sollten die nachträglichen Anpassungen nicht zur Regel werden, sondern nur für die Ausnahmefälle vorgesehen werden, die von Anfang an nicht planbar sind. Die Brauchbarkeit des Entwicklungsvertrages steht und fällt mit der genauen Beschreibung der Entwicklungsaufgabe.

"Diese Beschreibung ist der komplexeste und schwierigste Teil der Gestaltung eines Entwicklungsvertrages. Wer hier sorgfältig und mit Sachverstand vorgeht, erspart sich die mit Sicherheit später auftretenden Probleme." (Interview Experte Vertragsrecht)

Gerade bei der Frage der Regelung des Entwicklungs- und Vertragsgegenstandes stehen sich oft gegensätzliche Auffassungen gegenüber. Auf der einen Seite hat der Entwicklungspartner ein Interesse an einer möglichst genauen Beschreibung in einem Lastenheft. Auf der anderen Seite ist der OEM in der Regel nicht besonders stark an einer vertraglichen Detaillierung interessiert. Vielmehr ist es eher in seinem Interesse, im Laufe einer Kooperation ein Regelungsvakuum nutzen, um seine Vorstellungen durchzusetzen.¹²¹ So wird von Seiten des OEM oft ganz bewusst kein Lastenheft angestrebt:

"Der Kunde will eine Leistung von uns und diese Leistung muss in einem Lastenheft klar beschrieben werden. Allerdings gibt es in den meisten Fällen dieses Lastenheft nicht. (...) Oft will der Kunde das gar nicht, er will gar kein Lastenheft, weil er vielleicht eher die Freiheit haben will, es auf Zuruf zu machen. Es ist jedes Mal für uns ein Spagat, weil wir unter Umständen den Kunden abschrecken, wenn wir sagen, wir wollen ganz klar definieren, was unsere Aufgabe ist und was nicht. Denn das was nicht geregelt ist kostet nämlich am Ende das wahnsinnige Geld. Wir können nur nachfordern, wenn klar gestellt war, was genau unsere Aufgabe ist." (Interview Entwicklungsdienstleister)

(4) Durchführungsbestimmungen und Verantwortlichkeiten

Bei einer Entwicklungskooperation sollten die einzelnen Aufgaben beider Seiten klar voneinander abgegrenzt werden. Besonders wichtig ist, die Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten klar festzulegen. Im Vertrag sollten ganz konkret die Personen benannt werden, die berechtigt sind wichtige sachliche und finanzielle Entscheidungen zu treffen. Zudem gehört in diese Vertragsabschnitt die Regelung, in welchem Zeitabschnitt und mit welchem Inhalt Zwischenberichte abgegeben werden sollen. Wie auch bei der Beschreibung der

¹²¹ Anderson, S.W.; Decker, H. (2005), S. 1734 ff.

Entwicklungsaufgabe sollte die Bestimmung der praktischen Durchführung und die Festlegung der Verantwortlichkeiten mit größter Sorgfalt erfolgen und präzise festgeschrieben werden. Nur so kann man sich zeitraubende Klärungsversuche und mühsame Nachverhandlungen ersparen. Die Durchführungsbestimmungen sollten ein Zeitplan enthalten, der in einzelne sachlich definierte Zeitabschnitte gegliedert ist und Meilensteine zur Prüfung wichtiger Projektphasen vorsieht. Von besonderer Bedeutung ist, zu Beginn und während der gesamten Kooperation die Prozesse zu dokumentieren. Denn es ist

"(...) ein hohes Maß an Dokumentation gefragt, um zum Beispiel beantworten zu können, wer hat was eingebracht." (Interview Zulieferer)

Probleme entstehen auch dann, wenn diese Regelungsstandards zwar verabredet, aber in im laufenden Prozess vernachlässigt werden. So kann es vorkommen, dass es am Ende keine Nachweise für verantwortete Entscheidungen oder für erbrachte Leistungen gibt:

"Das Problem beginnt aber schon bei uns. Es muss von der Projektleitung auch konsequent gemacht werden. Wir haben Systeme, die das auch klar vorschreiben. So zum Beispiel vom Zeitplan und der Verantwortlichkeit her, aber auch die auftragsbegleitende Dokumentation um festzuhalten, was tun wir eigentlich und in welchem Umfang. Vor allem aber auch müssen wir konsequent Lieferscheine erstellen. Es gibt Unternehmen, die machen das nicht, weil ja am Ende die Rechnung bezahlt wird. Aber irgendwann wird sie nicht bezahlt, weil gesagt wird, das habt ihr ja gar nicht getan." (Interview Entwicklungsdienstleister)

Bei diesem Thema wird zudem deutlich, dass eine genaue Dokumentation der Prozesse, Leistungen und Entscheidungen nicht durch Vertrauen ersetzbar ist,

"(...) weil immer wieder die Probleme auftauchen. Sie sitzen gemeinsam am Tisch und verabreden wie es gemacht wird und am Ende wird das Produkt gefertigt und es tritt ein Wahnsinnschaden ein. Dann wird sofort gefragt, wer hat es verursacht und wer zahlt. Damit sind wir wieder beim Thema Vertrauen. In dem Moment wo einer der beiden Parteien plötzlich Geld frei machen soll, müssen sie auf Protokolle zurückgreifen können. Hier kann man sich nicht auf Vertrauen verlassen." (Interview Entwicklungsdienstleister)

(5) Änderungsbestimmungen und vorzeitige Beendigung

Die mögliche vorzeitige Beendigung einer Entwicklungskooperation sollte bei der Vertragsgestaltung einkalkuliert und durch Abbruchkriterien definiert werden. Diese Kriterien sollten im laufenden Prozess regelmäßig überprüft werden. Über die Abbruchkriterien hinaus sollten zur Absicherung beider Kooperationspartner alle Rechten und Pflichten im Fal-

le einer vorzeitigen Auflösung der Kooperation vertraglich festgehalten werden. Wenn es sich um einen Entwicklungsauftrag (und nicht um eine Entwicklungskooperation) handelt, der vom Auftraggeber abgebrochen wird,

"(...) darf die vorzeitige Beendigung des Vertrages nicht zum Nachteil des Auftragnehmers sein. Sinnvoll sind Regelungen die vorsehen, dass zumindest die bis dahin eingebrachten Leistungen zu vergüten sind." (Interview Experte Vertragsrecht)

(6) Gewährleistung

Die Gewährleistungsbestimmungen und Verjährungsfristen werden weitgehend im Bürgerlichen Gesetzbuch und dort im BGB-Kaufrecht und BGB-Werkvertragsrecht geregelt. Gewährleistungsbestimmungen in Entwicklungsvereinbarungen beziehen sich auf die Fehlerfreiheit des Entwicklungsproduktes. Es geht auch darum, ob das Entwicklungsergebnis der vertraglich vereinbarten Leistung entspricht. Entspricht die Leistung bei einer Auftragsentwicklung nicht den vertraglich festgelegten Bestimmungen, so muss der Entwicklungspartner die Möglichkeit haben, diese nachzubessern. Dafür sind nach dem Gesetz Fristen einzuräumen.

"Diese Fragen sind in den Gesetzen ausreichend geregelt. Allerdings kann man im Entwicklungsvertrag bestimmte Teilaspekte wie etwa Fristen zur Mängelbeseitigung oder Vergütungsminderungen genauer regeln. Zu beachten ist, dass es in der Praxis zu Streitigkeiten kommen kann, wenn die Beweislage nicht eindeutig, oder zum Nachteil einer Partei geregelt ist. Die Beweislast für vertragskonforme Leistung sollte den gesetzlichen Regelungen entsprechen und nicht dem Auftragnehmer aufgebürdet werden. Ansonsten würde das Risiko in erheblichen Umfang zu Lasten des Entwicklers gehen. Denn wer einen Fehler behauptet, sollte ihn auch beweisen." (Interview Experte Vertragsrecht)

Bei Werkverträgen mit Entwicklungsdienstleistern ist dieses Thema etwas anders gelagert. Hier ist die Gewährleistung eng an die Entwicklungsverantwortung geknüpft. Da der Preis für die Verantwortung eines großen Leistungsspektrums hoch ist, übernimmt der OEM häufig aus Kostengründen diese Verantwortung. Von daher entscheiden letztlich der Preis und die Zahlungsbereitschaft über die Wahrnehmung von Gewährleistung:

"Bei der Gewährleistung hängt es davon ab, wer die Konstruktionsverantwortung hat. Je mehr wir ein komplettes Ergebnis liefern, umso teurer wird es für den OEM, das explodiert dann irgendwann. Diese Kosten kann und will auch nicht der OEM tragen und deshalb übernehmen sie lieber selbst die Verantwortung (und damit auch die Gewährleistung) und wir sind bei diesem Thema raus." (Interview Entwicklungsdienstleister)

(7) Haftung

Bei der Haftung geht es um das Entstehen für Schäden, die jemand an einem Rechtsgut erleidet. So können beispielsweise durch Fehler eines Entwicklungsergebnisses oder einer Lieferung von Teilen Schäden beim unmittelbaren Vertragspartner, oder aber auch bei Dritten, wie etwa bei Kunden entstehen. Im Einzelfall kann es schwierig sein, die genaue Ursache des Fehlers festzustellen, insbesondere wenn es sich um ein Produkt handelt, das von anderen Beteiligten gefertigt wurde. Oft werden von Herstellern Entwicklungsverträge vorgelegt, die zudem noch eine freiwillige, über die gesetzliche Grundlage hinausgehende Haftungsübernahme vorsehen. In der Kritik der Zulieferer stehen vor allem Haftungsregeln, die darauf hinauslaufen, dass sie sowohl für Fehler Dritter als auch für Teile haften sollen, die nach einem vom Hersteller vorgegebenen Design oder vorbestimmten Prozess produziert worden sind. Die Haftung soll selbst dann gelten, so die Beschwerden, wenn die Fehlerursache nicht abschließend geklärt sei.¹²² Da die gesetzliche Basis in Deutschland sehr umfassend ist, wird von Rechtsexperten davor gewarnt, zusätzliche Haftungsregelungen in die Entwicklungsverträge aufzunehmen:

"Die Gesetze in Deutschland enthalten ein umfangreiches Haftungssystem, das gegenüber dem Vertragspartner, aber auch gegenüber Dritten wirkt. Es ist nach Abwägung aller Argumente um das Thema Haftung dem Auftragnehmer eines Entwicklungsprojektes dringend zu raten, Haftungsregeln nicht in den Entwicklungsvertrag aufzunehmen, es sei denn es sind Haftungsbeschränkungen." (Interview Experte Vertragsrecht)

Besonders kritisch kann die Haftungsregelung bei Dienst- und Werkverträgen werden. Denn diese Vertragsvariante birgt die Gefahr in sich, dass der Entwicklungsauftrag

"(...) in ein hohes Kostenrisiko etwa beim Serienschaden hineinlaufen könnten. Denn die Entwicklungsleistung hat eine bestimmte Vergütung zugrunde gelegt. Diese Vergütung steht aber nicht im gleichen Verhältnis zu dem möglichen Kostenrisiko im Falle eines Serienschadens. Deshalb tendieren diese Unternehmen dazu, ihre Haftung auf die Höhe der Vergütungsleistung - höchstensfalls auf das Zweifache - zu beschränken." (Interview Zulieferer)

Deshalb sollte bei Dienst- und insbesondere Werkverträgen eine Haftungsbeschränkung angestrebt werden. Diese Regelungen in einen Entwicklungsvertrag zu bringen ist jedoch nicht einfach, insbesondere weil OEMs zumeist auf ihren eigenen Geschäftsbedingungen bestehen. Da der Entwicklungsdienstleister aber ein Interesse daran hat, insbesondere

¹²² Handelsblatt (2004), S. 1

Haftungsbeschränkungen zu erreichen, werden alle Anstrengungen unternommen, eine solche Regelung zu erlangen:

"Wir schreiben zum Beispiel, es gelten unsere Geschäftsbedingungen. Das interessiert den OEM oft gar nicht. Er bestellt so wie es seinen Geschäftsbedingungen entspricht. Wir machen es dann so, dass wir bei den Angeboten schon zwei bis drei Seiten Bedingungen hinzufügen. Damit wollen wir erreichen, dass bei der Bestellung des Kunde drin steht, 'gemäß ihrem Angebot vom...'. Damit haben wir wenigstens die Verbindung zu den Angeboten, bei denen beispielsweise Haftungsausschlüsse drin stehen. Das ist sozusagen unser Rettungsanker. Es ist eine klare Vorgabe in unserem Unternehmen, Angebote so zu handhaben." (Interview Entwicklungsdienstleister)

(8) Schutzrechte und Know-how Sicherung

Bei den Schutzrechten ist zwischen Alt- und Neuschutzrechten zu unterscheiden. Alt-schutzrechte umfassen die Rechte, die bereits vor der Entwicklungskooperation bestanden haben. Neuschutzrechte sind neue, aus der Entwicklungskooperation entstandene Rechte. Altrechte verbleiben grundsätzlich beim Inhaber der Rechte. Allerdings spielen diese auch in der Kooperation eine große Rolle. Denn beide Vertragspartner haben ein Interesse zu erfahren, welche Schutzrechte im Zusammenhang mit dem geplanten Entwicklungsgegenstand bereits bestehen und ob eventuell Lizenzrechte zu beachten sind. Von daher ist es sinnvoll, diese Alt-schutzrechte umfassend zu kommunizieren und auch schriftlich festzuhalten. Werden Alt-schutzrechte direkt in das gemeinsame Entwicklungsvorhaben eingebracht und beschränkt sich das Vorhaben nur auf die Entwicklung, so ist über eine Lizenzgebühr zu verhandeln. Wird jedoch darüber hinaus das Ziel einer Fertigung und Lieferung von Teilen oder Komponenten angestrebt,

"(...) so sollte sich der Auftragnehmer diese Schutzrechte nicht völlig abhandeln lassen, sondern bestenfalls eine Lizenz oder Liefer-Exklusivität für eine befristete Zeit erteilen." (Interview Experte Vertragsrecht)

Neuschutzrechte sollten grundsätzlich dem Kooperationspartner zustehen, der nachweislich diese Leistung bzw. Erfindung gemacht hat. Bei einer Auftragsentwicklung sind die Verhältnisse relativ klar. Findet jedoch eine Gemeinschaftsentwicklung statt so wird die Zuordnung schon komplizierter.

"Bei einer Gemeinschaftsentwicklung sollte das Schutzrecht der Seite zukommen, die den alleinigen oder überwiegenden Anteil an der Entwicklung für diesen Gegenstand geleistet hat. Allerdings kann es hierbei in der Praxis zu Auseinandersetzungen zwischen den Part-

nem kommen, wenn nicht bereits bei der Vertragsgestaltung ein Verständnis gefunden wurde, was unter einer gemeinsamen Entwicklung zu verstehen ist." (Interview Experte Vertragsrecht)

Diese Auffassung wird auch von Zulieferern vertreten, die eine Entwicklungskooperation dadurch charakterisiert sehen, dass

"(...) sie gleichwertige Entwicklungsleistungen beinhalten, bei denen jeder Partner Inhaber und Nutznießer seiner Rechte ist und die Haftungsgrundsätze auf das Mindestmaß herunter gesetzt werden; weil aus diesem Verhältnis zunächst noch keine konkrete Lieferung entsteht." (Interview Zulieferer)

Von daher sollten die Fragen der Schutzrechte im Entwicklungsvertrag umfassend geregelt werden. Diese Regelungen sollten den Umgang mit gemeinsam erarbeitetem Wissen und den daraus entstehenden Eigentumsrechten enthalten. Die Eigentumsrechte an den Entwicklungsergebnissen können entweder einer Seite übertragen werden, oder als gemeinschaftliches Eigentum gehandhabt werden. Beide Varianten müssen bezüglich der strategisch-ökonomischen und rechtlichen Konsequenzen sorgfältig bedacht und entschieden werden. Diese Regelungen sollten auch mögliche Verwertungsrechte enthalten. Allerdings gibt es auch Auffassungen, die vor einer Verhandlung des Themas Übertragung von Nutzungsrechten warnen, da sich hierbei zumeist der Partner mit der größten Marktmacht durchsetzt:

"Wenn man dem Kunden etwas übergibt, so ist man gut beraten, die Übertragen von Schutzrechten und Nutzungsrechten nicht unbedingt zu thematisieren, da es eines Übertragungsvertrages bedarf, wenn nicht nur das Produkt, sondern auch die Rechte daraus auf den Kunden übergehen sollen. Wenn man das thematisiert ist man sehr schnell bei der Frage, für wen ist das zukünftig nutzbar. D.h. man muss immer überlegen, nutzt man sich selbst mit der Vertragsdiskussion, oder fährt man als Lieferant besser, wenn man sich auf eine Position zurückzieht, nach dem Motto 'Kein Vertrag ist ein guter Vertrag'. Mit anderen Worten, man gelangt dann nicht in eine Situation, dass die andere Seite dann darauf besteht, die Rechte auch übertragen zu bekommen." (Interview Zulieferer)

Für den Fall, dass neue Schutzrechte entstehen können, die zu Beginn einer Kooperation noch nicht absehbar sind, sollten dennoch die Grundsätze geregelt und die Option eines gesonderten Verwertungsvertrages verabredet werden. Bei einem *"gesonderten Verwertungsvertrag (...)* gilt als generelle Grundlinie, dass an den Verwertungserlösen jeweils jene Partner beteiligt sind, die sich an den Investitions- und Verwertungskosten entspre-

chend beteiligt haben." ¹²³ Auch sollte ein gemeinsames Verständnis für den Fall vorliegen, wenn als Nebenprodukte der Entwicklungskooperation Ideen und Konzepte entstehen, die nicht sofort weiter verfolgt werden, aber ein Innovationspotential in sich bergen. Dieser Fall sollte auch hinsichtlich möglicher Eigentumsrechte im Vertrag grundsätzlich geregelt werden.

Bei einer Auftragsentwicklung, die in Form eines Werkvertrages geregelt ist, gehen nach einer weit verbreiteten Auffassung die Rechte an den Auftraggeber:

"Eine andere Stufe ist die, dass daraus ein Werkvertrag entsteht, bei dem etwa ein Entwicklungsdienstleister quasi die verlängerte Entwicklungsbank des Systemherstellers wird. In Bezug auf die Haftung hat dieser Entwicklungsdienstleister volle Verantwortung zu tragen für seine Entwicklungsleistungen. Die Schutzrechte sollten dann auch auf den jeweiligen Kunden zu übertragen sein. Das ist zumindest die Tendenz die vom Kunden signalisiert wird und sich, ausgehend vom OEM, in der Lieferkette fortsetzt. Bei Entwicklungsprojekten auf der Basis von Werkverträgen wird der jeweilige Partner als Externer betrachtet, der voll für seine Leistungen verantwortlich ist, weil man dafür auch eine entsprechende Vergütung bezahlt." (Interview Zulieferer)

Allerdings gibt es hierzu auch eine andere Auffassung, die es nicht in jedem Fall für zwingend erachtet, dass die Rechte vollständig auf den Auftraggeber übergehen. Auch wenn

"der Auftraggeber die Entwicklung bezahlt hat, rechtfertigt das nicht die völlige freie Verfügung über das Entwicklungsergebnis. Denn die Erfindung basiert in der Regel auf einem Know-how das über Jahre erarbeitet wurde." (Interview Experte Vertragsrecht)

Diese differenzierte Sicht wird von einem Entwicklungsdienstleister geteilt, der die Übertragung Rechte auf den Auftraggeber nur bezogen auf die Routineentwicklung sieht. Sobald es aber um innovative Lösungen geht, mit denen Marktchancen verbunden sind, werden diese Rechte zum Aushandlungsgegenstand, bei dem letztlich die Bereitschaft zur Zahlung eines bestimmten Preises entscheidet:

"Wer bezahlt, dem gehört es. Das bezieht sich auf die normale Entwicklung, die Routineentwicklung. Es gibt aber auch Projekte wo man im Schwerpunkt innovative Produkte entwickelt. Dann ist es eine Verhandlungssache mit dem Kunden. Wenn zum Beispiel kein Festpreis verabredet ist, sondern der Kunde das alles zahlt, dann ist es klar, dass ihm das Ergebnis gehört. Es gibt aber auch andere Fälle, wo wir Entwicklungen machen, die auch andere OEMs gebrauchen können, wo wir viel Geld investieren und der Kunde uns das

¹²³ WIFI; WKO (Hg.) (2008), S. 22

nicht bezahlt hat, was wir hineingesteckt haben. Dann bestehen wir auch darauf, dass wir die Rechte behalten. Es ist ein geben und nehmen, letztlich eine Verhandlungssache. Für uns ist es immer die Frage, brauchen wir die Rechte, wie sieht es finanziell und vor allem strategisch aus." (Interview Entwicklungsdienstleister)

(9) Abwerbeverbot

Das Abwerben von Mitarbeitern eines Kooperationspartners kann zu erheblichen wirtschaftlichen Nachteilen für eine Seite führen, da mit solchen Maßnahmen unter Umständen eine wesentliche Wissensbasis entzogen wird. Von daher kann ein Abwerbeverbot während einer Entwicklungskooperation auch als wichtige personelle Know-how-Schutzmaßnahme eingestuft werden:

"In einer Kooperation mit einem Wettbewerber, der andere Kompetenzschwerpunkte hat, haben wir gemeinsam an einer Ausschreibung eines OEM teilgenommen. Wir haben festgestellt, dass wir gerade gemeinsam eine gute Chance für den Auftrag haben. Diese Kooperation wurde letztendlich nie schriftlich fixiert und hat auf Vertrauen basiert. Das Ergebnis war allerdings, dass wir heute keinen einzigen Mitarbeiter mehr in diesem Projekt haben. Wo sind die alle geblieben? Die arbeiten mittlerweile alle bei unserem ehemaligen Kooperationspartner." (Interview Entwicklungsdienstleister)

Das Abwerben von Mitarbeitern eines Konkurrenten ist grundsätzlich nicht gesetzeswidrig, es sei denn es handelt sich um ein Vertragsverhältnis, wie beispielsweise bei einem Werkvertrag. Im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) § 241 Abs. 2 ist allerdings nur generell festgelegt, dass das Vertragsverhältnis neben der Erfüllung der Hauptleistung auch zur Rücksichtnahme auf die Rechte, Rechtsgüter und Interessen des jeweils anderen Vertragsteils verpflichtet. Das Gesetz bietet jedoch bei der Abwerbung von Mitarbeitern nur dann Schutz, wenn die Abwerbung während einer laufenden Vertragsbeziehung geschieht.¹²⁴

Andererseits gilt jedoch *"gemäß § 75f HGB (...) dass eine Vereinbarung, durch die sich ein Arbeitgeber einem anderen Arbeitgeber gegenüber verpflichtet, Arbeitnehmer des anderen nicht einzustellen, nicht durchsetzbar ist. Hierdurch soll vermieden werden, dass ein Arbeitnehmer durch Sperrabreden zwischen Unternehmern in seinem beruflichen Fortkommen unangemessen behindert wird; er soll seinen Arbeitsplatz frei wählen können."*¹²⁵

¹²⁴ Keller-Stoltenhoff, E. (2010)

¹²⁵ Keller-Stoltenhoff, E. (2010)

Von daher kann man zwar in einem Entwicklungsvertrag ein generelles Abwerbverbot als Absichtserklärung formulieren, die Einklagbarkeit scheitert in der Praxis jedoch in aller Regel an der Beweisbarkeit, ob es tatsächlich ein Abwerben oder die freie Entscheidung des Mitarbeiters war. Da ein vertragliches Abwerbverbot grundsätzlich zulässig ist, kann eine solche Regelung auch Teil eines Entwicklungsvertrages sein. Als wirksam hat sich eine Regelung erwiesen, die für die Dauer des Vertragsverhältnisses - eventuell noch für eine bestimmte Zeitspanne darüber hinaus - für die Abwerbung von Mitarbeitern eine Vertragsstrafe festlegt:

"Gerade das Thema Abwerbung ist immer wieder ein Kernpunkt bei Verträgen. Man hat dabei das Problem, dass man es einem Arbeitnehmer nicht verbieten kann zu wechseln. Sie können aber die Schmerzgrenze hochsetzen. Es gibt zwar Standardformulierungen im Vertrag, die lauten, 'wir verzichten gegenseitig darauf Mitarbeiter abzuwerben.' Aber was machen sie wenn der Geschäftspartner sagt, wir haben den nicht abgeworben, der hat sich bei uns beworben? Dann hilft nur wenn man festschreibt - egal wer wen angesprochen hat - wenn der Mitarbeiter zum Partner wechselt, dann kostet das Geld. Dann überlegt sich der Andere das besser." (Interview Entwicklungsdienstleister)

(10) Sonstige Bestimmungen

Entwicklungsverträge enthalten in der Regel weitere Bestimmungen, wie etwa die Schriftformklausel, wonach alle Verabredungen, wie auch Nebenreden und Änderungen, der Schriftform bedürfen. Zudem werden häufig Klauseln wie die folgende aufgenommen, die eine einseitige Übertragung von Rechten und Pflichten verhindern sollen: *Für Übertragung von Rechten und Pflichten aus diesem Vertrag ist die Zustimmung des anderen Vertragspartners erforderlich.* Nicht unwichtig sind die Gerichtsstandsklausel und die Einbettung in den nationalen Rechtsrahmen, indem man *ausschließlich das Recht der Bundesrepublik Deutschland als Grundlage dieser Vereinbarung* festschreibt. Denn die Rechtsgrundlagen anderer Länder kann im Streitfall zu großen Nachteilen für Vertragspartner werden, wenn beispielsweise Haftungsfragen nicht so umfassend und für beide Seiten so ausgewogen geregelt sind wie etwa im BGB.¹²⁶

Weiterhin sind in der Praxis umfangreiche Qualitätssicherungsvorschriften zu finden, die entweder in den Entwicklungsvertrag aufgenommen, oder als externes, eigenständiges Vertragsdokument geregelt werden. Diese sind sehr vielschichtig und enthalten je nach Unternehmen unterschiedliche Bestimmungen. Dies können technische Spezifikationen,

¹²⁶ So im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) die entsprechenden Paragraphen zum Mängelrecht, Kaufrecht, Werkvertragsrecht. Vgl. Bundesministerium für Justiz (2012)

Dokumentationspflichten, spezielle Qualitätsbestimmungen, Vorschriften über Qualitätsaudits, Definition von Verantwortlichkeiten und Vieles mehr enthalten.¹²⁷ Sie können zudem im Verbund mit anderen Regelungen wie Instandhaltungsvertrag, Zertifizierung nach ISO 9000, oder Liefervertrag stehen.¹²⁸ Auf diese eigenständigen Vertragswerke kann im Entwicklungsvertrag Bezug genommen werden. Auf alle Fälle ist es für Lieferanten wie auch Entwicklungsdienstleister unabdingbar, dieses komplexe Regelungsgeflecht gut zu kennen und professionell zu handhaben, um keine Nachteile gegenüber dem Vertragspartner hinnehmen zu müssen. Insbesondere bei Werkverträgen bekommen Vergütungsregelungen einen besonderen Stellenwert. Diese enthalten eine Reihe von Detailvorschriften, wie etwa den Vergütungsanspruch, die Überprüfung der angefallenen Kosten und Zahlungsbedingungen.¹²⁹ Ebenfalls in Verbindung mit Werkverträgen werden Abnahmebedingungen, Nutzungsfreigaben und das Thema der Vertragsstrafen geregelt.

Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang sogenannte "Bonus-Malus-Regelungen", die bei Unterschreitung, Erreichung, oder Überschreitung des Entwicklungsergebnisses und -zieles greifen. Eine solche Regelung kann für den Entwicklungspartner dann relevant werden, wenn beispielsweise die Ergebnisse zu einem früheren Termin als geplant vorliegen und so wesentlich zu einem frühen Serienanlauf eines Fahrzeuges beitragen. Ohne eine Bonus-Regelung würde diese besondere Leistung nicht vergütet. Andererseits können Malus-Regelungen ein großes finanzielles Risiko für Vertragspartner werden, wenn sich bei Nichterreichung des Entwicklungszieles der Gesamtvergütungsanspruch - zumeist in Staffelnbeträgen festgelegt - reduziert.¹³⁰ Werden "Bonus-Malus-Regelungen" im Rahmen von Entwicklungsverträgen angeboten, so sollten diese vom Zulieferer oder Entwicklungsdienstleister sorgfältig mit einer Chancen-Risiken-Analyse abgeschätzt und bewertet werden.

3.4 Verhältnis von Vertragsgestaltung und Vertrauen bei Kooperationen

Bei der Darstellung der unterschiedlichen Aspekte der Vertragsgestaltung bei Entwicklungskooperationen wurde auch in einer Reihe von Fällen das Verhältnis vertraglicher Regelungen und Vertrauen bzw. Misstrauen angesprochen. Um dieses Verhältnis genauer zu betrachten soll dieses Thema im Folgenden systematisch entlang zentraler Fragestellungen

¹²⁷ Möffert, F.-J. (2008), S. 115

¹²⁸ Möffert, F.-J. (2008), S. 116

¹²⁹ Möffert, F.-J. (2008), S. 117 ff.

¹³⁰ Möffert, F.-J. (2008), S. 127 ff.

gen dieser Expertise¹³¹ behandelt werden. In Bezug auf dieses Verhältnis wurde unter anderem gefragt:

- Kann Vertrauen als Substitut für vertragliche Regelungen wirken, oder nimmt die Regelungsnotwendigkeit und -intensität unabhängig von der Vertrauensentwicklung zu?
- Ist ein Zusammenhang von opportunistischem Verhalten und Absicherungsklauseln in Verträgen festzustellen?
- Ist eine Zunahme von Misstrauen oder Vertrauen in den Austauschbeziehungen zu beobachten und wie schlägt sich dies generell in den Vertragsgestaltungen nieder?

Diese zentralen Fragestellungen werden anhand von drei Schwerpunkten behandelt:

- Opportunistisches Verhalten, Vertrag und Vertrauen. (Kap. 3.4.1)
- Vertrag und Vertrauen: substitutive oder komplementäre Beziehung? (Kap. 3.4.2)
- Bedeutung des Vertrags für die Vertrauensentwicklung in Kooperationen. (Kap. 3.4.3)

3.4.1 Opportunistisches Verhalten, Vertrag und Vertrauen

Die Ausübung von Marktmacht großen Automobilhersteller entlang der Wertschöpfungskette kann als prägendes Merkmal in der Automobilindustrie angesehen werden. Diese Machtausübung ist häufig mit Preisdruck, Risikoabwälzung und opportunistischer Interessendurchsetzung gegenüber Geschäftspartnern verbunden. Besonders deutlich wird dies bei Lieferverträgen. Da es hierbei um Produktion und Lieferung von Serienteilen geht, die mit hohen faktorspezifischen Investitionen und Ausfallrisiken verbunden sind, spielt Vertrauen eine untergeordnete Rolle. Im Vordergrund stehen detaillierte Regelungen und vorgegebene Vertragsstandards der OEMs, deren Akzeptanz zur Bedingung für ein Geschäftsverhältnis gemacht wird. Bei diesem Vertragstyp wird auch in den Interviews die Bedeutung von Vertrauen als sehr gering erachtet.

"Bei konkreten Entwicklungsprojekten, bei denen der SOP (Start of Production) des Fahrzeugs schon steht, bei denen Meilensteine schon vordefiniert sind, bei denen es darauf ankommt, dass jeder Zulieferer und Komponentenhersteller seinen Beitrag zu dem jeweiligen Zeitpunkt termingerecht erbringt, dort werden sie mit Vertrauen nicht weit kommen! Dort haben wir eine sehr hohe Regelungsdichte." (Interview Zulieferer)

¹³¹ Siehe Kapitel 1.2 Problembeschreibung und Fragestellungen

Betrachtet man jedoch reine Entwicklungsverträge, so sind gegenüber Lieferverträgen drei wesentliche Merkmale zu unterscheiden.

- Zum ersten ist der Entwicklungsprozess in der Regel durch Unsicherheit und Ergebnisoffenheit charakterisiert.
- Zum zweiten sind die finanziellen Aufwände und Risiken im Vergleich zu Lieferverhältnissen in der Regel geringer.
- Zum dritten sind hier die Zielsetzungen anders als beim Liefervertrag gelagert, da es primär um Synergien zwischen Partnern zur Schaffung von Innovationen geht.

Da aufgrund dieser Besonderheiten Entwicklungsverträge offener gestaltbar sind, könnte man annehmen, dass Vertrauen eine größere Rolle spielt. Die Befunde aus der Literatur, aus eigenen Befragungen und Interviews relativiert diese Annahme jedoch erheblich. Auf der einen Seite sind die mit großer Verhandlungsmacht ausgestatteten OEMs nicht besonders stark an einer vertraglichen Detaillierung im Entwicklungsvertrag interessiert sind. Vielmehr ist es eher in ihrem Interesse, im Laufe einer Kooperation und gegebenenfalls im Hinblick auf einen Anschlussvertrag, ein Regelungsvakuum nutzen, um ihre Vorstellungen einseitig durchzusetzen. Diese Offenheit darf nicht unumwunden als Vertrauensbasis interpretiert werden, da hier eben auch Machtkalküle eine Rolle spielen können. Diese Annahme wird durch die hier beschriebenen Praktiken der OEMs beim Konzeptwettbewerb erhärtet. Bereits in dieser Bewerbungsphase und somit vor dem Zustandekommen eines Entwicklungsvertrages müssen sich Zulieferer oder Entwicklungsdienstleister absichern, um ihr Risiko zu minimieren und ihr Know-how zu schützen.

Beim Zustandekommen eines Entwicklungsvertrages, so die überwiegende Auffassung bei den Kooperationspartnern der Automobilhersteller, ist es erforderlich, die wesentlichen Bedingungen frühzeitig zu regeln. Dies betrifft vor allem die Themen Geheimhaltungspflicht, genaue Beschreibung der Entwicklungsaufgaben und Verantwortlichkeiten, das Vermeiden zusätzlicher Haftungsklauseln und die weitgehende Absicherung des geistigen Eigentums und der Schutzrechte.

In den Interviews des Trust-Projektes¹³² wurde *"die Definition von Schnittstellen und das Klären von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten"* als essentiell wichtig angesehen und

¹³² TRUST steht für "Teamwork in unternehmensübergreifenden Kooperationen" und wird vom BMBF und dem ESF gefördert. Projektpartner sind das Institut für Soziologie und der Fachbereich Maschinenbau, Fachgebiet Datenverarbeitung in der Konstruktion der TU Darmstadt, das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München, das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, die Marquardt GmbH, Rietheim-Weilheim und die :em engineer- ring methods AG, Darmstadt.

als kritischer Erfolgsfaktor (für den Aufbau von Vertrauen) *identifiziert*.¹³³ Eine klare, saubere Trennung von Aufgaben und Verantwortungen vorzunehmen ist allerdings in der Praxis der Zusammenarbeit deshalb schwierig, weil sich die Arbeitsteilung bei Entwicklungs-kooperationen häufig erst im laufenden Prozess entwickelt. Von daher sind Entwicklungsverträge nicht so komplex und auch nicht so detailliert gestaltet wie Lieferverträge. Es werden eine Reihe von Themen offen gelassen, die aufgrund des iterativen Charakters der Entwicklung erst im Anwendungsprozess festzulegen und zu regeln sind. Bei diesen Punkten wird beispielsweise anstelle starrer Regelungen auf umfassende Dokumentationen gesetzt, die Aufschluss über die Leistungsanteile, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen geben.

Diese offenere Gestaltbarkeit der Entwicklungsverträge kann aber nicht monokausal mit einer vorhandenen Vertrauensbasis, oder gar einem Vertrauensvorschuss begründet werden. Vielmehr ist dies zum einen der Besonderheit der Entwicklungsarbeit geschuldet, zum anderen geht man diese ergebnisoffenen Prozesse, die ein vergleichsweise geringes finanzielles Risiko darstellen, mit Pragmatismus an.¹³⁴ Was absicherbar ist, wird in einem Basisvertrag geregelt, was nicht von vorneherein abzusichern ist, wird dem (gut dokumentierten) Prozess überlassen. Aus der Sicht des Zulieferunternehmens ist es deshalb auch sinnvoll, die wesentlichen Bedingungen frühzeitig zu regeln, weil

"(...) auf deren Basis sich Vertrauen entwickeln kann. Vielleicht auch noch die Vereinbarung, dass diese Zusammenarbeit innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens exklusiv mit diesem Partner erfolgt. Damit kann auch während der Projektlaufzeit das Vertrauen geschaffen werden, dass in diesem Zeitraum keine Gespräche oder Projekte zu diesem Thema mit anderen stattfinden. Das gehört unbedingt auch zur Vertrauensbildung dazu."
(Interview Zulieferer)

Selbst bei einem relativ offen gestaltbaren Regelungswerk, wie es der Entwicklungsvertrag darstellt, streben Entwicklungspartnern der OEMs eine grundlegende Absicherung an, um sich gegen opportunistisches Verhalten, Beziehungs- und Leistungsrisiken zu schützen.

Hickel fasst fünf Studien zusammen, die alle zu dem gleichen Ergebnis kommen: *"Die Autoren zeigen, dass Vertrauensverlust in Geschäftsbeziehungen mit einem gesteigerten Ausmaß partneropportunistischer Verhaltensweisen einhergeht."*¹³⁵ Somit verhindern opportunistische Verhaltensweisen nicht nur die schnelle Entwicklung einer engen Zusam-

¹³³ Schilcher, C.; Will-Zocholl, M. (2012), S. 8

¹³⁴ Im Vergleich zu Liefertrag, der zudem bedeutend höhere Risiken enthält.

¹³⁵ Hickel, A. (2011), S. 32

menarbeit, sondern schränken auch mögliche Synergieeffekte nahezu oder vollständig ein.¹³⁶ Auf der anderen Seite vermindert ein hohes Ausmaß formalisierter Regeln, Prozeduren und Methoden die Wahrscheinlichkeit partneropportunistischer Verhaltensweisen ebenso, wie ausdefinierte Rollen mit entsprechenden Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten. Dieser Zusammenhang wurde von Dahlstrom und Nygard überzeugend in einer empirischen Untersuchung nachgewiesen.¹³⁷

Hickel kommt unter Hinweis auf neuere Studien zu dem Schluß, *"dass eine faire Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen (Verteilungs- bzw. Verfahrensgerechtigkeit) es möglich macht, Partneropportunismus wirksam einzuschränken."*¹³⁸

Zusammenfassend kann man sagen, dass vertikale Kooperationsverhältnisse in der Automobilindustrie eine starke Ambivalenz aufweisen: Auf der einen Seite sind diese Kooperationen für Zulieferunternehmen und Entwicklungsdienstleister ökonomisch erforderlich um Umsätze zu generieren und wettbewerbsfähig bleiben zu können. Auf der anderen Seite sind diese Beziehungen durch die Ausübung von Marktmacht und opportunistische Praktiken geprägt, was sich auf der Ebene der Kooperations- und Vertragsgestaltung zunächst einmal als ausgeprägte Misstrauenshypothek niederschlägt. Man setzt, insbesondere beim Liefervertrag, aber auch beim Entwicklungsvertrag, in erster Linie auf Absicherungsregelungen und nicht auf Vertrauen. Positive Erfahrungen bei der Vertragsgestaltung und in der Zusammenarbeit auf der Projektebene, können dazu beitragen, dieses Misstrauen ein Stück weit abzubauen. Ob man solche positiven Erfahrungswerte auf der Projektebene bei der Dominanz opportunistischer Interessen als stabile, nachhaltige Vertrauensgenese bezeichnen kann, bleibt zu diskutieren.

3.4.2 Vertrag und Vertrauen: substitutive oder komplementäre Beziehung?

Eine zentrale Fragestellung dieser Expertise ist, ob Vertrauen als Substitut für vertragliche Regelungen wirken kann. Im Kern wird dabei nach der Wechselbeziehung eines formalen Vertrages zur organisationalen Vertrauensentwicklung bei einer Unternehmenskooperation gefragt. Kooperationsbeziehungen lassen sich offenbar über explizite Regeln, wie auch über implizite Verhaltensnormen gestalten. Um diesen Zusammenhang auch vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Debatte zu beleuchten, soll zunächst etwas genauer dargestellt werden, was unter impliziten Verhaltensnormen zu verstehen ist. In der betriebs-

¹³⁶ Hickel, A. (2011), S. 4

¹³⁷ Dahlstrom, R.; Nygard, R. (1999), S. 165 ff.

¹³⁸ Hickel, A. (2011), S. 34

wirtschaftlichen Literatur - insbesondere im Transaktionskostenansatz - wird von "relationalen Normen"¹³⁹ gesprochen, die dann von Bedeutung sind, wenn formale Verträge unvollständig verfasst sind. Gründe für die Unvollständigkeit können beispielsweise in der Unvorhersehbarkeit der Zukunft, in begrenzter Rationalität, im Verschieben von Konsensentscheidungen, oder im opportunistischen Kalkül eines Vertragspartners liegen.¹⁴⁰ Zudem können sich Kooperationspartner darin einig sein, bewusst auf explizite Vertragsbestandteile zu verzichten, um sich im laufenden Kooperationsprozess flexibler verhalten zu können. Relationale Normen zielen darauf ab, ein *"gemeinsames Grundverständnis über die Ziele und den Ablauf einer Zusammenarbeit zu schaffen, welches impliziter Natur ist und nicht explizit schriftlich verankert ist."*¹⁴¹ Vertrauen, als kritischer Faktor für kooperative Zusammenarbeit, wird als Erwartung eines Akteurs definiert, dass Geschäftspartner verlässlich sind, sich wie vereinbart verhalten und fair agieren.¹⁴² Allerdings umfasst der Begriff "relationale Normen" neben Vertrauen auch das Bekenntnis (Commitment) der Akteure zu den Prinzipien der Geschäftsbeziehung. Damit wird neben den Werthaltungen auch der ökonomische Faktor (z.B. erwarteter Nutzen) zu Grunde gelegt. Relationale Aspekte (Vertrauen und Commitment) werden in dieser Debatte, vergleichbar mit der Wirkung formaler Verträge, als mehrdimensionale Mechanismen verstanden, mit deren Hilfe eine organisatorische Regelung und Steuerung erzielt werden kann.¹⁴³ Marrs spricht in Bezug auf ähnliche organisatorische Konstellationen vom "psychologischen Vertrag" und vom "Vertrauen als Organisationsprinzip", allerdings bezogen auf die soziale Beziehung von Unternehmen zu Beschäftigten. Dabei werden wechselseitige Leistungen beschrieben, die durch keinen formalen Vertrag eingefordert werden können.¹⁴⁴ Die Entwicklung relationaler Normen kann zu einer Stärkung der Kooperation und zur Verringerung von Konkurrenz und opportunistischem Verhalten führen.¹⁴⁵

Nun stellt sich die Frage in welcher Beziehung relationale Normen (Vertrauen und Commitment) und formale Verträge in einer Unternehmenskooperation zu sehen sind. Stehen sie in einem substitutiven, oder in einem komplementären Verhältnis zueinander? Für beide Varianten lassen sich Belege in der wissenschaftlichen Literatur finden, wobei die Bezugspunkte wie auch die Reichweite der Ansätze sehr unterschiedlich sind:

¹³⁹ Siehe zusammenfassend: Burianek, F. (2009), S.99 ff.

¹⁴⁰ Jost, P.-J. (2009), S. 232 ff.

¹⁴¹ Burianek, F. (2009), S.100

¹⁴² Poppo, L.; Zenger, T. (2002), S. 707 ff.

¹⁴³ Burianek, F. (2009), S.110

¹⁴⁴ Marrs, K. (2010), S. 341

¹⁴⁵ Burianek, F. (2009), S.110

Substitutives Verhältnis

Für die These, dass Vertrauenszuwachs zwischen Partnern zu einer Ersetzung von vertraglichen Regelungen führt, gibt es in der Literatur sehr unterschiedliche Hinweise.

In einer Auswertung empirischer Studien wurden elf Ansätze identifiziert, die substitutive Effekte in der Beziehung von Vertrauen zu formalen Verträgen festgestellt haben.¹⁴⁶ Nach dieser Auswertung haben aber alle befragten Unternehmen zu Beginn einer Kooperation formale Verträge geschlossen. Ausgehend von dieser vertraglichen Vertrauensbasis werden unterschiedliche Substitutionsgrade festgestellt. So wird in einigen Studien festgestellt, dass es nach Abschluss eines Vertrages in vielen Fällen zur Entwicklung von Verständnis und Vertrauen kommt und damit nachfolgende Regelungen weniger detailliert und komplex ausfallen. In zwei Studien wurden Hinweise darauf festgestellt, dass umfangreich ausgestaltete Verträge auch als Misstrauensvotum gegenüber Geschäftspartnern verstanden werden können. In einem Fall wird die formale Ausgestaltung von Verträgen sogar als Anreiz für opportunistisches Verhalten beschrieben, wobei die wenigen Fallstudien (vier) in der Nahrungsmittel- und Pharmaindustrie durchgeführt wurden.¹⁴⁷ Zudem gibt es keine eindeutigen Schlussfolgerungen, was die Performance der beteiligten Unternehmen betrifft. So wird in den Studien zum einen eine isolierte positive Auswirkung von Vertrauen wie auch von formalen Verträgen auf die Entwicklung des Kooperationserfolges festgestellt. In anderen Studien wird aber der gleichzeitige Einsatz beider Instrumente als nachteilig beschrieben.

Komplementäres Verhältnis

In der gleichen Auswertung wurden zehn andere empirischer Studien aufgeführt, die von einer komplementären Beziehung von formalen und relationalen Organisationsmechanismen ausgehen.¹⁴⁸ So wird vor allem festgestellt, dass in Situationen, bei denen mit beträchtlichen Beziehungsrisiken zu rechnen ist, die Kombination formaler und relationaler Mechanismen eine größere Sicherheit bewirkt, als einer der beiden Typen isoliert.¹⁴⁹ Eine branchenübergreifende Befragung (424 Unternehmen) hatte zum Ergebnis, dass hinreichend spezifizierte Verträge eine langfristige, kooperative Beziehung begünstigen, da sie zahlreiche Risiken antizipieren und in Folge dessen auch reduzieren können.¹⁵⁰ Gerade in der Aufbauphase einer Kooperationsbeziehung können Verträge durch gemeinsame Fest-

¹⁴⁶ Burianek, F. (2009), S.111 ff.

¹⁴⁷ Burianek, F. (2009), S.112, Tabelle 7

¹⁴⁸ Burianek, F. (2009), S.112, Tabelle 8

¹⁴⁹ Burianek, F. (2009), S.113; Möllering, G. (2002), S. 157

¹⁵⁰ Cannon, M. u.a. (2000), S. 184, zitiert bei Burianek, F. (2009), S.113

legung von Rechten, Pflichten und Sanktionen vor opportunistischem Verhalten schützen und können somit als "institutionelles Vertrauen" angesehen werden.¹⁵¹ Durch ein geeignetes Vertragsdesign kann das Fundament für eine partnerschaftliche, langfristig ausgelegte Geschäftsbeziehung gebildet werden, wobei durch die Formulierung gemeinsamer Ziele und die Verteilung von Aufgaben und Rechten ein gemeinsames Verständnis von Partnerschaft entsteht.¹⁵² In anderen Studien wird betont, dass in komplexen Ausgangssituationen, in denen von vornherein nicht alles schriftlich festgelegt werden kann, die Ergänzung des formalen Vertrages durch relationale Normen von Vorteil sein kann. Ferner kann eine vertrauensvolle Zusammenarbeit die Grundlage für verfeinerte Verträge sein.¹⁵³ Dieser Effekt wird auch in einer Studie von Mayer und Argyres festgestellt, wonach unabhängig von einer Vertrauensentwicklung Verträge zwischen denselben Partnern im Zeitverlauf detaillierter werden.¹⁵⁴ Dieses Phänomen wird auf eine Lernkurve zwischen den Partnern zurückgeführt, welche ein Indikator für das Wirken relationaler Prozesse zu werten ist.¹⁵⁵ Im Verlauf der Geschäftsbeziehungen sammeln die Akteure Erfahrungen im Umgang mit dem Partner und können diese in eine umfangreichere Ausgestaltung des formalen Vertrages einfließen lassen.¹⁵⁶ Diese Prozesse können aber auch den umgekehrten Effekt haben, indem der vertraute Umgang mit Partnern gemeinsame Routinen erzeugt, die einen Rückgriff auf vertragliche Absicherungen nicht erforderlich machen, oder bereits bestehende Klauseln aus früheren Regelungen als Grundlage heranziehen. In einer anderen Studie wird betont, dass bei wiederholten Interaktionen von Kooperationspartnern unter nicht-opportunistischen Bedingungen das Verhalten berechenbarer wird und damit die Absicherungsfunktion tendenziell an Bedeutung verliert. Allerdings wird eine alleinige Erklärung, "Vertrauen wirke als Substitut für vertragliche Absicherung" ausgeschlossen.¹⁵⁷ Vielmehr würde das empirische Material widerspruchsfrei beide Mechanismen zulassen: "*Vertrauen als Substitut für vertragliche Regelungen*", wie auch "*Partnerspezifische Standardisierung vertraglicher Muster*".¹⁵⁸ Ausdrücklich wird dabei der Hypothesencharakter dieser Aussagen betont und auf die Notwendigkeit zukünftiger Forschungsprojekte verwiesen. Allerdings wird in dieser Studie auch festgestellt, dass die Bedeutung vertraglicher Regelungen in der Automobilindustrie stark ansteigt, aber auch die

¹⁵¹ Goo, J.; u.a. (2008)

¹⁵² Siehe Poppo, L.; Zenger, T. (2002), S. 712 f.; Burianek, F. (2009), S.113

¹⁵³ Poppo, L.; Zenger, T. (2002), S. 708

¹⁵⁴ Mayer, K.J.; Argyres, N. (2004), S. 395

¹⁵⁵ Mayer, K.J.; Argyres, N. (2004), S. 407; Burianek, F. (2009), S.114

¹⁵⁶ Poppo, L.; Zenger, T. (2002), S. 713; Burianek, F. (2009), S.114

¹⁵⁷ Eckhardt, B.; Mellewigt, T.; Weller, I. (2009), S. 523;

¹⁵⁸ Eckhardt, B.; Mellewigt, T.; Weller, I. (2009), S. 523

Auffassung weit verbreitet ist, dass *"die frühere partnerschaftliche Kooperation einem stärker durch Misstrauen geprägten Austauschverhältnis gewichen ist."*¹⁵⁹

Die komplementäre Beziehung von Vertrauen und Verträgen in einer Unternehmenskooperation kann auch damit begründet werden, dass relationale Normen nicht alle Aspekte einer Geschäftsbeziehung abdecken können. Während Absicherungsklauseln zur Verhinderung von potentiell Opportunismus eine Domäne des formalen Vertrages und somit der Unternehmensführung sind, sind *"Anpassungs- und Koordinationsklauseln dagegen auf die Projektebene gerichtet und werden wiederholt verhandelt"* und auch stark über persönliche Interaktionen geregelt.¹⁶⁰ So sind informelle Prozesse gut geeignet, eine Geschäftsbeziehung zu organisieren und zu koordinieren. Im Falle eines Konfliktes *"werden sich die Geschäftspartner allerdings auf den schriftlichen Vertrag berufen."*¹⁶¹ In einer weiteren Studie kommen Arino und Reuer zu dem Ergebnis, dass Extremformen, etwa rein formale oder rein relationale, in der Regel nicht zu zufriedenstellenden Beziehungen führen.¹⁶² Während ein ausschließlicher Einsatz formaler Regeln zu Misstrauen bei den Partnern führen kann, kann ein Verzicht auf einen Vertrag und die Bevorzugung relationaler Organisationsprozesse zu einem Vertrauensmissbrauch durch den Partner führen. Als Konsequenz ist für Burianek, mit Hinweis auf mehrere entsprechende Studien, *"eine Balance zwischen formalen und relationalen Aspekten einer Beziehungsorganisation wünschenswert, da diese (...) den höchsten Kooperationserfolg verspricht."*¹⁶³ Obwohl relationale Normen einerseits schriftliche Verträge unterstützen (komplementär), andererseits aber auch ersetzen (substitutiv) können, zeigen eine Reihe der erwähnten Studien, dass dieses Verhältnis stark vom Beziehungs- und Leistungskontext einer Kooperation abhängt, aber *"vor allem in komplexen Leistungsbeziehungen eine komplementäre Verknüpfung zu überwiegen scheint, weil dadurch mehr Sicherheit erzielt werden kann."*¹⁶⁴

In dieser Expertise wird die These vertreten, dass das Verhältnis von Vertrag und Vertrauen in den vertikalen Entwicklungskooperation in der Automobilindustrie einem eindeutigen Muster folgt: Vertrauen ersetzt bei stark opportunistisch geprägten Geschäftsbeziehungen keine vertraglichen Regelungen. Selbst dort wo unter diesen Bedingungen langjährige Entwicklungspartnerschaften bestehen, sind in der Regel auch Rahmenregelungen vorhanden, mit denen die wesentlichen Absicherungen sichergestellt sind. Projektverträge

¹⁵⁹ Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009), S. 524

¹⁶⁰ Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009), S. 522-523

¹⁶¹ Burianek, F. (2009), S.115

¹⁶² Arino, A.; Reuer, J. J. (2006), S. 165

¹⁶³ Burianek, F. (2009), S.117

¹⁶⁴ Burianek, F. (2009), S.119

können sich hier einordnen und regeln deshalb häufig nur das Nötigste. Dagegen bilden Verträge, die umfassend die Interessen und Rechte der Partner absichern, eine Basis, auf der Vertrauensbildung stattfinden kann. Es ist von einem Bedingungsverhältnis auszugehen, das so zu charakterisieren ist: Einvernehmliche Regelungen zur gegenseitigen Absicherung der Schutzbelange und Interessen und die Erwartung einer Win-Win-Konstellation bilden die Basis für eine mögliche Vertrauensentwicklung. Die Herausbildung eines solchen Vertrauenspotentials ist dann vor allem gegeben, wenn Entwicklungskooperationen zwischen tendenziell nicht-opportunistische Partnern abgeschlossen werden. Diese Konstellation ist, wenn überhaupt in der Automobilindustrie, eher in horizontalen Entwicklungskooperationen zu finden, wenn beide Partner gleichermaßen Synergien und Know-how-Zuwachs erwarten können und es zu einer Win-Win-Konstellation kommen kann. Aber selbst wenn solche Voraussetzungen vorliegen, wird empfohlen, trotzdem sich vertraglich abzusichern, da sich die Bedingungen jederzeit ändern können. So wird am Beispiel einer horizontalen Kooperation, die zunächst auf Vertrauen basierte, folgendes Fazit gezogen:

"Man setzt auf Vertrauen (...) man hat gemeinsam zusammengearbeitet, es lief alles ganz toll, (...) aber irgendwann wurde die Luft dünner und es ging step-by-step runter und dann war auch das Vertrauen nicht mehr da. Der Versuch es dann nachvertraglich zu regeln ist dann auch nicht rechtzeitig erfolgt und so haben wir also nur verloren (...) Wir hätten besser unsere Interessen abgesichert." (Interview Entwicklungsdienstleister)

3.4.3 Bedeutung des Vertrags für die Vertrauensentwicklung in Kooperationen

Formale Verträge wie auch implizite Verhaltensnormen ("relationale Normen") sind zwar unterschiedliche Regelsysteme einer Kooperation, müssen jedoch in keinem Gegensatz zueinander stehen. So kann je nach den Kontextbedingungen und dem Umfang der Beziehungs- und Leistungsrisiken der formale oder relationale Aspekt stärker betont sein. Zudem können sich innerhalb einer langjährigen Kooperationsbeziehung durch den Effekt der Erfahrungskurve die Gewichte innerhalb dieses Kontinuums verschieben.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass Kooperationsverträge keine abstrakten juristischen Normen darstellen, sondern als das Ergebnis sozialer Interaktionen und somit als soziale Institutionen anzusehen sind. Rationale Individuen einigen sich in einem Vertrag über ein Regelsystem, in dem sie ihre unterschiedlichen Interessen zum Ausgleich bringen, bzw.

beide Seiten einen Vorteil davon haben.¹⁶⁵ Allerdings kann man nicht immer von dem Idealfall ausgehen, dass alle Verträge per se vernünftig und ausgewogen sind und alle Beteiligten vollständig und richtig über die Vertragsbedingungen und die Folgen informiert wurden, bzw. alle gleich mächtig sind. Vielmehr sind nicht immer alle Bedingungen transparent, können sich die Voraussetzungen unter denen der Vertrag abgeschlossen wurde im Zeitablauf ändern, oder Täuschungsabsichten wie auch Vertragsverletzungen können nicht immer leicht festgestellt werden. Andererseits wird bei einem Kooperationsvorhaben zumindest temporär auf Konkurrenz verzichtet, wird ein Konsens bezüglich der Ziele und Ergebnisse und somit eine vertrauensvolle Zusammenarbeit angestrebt. Kooperatives Verhalten bei der Vertragsgestaltung, also in der frühen und kritischen Phasen einer Kooperationsbeziehung, lässt sich bereits als Prozess der Vertrauensgenese bezeichnen. Denn einvernehmlich gestaltete Vertragswerke mit festgelegten Sanktionen, Regeln und Verantwortlichkeiten sind bereits Ergebnisse eines Konsens- und Vertrauensprozesses und haben eine besondere unterstützende Rolle für die weiteren Prozesse.¹⁶⁶ Da Verträge das Ergebnis sozialer Interaktionen sind, können sie - wenn sie konsensual zustande kommen - auch als institutionalisiertes Vertrauen aufgefasst werden.¹⁶⁷

In den Interviews wird diese Einordnung weitgehend bestätigt. Als wesentliche Grundlage für die Entwicklung von Vertrauen in Kooperationsbeziehungen wird - wie dargestellt - die vertraglicher Regelung angesehen, mit der von Anfang an die Absicherung und Ausgewogenheit der Interessenlage für die Beteiligten hergestellt werden kann. Im Vertrag können auch die Zielsetzung der Kooperation, Synergie für beide Seiten zu erzielen, die zu einer Win-Win-Konstellation führen, einen ersten institutionellen Rahmen erhalten. Als Basis für eine zukünftige vertrauensvolle Zusammenarbeit werden vor allem Regelungen zur Geheimhaltung und zur Achtung der jeweiligen Eigentums- und Schutzbelange angesehen:

"Unverzichtbare Basisregelungen sind, unabhängig vom Typ der Entwicklungskooperation, die Geheimhaltungspflicht, die präzise Beschreibung der Entwicklungsaufgabe, der Verantwortlichkeiten und der Änderungen, das Vermeiden zusätzlicher Haftungsklauseln, die weitgehende Absicherung des geistigen Eigentums und der Schutzrechte." (Interview Experte Vertragsrecht)

¹⁶⁵ Göbel, E. (2002), S. 40

¹⁶⁶ Poppo, L.; Zenger, T. (2002), S. 713

¹⁶⁷ Diese Definition schließt Verträge aus, die aus einer marktbeherrschenden Position heraus einem Partner aufgezwungen werden, bzw. welche die wirtschaftliche Freiheit des Anderen so sehr beschränken, dass dieser seine freie Selbstbestimmung ganz oder im wesentlichen einbüßt.

Bilden solche Basisregelungen die Grundlage für eine Vertrauensbeziehung, so können bestimmte organisatorische Strukturen dies noch befördern. So beispielsweise, wenn Entwickler über einen längeren Zeitraum in räumlicher Nähe, oder sogar in gemischten Entwicklungsteams zusammenarbeiten. Dann spielt sich die Vertrauensentwicklung vor allem

"(...) sehr stark auf der Ebene der Entwickler ab, seien es Ingenieurdienstleister, oder die Entwicklungsabteilungen der großen Zulieferer. Da gibt es über die Jahre gewachsene sehr gute Beziehungen. Die Leute sind in aller Regel ja auch vor Ort. Sie haben vor unserer Tür eigene Büros, oder ein Entwicklungsunternehmen hat Schreibtische bei uns, bzw. die Leute arbeiten bei uns in gemischten Teams mit. Das Ganze funktioniert nur mit einem hohen Maß an Vertrauen was die gemeinsame Arbeit, aber auch die Ergebnisse angeht."
(Interview OEM)

Für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist es zudem von Bedeutung, die zentralen ökonomischen Interessen des Partners zu achten, wie sie im Erhalt des Return on Investment, der Eigenkapitalquote und des Cashflow zum Ausdruck kommen. Zudem lässt sich die Absicherung der jeweiligen Kernkompetenz als eine Schlüsselfrage für den Bestand von Kooperationen ansehen. Es ist deutlich, dass bestimmte vertragliche Regelungen, wie Sicherung des geistigen Eigentums und der Schutzrechte zur Absicherung dieser Kernkompetenzen dienen. Eine opportunistische Strategie der Missachtung dieser Kernkompetenzen durch einen Partner führt zwangsläufig zu Konflikten oder zur Beendigung der Kooperation.

Die Entwicklung von Vertrauen bei Entwicklungskooperationen in der Automobilindustrie ist an die zwei Voraussetzung geknüpft, die vertraglichen Absicherung der jeweiligen Interessenlagen und die Erwartung einer Win-Win-Konstellation. Ein solches Vertrauenspotential entsteht am ehesten bei horizontalen Entwicklungskooperationen zwischen tendenziell nicht-opportunistische Partnern. Wenn Verträge, die umfassend die Interessen und Rechte der Partner absichern, einen wichtigen Stellenwert für die Herausbildung von Vertrauen haben, so kann dieses Vertrauen zweifellos auch in einem vertikalen Kooperationsverhältnis entstehen. Dem stehen allerdings Erfahrungswerte von Marktmacht und opportunistischer Interessendurchsetzung entgegen, was sich zunächst als ausgeprägte Missbrauchshypothek erweisen kann. Trotz dieser Erfahrungswerte sind die Geschäftsbeziehungen der Zulieferunternehmen und Entwicklungsdienstleister zu den OEMs der Zweck ihres ökonomischen Handelns. Nur auf dieser Basis haben sie die Chance Umsätze zu generieren und sich im Wettbewerb zu behaupten. Damit bewegen sie sich im Verhältnis

zu den OEMs grundsätzlich in der Ambivalenz zwischen einem Mindestmaß an Vertrauen, das in Geschäftsbeziehungen erforderlich ist und dem Misstrauen, das aus der Erfahrung mit opportunistischen Praktiken herrührt. Diese Ambivalenz wird in der folgenden Aussage illustrativ beschrieben:

"Es stellt sich immer wieder die Frage, wie kommen wir zu einem Auftrag. Hier brauchen wir ein Mindestmaß an Vertrauen. Wenn ein Kunde kein Vertrauen in den Geschäftspartner hat, wird er seinem Einkauf sagen, 'den wollen wir nicht'. Vertrauen ist schon ganz wichtig in den Geschäftsbeziehungen, aber das reicht nicht, die Beziehung muss geregelt werden. Ich sage immer wieder zu unseren Mitarbeitern, 'regelt im Vorfeld'." (Interview Entwicklungsdienstleister)

4. Fazit

Die Expertise hat die vertraglichen Rahmenbedingungen bei unternehmensübergreifenden Kooperationen im Allgemeinen und die Vertragsgestaltung von Entwicklungskooperationen in der Automobilindustrie im Besonderen zum Gegenstand. Ein wesentliches Ziel ist dabei, Erkenntnisse zum Verhältnis von Vertrag und Vertrauen zu gewinnen und daraus Rückschlüsse für die Praxis in Form von Handlungsempfehlungen zu ziehen. Die Expertise kommt zu folgendem Ergebnis:

1) Mit zunehmender Globalisierung und Wettbewerbsdynamik hat sich eine beschleunigte Reduzierung der Leistungstiefe bei den Automobilherstellern vollzogen. Mit der Hinwendung zu externer Beschaffung von Produktions- und Entwicklungsleistungen haben unternehmensübergreifender Kooperationen stark an Bedeutung gewonnen. Der größte Anteil der F&E-Wertschöpfung in der Automobilindustrie wird derzeit mit 61% von Zulieferern erbracht, während 28% bei den OEMs und 11% bei den Entwicklungsdienstleistern verbleiben.

2) Als prägendes Merkmal für die Geschäftsbeziehungen in der Automobilindustrie kann das tendenziell opportunistische Verhalten und die Ausübung von Marktmacht der großen Hersteller entlang der Wertschöpfungskette angesehen werden. Dieses Merkmal tritt besonders deutlich bei der Produktion und Lieferung von Serienteilen zutage, welche mit hohen faktorspezifischen Investitionen und Ausfallrisiken verbunden sind. Beim Lieferverhältnis spielt Vertrauen im Gegensatz zu formalen Regelungen eine geringe Rolle. Im Vordergrund stehen detaillierte Regelungen und Vertragsstandards der OEMs, deren Akzeptanz zur Bedingung für ein Geschäftsverhältnis gemacht werden.

3) Entwicklungsverträge sind aufgrund der Synergieziele und der Ergebnisoffenheit offener gestaltbar. Die vorherrschende Auffassung bei den Entwicklungspartnern der Automobilhersteller ist jedoch auch hier, alle Anstrengungen zu unternehmen, um zu einer frühzeitigen, grundlegenden Absicherung zu gelangen. Dies betrifft vor allem die Themen Geheimhaltungspflicht, das Vermeiden zusätzlicher Haftungsklauseln und die weitgehende Absicherung des geistigen Eigentums und der Schutzrechte. Diese Praxis folgt dem Erfahrungswert, dass eine faire vertragliche Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen es möglich macht, einen potentiellen Partneropportunismus wirksam einzuschränken.

4) Formale Verträge wie auch relationale Normen (Vertrauen und Commitment) sind zwar unterschiedliche Regelungs- und Organisationsprinzipien einer Kooperation, müssen jedoch in keinem Gegensatz zueinander stehen. So kann je nach den Kontextbedingungen und dem Umfang der Beziehungs- und Leistungsrisiken der formale oder relationale Aspekt - Vertrag oder Vertrauen - stärker betont sein. Vertrauen kann grundsätzlich zwar in einem substitutiven oder komplementären Verhältnis zu vertraglichen Regelungen stehen. Aufgrund prägender Erfahrungen von Partneropportunismus in der Automobilbranche dominiert jedoch hier die komplementäre Verknüpfung von formalen Regelungen und relationalen Organisationsprinzipien, weil dadurch mehr Sicherheit erzielt werden kann. Frühzeitige vertragliche Absicherungen gegen Beziehungs- und Leistungsrisiken bilden die Grundlage auf der sich ein Vertrauensprozess entwickeln kann.

5) Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass Entwicklungsverträge keine abstrakten juristischen Normen darstellen, sondern als das Ergebnis sozialer Interaktionen und somit als soziale Institutionen anzusehen sind. Denn einvernehmlich gestaltete Vertragswerke mit festgelegten Sanktionen, Regeln und Verantwortlichkeiten sind bereits Ergebnisse eines Konsens- und Vertrauensprozesses und haben eine besondere unterstützende Rolle für die weiteren Prozesse. Da diese Verträge das Ergebnis sozialer Interaktionen sind, können sie - wenn sie konsensual zustande kommen - auch als institutionalisiertes Vertrauen aufgefasst werden.

6) Die Analysen im Rahmen dieser Expertise bestätigen die These, dass das Verhältnis von Vertragsgestaltung und Vertrauen bei vertikalen Kooperation in der Automobilindustrie einem eindeutigen Muster folgt: Vertrauen ersetzt bei opportunistisch geprägten Geschäftsbeziehungen keine vertraglichen Regelungen. Dagegen bilden einvernehmliche Regelungen mit der gegenseitigen Absicherung der Schutzbelange und Interessen, sowie die Erwartung einer Win-Win-Konstellation die Basis für eine mögliche Vertrauensentwicklung. Somit bildet der frühe konsensuale Prozess der Gestaltung von Entwicklungsverträ-

gen eine wesentliche, vielleicht sogar die wichtigste Grundlage für eine Vertrauensgenese während einer Entwicklungskooperation.

7) Um diese Bedeutung zu unterstreichen, wurde in der Expertise ein Schwerpunkt auf die detaillierte Darstellung der "Regelungsinhalte zur Gestaltung von Entwicklungsverträgen" (Kapitel 3.3.4) gelegt und dabei Hinweise zu den strategische und vertraglichen Handlungsmöglichkeiten erarbeitet. Diese sind zusammen mit der ausführlichen "Checkliste für Vertragsgestaltung bei Entwicklungskooperationen" (Kapitel 5) als Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis anzusehen.

5. Checkliste für die Vertragsgestaltung bei Entwicklungskooperationen

Diese Checkliste¹⁶⁸ wurde für Entwicklungspartner der OEMs, also Automobilzulieferer mit Entwicklungsbereichen und Entwicklungsdienstleister entworfen. Sie bezieht sich hauptsächlich auf vertikale und horizontale Entwicklungskooperationen, berücksichtigt jedoch auch Werk- und Dienstverträge, die zumeist im Rahmen von Entwicklungsaufträgen an Entwicklungsdienstleister zugrunde gelegt werden. Diese Checkliste listet schlagwortartig die strategischen und vertraglichen Prüfpunkte auf, die im Vorfeld, bei der Vertragsvorbereitung, bei der Vertragsgestaltung, im laufenden Prozess und bei der Beendigung einer Entwicklungskooperation zu beachten sind:

(A) Maßnahmen im Vorfeld einer Entwicklungskooperation

(1) Strategische Bewertung und Auswahlprozess

- Identifizierung der eigenen Kernkompetenzen: Welche internen, schwer imitierbaren Fähigkeiten und Technologien verschaffen Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb?
- Bewertung der Kernkompetenzstrategie in einem Portfolio (Kompetenzstärke im Wettbewerbsvergleich / Zukünftige Marktbedeutung).
- Auf dieser Basis: Entwicklung einer Strategie zur Sicherung und Weiterentwicklung der Kernkompetenzen (Technologien, Fähigkeiten, Wissen, Prozesse) in Abgrenzung zu Komplementärkompetenzen, die extern zu beschaffen sind.
- Beurteilung, ob die erforderlichen Komplementärkompetenzen über Zukauf oder Kooperationen zu sichern sind.
- Bewertung möglicher Synergieeffekte bei Entwicklungskooperationen und Definition der

¹⁶⁸ Diese Checkliste wurde eigens für die vorliegende Expertise entworfen. Bei der Literaturrecherche wurden keine vergleichbaren Darstellungen einer Checkliste für die Vertragsgestaltung bei Entwicklungskooperationen gefunden.

Suchkriterien zur Auswahl eines Kooperationspartners.

- Bewertung des potentiellen Vertragspartners nicht nur nach dem Kompetenzspektrum, sondern auch hinsichtlich möglicher Beziehungsrisiken (z.B. Bereitschaft zu einer fairen Vertragsgestaltung und Achtung der Schutzbelange).

(2) Vorvertragliche Regelung im Konzeptwettbewerb

- Beim Konzeptwettbewerb, dem Auswahlverfahren von Entwicklungspartnern durch den OEM, sollten Zulieferer oder Entwicklungsdienstleister eine Geheimhaltungsklausel verlangen.
- Zudem sollte schon bei der Bewerbung ein explizites Verbot der Weitergabe oder Eigenverwertung der Unterlagen durch den OEM vermerkt werden.
- Von ebenso hoher Bedeutung ist die interne Prüfung, ob Defizite beim Know-how-Schutz vorliegen und z.B. wichtiges Wissen ungeprüft mit dem Angebot an andere geht.
- Beim Vorliegen von Defiziten sollte die Entwicklung von präventiven Maßnahmen zur Absicherung des Know-hows (Sicherungsstandards, Bewertungsmethoden, Sensibilisierung der Mitarbeiter) in die Wege geleitet werden.

(B) Maßnahmen vor Abschluss eines Entwicklungsvertrages

(3) Vertragstyp und Vertragshierarchie

- Um welchen Vertragstyp geht es bei einer Entwicklungskooperation? Um einen isolierten Entwicklungsvertrag oder einen kombinierten Entwicklungs- und Liefervertrag?
- Wird im Zusammenhang mit einem Entwicklungsvertrag ein späterer Liefervertrag in Aussicht gestellt, sollten dafür die grundlegenden Absicherungs- und Schutzbelange bereits optional geregelt werden.
- Wenn ein isolierter Entwicklungsvertrag angestrebt wird, so sollte geklärt werden, ob in diesem die wesentlichen Beziehungs- und Leistungsrisiken zu regeln sind, oder ob das in einem vorhandenen oder zu erstellenden Rahmenvertrag erfolgt.
- Gegebenenfalls ist zu klären, ob ein vorhandener Rahmenvertrag und der angestrebte Projektvertrag aufeinander bezogen sind und miteinander harmonisieren.
- Es ist von hoher Bedeutung sich auf die Gestaltung eines Rahmenvertrages zu konzentrieren, denn diese Regelungen sind für verbundene Einzelverträge juristisch bindend.
- Handelt es sich um ein Auftragsverhältnis, so ist zu klären, ob ein Werkvertrag oder ein Dienstvertrag abgeschlossen werden soll.

- Beim Dienstvertrag schuldet der Auftragnehmer lediglich eine, den Regeln der Technik entsprechende Leistung, beim Werkvertrag besteht jedoch eine Erfolgspflicht.
- Da beim Werkvertrag der Auftragnehmer das Risiko für den Erfolg und die Brauchbarkeit des Ergebnisses trägt, ist es unerlässlich, im Vertrag präzise den herbeizuführenden Erfolg zu beschreiben und eng einzugrenzen.

(4) Vertragvorbereitung

- Beim Entwicklungsvertrag sollten alle erforderlichen Regelungen enthalten sein, da es keine gesetzlichen Vorgaben für diesen Vertragstyp gibt (lediglich allgemeine Bestimmungen im BGB).
- In die Kooperationsverhandlungen und die Vertragsvorbereitung sollten Fachleute aus unterschiedlichen Disziplinen (z.B. Finanz-, Steuer- und Rechtsexperten, Betriebswirte, Informatiker) einbezogen werden.
- Nach wichtigen Verhandlungsetappen und somit noch vor Abschluss des Vertrages sollten die Ergebnisse in einen "Letter of Intent" eingebracht werden. Darin sollte aber auch aufgenommen werden, dass keine der beiden Parteien zu einem Vertragsabschluss verpflichtet sind.
- In Verhandlungen prüfen, ob grundlegende vertragliche Bedingungen, wie etwa die Geheimhaltungspflicht, Haftungsfragen auf dem gesetzlichen Niveau und Sicherung des geistigen Eigentums und der Schutzrechte durchsetzbar sind.
- Wenn zu erkennen ist, dass diese nicht durchsetzbar sind, sollte intern neu bewertet werden, ob die geplante Kooperation nicht mehr Risiken als Chancen in sich birgt.
- Gegebenenfalls Abbruch des Vorhabens.

(C) *Regelungsschwerpunkte eines Entwicklungsvertrages*

(5) Grundsatzzerklärung

- Festschreiben der Grundsätze der Entwicklungspartnerschaft (Verpflichtung zur Zusammenarbeit, zur gegenseitigen Offenheit und zum Handeln im gegenseitigen Nutzen)
- Erklärung zum vertraulichen Umgang mit allen Ergebnissen und Erfahrungswerten.
- Verbot der einseitigen Weitergabe oder Eigenverwertung erarbeiteter Ergebnisse.

(6) Geheimhaltungsklauseln

- Festschreiben: Geheimhaltung aller vertraulichen Daten und Unterlagen.

- Einseitige Geheimhaltungsklauseln sollten abgelehnt werden.

(7) Entwicklungs- und Vertragsgegenstand

- Präzise Beschreibung der gemeinsamen Entwicklungsaufgabe, z.B. in einem Lastenheft.
- Mit großer Sorgfalt und viel Sachverstand angehen, denn diese Beschreibung ist der komplexeste und schwierigste Teil der Gestaltung eines Entwicklungsvertrages.
- Deshalb: Einbeziehung von technischem und juristischem Sachverstand, um Formulierungen umfassend, sachgerecht und vertragskonform zu gestalten.

(8) Durchführungsbestimmungen und Verantwortlichkeiten

- Klare Abgrenzung der einzelnen Aufgaben beider Seiten.
- Klare Festlegung der Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten.
- Durchführungsbestimmung mit einzelnen sachlich definierten Zeitabschnitten.
- Festlegung von Meilensteinen zur Prüfung wichtiger Projektphasen.
- Dokumentationspflicht der Prozesse, Leistungen und Entscheidungen während der Kooperation.
- Festlegung, in welchem Zeitabschnitt und mit welchem Inhalt Zwischenberichte abgegeben werden sollen.

(9) Änderungsbestimmungen und vorzeitige Beendigung

- Enge Definition, unter welchen Umständen Entwicklungsaufgaben geändert, fortgeschrieben, oder aktualisiert werden dürfen.
- Richtschnur: Die nachträglichen Anpassungen sollten nicht zur Regel werden, sondern nur für die Ausnahmefälle vorgesehen werden, die von Anfang an nicht planbar sind.
- Bei der Vertragsgestaltung die Möglichkeit einer vorzeitigen Beendigung einkalkulieren und durch Abbruchkriterien definieren.
- Diese Kriterien sollten im laufenden Prozess regelmäßig überprüft werden.
- Vertragliche Festlegung aller Rechte und Pflichten im Falle einer vorzeitigen Auflösung der Kooperation.

(10) Gewährleistungsbestimmungen

- Gewährleistungsbestimmungen und Verjährungsfristen in Bezug zu den Bestimmungen im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) regeln.

- Die Beweislast für vertragskonforme Leistung sollte den gesetzlichen Regelungen entsprechen und nicht einem Vertragspartner aufgebürdet werden.
- Nachbesserungsregelungen für den Fall von nicht vertragskonformen Leistungen oder Fehlern in den Vertrag aufnehmen.

(11) Haftungsregelungen

- Haftung ausschließlich als Verweis auf die gesetzliche Grundlage aufnehmen.
- Keine zusätzlichen Haftungsbedingungen in den Entwicklungsvertrag aufzunehmen, es sei denn, es sind Haftungsbeschränkungen.
- Denn die Gesetze in Deutschland enthalten ein umfangreiches Haftungssystem, das gegenüber dem Vertragspartner, aber auch gegenüber Dritten wirkt.
- Keine Haftungsregelungen akzeptieren, bei denen man für Fehler Dritter, oder für Teile haften sollen, die nach einem vom Hersteller vorbestimmten Prozess produziert werden.
- Wegen des hohen Kostenrisikos sollte bei Dienst- und insbesondere Werkverträgen eine Haftungsbeschränkung vorgenommen werden (z.B. Haftung auf Höhe der Vergütungsleistung für den Entwicklungsauftrag).
- Entwicklungsdienstleister sollten ihre Geschäftsbedingungen und die darin enthaltenen Haftungsbeschränkungen bereits zum Bestandteil ihrer Angebote machen.

(12) Schutzrechte und Know-how Sicherung

- Altschutzrechte umfassend kommunizieren und auch schriftlich festhalten, denn beide Vertragspartner haben ein Interesse zu erfahren, welche Schutzrechte bestehen und ob eventuell Lizenzrechte zu beachten sind.
- Ein gemeinsames Verständnis mit dem Entwicklungspartner finden, wie mit Neuschutzrechten umgegangen wird und wie eine gemeinsamen Entwicklung zu definieren ist.
- Frühzeitig regeln, wer die gemeinsamen Rechte auf welche Art nutzen darf.
- Bei Neuschutzrechten, die zu Beginn der Kooperation noch nicht absehbar waren, sollte eventuell ein gesonderter Verwertungsvertrag abgeschlossen werden.
- Ein gemeinsames Verständnis sollte gefunden werden, wie mit ungeplanten Nebenprodukten der Entwicklungskooperation umgegangen werden soll, insbesondere wenn sie ein Innovations- und Verwertungspotential in sich bergen.

(13) Abwerbeverbot

- Das Abwerbeverbot während einer Entwicklungskooperation ist als wichtige personelle Know-how-Schutzmaßnahme einzustufen und sollte nicht vernachlässigt werden.
- Im Entwicklungsvertrag sollte ein generelles Abwerbeverbot als Absichtserklärung formuliert werden, auch wenn das Einklagen dieses Verbots oft an der Beweisbarkeit scheitert.
- Als wirksame Schutzmaßnahme haben sich Regelungen erwiesen, die im Falle einer Abwerbung eines Mitarbeiters vom jeweiligen Vertragspartner (aber auch bei Übernahme auf Basis einer Bewerbung) eine Vertragsstrafe festlegen.
- Diese Vertragsstrafe wird in der Regel für die Dauer des Vertragsverhältnisses ausgesprochen, sollte aber für eine definierte Zeitspanne nach Vertragsbeendigung noch wirksam sein.

(14) Sonstige Bestimmungen

- Die Schriftformklausel aufnehmen, wonach alle Verabredungen, wie auch Nebenreden und Änderungen, der Schriftform bedürfen.
- Wichtig ist die Gerichtsstandsklausel und Einbettung in den nationalen Rechtsrahmen aufzunehmen.
- Eine einseitige Übertragung von Rechten und Pflichten sollte verhindert werden, indem festgelegt wird, dass die Übertragung der Zustimmung des Vertragspartners bedarf.
- Auf andere bestehende Regelungen sollte im Entwicklungsvertrag Bezug genommen werden, sofern sie diesen sachlich berühren. So z.B. Instandhaltungsverträge, Zertifizierung nach ISO 9000, Qualitätssicherungsvorschriften, Qualitätsaudits.
- Dieses komplexe Regelungsgeflecht sollte man gut kennen und professionell handhaben, um keine Nachteile gegenüber dem Vertragspartner hinnehmen zu müssen.
- Werden "Bonus-Malus-Regelungen" im Rahmen von Entwicklungsverträgen angeboten, sollten sie mit einer Chancen-Risiken-Analyse abgeschätzt und bewertet werden.
- Bei Werkverträgen bekommen Vergütungsregelungen einen besonderen Stellenwert. Dabei sind Detailvorschriften, wie Vergütungsanspruch, Überprüfung der angefallenen Kosten und Zahlungsbedingungen von Bedeutung.
- Ebenfalls in Verbindung mit Werkverträgen sind Abnahmebedingungen, Nutzungsfreigaben und das Thema der Vertragsstrafen zu regeln.

6. Literaturverzeichnis

Anderson, S.W.; Decker, H. (2005): Management control for market transactions, in: Management Science, Vol. 51, S. 1734-1752

Argyres, N.; Mayer, K.J. (2007): Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives, in: Academy of Management Review, Vol. 2, S. 1060-1077

Arino, A.; Reuer, J. J. (2006): Alliance Contractual Design, in: Shenkar, O.; Reuer, J. J.; (Hg.): Handbook of Strategic Alliances, Thousand Oaks, S. 149-167

Automobil Industrie (2011): Marktübersicht "Engineering-Dienstleister 2011", in: Automobil Industrie, Ausgabe Mai 2011, Würzburg

Automobil-Produktion (2007): Sittenwidrige Verträge, Heft August 2007, S. 16-17, Landsberg am Lech

Automobilwoche (2011): Verkauf von MBtech perfekt, 8.8.2011, Oberpfaffenhofen

Becker, T. (2005): Konzeption von Entwicklungspfaden für Zulieferparks in der Automobilindustrie, Dissertation, Universität Kassel, 23.6.2005

Becker, J.; Klose, K.; Schneider, M. (2004): Prozessmodellbasierte Vertragsgestaltung in überbetrieblichen Kooperationen, Studie, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster

Blumberg, B. (2001): Cooperation contracts between embedded firms, in: Organization Studies, Vol. 22, S. 825-852

BMBF (Hg.) (2009): Umgang mit Know-how in internationalen F&E-Kooperationen. Ein Leitfaden für Forschungsinstitute und Hochschulen, Berlin

BMW (Hg.) (2010): Mustervereinbarungen für Forschungs- und Entwicklungskooperationen. Ein Leitfaden für die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft, Berlin

BMW (2012): Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (Kartellgesetz), Fassung vom 15.7.2005, <http://www.bmw.de/DE/Service/gesetze.did=22072.html>

Boecken, W. (2004): BGB - Allgemeiner Teil, Stuttgart

Böhle, F.; Voß, G.; Wachtler, G. (Hg.) (2010): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden

Bontrup, H.-J.; Marquardt, R.-M. (2008): Nachfragemacht in Deutschland. Ursachen, Auswirkungen und wirtschaftspolitische Handlungsoptionen, Münster

Brandi-Dohrn, M. (1998): Das Risiko im Entwicklungsvertrag, in: Computer und Recht (CR) 14, S. 645-651

Bundesministerium für Justiz (2012): Gesetze im Internet. Bürgerliches Gesetzbuch; <http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/>, Zugriff 25.2.2012

Burianek, F. (2009): Vertragsgestaltung bei hybriden Leistungsangeboten. Eine ökonomische Betrachtung, Wiesbaden

Dahlstrom, R.; Nygard, R. (1999): An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channel, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, No. 2, S. 160–170.

Dudenhöffer, F. (2003): Kann Deutschland vom Zulieferwachstum profitieren?, in: Automotive Engineerings, 2/2003

Ebertz, P. (2006): Risikowirkung von Unternehmenskooperationen, Aachen

Eckhard, B. (2008): Lernen in Vertragsbeziehungen. Eine empirische Untersuchung in der Automobilindustrie, Wiesbaden

Eckhardt, B.; Mellewig, T.; Weller, I. (2009): Vertragsgestaltung in der Automobilindustrie: Transaktionsmerkmale, Erfahrungslernen und Wissensmanagement, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 8/2009

Eisele, U. (2006): Organisatorische Gestaltung von vertikalen Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie. Eine empirische Analyse, München

EUR-Lex Europa (2010): Verordnung Nr. 1217/2010 der EU-Kommission vom 14.12.2010 über die Anwendung von Artikel 101 Absatz 3 des Vertrags über die Arbeitsweise der EU auf bestimmte Gruppen von Vereinbarungen über F&E, <http://eurollex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:335:0036:01:DE:HTML>, Zugriff 25.2.2012

Fladnitzer, M. (2006): Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, Wiesbaden

Gehr, F.; Hellingrath, B. (2007): Logistik in der Automobilindustrie. Innovatives Supply Chain Management für wettbewerbsfähige Zulieferstrukturen, Berlin, Heidelb., New York

Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung, Stuttgart

Grammel, R.; Seibold, B. (2003): Automobil-Clusterreport 2003. Zulieferer im Park? IMU, Institut für Medienforschung und Urbanistik, Forschungsbericht, Stuttgart

- Goo, J.; u.a. (2008):** A Path to Successful IT Outsourcing: Interaction between Service-Level Agreements and Commitment, in: *Decisions Science* 39, S. 469-506
- Güldenber, S. (2003):** Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz, Wiesbaden
- Gulati, R. (1995):** Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 38
- Handelsblatt (2004):** Ford will seine Zulieferer stärker in die Haftung nehmen, 10.5.2004
- Hickel, A. (2011):** Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Eine empirische Untersuchung in der Automobilindustrie, Wiesbaden
- Hoffbauer, C. (2010):** Der Rahmenvertrag in der Lieferbeziehung, Berlin
- IHK (Hg.) (2005):** Forschungs- und Entwicklungsverträge zwischen Unternehmen und Hochschulen, eine Broschüre von IHK-NRW und IHK-Hessen, 1. Auflage, Juli 2005, Neuss
- Jansen, S. A. (2000):** Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, 3. Auflage, Wiesbaden
- Jost, P.-J. (2009):** Organisation und Koordination: Eine ökonomische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden
- Kabst, R. (2000):** Steuerung und Kontrolle internationaler Joint Venture: Eine transaktionskosten-theoretisch fundierte empirische Analyse, München, Mering
- Keller-Stoltenhoff, E. (2010):** Vertraglicher Riegel. Gegen Mitarbeiterabwerbung durch Geschäftspartner, www.it-recht-kanzlei.de/mitarbeiterabwerbung-vertraglicher-riegel.html
- Kessel, C. (2004):** Einkaufsbedingungen in der Automobilindustrie, in: *Betriebs-Berater*, Heft 37-2004, S. 1974-1981
- Kniß, D.; Müller, R. (2006):** Verträge in der Lieferkette: Vertragsgestaltung aus Sicht des Zulieferers, in: *Qualität und Zuverlässigkeit*, 51. Jg., S. 26-28
- Koch, F. A. (2012):** Recht der Forschung und Entwicklung. Verträge für Forschung und Entwicklung (F&E) in:
http://anwaltskanzlei-koch.info/html/f_e-recht.html, Zugriff 25.2.2012
- KPMG (2002):** Vertragsmanagement 2002: Eine Studie zum Einsatz von Knowledge-Management-Systemen, Berlin

- Küpper, G. (1997):** Mißbräuchliche Ausübung der Nachfragemacht, insbesondere Lösung des sog. Roß und Reiter-Problems, in: Betriebsberater - Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, Heft 22/1997, S. 1105-1115, Deutscher Fachverlag, Frankfurt
- Küpper, G. (2009):** Der Umgang mit den Einkaufsbedingungen des VDA, in: Zeitschrift für Vertragsgestaltung, Schuld- und Haftungsrecht (ZGS), S. 117-126, Münster
- Luhmann, N. (2000):** Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Stuttgart
- Marrs, K. (2010):** Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit, in: Böhle, F.; Voß, G.; Wachtler, G. (Hg.) (2010): Handbuch Arbeitssoziologie, S. 331-358, Wiesbaden
- Mayer, K.J.; Argyres, N. (2004):** Learning to contract: Evidence from the personal computer industry, in: Organization Science, Vol. 15, S. 394-410
- Meinig, W. (2007):** Automobilhersteller knebeln Lieferanten mit sittenwidrigen Verträgen. Ergebnisse der aktuellen Delphi-Studie "Die Macht des Einkaufs", Forschungsstelle Automobilwirtschaft (FAW), Bamberg, 9.7.2007
- Meißner, H.-R.; Jürgens, U. (2007):** Zur Lage der deutsche Automobil-Zulieferindustrie im Jahr 2007, Zwischen Globalisierung und Kostendruck, WZB-Discussionpaper, Berlin
- Mellewigt, T.; Madhok, A.; Weibel, A. (2007):** Trust and formal contracts in interorganizational relationships - substitutes and complements, in: Managerial & Decision Economics, Vol. 2, S. 833-847
- Mercer Management Consulting; Fraunhofer Gesellschaft (2004):** Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 - die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie, VDA Schriftenreihe "Materialien zur Automobilindustrie" 32, Frankfurt
- Möffert, F.-J. (2008):** Der Forschungs- und Entwicklungsvertrag, 3. Auflage, München
- Möllering, G. (2002):** Hinein ins Vertrauen? Eine konstruktive Kritik zum betriebswirtschaftlichen Vertrauensverständnis, in: Führung und Organisation, 71/2002, S. 81-88
- Mohr, G. (2010):** Supply Chain Sourcing: Konzeption und Gestaltung von Synergien durch mehrstufiges Beschaffungsmanagement, Wiesbaden
- Müller, C. (2003):** Projektmanagement in FuE-Kooperationen - eine empirische Analyse in der Biotechnologie, Norderstedt
- Narayanan, V.G.; Raman, A. (2006):** Teile und gewinne, in: Harvard Business Manager, Jg. 28, Heft 3, S. 25-34

- Nooteboom, B. (1999):** Inter-Firm Alliances. Analysis and Design, New York
- Oliver Wyman (2007):** Car Innovation 2015, Innovationsmanagement in der Automobilindustrie, München
- Oliver Wyman (2012):** FAST 2025, Future Automotive Industry Structure, Materialien zur Automobilindustrie, Schriftenreihe zur Automobilindustrie, Band 45, Herausgeber: Verband der Automobilindustrie (VDA), Berlin
- Pfohl, H.-C. (2004):** Logistikmanagement: Konzeption und Funktion, Berlin, Heidelberg
- Poppo, L.; Zenger, T. (2002):** Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, in: Strategic Management Journal, 23, S. 707-725
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990):** The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 3/1990
- Priddat, B. P. (2012):** Märkte, Verträge, Netzwerke: Kompossibilität. Über Verträge als kollaborative Interaktion, in: Engels, A.; Knoll, L. (Hg.): Wirtschaftliche Rationalität. Soziologische Perspektiven, Wiesbaden
- Prostep / Arthur D. Little (2005):** Collaborative Engineering in der Automobilindustrie. Stand und organisatorische Voraussetzungen, März 2005, Wiesbaden
- Radtke, P.; Abele, E.; Zielke, A. (2004):** Die smarte Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt, Wien
- Ring, P. S. (2002):** The role of contract in strategic alliances, in: Contractor, F.J.; Lorange, P. (Hg.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam, S. 145 ff.
- Rippenberger, T. (2003):** Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, 2. Auflage, Tübingen
- Roland Berger (2000):** Nine Mega-Trends Re-shape the Automotive Supplier Industry, A Trend Study to 2010, März 2000, München
- Roth, S. (2008):** Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer; Materialien zur Automobilindustrie, Band 40, Verband der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt
- Roth, S. (2012):** Innovationsfähigkeit im dynamischen Wettbewerb. Strategien erfolgreicher Automobilzuliefererunternehmen, Wiesbaden
- Rotering, J. (1993):** Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform, Stuttgart

Schilcher, C.; Will-Zocholl, M. (2012): Vertrauen in Kooperationen. Einsichten aus der Automobilindustrie. In: ZfKE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Jg. 60, Heft 3. Berlin, S. 200-217

Schilcher, C.; Ziegler, M.; Sauer, S.; Will-Zocholl, M.; Poth, A.K. (2012): Personale und systemische Dimensionen des Vertrauens: Vertrauenspraktiken am Beispiel unternehmens- und standortübergreifender Kooperationen, in: Schilcher, C.; Will-Zocholl, M.; Ziegler, M. (Hrsg.): Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt. Wiesbaden, S. 123-144

Schilcher, C.; Schmiede, R.; Sauer, S.; Will-Zocholl, M.; Straub, R. (2013): Vertrauensbasiert kooperieren. Teamwork in unternehmens- und standortübergreifenden Projekten, Aachen

Schimmel, R.; Buhlmann, D. (2003): Besonderes Schuldrecht, Dienst- und Werkvertrag, in: Juristische Arbeitsblätter (JA) 2003, Heft 4, S. 265-267

Schmitt, C.; Ulmer, D. (2010): Wirtschaftsverträge rechtssicher gestalten, Berlin, Heidelb.

Semmler, K.; Mahler, D. (2007): Von Beschaffung zum Wertschöpfungsmanagement - Gestaltungsdimensionen einer Funktion im Wandel, in: Sanz, F.J.G.; Semmler, K.; Walther, J. (Hg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz. Effizienz und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten, Heidelberg

Steigenberger, F. (2008): Entwicklungskooperationen in der Automobilindustrie, Bremen

Sydow, J. (2001): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung, Wiesbaden

VDA (1992): Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern, Frankfurt

VDA (2001a): Gemeinsam zum Erfolg. Grundsätze zur Partnerschaft zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern, Frankfurt

VDA (2001b): Kooperationsmodelle und SE-Checklisten zur Abstimmung der Datenlogistik in SE-Projekten, VDA-Empfehlung 4961/2, Frankfurt

VDA (2002): Allgemeine Geschäftsbedingungen für den Bezug von Produktionsmaterial und Ersatzteilen, die für das Automobil bestimmt sind. Unverbindliche Empfehlung des VDA in der Fassung vom 5.12.2002, Frankfurt

VDA (2006): Grundsätze für den gegenseitigen Schutz des geistigen Eigentums im Verband der Automobilindustrie, Frankfurt

- VDA (2009a):** Gewerblicher Rechtsschutz in der Automobilindustrie. Politische und ökonomische Bedeutung des Intellectual Property Managements (IPM), Frankfurt
- VDA (2009b):** Die Praxis der gewerblichen Schutzrechte in der Automobilindustrie, Frankfurt am Main
- VDA (2009c):** Leitfaden Kartellrecht im VDA, Frankfurt am Main
- VDA (2010):** Jahresbericht 2010, Frankfurt am Main
- VDA (2011):** Jahresbericht 2011, Frankfurt am Main
- VDA (2012):** Jahresbericht 2012, Frankfurt am Main
- Vollrath, C. (2002):** Optimierung der Hersteller-Zulieferer-Beziehung durch „Networked“ Supply Chain Management, Juli 2002, Frankfurt am Main
- WIFI; WKO (Hg.) (2008):** Kooperationen in Forschung und Entwicklung, Wien
- Wildemann, H. (2003):** Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie, TCW-Report, München
- Wildemann, H. (2004):** Konzeptwettbewerb und Know-How-Schutz, TCW-Report, München
- Wildemann, H. (2006):** In- und Outsourcingstrategien in der Automobil- und Zulieferindustrie, in: Wojda, F.; Barth, A.: Innovative Kooperationsnetzwerke, S. 235-246, Wiesbaden
- Zahn, E.; Hülsmann, O. (2007):** Unternehmensnetzwerke - eine strategische Option, in: Sanz, F.J.G.; u.a. (Hg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz. Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten, Heidelberg.