

# Achtung Regressfalle!

## Wie sich Zulieferer vor Forderungen Ihrer Kunden schützen können

Die jährliche Regressforderung ist ein unternehmerisches Risiko, das wie ein Damoklesschwert über Zulieferern schwebt. Doch wie können sich Zulieferer wirksam dagegen schützen? Entscheidend ist die Berücksichtigung der kundenspezifischen Anforderungen und der Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen.

Anja Wilde und Mirko Klug

**D**ie externe Wertschöpfung liegt allein in der Automobilindustrie bei 82 Prozent (Statista). Doch die Coronapandemie hat uns 2020 anhand der Lieferbeschränkungen ganz klar gezeigt, wie anfällig globale Liefernetzwerke sind. Aber wenn das Risiko in den externen Wertschöpfungsnetzwerken so hoch ist, warum wird die Wertschöpfung von Unternehmen zu großen Teilen extern vergeben?

Zum einen wollen sich die Hersteller (OEM) auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Dies kann nur gewährleistet werden, wenn sie sich nicht mit zusätzlichen Aufgaben belasten, die nicht in ihr Kernge-

schäft fallen. Zum anderen möchten die OEM von externen Innovationen profitieren, die sie wiederum in ihre Produkte einbauen können. Somit verkürzen sich die Innovationszyklen, da die Ressourcen für die Forschung durch viele externe Partner abgedeckt wird.

Bleiben wir beim Beispiel der Automobilindustrie: Es ist auffällig, dass durch die verschiedenen Innovationen, die in einem Fahrzeug zusammenfinden, verschiedene Branchen miteinander vernetzt werden. Entertainment trifft auf Connectivity und Streaming-Dienste finden sich in einem Raum der Mechanik wieder. Es kommt so-

mit zu einer Branchendiversifizierung. Auf dieser Basis werden Synergieeffekte aus verschiedenen Geschäftsmodellen deutlich. Dazu ein Beispiel: Der Streaming-Dienst kann in einem geleasteten Fahrzeug genutzt werden, welches durch die Konnektivität zwischen Fahrzeug und Versicherung kilometergenau in Versicherungsmodellen abgerechnet werden kann und bei einem Schaden diesen an die zuständige Leasingbank übermittelt (z.B. über eine digitale Fahrzeugakte).

Zusätzlich zu den bisher genannten Vorteilen einer externen Wertschöpfung verbessern die reduzierten Lagerbestände

durch Just-in-Time- oder Just-in-Sequence-Anlieferungen die Bilanzen der OEM. Eine Analyse verschiedener Bilanzen von DAX- und TechDAX-Konzernen zeigt wiederum, dass sich der Aufbau von Sicherheitsbeständen durch die Corona-Pandemie oder die Havarie im Suez-Kanal negativ auf die Bilanzen ausgewirkt hat.

### Zulieferung birgt Risiken für OEM

Die Supply Chain wird von den OEM für verschiedene Zwecke genutzt:

- Zur Integration externer Innovationen in die eigenen Produkte,
- zur Nutzung externer Ressourcen und
- zur Nutzung verschiedener Services rund um das zugekaufte Produkt.

Doch ein entscheidender Faktor für die Nutzung einer Supply Chain ist die Verlagerung von Risiken. Werden Produktmängel nach der Lieferung an den Kunden (OEM) erkannt, kann dieser entsprechend Regress vom Lieferanten fordern. Auf Basis des Regresses werden vor allem drei verschiedene Risikotypen in die Liefernetzwerke weitergegeben:

- **Qualitätsrisiko** in Bezug auf die verwendeten Materialien: Das Produkt eines Zulieferers entspricht nicht der Spezifikation, welche zwischen Kunde und Lieferant vereinbart worden ist.

- **Produkthaftungsrisiko** für die hergestellten Produkte: Das Risiko besteht für Zulieferer im Liefernetzwerk darin, dass durch Produktmängel in der weiteren Wertschöpfung Schäden an Folgeprodukten möglich sind.
- **Gewährleistungsrisiko**: Der Lieferant sichert dem Kunden während des bestimmungsgemäßen Gebrauchs die volle Funktionsfähigkeit des Produkts zu.

Bei Eintreffen dieser Risikoarten treten teils hohe externe Fehlerkosten (z. B. Nacharbeit, Regressforderung auf Grund von Fehlerquoten, Vertragsstrafen bzw. Schadensersatz) auf.

### Augen auf bei kundenspezifischen Anforderungen!

In der Einhaltung der *kundenspezifischen Anforderungen* liegt das Geheimnis, ob ein Zulieferer zum Regress aufgefordert wird und zahlen muss, oder nicht. Doch das klingt einfacher als es in der Praxis tatsächlich ist. Ein Endprodukt sowie auch die diversen Zwischenprodukte (Bauteile und Komponenten) müssen verschiedenen Anforderungen genügen. Diese Anforderungen bilden einen Rahmen aus (Bild 1):

- Gesetzen,
- (behördlichen) Verordnungen,
- Normen,
- Richtlinien von Verbänden, »»

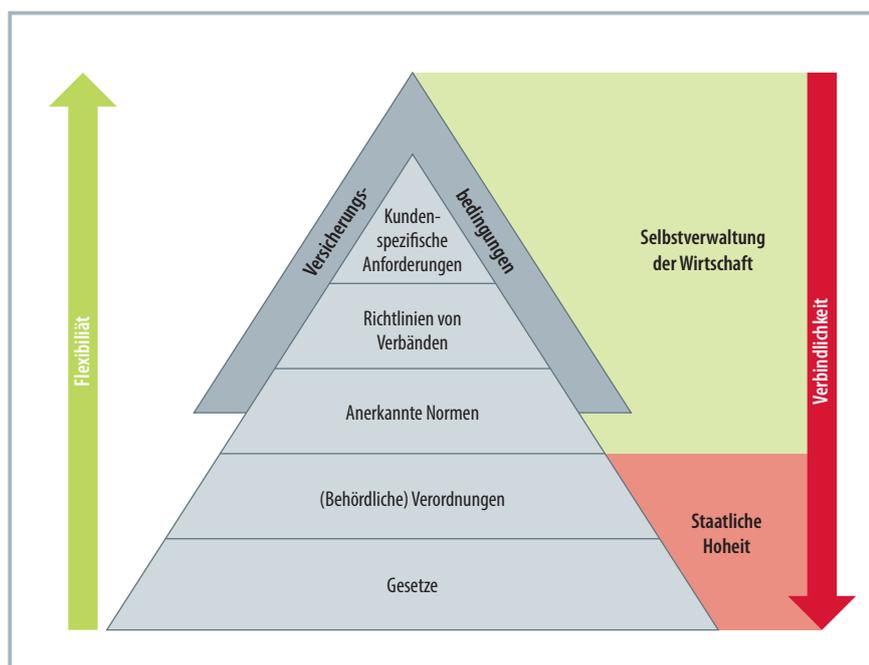


Bild 1. Zusammenhang zwischen den verschiedenen Anforderungen. © Hanser

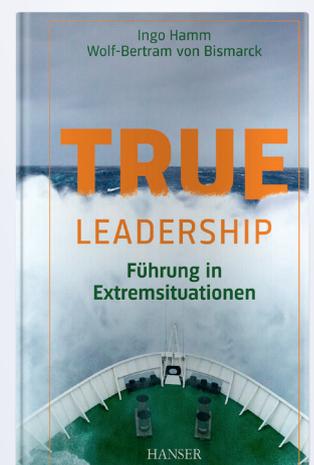
# Struktur für schwere Zeiten



ISBN 978-3-446-46411-7 | € 49,99



ISBN 978-3-446-46166-6 | € 39,99



ISBN 978-3-446-46697-5 | € 27,99

- kundenspezifischen Anforderungen und
- Versicherungsbedingungen (Erprobungsklausel).

Allgemein steigt die Verbindlichkeit, wenn Verordnungen oder Gesetze eingehalten werden müssen. Bei nationalen Gesetzen, wie dem deutschen *Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB)*, dem *Handelsgesetzbuch (HGB)*, dem *Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG)* sowie dem *Produktsicherheitsgesetz (ProdSG)* besteht eine zwingende Verpflichtung diese umzusetzen. Dabei sinkt gleichzeitig die Flexibilität in der individuellen Ausgestaltung der Vereinbarungen, da die Inhalte von der deutschen Rechtsprechung vorgegeben sind.

Dahingegen unterliegen Normen, Richtlinien von Verbänden (z. B. Verband der Automobilindustrie) sowie die kundenspezifischen Anforderungen und Versicherungsbedingungen einer Selbstverwaltung der (freien) Marktwirtschaft. Die Flexibilität steigt bei der Ausgestaltung der konkreten Bedingungen zwischen dem Kunden und Lieferanten an. Entscheidend ist dabei, dass beide Vertragspartner ihre Zustimmung zu den konkreten Bedingungen geben. Die Anwendung der marktwirtschaft-

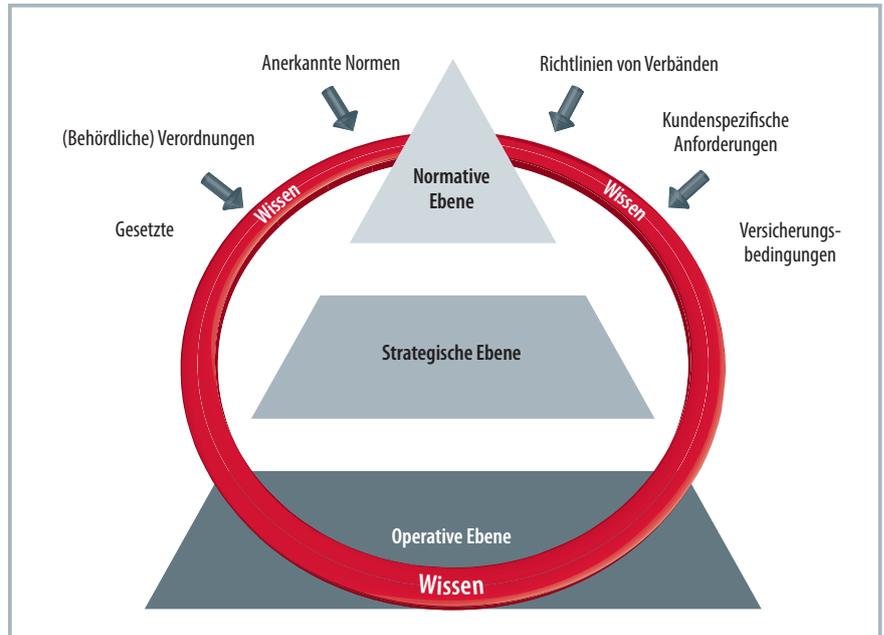


Bild 2. Wissen im Kontext der (Management-) Ebenen. ©Hanser

lich getriebenen Anforderungen suggeriert gleichzeitig die Einhaltung von Gesetzen, da Gesetze die Basis aller aufbauenden Anforderungen bilden.

Die höchste Flexibilität bei der Ausgestaltung bieten die kundenspezifischen Anforderungen sowie die Versicherungsbedingungen. Diese beziehen sich meist auf die Produkt- und Prozesskonformität sowie die allgemeine Leistungserbringung der individuellen Produkte. Ziel dieser Vereinbarungen ist, das Risiko von möglichen Schäden an dem Produkt oder durch das Produkt sowie mögliche resultierende Haftungsgründe zu minimieren. Mögliche Folgen eines fehlerhaften Produkts können darüberhinaus Sanktionen, Schadensersatz oder auch Imageschäden sein.

Kundenspezifische Anforderungen sind klar von Kundenanforderungen zu differenzieren. Während *Kundenanforderungen* beispielsweise technische, kaufmännische oder auch produkt- und herstellungsbezogene Anforderungen an den Zulieferer stellen, präzisieren, interpretieren bzw. ergänzen *kundenspezifische Anforderungen* die konkreten, kapitelbezogenen Forderungen der Normen (z. B. DIN EN ISO 9001) und automobilspezifischen Richtlinien (z. B. IATF 16949 oder VDA SAF).

Als kundenspezifischen Anforderungen werden beispielsweise Konkretisierungen hinsichtlich der Fertigungsmöglichkeiten, des Gewährleistungsmanagements oder auch bei Änderungen von Prozesskon-

trollen bezeichnet. Beispiele für kundenspezifische Anforderungen im Bereich Gewährleistungsmanagement sind aus dem Automobilbereich die Daimler-Anforderung MBN 10448 oder der BMW-Standard GS 95004. Doch vor allem in Bezug auf die kundenspezifischen Anforderungen herrscht Verunsicherung darüber, was und wie diese umgesetzt werden sollen.

### 1000 Kunden und jeder hat andere Anforderungen

Doch besteht nun die Herausforderung für jeden Kunden die unternehmensinternen Prozesse separat auszurichten? Nein, vielmehr sollten die Prozesse trotz der möglicherweise unterschiedlichen kundenspezifischen Prozesse standardisiert werden! Das Ziel ist dabei zum einen *resiliente, robuste Prozesse* über Synergieeffekte der unterschiedlichen Anforderungen zu erhalten und zum anderen zu jedem Zeitpunkt *auditfähig* durch externe Auditoren zu sein.

Entscheidend dafür ist jedoch, dass das Wissen über eben jene Anforderungen vom Beginn der Angebotserstellung bis zum Vertragsschluss inklusive aller mitgeltenden Unterlagen für das gesamte Unternehmen transparent ist. Wissen ist die zentrale Ressource eines Unternehmens, welches sich über die verschiedenen (Management-)Ebenen aufspannt. Dabei bietet die „zweckgebundene Vernetzung von Informationen zu robustem Wissen“ (Günes) entscheidende und nach-

## INFORMATION & SERVICE

### QUELLEN

- Immortal, L.: Sturmreiter – Strategien der TECDAX Konzerne; [www.alex-verne.com/sturmreiter-strategien-der-tecdax-konzerne](http://www.alex-verne.com/sturmreiter-strategien-der-tecdax-konzerne)
- Güneş, M.; Hamdan, M.; Klug, M.: Gewährleistungsmanagement. Carl Hanser Verlag, München, 2018

### AUTOREN

**Dr.-Ing. Anja Wilde** ist Expertin für digitales Risiko- und Supply Chain Management sowie VDA 6.3 Prozessauditorin bei der Beratung mm1 – die Beratung für Connected Business.

**Mirko Klug** ist Bereichsleiter Qualität bei Ziehl-Abegg SE sowie freiberuflicher Management Consultant und Auditor IATF 16949, VDA 6.3, VDA SAF in der Automobilindustrie.

### KONTAKT

Anja Wilde  
a.wilde@mm1.de

haltige Wettbewerbsvorteile für Unternehmen.

Die Gestaltung und Lenkung eines Unternehmens finden über drei Ebenen statt (Bild 2). Dabei sind die im Unternehmen ablaufenden Prozesse in Bezug auf das Gewährleistungsmanagement entscheidend. Die verschiedenen Anforderungen hinsichtlich der auf den Normen aufbauenden Richtlinien haben einen speziellen Bezug zu den Unternehmensprozessen (Bild 3). Die Unternehmensprozesse bilden dabei den Produktentstehungsprozess sowie den Produktlebenszyklus ab, der mit dem Start of Production (SOP) des Produkts in die Serienproduktion übergeben wird. Ein Produktlebenszyklus hat drei übergeordnete Prozesse:

- Produktentstehungsprozess mit Reifegradabsicherung,
- Robuster Produktionsprozess und
- Feldprozess.

Diese drei übergreifenden Prozesse werden durch die verschiedenen zu betrachtenden Anforderungen bis zu den Richtlinien in den einzelnen Prozessphasen nochmals untergliedert. Da diese Richtlinien in der Automobilindustrie über alle kundenspezifischen Anforderungen gleich und auch auditierbar sind, sind genau das die Synergieeffekte, die es gilt über standardisierte Prozesse zu heben.

Ziel ist es eine Prozess- und Produktkonformität mit den geforderten Anforderungen herzustellen. Fertigt und liefert ein

Zulieferer das Produkt entsprechend der standardisiert auditierbaren Prozesse, steigert dies die Resilienz der gesamten Lieferkette und reduziert gleichzeitig das Risiko eines Regresses.

### Gewährleistungsmanagement ist Chefsache

Werden Unternehmen auditiert, ist eines auffällig: Fordert das Management die Einhaltung der Normen und Richtlinien sowie der vertraglich zugesicherten kundenspezifischen Prozesse nicht ein, hat eine Risikominimierung durch Synergiepotenziale keine Chance. Die unternehmensinterne Umsetzung der externen Anforderungen muss somit die Unternehmensführung steuern und ebenso wertschöpfungsrechtlich in der Lieferkette sicherstellen.

Mit der direkten Verknüpfung kundenspezifischer Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem (Zertifizierung nach IATF 16949 oder VDA 6.3) werden zum einen Anforderungen systemischer Art an Organisationen geknüpft, die eine strukturelle Abfolge und Abarbeitung gewährleistungsrelevanter Ansprüche (z. B. Analyse von Feldschadensteilen, Analyse und Ableitung von Maßnahmen kaufmännischer Daten, weltweite Produktbeobachtung) einfordern. Zum anderen werden bei Nichteinhaltung dieser Anspruchsstellung Eskalationsmechanismen aktiviert, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Organisationen (z. B. Einleitung eines Dezertifizierungsverfahrens) zur Folge haben.

Der *Dezertifizierungsprozess* beschreibt dabei einen Prozess zur Aberkennung des IATF 16949-Zertifikats und stellt Szenarien dar, die einen Anlass zur Dezertifizierung von Organisationen vorsehen können. Dagegen wird in der IATF 16949 ausdrücklich der Beschwerdevorgang erwähnt, der als Auslöser für einen Dezertifizierungsvorgang bei einer Organisation dient. Bringt also ein OEM eine Beschwerde bei der IATF über einen Lieferanten ein, wird systematisch der Dezertifizierungsprozess impliziert.

Die unternehmerischen Auswirkungen im Falle eines Zertifikatsverlustes sind nicht nur monetäre Aufwände (z. B. Maßnahmen zur Auflagenerfüllung, Witness-Audit), sondern vor allem der Verlust der Zulassung, in die Automobilindustrie liefern zu dürfen sowie ein erheblicher Reputationsverlust. Damit gehen Verluste einher, die neben den Regresszahlungen vor allem für einen kaufmännischen Geschäftsführer oder Vorstand schmerzlich sind.

**Fazit:** Ein umfassendes Gewährleistungsmanagement ist nicht nur ein Thema für das Qualitätsmanagement. Es hat ebenso Auswirkung auf Gewinne und Verluste eines Unternehmens sowie auf die gesamte Lieferkette und damit das Supply Chain Management. Entscheidend dabei ist, dass die kundenspezifischen Anforderungen im Sinne einer auditsicheren Produkt- und Prozesskonformität eingehalten und die Anforderungen wiederum in resiliente Liefernetzwerke weitergegeben werden. ■

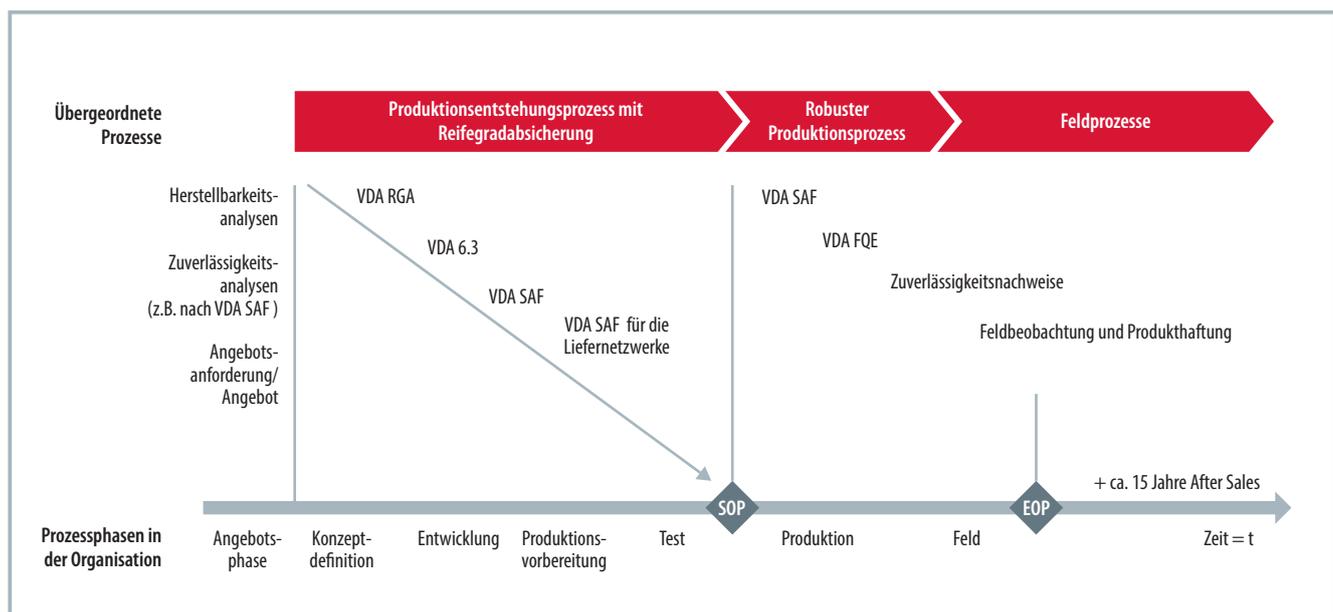


Bild 3. Beziehung zwischen den Unternehmensprozessen und den allgemeinen Anforderungen. © Hanser