

## AUTOMOBILINDUSTRIE: QUALITÄTSKRISE IST STRUKTURKRISE

# Zulieferer in der Zange

Ekkehard Helmig, Wiesbaden

QM-Systeme (ISO 9001:2002 etc.) sind formale Systeme. Sie werden ergänzt durch zusätzliche Spezifikationen wie die ISO TS 16949, Qualitätssicherungsvereinbarungen, Normen, Werksnormen, gesetzliche Bestimmungen, Einkaufsbedingungen der Automobilhersteller etc. In der unternehmerischen Praxis gerade der mittelständischen Betriebe allerdings überwiegt nicht ihre Effizienz, sondern ihr Belastungswert. Die meisten Zulieferunternehmen, aber auch die Automobilhersteller selbst sind schlicht überfordert mit der Komplexität dieser unausgewogenen Vertragswerke mit

oft rechtlich unwirksamen Klauseln. Zulieferer verfügen oft nicht über die nötigen Ressourcen, um diese Komplexität zu beherrschen. Der steigende Kostendruck schränkt die Möglichkeiten dazu drastisch ein, obwohl ein solches internes Risikomanagement von besonderer Wichtigkeit ist.

Normen und Vertragsregeln haben das Ziel der Kundenzufriedenheit und sind auf die Herstellung fehlerfreier Autos gerichtet. Tatsächlich aber dominiert die kosten-

Die Zahl der Rückrufe in der Automobilindustrie steigt – trotz verschärfter Qualitätsmanagementsysteme [1]. Gleichzeitig machen die Qualitätskosten in Europa heute bereits zehn bis zwölf Prozent des Umsatzes der Automobilhersteller aus. Die tieferen Ursachen liegen in einer Strukturproblematik. Eine ganze Reihe von Aspekten in der Zulieferindustrie stellen die Zusammenhänge her.

mäßige Risikoverlagerung auf die Zulieferer. So hat nach den Bedingungen

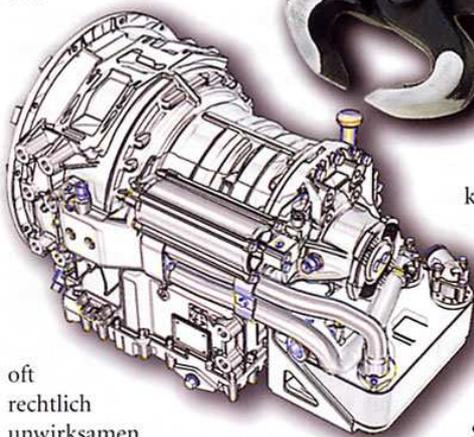
Abnehmerseite keine Alternativen für den Zulieferer gibt und die Produkte aus Kostengründen nicht diversifizierbar sind, kann er sich nicht mehr durchsetzen.

## Ungleich verteiltes Risiko

Das Risiko steigt ökonomisch, technisch und rechtlich. Die Vertragswerke der Automobilhersteller bringen die Zulieferer in rechtliche Zwangslagen. Obwohl das zugrunde liegende entwicklungs-Know-How im wesentlichen originär von den Zulieferern stammt, reklamieren die Hersteller das von ihnen eingebrachte Auftrags-Know-How für sich als Wissens-Know-How und belegen die für sie von einem Zulieferer hergestellten Produkte mit einer Exklusivität. Zugleich nehmen sie ohne vollständigen Kostenausgleich das Eigentum an Werkzeugen für sich in Anspruch und stellen die Verfügbarkeit darüber in die Beliebigkeit ihrer globalen Produktionsstrategien. Damit haben die Automobilhersteller eine beherrschende Marktstellung an allen vom Zulieferer für sie und ihre Kooperationspartner hergestellten Produkte. Der Zulieferer ist in der Zange: Er findet keinen alternativen Markt mehr, ist aber zugleich in der Zwangslage, sich etwa gegen den Missbrauch der marktbeherrschenden Stellung eines Kunden (Artikel 82 EU-Vertrag) oder den Verstoß gegen die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) 1400/2002 nicht wehren zu können. Da er aber durch die Lieferung an den Hersteller dessen Vertragspartner ist, läuft er das Risiko

großer Automobilherstellers der Zulieferer bereits Kostenüberschreitungen in der Entwicklungsphase zu tragen, ohne sichere Aussicht auf einen Auftrag zu haben. Auch ist nicht sichergestellt, dass die Entwicklungskosten durch den späteren Verkaufserlös von Teilen überhaupt kompensiert werden können.

Ein weiteres Problem ist die zunehmende Konzentration in der Automobilindustrie: BMW entwickelt für Peugeot Motoren, Ford kooperiert mit Toyota, Toyota baut mit Peugeot Kleinwagen, Suzuki bezieht Diesel-Motoren von Renault, herstellerübergreifend werden Plattformen verwendet für verschiedene Fahrzeuge mit unterschiedlichen Marken usw. Diese Kooperationen der Hersteller untereinander führen zu einer Verengung des Marktes der Zulieferer. Der Nachfragemarkt wird kleiner, doch in gleichem Umfang steigen die Volumina der Teile und damit die Abhängigkeit eines Zulieferers von hoch spezialisierten Teilen von immer weniger Kunden. Weil es auf der



ko eines Bußgeldverfahrens der EU-Kommission aus der Verletzung der GVO.

Der standardisierende Zweck von Normen geht in der Zusammenarbeit verloren. Die ISO/TS 16949 geht zwar von einem prozessorientierten Ansatz aus. Weil aber die Abstimmung zwischen Zulieferer und den Automobilherstellern als notwendige Prozesspartner nicht stimmt, funktionieren die Prozesse oft nicht. Angesichts der gegenseitigen Abhängigkeit ist das erstaunlich. 80 bis 90 Prozent der Entwicklungsarbeit wird von den Zulieferern gemacht und die Automobilhersteller haben eine Fertigungstiefe von nur etwa 25 bis 30 Prozent. Zwangsläufig treten Defizite auf – an den Schnittstellen der Entwicklungsabstimmung im Detail und in dem Zusammenwirken von Systemen und Komponenten. Der geringe Entwicklungsanteil der Automobilhersteller und ihre geringe Fertigungstiefe lassen auf fehlende Kompetenz bei ihnen schließen, die aber nicht durch erhöhte Zugangskompetenz der Zulieferer ausgeglichen wird.

### Problematischer Paradigmenwechsel

Anfang der 90er Jahre kam es zu einem Paradigmenwechsel, der vordergründig auf die Einführung des Produkthaftungsgesetzes gestützt wurde und von der Bringschuld des Automobilherstellers für alle produktwesentlichen Informationen zur Holschuld des Zulieferers führte. Dieser Wechsel trägt zum Mangel an vollständiger gegenseitiger Informationsvermittlung bei und wird nicht durch die Forderungen der DIN ISO 9001 oder der ISO/TS 16949 nach Kundenorientierung kompensiert. Oft fehlt es an prozessgerechter Fragekompetenz der Zulieferer, weil die Kundenforderung unklar und ihre Genauigkeit eher von dem Zeitdruck angekündigter Markteinführungen neuer Autos geprägt ist als von der Geduld zur technischen Reife. Die daraus folgende mangelnde Abstimmung und fehlende Offenheit ist zuweilen erkennbar an unzulänglichen Erstmusterfreigaben oder solcher Freigaben zu einem Zeitpunkt, an dem bereits große Stückzahlen der Vorseerie im Markt laufen. Sie sind wesentliche Gründe sowohl für das Ansteigen der Rückrufe und als auch für die hohen Qualitätskosten: Die fehlende Effizienz des Informationsaustausches birgt Fehlerquellen. Einseitige vertragliche Haftungsregelungen mögen zwar Kostenkompensatio-

nen erzwingen, doch sie erzeugen keinen Fortschritt in der Fehlervermeidung. Eine Qualitätsoffensive muss daher zuerst eine Effizienzoffensive sein, die Kostenreduzierung dürfte sich als Folge davon ergeben. Solange allerdings die Kostenreduzierung über der Effizienzsteigerung steht, wird sich wenig ändern.

#### Dr. Ekkehard Helmig



geb. 1944, ist Rechtsanwalt und Notar in Wiesbaden. Er ist überwiegend beratend in der Automobilzulieferindustrie und europäischen Organisationen tätig. Schwerpunkte seiner anwaltlichen Tätigkeit sind das Recht der Produkthaftung und der Produktsicherheit. Von 1994 bis 2002 gehörte er dem Vorstand der DGQ an.

Der mangelnde Informationsaustausch und das sich bedingende Informations- und Kenntnisdefizit wirken sich auch an der Schnittstelle der Assemblagen aus. Analysen zeigen, dass viele Rückrufaktionen auf Entwicklungsfehlern und Schnittstellenproblemen beruhen. Eine weitere große Zahl beruht auf konstruktiven Mängeln oder schlicht Einbaufehlern. Eine Einbeziehung der Zulieferer in den Zusammenbau der Fahrzeuge würde hier helfen – fairen Kostenausgleich vorausgesetzt. Es ist bemerkenswert, dass bei einigen Automobilherstellern Überlegungen angestellt werden, ob es noch sinnvoll ist, komplexe Komponenten wie Armaturenbretter etc. von nur einem Zulieferer zu beziehen, oder ob es nicht besser ist, wieder auf kleinere Einheiten zurückzugehen. Dahinter steht die Einsicht, dass die Automobilhersteller mit der Komplexität von Komponenten und Modulen nicht mehr klar kommen, sie gleichwohl aber für die gesamte dahinter stehende Wertschöpfungskette verantwortlich sind, ohne sie wirklich kontrollieren zu können. Aus dieser fehlenden Beherrschung sind Fehler in den Systemen und an den Schnittstellen nahe liegend.

Wir haben es hier mit Strukturproblemen zu tun. Die Prozesse etwa nach dem prozessorientierten Ansatz der ISO/TS 16949 werden oft nicht mehr beherrscht, weil die Prozesseigner nicht so interagieren, wie es die Prozesssysteme eigentlich voraussetzen. Es muss darum gehen, die Normen und die mitgeltenden Regeln der Vertragswerke aus ihrer Verselbstständigung zu lösen und ihre Effizienz in der partnerschaftlichen Anwendung zu fördern, statt bloß die Daumenschrauben der Kostenüberbürdung anzuziehen.

### Im Kern ein Strukturproblem

Rechtliche Aspekte sind nachrangig, wenn auch nicht unwichtig. Durch Normen und Richtlinien oder Spezifikationen wird mit der Autorität dahinter stehender Organisationen ein Pseudo-Stand von Recht und Technik kreiert, der die derzeitige Lage nur noch verschlimmert. Angesichts möglicher rechtlichen Auswirkungen der VDI 4080 (Automobilverwertung, Qualität von Kfz-Gebrauchteilen) unter dem Produktsicherheitsgesetz sowie der Aussagen der ISO/TS 16049 zum Eigentumschutz entsteht möglicherweise ein Mix von Rechtsauffassungen und technischen Expertisen, der mangels Handlungsparametern den Beteiligten nicht hilft. Die Krise ist nicht durch schärfere Haftung zu bewältigen, sondern nur durch strukturelle Anpassungen.

Ein Beklagen mangelnder Qualität oder mangelnden Qualitätsbewusstseins bringt uns nicht nur nicht weiter, sondern zielt auch am Problem vorbei. Wir scheitern weder an der Qualitätswilligkeit noch an der Qualitätsfähigkeit. Wir scheitern an der gegenseitigen Unfähigkeit, mit den durchaus vorhandenen Instrumenten die Qualität des Endprodukts zu erzielen, weil es an den dafür erforderlichen offenen Abstimmungsprozessen mangelt. □

#### Literatur

- 1 Adams, H.W.: Das Richtige richtig tun. QZ 50 (2005) 7, S. 32

#### Kontakt

Ekkehard Helmig  
T 06 11/77 87 20  
helmig@notar-helmig.de  
www.notar-helmig.de