



# **Der Zulieferer als Entwicklungspartner - Chancen und Risiken -**

1. Zulieferforum der  
Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ)  
Hagen - 9. November 1995

# **Der Zulieferer als Entwicklungspartner - Chancen und Risiken -**

Am 9. November 1995 fand in der Stadthalle Hagen das 1. Zulieferforum der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ) statt. In dieser Broschüre sind die Vorträge in ungekürzter Form wiedergegeben.

**Johannes Rudnitzki**

Direktor Einkauf PKW Mercedes-Benz AG,  
Vorsitzender des VDA-Rohstoffausschusses

## **Anforderungen und Entwicklungstendenzen für mittelständische Zulieferer aus Sicht eines Fahrzeugherstellers**

Zu Beginn meines Vortrages sei den Veranstaltern und Gastgebern des heutigen Forums gedankt - einmal aus Branchensicht, denn nichts brauchen wir - auch heute noch - dringender als den Dialog und den offenen Meinungs austausch über die Marktentwicklungen, über Trends in der Kundenlandschaft, über gemeinsame unternehmerische Aufgabenstellungen, eben aber auch über Probleme, die wir zu lösen haben werden - heute und in Zukunft.

Und natürlich ist es für mich persönlich Herausforderung und Anerkennung, daß Sie mir einen solchen Beitrag zu den aktuellen Branchenthemen anvertrauen und zutrauen.

Ich werde also versuchen deutlich zu machen, in welchen Feldern und in welchen Dimensionen Aufgaben und Herausforderungen für uns alle - für Zulieferer wie für Hersteller - liegen.

Vor zwei Jahren noch zwangen uns konjunkturelle Talfahrt und strukturelle Probleme zu Kosten- und Personalreduzierungen, setzten auf der anderen Seite aber eine unglaubliche Kreativität und Dynamik frei. Wir haben seither unter dem Strich sowohl in unserer unternehmerischen Einstellung als auch in unseren Methoden und Instrumenten eine Kehrtwende geschafft, und das in mindestens dreierlei Hinsicht:

- Erstens weg von der Einstellung, daß Kostenkurven immer nur nach oben gerichtet sein können, weil ja die Kunden immer mehr zu zahlen bereit sind;

- zweitens hin zu einer Einstellung, bei der der Kunde nicht auf das warten muß, was wir ihm bescheren, sondern bei der er vorher nach seinen Erwartungen und Einstellungen gefragt wird;
- drittens zu einem unternehmerischen Denken, das nicht mehr nur "harte" kaufmännische wie technische Daten und Fakten kennt, sondern das sich auch an "weichen" Faktoren wie Emotion und Motivation, wie Vision und Begeisterung orientiert.

Aber ist diese Kehrtwende schon nachhaltig genug? Sicher sind wir auf einem neuen Weg, der eine mehr, der andere weniger ... Wir alle sind aber sicher noch längst nicht am Ziel. Wer daran zweifeln sollte, den möchte ich fragen: Wenn wir unsere aktuelle Wettbewerbsposition wirklich selbstkritisch unter die Lupe nehmen, wie angreifbar ist diese denn immer noch durch kurzfristig eintretende Veränderungen zum Beispiel in den Währungsparitäten oder den Rohstoffpreisen? Sind wir im Wettbewerb souverän genug, um solche Entwicklungen wegstecken bzw. kurzfristig kompensieren zu können?

Ich bin der Überzeugung, daß wir soweit noch nicht sind. Ja, daß solche Entwicklungen immer noch zu Beeinträchtigungen unserer Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit - schlußendlich unserer Zukunftsfähigkeit - führen. Und daß eben dies nicht sein darf.

Leitlinie für unsere Arbeit muß ohne Zweifel eine umfassende Kundenorientierung sein. Sichtbar wird diese in Produkten und im Preis/Leistungsverhältnis dieser Produkte. Für uns bei Mercedes-Benz sind die Stichworte dazu: Produktoffensive, bei der im PKW-Bereich in den nächsten vier Jahren zehn echte Neuheiten auf den Markt gebracht werden.

Bei den Nutzfahrzeugen wird in diesem Zeitraum das Angebotsprogramm völlig erneuert. Stichwort ist auch unsere Preis/Wert-Strategie, die die gemeinsam mit unseren Zulieferern erarbeiteten Kosten- und Produktivitätsfortschritte wirklich dorthin bringen, wohin sie gehören: an den Markt, zum Kunden.

Gemeinsame Entwicklungsarbeit mit unseren Zulieferern - das ist der Nukleus, auf den wir uns heute und in Zukunft konzentrieren.

Wir versuchen, die Partner zum frühestmöglichen Zeitpunkt in unsere Überlegungen einzubeziehen.

Wir investieren heute sehr viel mehr Arbeit, Zeit und Kreativität in die Suchphase für ein Fahrzeugkonzept. Wir fragen mehr Menschen, mehr Zielgruppen nach ihren Einschätzungen. Dazu zählen unsere Kunden, dazu zählen unsere Marktleistungscenter, die später einmal die Verantwortung für die Realisierung der Produkt- und Marktziele tragen; und dazu zählen natürlich auch Sie, unsere Zulieferer.

Wir fragen Sie nach Ihrer Einschätzung zukünftiger Entwicklungen, nach Ihren Visionen, nach Ihren Erfahrungen. Wir fragen große, mittelständische und kleine Zulieferer, wir fragen national und international ausgerichtete Partner. Orientierungsgespräche nennen wir diesen informatorischen Prozeß.

Ich kann mir natürlich vorstellen, daß mancher mit dieser Art und Form der Gespräche seine Schwierigkeiten hat, daß mancher auch an unseren Absichten als Hersteller zweifelt. Hier nur unseren guten Willen zu beschwören ist sicherlich zu wenig. In der Tat bergen diese Gespräche Risiken für beide Seiten. Es ist lebenswichtig für die beteiligten Zulieferer, daß wir ihre Aussagen streng zweckgebunden und vertraulich verwenden und nicht zum gedanklichen Allgemeingut in der Branche werden lassen. Doch: Auch wir öffnen uns und sprechen über neue Entwicklungsprojekte zu einem Zeitpunkt, bei dem der geringste Informationsabfluß an unsere Wettbewerber einen späteren Markterfolg nachhaltig beeinträchtigen kann.

Es gibt auf der Sachebene nach meinem Dafürhalten keine Instrumente, die diesen Konflikt lösen können. Der richtige Umgang mit den Informationen aus Orientierungsgesprächen kann nur auf der Ebene persönlichen Verhaltens und gegenseitigen Vertrauens gewährleistet werden.

Sie als Zulieferer und wir als Hersteller - jeder muß für sich wissen und entscheiden, mit wem er sich auf solche Gespräche einlassen will und mit wem nicht oder nur sehr vorsichtig.

Und doch beginnt bereits in dieser Phase die Selektion der einzubeziehenden Partner.

Das gilt noch konsequenter für die nächste Phase im Produktentstehungsprozeß, dem Konzept-Wettbewerb. Dabei geht es im Kern darum, daß kompetente Zulieferer auf Basis ihres Know-how eigene Lösungen für Systeme und Komponenten konzipieren. Klar vorgegeben werden von uns als Hersteller die grundlegenden Zielsetzungen hinsichtlich Kundennutzen und Funktion sowie hinsichtlich Kosten, Gewicht und Termin. Die Ausfüllung dieses Rahmens mit technischen, betriebswirtschaftlichen und auch insgesamt unternehmerischen Konzepten ist Aufgabe der Zulieferer.

Auch hier hat sich - nachdem wir die Idee erstmals in die Praxis umgesetzt hatten -zweierlei ergeben. Zum einen haben die Ergebnisse der ersten Wettbewerbe gezeigt, über welch enormes Potential die Zulieferer heute verfügen und welch gute, unsere Erwartungen weit übertreffende Ergebnisse daraus resultierten, Ergebnisse sowohl bezogen auf Technologie als auch bezogen auf Kosten. Wenn wir durch innovative Lösungen die Kosten um 30 oder 40%, bei einzelnen Umfängen sogar um bis zu 50% absenken konnten, dann spricht das für sich. Deshalb möchte ich die heutige Gelegenheit auch dazu nutzen, der Zulieferindustrie für diese Leistungen und für dieses Engagement Dank und Anerkennung auszusprechen.

Zum anderen kristallisierten sich weitere Aufgabenstellungen und Problemkreise heraus.

Wir haben unter anderem erkannt, daß Vertrauensbasis und Effizienz bei diesen Wettbewerben merklich verbessert werden können, wenn von vornherein klare Spielregeln vereinbart werden, auf die sich die Mitwirkenden auf beiden Seiten verpflichten.

Bei den Spielregeln für unser jüngstes Entwicklungsprojekt heißt es unter anderem:

"Die Spielregeln für die Konzeptphase und die TANDEM-Grundsätze bilden die selbstverpflichtende Basis für die Zusammenarbeit."

„Allen Anbietern werden die gleichen Informationen und Unterlagen zur Verfügung gestellt.“

"Die von den Anbietern eingebrachten wettbewerbsrelevanten Informationen werden vertraulich behandelt und deren mögliche Weiterverwendung nur in Absprache mit dem jeweiligen Anbieter vereinbart.“

"Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen werden nach der Anbieter- und Konzeptentscheidung vertraglich geregelt."

Dieser Katalog von Spielregeln, der im übrigen durch weitere vertiefende Beschreibungen von Entscheidungsprozessen, Bewertungsverfahren bis hin zum konkreten Vertragsentwurf auch mit den letzten Unklarheiten aufräumt, wird in dieser Form und Tiefe definiert und kommuniziert, bevor die eigentlichen Wettbewerbe beginnen. Keiner kann also sagen, "hätte ich das gewußt".

So sehr wir den Wettbewerb um die technologisch, betriebswirtschaftlich und unternehmerisch beste Lösung brauchen, so sehr individuelle Fahrzeugkonzepte wie Limousine, Cabrio, Kombi, Freizeitfahrzeug oder Großraumlimousine auch individuelle Lösungen erfordern, so kritisch müssen wir den Nutzwert von Orientierungsgesprächen und Konzeptwettbewerben als reine Gießkannenmethode hinterfragen. Wie aber können wir es in die Praxis umsetzen?

Ein Weg könnte so aussehen, daß wir auf Basis vorliegender Erfahrungen und Erkenntnisse jeweils entscheiden, ob für einen Neutyp ein neuer Wettbewerb durchgeführt wird oder ob bereits existierende Lösungen übernommen und adaptiert werden können.

Nicht nachlassen bei Innovations- und Kostensenkungsanstrengungen - das kann für die Unternehmen der Zulieferindustrie, insbesondere für kleine und mittelständische, bedeuten, einen nachhaltigen Veränderungsprozeß auf unternehmerischer Ebene einzuleiten, sich neue industrielle Strukturen zu überlegen.

Und glauben Sie bitte nicht, daß diese Entwicklung neuer industrieller Strukturen eine Eintagsfliege ist. Zwei Trends in der Au-

tomobilindustrie, tagesaktuell und dennoch auf lange Sicht unumkehrbar, sprechen dagegen.

Der eine ist der Prozeß der Bildung von Systemen im Fahrzeug, allgemein und unzulässigerweise vereinfacht unter dem Begriff des "Systemlieferanten". Wir haben dabei gemeinsam mit unseren Zulieferern ein Konzept gefunden, das die Grundlagen der Systembildung ebenso in Leitsätzen beschreibt wie die Auswahl der Systempartner und die Realisierung in der betrieblichen Praxis.

An die Stelle einer Zulieferpyramide treten projektorientierte, flexible Netzwerke. In diesen Netzwerken können Zulieferer bei verschiedenen Projekten und in unterschiedlichen Projektphasen jeweils differenzierte Rollen einnehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Netzwerke ist ein simplifizierter Systemlieferantenansatz nicht ausreichend. Wir brauchen Systemführer, die in der Lage sind,

- die Zusammenarbeit und Prozeßsteuerung innerhalb dieser Systeme zwischen den Beteiligten zu moderieren,
- ein System zu optimieren,
- und die Einzelelemente eines Systems zu integrieren, und das bedeutet schlußendlich die Zusammenarbeit aller am System beteiligten Zulieferer zu integrieren.

Nun sind viele in der Branche geneigt, pauschal in die Einschätzung zu verfallen, daß die Großen in der Zulieferindustrie die zukünftigen Systemführer sind und die mittelständischen und kleinen Zulieferer deren Vorlieferanten der zweiten oder dritten Ebene. Ebenso pauschal wird vielfach vermutet, daß der Direktkontakt zum Hersteller, die größere Verantwortung und mehr Gestaltungsspielraum zu einer Sicherung der Marktposition und einer Verbesserung der Ertragslage führen würde.

Ich kann die großen Lieferanten nur warnen, ausschließlich die eigene Fertigungstiefe zu erhöhen, weil sie sich damit all die Probleme an Land ziehen, die wir als Hersteller derzeit lösen müssen.



Und die mittelständischen und kleineren Lieferanten müssen sich ihren Platz und ihre Rolle in diesen Netzwerken und Wertschöpfungsketten suchen und definieren. Sie müssen sich lösen von so manchem Direktkontakt mit den Bereichen des Herstellers, wohl wissend, daß deren Aufbau und Pflege viel Zeit und Aufwand erfordert hat.

Aber ist es nicht gerade die vielgepriesene Flexibilität und Wandlungsfähigkeit dieser mittelständischen Unternehmen, die es ihnen nun ermöglichen sollte, solche Kontakte und Verbindungen zu den Systemführern aufzubauen, sich dort zu integrieren?

Neben der Systembildung ist die Globalisierung der Aktivitäten der Hersteller der zweite, derzeit beherrschende Trend. Immer intensiver suchen wir nach Lieferquellen in ausländischen Beschaffungsmärkten, die aufgrund ihrer Standortvorteile zu Kostenoptimierungen beitragen können.

Es sind die Teile oder Komponenten, auf die wir unser Augenmerk richten und von denen wir überzeugt sind, daß wir sie qualitativ gleichwertig und deutlich kostengünstiger aus anderen Ländern beziehen können.

Unsere Globalisierungsaktivitäten reichen aber noch viel weiter. Die Kernländer der Triade werden weiterhin einen großen Anteil an der weltweiten Nachfrage nach Automobilen ausmachen. Das größte Marktwachstum in relativen und absoluten Zahlen jedoch wird sich in jungen Märkten in Asien wie China, Indien oder Thailand, in Südamerika und in Osteuropa ergeben. Es gibt in der Automobilindustrie auf absehbare Zeit keine größere Zukunftschance, als am Fahrzeugbedarf dieser Märkte teilzuhaben.

Das geht aber nicht mehr mit importierten Fahrzeugen, diese werden dort nur Marktnischen erreichen können. Die wirklichen Stückzahlen können nur mit lokal gefertigten, marktspezifischen Fahrzeugkonzepten gemacht werden.

Was in Konsequenz bedeutet: Wir müssen neue Produktionsstätten in diesen Ländern errichten, und wir müssen dort eine leistungsfähige Zulieferindustrie aufbauen. Dies alles wollen und werden wir gemeinsam auch mit unseren angestammten Zuliefe-

ern umsetzen. Dies wird eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für mittelständische Unternehmen, ob auf sich allein gestellt oder auch hier in Kooperation mit anderen.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen stehen für die Zulieferer Überlegungen an, ob sie sich dies alleine zumuten oder eher durch branchenübergreifende wie brancheninterne Kooperationen und Allianzen - eben das meine ich, wenn ich von neuen industriellen Strukturen spreche - dafür sorgen, daß beispielsweise durch

- Zusammenfassung von Kompetenzen,
- konsequente Nutzung komplementärer Stärken und Kernkompetenzen,
- Begrenzung des Kapitaleinsatzes durch gemeinsame Nutzung vorhandener Ressourcen,
- die gemeinsame Förderung und Weiterentwicklung von Innovationen insgesamt die vorhandenen Stärken genutzt und ausgebaut sowie bestehende Schwachpunkte ausgemerzt werden.

Beispiel Leichtbau von Fahrzeug-Karosserien und -Fahrgestellen.

Was bislang ein Wettbewerb innerhalb einer Technologie, einer Branche war, wird nun zum Wettbewerb zwischen Technologien und Branchen. Blech und Blechteilhersteller stehen bei neuen Rohbaukonzepten im Wettbewerb mit Leichtmetall und Leichtmetall-Druckgießern. Auch Hybridbauweisen werden intensiv untersucht. Da bilden sich Technologie- oder Anbieterkonsortien - branchenintern, aber eben übergreifend über Branchen oder Wirtschaftsverbände.

Stichwort Anbieterkonsortium: Eine andere unternehmerische Option - gerade mit Blick auf die Systembildung - kann sein, durch Kooperationen und Allianzen mehrerer Mittelständler eigene Kompetenz zu ergänzen und ein Anbieterkonsortium zu formieren, das auch ein System abdeckt.

Nehmen wir die kunststoffverarbeitende Industrie, die ebenfalls in der ArGeZ vertreten ist, als weiteres Beispiel. In Europa gibt es 40.000 kunststoffverarbeitende Betriebe insgesamt. Wir bei Mer-

cedes decken unseren Bedarf bei einer zweistelligen Zahl an Firmen aus dieser Branche. Diese Zulieferer beschäftigen im Durchschnitt 200 Mitarbeiter. Alle diese Zulieferer haben ein mehr oder weniger deckungsgleiches Technologie- und Produktspektrum. Entsprechend ist die Wettbewerbssituation. Und viele der großen Zulieferkonzerne, die auf dem Weg zum Systemführer sind, verfügen selbst über das Know-how und die Kapazitäten in der Verarbeitung, oder sie suchen - wie wir auch - nach preisgünstigen ausländischen Lieferquellen. Dringender kann man den unternehmerischen Handlungsbedarf wohl kaum mehr beschreiben, und viele Unternehmen haben ihre Zielposition bereits definiert, nutzen eine der eben beschriebenen Optionen.

Sich im Rahmen eines Zulieferer-Netzwerkes einem Systemführer anzuschließen oder mit anderen Unternehmen eine Kooperation einzugehen, sind aber nicht die einzigen Möglichkeiten.

Sie können ja auch mit Ihrem Kunden kooperieren. Wir bei MB haben das Unternehmen flächendeckend in unternehmerisch geführte Center strukturiert. Sowohl unsere Kernaufgaben wie Rohbau, Oberflächenbehandlung und Montage als auch die Nichtkernfertigungen im Teile- und Komponentenbereich und die intern benötigten Dienstleitungen haben eigenständige Strategien, die erforderlichen Kompetenzen und unternehmerische Verantwortung. Ein Ziel haben alle diese Center gemeinsam: Sie orientieren sich grundsätzlich am weltbesten Benchmark, wollen und müssen im internationalen Maßstab wettbewerbsfähig sein.

Und um dieses Ziel zu erreichen, entwickeln sie eine Kreativität und Dynamik, an die wir noch vor zwei oder drei Jahren selbst nicht geglaubt haben.

Im Bereich der Blechverformung hat unser Center in Hamburg das sogenannte "Innenhochdruck-Umformen" soweit zur Serienreife entwickelt, daß zum Beispiel Abgaskrümmen in dieser Technologie dargestellt werden können. Um dieses zu einem Abgassystem zu komplettieren, entsteht nunmehr eine Kooperation mit der Firma Gillet, dem Lieferanten für Auspuff- und Katalysatoranlagen.

Unser Werk in Bad Homburg, spezialisiert auf die Fertigung von Motorventilen, hat sich in diesem Jahr verselbständigt und in ei-

nen Unternehmensverbund mit der Mahle/Wizemann/Pleuco-Gruppe eingebracht. Sinn und Zweck: Diese Gruppe bietet nun dem Markt - nicht nur Mercedes-Benz - komplette Ventiltriebssysteme an.

Die Kunststoffteilefertigung unseres Werkes in Wörth - wichtigster Lieferumfang Instrumententafeln - wird als unternehmerische Einheit von Sommer-Allibert übernommen und dort integriert. Ziel: Intensivierung der Entwicklung, Komplettierung des Angebotsprogrammes.

Unsere Leichtmetallgießerei in Mettingen steht im Wettbewerb zu den Kundengießern. Dennoch steht das Angebot an die Zulieferer, an die Wettbewerber dieses Centers, die dortigen Kapazitäten gemeinsam zu nutzen.

Zu nutzen beispielsweise für Fertigungsversuche bei neuen Anwendungsfällen mit dem Vorteil für die Kundengießer, nicht selbst in Anlagen investieren zu müssen, bevor ein Serieneinsatz feststeht.

Zu nutzen auch für eine Zusammenarbeit im vorwettbewerblichen Bereich. Es wird immer wieder technologische Innovationen geben, Gebiete, auf denen noch keine Wettbewerbsrelevanz gegeben ist, die weder Sie als Zulieferer noch unser Center alleine zur Serienreife vorantreiben können. Da können Kooperationen zur beschleunigten Durchsetzung dieser Technologien beitragen.

In vielen mittelständischen Unternehmen gibt es nicht genug Wissen und Erfahrung, und, ehrlich gesagt, bei uns selbst auch nicht, wie Kooperationen angebahnt, organisiert und gemanagt werden können. Da möchte ich mit Blick auf die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie als Veranstalter anregen, daß gerade eine solche Gruppierung, der mehrere Wirtschaftsverbände angehören, ihre Mitglieder bei der Gestaltung dieser neuen Formen unternehmerischer Zusammenarbeit unterstützen. Sei es durch Informationsaustausch, durch Kontaktabbauung bis hin zur Beratung über konkrete Formen und Instrumente, jedweder Natur, z.B. Zusammenarbeit im betriebswirtschaftlichen Bereich, bei der Finanzierung von Investitionen und Werkzeugen, im technischen Bereich, bei der Logistik, im unternehmerischen Bereich, wo Fertigungen

oder Vormontagen der Zulieferer in oder neben unseren Werken eingerichtet werden.

Und nicht zu vergessen, im menschlichen, im kommunikativen Bereich.

Wir haben sogenannte "Meistertreffen" veranstaltet, bei denen die Meister aus den Zulieferunternehmen und aus unseren Werken zusammenkommen. Einmal bei uns im Werk, um sich die Logistik- und Montageabläufe beim Endprodukt anzusehen, dann bei den Zulieferbetrieben - und siehe da, durch diese neue Brücke, die wir geschlagen haben, kommen viele Verbesserungsideen, von einfacheren Fertigungshilfsmitteln bis zum unternehmerischen Ansatz.

Die Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und der Zulieferindustrie läuft also bereits auf hohen Touren und mit ersten sichtbaren Erfolgen in der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit, getragen vom Engagement vieler Beteiligten, getragen von einem intensiven Dialog auf vielen Ebenen.

Auf anderer Ebene aber, so scheint es, beschränkt sich der Dialog auf althergebrachte Formeln und Schuldzuweisungen.

Denn als weder hilfreich noch konstruktiv empfinde ich es vor dem aufgezeigten Hintergrund, wenn ein Verband der Kunststoffverarbeitung und ein Verband der Kautschukindustrie in ihren Mitgliederversammlungen und Jahresberichten einseitig die Autohersteller des Machtmißbrauches bezichtigen, die unter anderem durch Knebelungsverträge die Existenz der Branche bedrohen.

Gerade deshalb würde ich gerne ganz im Sinne des vorher Ausgeführten noch einige grundsätzliche Bemerkungen machen zum Thema Partnerschaft und Abhängigkeit.

Letzteres - die Abhängigkeit - ist bei den allermeisten mit negativen Attributen versehen. Von daher denke ich, kommen auch Aussagen wie "Zulieferer als Leibeigene der Autoindustrie", das "Trauma, von wenigen Herstellern abhängig zu sein", von daher kommen eben Begriffe wie "Knebelungsverträge" oder auch die gefürchteten Nullrunden.

Kleine Zwischenbemerkung: Auch wir fürchten nichts mehr als Nullrunden, sind sie doch ein völlig ungeeignetes Mittel, um den Kostennachteil gegenüber unseren Wettbewerbern wieder aufzuholen. Da müssen und haben wir uns schon mehr, Intelligenteres, einfallen lassen. Ende der Zwischenbemerkung.

Abhängigkeit kann aber durchaus auch positiv sein. Wenn die Zulieferer von den Herstellern denn abhängig sein sollten, dann sind in dieser Abhängigkeit viele Lieferanten zu bedeutenden Unternehmen herangewachsen. Und es vergeht bei mir kein Arbeitstag, an dem sich Lieferanten nicht noch stärker abhängig machen wollen - indem sie sich um neue Aufträge bewerben.

Und an jedem Arbeitstag möchten wir die Zulieferer noch stärker abhängig machen, indem wir ihnen bei Systemen größere Entwicklungsaufgaben übertragen, indem wir unsere Fertigungstiefe verändern, indem wir Mehrjahresverträge abschließen, indem wir sie zu globalen Mitspielern entwickeln.

Mit all dem wächst doch unsere eigene Abhängigkeit von den Zulieferern ebenso. Wo ist denn zu lesen "Zulieferer bedrohen die Hersteller mit Kostenüberwälzungen", "Autokäufer wegen mangelnder Zulieferteile verprellt", "Qualität nur mit Mühe den Lieferanten abzuringen"? Genug davon. Mein Resümee: Abhängigkeit ist nicht an sich etwas Schlechtes, ist schon gar nichts Absolutes, sondern unterschiedlich in ihren Formen und Ausprägungen. Beide Seiten müssen wissen, mit wem sie sich in eine Abhängigkeit begeben können und mit wem nicht.

Bei der Partnerschaft scheint es gerade umgekehrt zu sein. Die wird generell als positiv empfunden. Partner ist man gern, gern mit vielen. Gerade die Partnerschaft wird natürlich dann auch bemüht, wenn es um Unangenehmes, Kritisches geht.

Abhängigkeit und Partnerschaft, beide sind immer wieder differenziert und kritisch zu beleuchten, wenn es um Veränderungsprozesse geht. Einige Beispiele: Es ergeben sich Veränderungen bei einem Partner, die wesentlich für den anderen sind:

- Ein Lieferant kommt ins Geschäft mit einem neuen Kunden, der mit seinem bisherigen Kunden konkurriert.

- Ein Hersteller will mit einem Konkurrenten des bisherigen Alleinlieferanten ins Geschäft kommen.
- Eigentumsverhältnisse verändern sich.
- Schlüsselpersonen ändern sich.

Informiert man in einer guten Partnerschaft den anderen nicht vor einer solchen Entscheidung?

Wird uns per Postwurfsendung mitgeteilt, man hätte einen neuen Eigentümer, Kooperationspartner, Kapitalgeber, dann muß man sich nicht wundern, wenn wir uns die Fortführung einer Geschäftsverbindung erst überlegen wollen.

Oft ist der Grund für ein Scheitern von Partnerschaften, daß ein Partner bei Beginn einer Beziehung gefallen will und Eigenschaften angibt, die er nicht besitzt oder erst noch entwickeln will.

Haben alle Zulieferer schon "umfassende Entwicklungsfähigkeiten", "umfassende Systemkompetenz" oder ein "vollständiges Qualitätsmanagement"? Sind wir als Hersteller wirklich bereit, Freiräume zu schaffen und Verantwortung zu delegieren?

Wir erleben oft technische, produktbezogene Präsentationen unserer Zulieferer. Warum aber kaum Unternehmens-Präsentationen mit Positionsanalyse, Vision, Strategie, Umsetzungskonzept? Warum berichten Unternehmen aufwendig und effektiv an ihre Kapitalgeber, Aktionäre, Mitarbeiter, nicht aber an die Hauptkunden?

Bei Mercedes-Benz gibt es Unternehmens- und Produktpräsentationen für die Zulieferer, gibt es in den Plenumsversammlungen der Zulieferer die Information und Diskussion über Märkte, Strategien, unternehmerische Aufgaben. Ich bin überzeugt, daß eine intensivere, kreativere Kundenorientierung auf Zulieferseite zu einem noch besseren Verständnis, vielleicht auch manchmal zu anderen Entscheidungen bei Auftragsvergaben beitragen könnte.

Daß unsere Zulieferer nicht in allen Punkten mit uns zufrieden sind, freut uns - wir sind es auch nicht, nicht mit uns und nicht mit Ihnen. Daß wir uns als Partner gegenseitig fordern, uns

gegenseitig informieren, uns gegenseitig unterstützen, das ist ja gerade die Chance, noch besser zu werden, noch anspruchsvollere Ziele zu erreichen.

Das gilt nicht nur für das Unternehmen, für das ich arbeite. Ich kenne kein anderes Land, das einen Verband wie den VDA hat, bei dem sowohl Hersteller als auch Zulieferer gemeinsam organisiert sind. Die Ergebnisse sind greifbar, sind abgestimmte Einkaufsbedingungen, ist der Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer. Wir haben eine, die Plattform für den Dialog überhaupt.

Deshalb sollten wir es auch leisten, ordnungspolitische Ansätze wie bei den Rohstoff- und Rohmaterialpreisen zu verfolgen, mit der Grundstoffindustrie zu sprechen.

Aber genau da können wir als Automobilhersteller auch etwas Unterstützung vertragen, wenn es um die Führung eines industriepolitischen Dialoges geht. Branchenübergreifende Vereinigungen wie die ArGeZ würden wir in einen solchen Dialog, in die Herausbildung gegenseitigen Verständnisses gerne einbeziehen. Auch hier könnte ein wert- und wirkungsvoller Beitrag entstehen, für die Mitgliedsfirmen, für die Branchen und für die Abnehmer schließlich, von denen die Automobilhersteller sicher nicht die einzigen sind.

Nichts - ich sagte es eingangs schon - brauchen wir auch heute noch dringender als den Dialog und den offenen Meinungsaustausch.

\* \* \* \* \*



## **Hans-Dieter Honsel**

Vorsitzender des Vorstandes der Honsel-Werke AG,  
Mitglied des Präsidiums der Wirtschaftsvereinigung Metalle

# **Der Zulieferer als Entwicklungspartner - Chancen und Risiken**

Ich bin gebeten worden, heute auf diesem Zulieferforum einige Erfahrungen vorzutragen, die ein überwiegend mit der Automobilindustrie verbundener Zulieferer in den letzten ein, zwei Jahren mit dieser gemacht hat. Logischerweise werde ich dabei auf die neuen, die anderen Anforderungen eingehen, die auf uns in deutlich veränderter Form zu früher in diesen Jahren zugekommen sind.

Damit Sie einen knappen Eindruck davon gewinnen, daß ich aus einem Bereich komme, der mit dieser Problematik tagtäglich zu tun hat, wenige Worte zu meinem Unternehmen.

Die Honsel AG, tätig in der Verarbeitung von Aluminium und Magnesium auf den Sektoren des Gießens, Strangpressens und Walzens und seit einigen Jahren eine börsennotierte Aktiengesellschaft, hat einen Umsatz von etwas über 550 Mio. DM.

75% davon entfallen auf unsere Gußaktivitäten, die mit mehreren Standorten in Deutschland und verstärkt auch in Frankreich, wo wir ab nächstem Jahr an 3 Standorten Leichtmetallgußprodukte herstellen werden, mit etwa 80% an die Kraftfahrzeugindustrie gebunden sind.

Von den 25%, die auf Strangpreßprodukte und Walzmaterialien entfallen, gehen von Jahr zu Jahr zunehmend ebenso größer werdende Anteile in diesen Markt, haben jedoch die 50% erst gerade erreicht.

Sie sehen also, wir leben mit dem Markt der Fahrzeughersteller eng verbunden.

Dabei schließen wir bei unseren Betrachtungen auch immer gleichzeitig die großen Systemlieferanten für diese Branche mit ein, also Unternehmen wie zum Beispiel die Firmen ZF, Bosch, VDO und andere.

Dies auch deshalb, weil Erfahrungen mit und unsere Anforderungen an diese Abnehmer dort keineswegs anders sind als bei den Kraftfahrzeugherstellern direkt.

Gerade wir Leichtmetallverarbeiter aber, glaube ich sagen zu können, sind jedoch in der deutlich spürbaren Phase der Veränderungen des Abnehmer-/Zulieferverhältnisses besonders involviert.

Mit den drastischen Forderungen nach weltweiter Wettbewerbsverbesserung deutscher Fahrzeuge geht in den letzten Jahren eine spürbare Substitution vieler Einsatzmaterialien und damit auch ihrer Herstellverfahren einher.

Dies bedeutet in vielen Fällen gleichzeitig, daß oftmals entsprechendes eigenes Know-how bei unseren Abnehmern nicht genügend vorhanden ist und/oder eigene Fertigungsstätten nicht auf die Ver- oder Bearbeitung dieser Werkstoffe eingerichtet sind. Zulieferer, oft heute auch schon mal vermehrt Zulieferpartner genannt, müssen daher herangezogen werden, um diese Prozesse erfolversprechend und kompetent zu begleiten, in vielen Fällen sogar deutlich in die eigene Hand zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund möchte ich meine Aussagen in zwei Erfahrungsthesen und zwei Anforderungsaussagen zusammenfassen. Daher lassen Sie mich mit der ersten Erfahrungsthese, aus dem Geschehen der letzten Jahre entstanden, beginnen.

#### *Erfahrung Nr. 1*

heißt, wir werden mehr als je zuvor als Zulieferer, Partner, Entwicklungspartner gebraucht.

Sie hören mich das Wort Partner etwas verhalten aussprechen. Ich tue dies, da bis heute nur ganz wenige Automobilisten und ihre großen Systemzulieferer, wie mir scheint, wirklich einen Partner wollen. Und wenn, dann wohl eher den sogenannten "Juniorpartner", mit all den Erscheinungsformen und Besonderhei-

ten, die man üblicherweise diesem Begriff zuordnet. Da wir Zulieferer somit heute im wesentlichen also nur diesen Status haben, meine ich, daß es eine der wichtigsten Maximen ist, daß die begonnenen Wege eines partnerschaftlichen Miteinander aktiv weiterbeschritten werden, und daß dabei sichergestellt werden muß, daß das Miteinander in Partnerschaft kein Lippenbekenntnis bleibt, sondern gelebtes Handeln wird.

Daß weiterhin den Zulieferern dabei vor allem aber auch die Sicherheit gegeben werden muß, die man in einer derartigen Verbindung erwarten darf, dürfte einleuchten.

Dies, damit nicht die Sorge weiter laufend bei uns vorherrscht, daß dann, wenn einmal aus der Entwicklungs- eine Serienpartnerschaft werden soll, diese nicht zustande kommt, weil jener ominöse, oft abgestrittene, aber täglich vorhandene "Blaupausentourismus" sich wirklich abspielt.

Letztlich wird es erst damit möglich, unser in die Entwicklung eingebrachtes Know-how der weltweiten Nachahmerkonkurrenz ohne eigene Entwicklungskreativität vorzulegen und erlaubt damit von dort, oft auf völlig andere Kostenstrukturen aufbauend, einen Preis vorzulegen, auf den wir dann zum Schluß, unter dem Deckmantel der Weltmarktfähigkeit, auch noch einsteigen sollen.

Wir Zulieferer sind jedoch klar der Meinung, daß unsere Weltmarktfähigkeit eben nicht nur darin besteht, einen Weltmarktpreis anzubieten oder einzustellen, sondern daß diese Fähigkeit auch und besonders darin besteht, daß wir der Entwicklungs-, Prototypen- und Serienpartner sind, der oft und gerade in der Gesamtsumme dieser drei Parameter die optimale Beschaffungsquelle darstellt. Denn viele, wirklich große, beeindruckende Erfolge der letzten Jahre, getragen von wirklich echtem, gemeinsamem Handeln - zum Beispiel unter dem Schlagwort Simultaneous Engineering jedem bekannt - und im Sinne von klar definierten Projektarbeiten gemeinsam bewältigt, beweisen, daß die deutsche Fahrzeugindustrie und ihre deutschen Zulieferer eine sehr erfolgreiche, gemeinsame Zukunft haben können.

Dieses erreichen können wir aber nur dann, wenn endlich jedem klargeworden ist, daß das alte DO UT DES der Lateiner, also das

Leben und Lebenlassen, die Grundformel jedes echten, gemeinsamen Erfolges sein muß und es nachweislich auch ist.

### *Erfahrungsthese Nr. 2*

heißt daher: Es ist in der Zwischenzeit an vielen Stellen, an vielen Produkten, Verfahrenswegen usw. bewiesen, daß das gemeinsame Bewältigen der Aufgaben mit einem engagierten deutschen Zulieferpartner große Kosten-, Preis- und Leistungsverbesserungen möglich macht, die an den so oft zitierten minus 30% des Preises von vorher nicht haltmachen.

Um dies jedoch zu realisieren, sind gewisse Voraussetzungen notwendig, die heute noch sehr selten, und wenn überhaupt, nur mit sehr großen Geburtswehen gegeben sind.

Ich bin persönlich der festen Überzeugung, daß überhaupt nur dann eine auch mittel- und langfristig erfolgreiche Zulieferpartnerschaft entstehen kann,

wenn der gewünschte Zulieferer nicht nur als Entwicklungs-, sondern genauso eben auch als Serienpartner eingesetzt wird.

Wenn also sicher ist, daß für den gemeinsamen Erfolg auch die Wertschöpfungspartnerschaft gegeben ist und damit dem gegenseitigen Vertrauen, auch mittel- und langfristig den richtigen Partner gefunden zu haben, sichtbar Ausdruck verliehen wird.

Wenn also, wie zum Beispiel aus dem Hause von Herrn Rudnitzki zu hören, - und wir nehmen das gern auf - Qualität, Innovationsfähigkeit, Kosten und Zeit und, wie Sie, Herr Rudnitzki, heute vorgetragen haben, als weiterhin sehr wichtig die optimale Kundenorientierung die wesentlichen Partnerkriterien sind und diese auch umgesetzt und bewertet werden, steht, so wenigstens sehe ich das, dem Erfolg auch für eine Serienbelieferung nichts im Wege.

Nur dann, ist nämlich auf die Dauer eine optimale Entwicklungsleistung darstellbar, wenn sie auf solider, sich ständig anpassender Serienproduktionserfahrung aufbauen kann, wenn also die erwähnte Korrespondenz zwischen Innovation und Produktion gege-

ben ist. Dies bedeutet aber damit auch gleichzeitig, daß es für jeden klar sein muß, daß ein Entwicklungspartner, der in seinem Projektteam erfolgreich die gemeinsam erarbeiteten Targets realisiert hat, diese dann in eigener Produktion mit der notwendigen Serienerfahrung abrunden kann und eigentlich auch muß.

Nur dann ist er nämlich für weitere, wie wir alle wissen, ständig herausfordernd werdende neue Zielaufgaben gerüstet. Nur auf diese Entwicklungs-, Prototypen- und Serienerfahrung aufbauend, kann er die optimalen Wege für die Innovation und Produktion neuer Produkte mitbeschreiten.

Systemkompetenz und Systemfähigkeit werden dazu weiterhin dezidiert eingefordert.

Es wird erwartet, daß wir Zulieferer in der Lage sind,

- innovativ zu denken,
- flexibel zu reagieren,
- in Prozessen zu denken
- und last, but not least, im Team zu arbeiten.

Man erwartet von uns die Fähigkeit,

- Systeme mitgestalten zu können
- und unser Know-how dazu zielgerichtet einzusetzen.

Wenn dann dieses dazu notwendige Team nicht, wie von mir oft ketzerisch ausgesprochen, nur T.E.A.M. - Toll, ein anderer macht's, heißt, sondern auch in dieser Verbindung das Wort TEAM vorrangig die Bedeutung hat:

Tatkräftiges Engagement aller Mitarbeiter, und das auch über den Entwicklungsrahmen hinaus, dann, denke ich, können wir Zulieferer damit gut leben.

Nur in diesem Falle sind wir nämlich in der Lage, auch die geforderte Systemkompetenz anzubieten.

Dies gilt vor allem für jene, in der von uns verlangt wird, zukünftig vermehrt in der Lage zu sein, ganze Systeme zielgerecht zu entwickeln und in diese Entwicklung dann evtl. dritte Partner mit wieder eigener Systemfähigkeit einzubeziehen.

Die Möglichkeit, ja oft unbedingte Notwendigkeit, sich selbst als Zulieferer in solch eine Partnerschaft zu begeben und sich dort ebenso total zu engagieren und sein gesamtes Know-how dort einzubringen, verlangt zunächst aber schon an dieser Stelle eine gesicherte Regelung des gemeinsamen Miteinander, und hier bedarf es genauso eines absolut fairen Interessenausgleichs der Systempartner. Leider ist aber auch der, selbst unter uns Zulieferern, manchmal nicht gegeben, wie wir ihn gegenüber unseren Großabnehmern einklagen. Selbst hier scheint manchmal das brutale Ausnutzen, oft nur kurzfristiger, eigener Vorteile leider noch gegeben.

Letztlich aber sind diese Regelungen und können nur dann sinnvoll auf vertrauensvoller Basis geschaffen werden, wenn dann die Abnehmer diese Zuliefergruppe, die nun mit der gesamt notwendigen Systemkompetenz versehen ist, als echte gemeinsame Partner aufnehmen. Machen die Abnehmer das nicht, ist auch in der Systemgruppe keine optimale Verbindung unterschiedlichster Fähigkeiten möglich.

Zusammengefaßt aber bedeutet somit das Gesagte bzw. bedeuten die Sorgen, die wir Zulieferer als einzelne oder als Systempartner oder als Teil des Systempartners haben, daß wir dringend endlich verbindliche Regeln benötigen, die auch unsere Belange in der angestrebten Wertschöpfungspartnerschaft mit berücksichtigen.

Um dabei die für uns essentiell, meist sogar existentiell wichtigen Kriterien nicht aus den Augen zu verlieren, wird die Arbeitsgemeinschaft Zulieferer in Kürze versuchen, eine Art Checkliste, eine Handlungsanleitung oder ähnliches zu erstellen.

Wir wollen versuchen, einerseits sichtbar und für jeden nachvollziehbar zusammenzustellen, was in der Kette Entwicklungspartner, Prototypenhersteller und Serienlieferant notwendig ist, um

wenigstens den Mindestbelangen unserer Interessen gerecht zu werden.

Andererseits wollen wir aber auch damit erreichen, daß vor allem der große Kreis der kleineren und mittleren Zulieferer, die all diese Situationen nicht täglich vor Augen haben, wenigstens eine Handlungsrichtlinie haben, an der entlang sie eigene "Absprachen", zur Wahrung ihrer spezifischen Belange, abchecken können.

Ich denke, dies macht sehr viel Sinn und entspricht dem, was man von einem Verband, von einer Interessenvertretung, verlangen kann.

Daraus folgt dann auch meine *erste Anforderungsthese* aus der Sicht der Zulieferer.

Sie lautet: Lassen Sie uns Zulieferer echte Teammitglieder, Wertschöpfungspartner sein. Vor allem aber lassen Sie uns das sein auf Grundlage einer gesicherten, langfristigen Regelung, dann werden wir damit die Basis Ihrer und natürlich auch unserer Zukunftserfolge bilden.

Erfolg für ein deutsches Unternehmen nämlich, so wie wir ihn in unserer freien Marktwirtschaft definieren, hat ganz wesentlich etwas damit zu tun, daß wir Produkte herstellen, die in ihrem Gesamtangebot so gestaltet sind, daß sie auf den unterschiedlichsten, also auch internationalen Märkten unseres Erdballs abgesetzt werden können.

Dazu muß natürlich das Produkt, und ganz besonders wenn es aus Deutschland kommt, technologisch herausragend sein, da es sonst seine internationale Wettbewerbsfähigkeit ausschließlich auf dem Preismarkt suchen müßte. Eine Bedingung, die im Hinblick auf die weiterhin drastisch unterschiedliche Kosten- und Lebenshaltungssituation in den verschiedenen Volkswirtschaften dieser Erde eine für uns schier unüberwindliche Hürde sein dürfte.

Um diese Hürde aber trotzdem zu überwinden, um also neben erwarteter relativer Kostenführerschaft auf jeden Fall aber Technologieführerschaft zu gewährleisten, bedarf es gerade für uns der

Notwendigkeit, sich permanent mit zum Beispiel neuen Technologien, neuen Problemlösungen, neuen Fertigungsverfahren, bis hin zu neuen Denkrichtungen, auseinanderzusetzen.

Dies aber bedeutet dann gleichzeitig, daß man als unser Abnehmer nicht nur Bereitschaft zeigen muß, innovative Schritte mit uns Zulieferern gemeinsam zu gehen, sondern auch, daß der Abnehmerpartner dem Zulieferer die Leistungsfähigkeit, und damit aber auch die wirtschaftliche Kraft, zugesteht, die zum Gewinnen dieser herausfordernden Zukunft notwendig ist.

Es bedarf, der dringenden Einsicht, daß eben nur ein starker Partner ein guter Partner ist, daß nur der sich auch diesen dringend notwendigen eigenen Freiraum für geistiges Querdenken leisten kann, der mit seines Geistes und seiner Hände Arbeit auch für sich auskömmlich Werte schafft.

Nur der Zulieferer kann wirklich auf die Dauer seinen Anforderungen gerecht werden und eigentlich der gesuchte Partner für die Serienlieferung sein, der auch für sich selbst die Renditekriterien erfüllt, die sich unsere Abnehmer für ihre eigenen Unternehmen mittel- und langfristig vorgegeben haben.

Erst wenn es also unsere Abnehmer endlich zulassen, daß auch ihre oft abhängigen Zulieferer auskömmliche Renditen erwirtschaften, erst dann werden sie in ihnen die engagierten Partner finden, die sie für den eigenen Erfolg unabdingbar benötigen.

Es mehrt sich nämlich, die Gefahr, daß diese Zulieferer verstärkt nicht mehr aus Deutschland kommen. Dies würde unabwendbar in wenigen Jahren dazu führen, daß in Zukunft auch nicht mehr nur jedes dritte Auto mit deutschem Namen nicht mehr aus Deutschland kommt, sondern zukünftig deutlich mehr.

Dabei wird diese Verschiebung dann nicht vorrangig daher kommen, daß international neue Automobilproduktionen aufgenommen werden, sondern, daß es deutsche Produktionsstätten nicht mehr geben wird. Sieht man einmal weltweit sich um, so erkennt man nämlich sehr schnell, daß in allen Ländern, in denen erfolgreich Fahrzeuge hergestellt werden, auch eine solide



Zulieferindustrie besteht oder mit neuester Technologie versehen entsteht.

Ich kann mir daher nicht vorstellen, daß es gerade in Deutschland möglich sein sollte, eine im Weltmaßstab führende Automobilproduktion zu haben, die kaum noch auf heimische Zulieferer zurückgreifen kann. Die von den deutschen Automobilisten angestrebten erhöhten Zulieferanteile aus dem Ausland sollten daher auch vor dem Hintergrund der damit einhergehenden Lieferantenstrukturvernichtung bewertet werden.

Zum Guten unserer eigenen Volkswirtschaft, denke ich, ergibt sich damit meine *Anforderungsthese Nr. 2*, eine These, die ich aus der Sicht eines engagierten und innovativen Zulieferers offensiv vertrete:

Gemeinsam mit unseren Abnehmern sollten Wege beschritten werden, die uns Zulieferern eigene, unabhängige, in ihrer Größenordnung auskömmliche Erträge zugestehen, damit unsere Abnehmerpartner ihre eigenen Erfolge letztlich darauf abstützen können.

Denn zum guten Schluß schaffen nur Arbeitsplätze in Deutschland unser Volkseinkommen und die damit gegebene Voraussetzung zur gesuchten, breiten Konsummöglichkeit und -bereitschaft.

Unsere Abnehmer, wir selbst und die, die ihre Leistung zum Beispiel im Sinne von Arbeitskraft dazu einbringen, sollten erkennen, daß auch hier nur eine faire Partnerschaft die Zukunft sichern hilft.

Vielleicht hat Herr Zwickel dazu einen ersten brauchbaren, von alten Zwängen freien Denkanstoß in den letzten Tagen geliefert.

Oft habe ich aber leider eher das Gefühl, wir lebten in einer erstarrten Gesellschaft in bewegten Zeiten.

Ich meine, wir sollten, ja, wir müssen uns aufmachen, uns aufeinander zubewegen, wollen wir gewinnen. Ich bin sicher, die Zulieferer sind dazu bereit.

Vielleicht sollten Sie, Herr Rudnitzki, als ein hochrangiger Repräsentant unserer so übermächtigen Abnehmerklientel und vor allem auch als Vorsitzender des einflußreichen VDA-Rohstoffausschusses, vielleicht sollten Sie in diesem ihrem Gremium einmal

die Frage diskutieren, ob und wenn, wie ich hoffe ja, in welcher Art, Sie Ihre deutschen Zulieferer an die Hand nehmen wollen und können, um die gewünschten Ziele zu erreichen.

Die Tatsache, sehr geehrter Herr Rudnitzki, daß es eine Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie überhaupt gibt, trotz VDA und seiner angeblichen "Sorgen" auch um die Belange der breiten Mehrheit der Zulieferer, sollte doch sicher weiterhin zu denken geben.

Schließen, möchte ich daher mit einem Satz, den ich neulich las. Es stand da:

"Um erfolgreich zu sein, müssen Strategie, Struktur und Verhalten ineinandergreifen wie Zahnräder".

Lassen Sie uns als Zulieferer gemeinsam mit unseren Abnehmern Wege suchen, die die Strategien und Strukturen beider Branchen aufeinander ausrichten.

Wenn dann das Verhalten in ganzer Breite das des gegenseitigen Respektes und der gegenseitigen Anerkennung dokumentiert, also optimal ineinandergreift wie ein gutes Zahnrad, dann ist mir um unsere notwendige gemeinsame Zukunft nicht bange.

Ich persönlich möchte das noch unterstreichen mit den Kriterien, die Sie, verehrter Herr Rudnitzki, eingangs als weiche Erfolgsfaktoren dargestellt haben:

Emotion, Motivation, Vision und Begeisterung sind, da bin ich vollständig mit Ihnen einig, ganz bestimmt ganz wesentliche Kriterien, die man als deutscher Lieferant und Entwicklungspartner benötigt, um manchmal mit- und weitermachen zu wollen oder zu können.

Bei vielen von uns sind diese Faktoren zur Zeit sicher noch gegeben. Lassen Sie uns gemeinsam aber gerade diese Faktoren erhalten, sonst können wir keine gemeinsame Zukunft haben.

\*\*\*\*\*

## **Herbert Schilling**

Vorstand der Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG,  
Vorsitzender des Fachausschusses Haftpflichtversicherung im Verband  
der Schadenversicherer

# **Das haftungsrechtliche Risiko der Entwicklungspartnerschaft und seine Versicherbarkeit**

Die heutige Veranstaltung befaßt sich intensiv mit dem Begriff des "Entwicklungspartners".

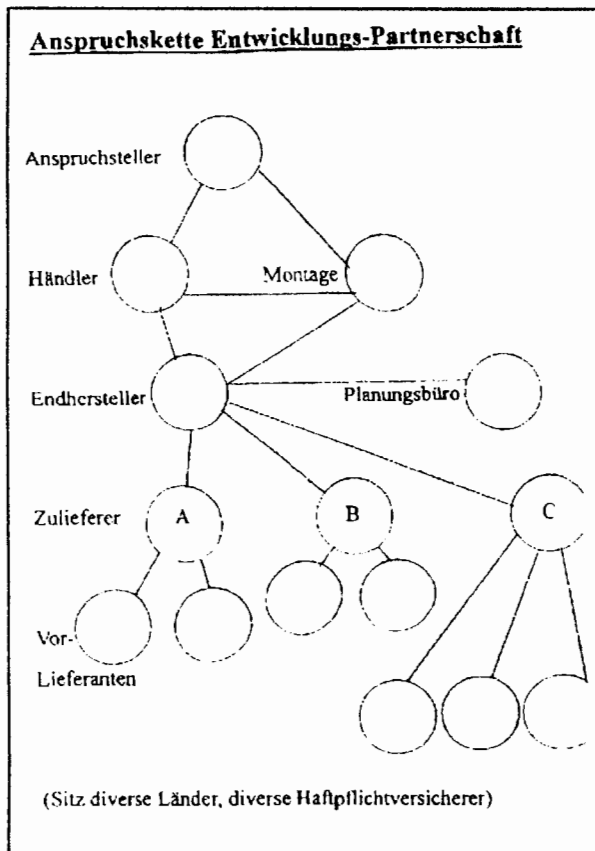
Nun ist das Verhältnis zwischen kooperierenden Herstellern, d.h. zwischen Vorlieferanten, Zulieferern, Assemblern und Endherstellern nicht unbedingt von der gleichen Interessenlage geprägt, sondern von wirtschaftlich durchaus unterschiedlichen Intentionen, weil jedes Unternehmen die eigene Gewinnentwicklung vor die entsprechende Intention des anderen Unternehmens stellen muß. Dies führt auch im haftungsrechtlichen Bereich zu strittigen Auseinandersetzungen, auch wenn die entwicklungspartnerschaftliche Kooperation bis zum Eintritt eines Schadenersatzanspruchs ungetrübt war.

Dies gilt um so mehr, wenn Phasen steigenden Kostendrucks und Verschärfung des internationalen Wettbewerbs erfordern, daß der Gürtel immer enger geschnallt werden muß.

Deshalb ist es zu begrüßen, wenn im Rahmen von Veranstaltungen wie der heutigen das gegenseitige Verständnis füreinander verbessert und Ansprüche und Wünsche aller Seiten konkretisiert werden können. Auch die Versicherungswirtschaft hat ein Interesse an einem partnerschaftlichen Umgang zwischen Zulieferern und Abnehmern, da nur dies eine sachgerechte Kalkulierbarkeit der Haftpflichtversicherung und eine objektive Schadenregulierung ermöglicht.

Auch der Haftpflichtversicherer eines Herstellers oder Händlers gehört in diesen Kreis der Partnerschaft, weil im Falle eines Schadenersatzanspruchs alle Facetten der Produktentwicklung darauf-

hin überprüft werden müssen, welcher Partner den behaupteten Fehler verursacht und zu vertreten hat. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse des Haftpflichtversicherers aus vielfacher Schadenregulierung in diesem Bereich dienen wiederum zur Information unserer Industrie-Kunden, welche Fehler häufig vorkommen und vermeidbar gemacht werden können.



Die Grafik "Interindustrielle Haftpflichtansprüche" zeigt zunächst das einfachste Beispiel:

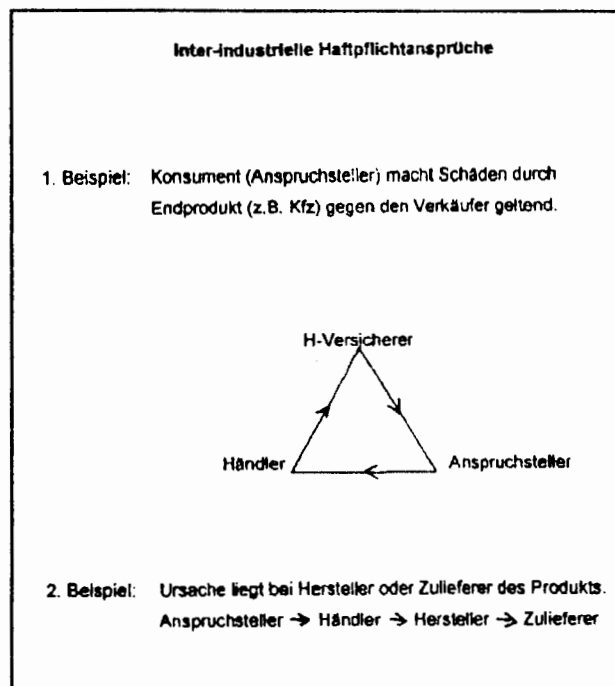
Konsument (Anspruchsteller) macht Schäden durch Endprodukt (zum Beispiel Kfz) gegen den Verkäufer geltend. Der Verkäufer oder Händler reicht diesen Anspruch an seinen Haftpflichtversicherer weiter. Dieser wiederum setzt sich mit dem Anspruchsteller in Verbindung, um den Anspruch rechtlich und sachlich aufzuklären und bei festgestellter Berechtigung finanziell zu regulieren.

Im zweiten Beispiel liegt die Ursache nicht beim Händler, sondern beim Endhersteller oder Zulieferer des Produkts, und dies bedeutet, daß der Endhersteller oder der Zulieferer sich mit wiederum seinem Haftpflichtversicherer in Verbindung setzen muß, so daß in einer längeren Kette zwischen Anspruchsteller und möglicherweise sehr kleinem Zulieferer mehrere Unternehmen und mehrere Haftpflichtversicherer sich mit der gleichen Anspruchskette zu beschäftigen haben.

Vor einigen Jahren gab es im Kölner Raum bei einem bestimmten Fahrzeugtyp bei Temperaturen zwischen minus 10 und 20 Grad eine Unfallserie, weil der Vergaser blockierte und Vollgas nicht mehr zurückgenommen werden konnte. Der Fahrzeughersteller

hatte aus Kostengründen von seinem deutschen auf einen englischen Zulieferer gewechselt. Um den sofortigen Rückruf und Austausch der rund 3.000 Vergaser durchführen zu können, kehrte der Hersteller zu seinem früheren Lieferanten zurück und nahm den englischen Zulieferer in Regreß. Der Regreßanspruch des Händlers gegen den Hersteller oder des Herstellers gegen den Zulieferer fällt in die Rubrik "Interindustrielle Ansprüche". Diese interindustriellen Ansprüche machen beim industriellen Haftpflichtgeschäft den Großteil der Schadenaufwendungen aus.

Die zweite Grafik "Anspruchskette Entwicklungs-Partnerschaft" zeigt, wie die verschiedenen an Entwicklung und Herstellung eines Produktes der Metallindustrie beteiligten Firmen in eine Anspruchskette gezogen werden können.



Während in der öffentlichen Aufmerksamkeit vor allem die Konsumentenschäden Beachtung finden, die in Form von Einzel- oder Serienschadenereignissen zu Schäden der Käufer der jeweiligen Produkte oder auch unbeteiligter Dritter führen - man denke hier nur an die bekannten Arzneimittelschäden -, so geht es hier um Schäden durch Vor- und Teilprodukte im interindustriellen Bereich, zum Beispiel nach Lieferungen von Zulieferkomponenten an den Endhersteller, die angeblich oder tatsächlich nicht den vertraglich gegebenen Zusicherungen entsprechen.

Dazu Beispiele aus den Schadenmeldungen dieses Jahres bei meiner Gesellschaft:

- Ein behaupteter Fehler in zugelieferten Teilen für Wasserfiltersysteme soll in Tausenden von Haushalten zu einem leicht abgesenkten PH-Wert mit hierdurch verursachter Korrosion an

nickelbeschichteten Heizelementen geführt haben. Der Schaden geht in viele Millionen.

- Zu schwach konstruierte Spurstangen für rund 4.000 Busse mußten mit hohen Kosten ausgetauscht werden.
- Bei der Lieferung von ABS-Steuergeräten für Bremssysteme von Lkws wurde nachträglich ein Programmfehler entdeckt, was zu Rückruf von über 40.000 Lkws mit entsprechenden Kosten führte.
- Nach Lieferung von Wellendichtringen für Pkws stellten sich nach Einbau in die Fahrzeuge herstellungsbedingte Mängel an den Dichtlippen heraus, welche zu Ölaustritt an den Motoren, zur Verölung von Kupplungen und anderem führten.
- Die Lieferung von Differentialgehäusen für mehr als 20.000 Fahrzeuge erwies sich als mangelhaft und führte zu Ribbildung, Porositäten und Maßabweichungen mit entsprechendem Austausch und Reparaturkosten.
- Ein Pkw-Hersteller macht Ansprüche gegenüber dem Zulieferer von einigen 100.000 Ausrücklagern geltend, weil Funktionsstörungen beim Trennen der Kupplungsscheiben auftraten. Ursache waren die wiederum von einem anderen Zulieferer hergestellten Federteile.

In Fällen dieser Art steht im Mittelpunkt der Fehlersuche, wo in der Entwicklungszusammenarbeit der Gesamtkonstruktion etwas schiefgelaufen ist und welcher Teil- oder Endprodukthersteller den Schaden zu verantworten hat. Gelegentlich sind alle beide kooperierenden Unternehmen Mitverursacher.

Diese Entwicklung spiegelt sich in der täglichen Schadenpraxis des Industrieversicherers ebenso deutlich wie in den statistischen Zahlen wider. Zum Beispiel entfallen im Bereich der elektronischen Meß- und Regeltechnik gut 40 Prozent des Schadenbedarfs auf den Deckungsbereich von Ein- und Ausbaurkosten, das heißt auf das sogenannte erweiterte Produkthaftpflichtrisiko.

Schauen wir uns zunächst den Bereich der eingangs definierten Dritthaftung an, so ist hier weltweit fast durchgehend die vom Verschulden unabhängige Gefährdungshaftung das Maß aller Dinge.

Jahrzehntelang spielte die in den USA geltende strict liability in tort international die uneingeschränkte Vorreiterrolle. Mit der Umsetzung der EG-Produkthaftungs-Richtlinie vom 25. Juli 1985 in Deutschland durch das Produkthaftungsgesetz mit Einführungsdatum 1.1.1990 ist eine weitgehende Angleichung an die amerikanische Situation erfolgt.

Diese Haftung trifft nicht nur den Endhersteller gegenüber einem x-beliebigen Dritten (zum Beispiel wegen eines Verkehrsunfalls durch ein Fahrzeug mit defekten Bremsen), sondern auch die Ansprüche des Geschädigten direkt gegenüber dem Hersteller des mangelhaften Bremssystems oder eines Teils desselben. Eine Möglichkeit, diese Haftung durch Lieferbedingungen auszuschließen oder einzuschränken, gibt es nicht, weil hier keine vertragliche Basis zwischen Anspruchsteller und Schadenverursacher gegeben ist.

Das deutsche Produkthaftungsgesetz (PHG) besagt in § 4, daß als Hersteller und damit als Haftungsadressat im Sinne des Gesetzes unter anderem gilt, wer einen Grundstoff oder ein Teilprodukt hergestellt hat.

Im PHG ist damit die Grundlage dessen festgeschrieben, was in den Vereinigten Staaten seit Jahren üblich ist. Dort ist es gängige Praxis der Klägeranwälte, nicht nur den Verkäufer und EndproduktHersteller, sondern so viele wie möglich an der Entwicklung des Endproduktes beteiligte Unternehmen in die Anspruchsverfolgung mit einzubeziehen. Insofern sitzen hier Lieferant und Endhersteller in einem Boot und finden hier die Argumente, um gemeinsam und partnerschaftlich einen möglichst hohen Sicherheitsstandard aller Zulieferkomponenten wie des gesamten Endproduktes sicherzustellen. Nur wenn der Sicherheitsnachweis durch entsprechende Dokumentation gelingt, kann man unberechtigte Ansprüche abwehren. Deshalb muß diese Entwicklungspartnerschaft auch als Risikopartnerschaft gesehen und begriffen werden.

Dieser gemeinsame Vorsorgegedanke erscheint auch sinnvoll im Hinblick auf den in der öffentlichen Meinung geforderten Verbraucherschutzgedanken. Dazu gehört im Produkthaftungsrecht auch die strenge Produktbeobachtungsverpflichtung nach Verkauf.

Das Produkthaftungsgesetz definiert in § 3, daß "ein Produkt einen Fehler hat, wenn es nicht die Sicherheit bietet, die unter Berücksichtigung aller Umstände, insbesondere seiner Darbietung und des Gebrauches, mit dem billigerweise gerechnet werden kann, berechtigterweise erwartet werden kann". Dies stellt den juristischen Nährboden dar für die Mauser des einst verpönten Produktrückrufes zur heute fast schon imagefördernden Maßnahme, mit der beim Verbraucher die Beachtung seiner Schutzinteressen signalisiert wird. Den täglichen Pressemitteilungen sind immer häufiger Informationen über diverse Rückrufaktionen unterschiedlichsten Ausmaßes zu entnehmen.

Beispiele aus dem laufenden Jahr für Rückrufverursachung im Kfz-Bereich durch Zulieferer waren folgende:

- Defekte Hinterradhalterung für Kawasaki bei 15.000 Motorrädern.
- Mangelhafte Zuhaltung der Motorhaube bei 37.000 Opel-Frontera, Ursache die Rückholfeder für den Fanghaken der Haube.
- Rückruf von 1,2 Millionen Golf- und Jetta-Fahrzeugen wegen möglicher Schäden im Kühlmittelkreislauf des Heizungssystems.
- Rückruf von 2,3 Millionen Fahrzeugen Opel-Astra wegen Brandgefahr aufgrund von Mängeln des Tankeinfüllstutzens.
- Mangelhafte Ventildfedern des Mazda 323 bei 8.000 Fahrzeugen.
- Kurzschlußgefahr an der Kraftstoffleitung von über 5.000 Fahrzeugen Renault Espace.
- Rückruf von 600.000 Fahrzeugen Toyota Lexus wegen Mängel des Fahrwerks.

Ein häufiges Problem bei interindustriellen Ansprüchen ist die Haftung wegen Fehlens zugesicherter Eigenschaften über § 463 BGB. Ebenso spielt hier das Instrument der positiven Vertragsverletzung eine wesentliche Rolle, das heißt die Haftung aus Verletzung vertraglicher Nebenpflichten. Die Beobachtung der gerichtlichen Entscheidungen in diesem Bereich ergibt, daß es im Bereich



der vertraglichen Beziehungen zwischen Produktgeschädigten und Herstellern eine starke Annäherung an Gefährdungshaftung gibt.

Der Hersteller von Zulieferteilen muß somit damit rechnen, daß er ohne die Entlastungsmöglichkeit mangelnden Verschuldens sowohl auf vertraglicher Basis gegenüber seinem Abnehmer als auch auf deliktischer Basis gegenüber den geschädigten Dritten haftet. In der Praxis kommt es vor, daß ein Unfallopfer den Endhersteller in Anspruch nimmt, dieser gegenüber seinem Zulieferer Regreß nimmt und der Zulieferer möglicherweise den Anspruch in der Kette noch weitergibt.

Anders als bei der Schädigung eines unbeteiligten Dritten besteht zwischen Abnehmer und Zulieferer eine vertragliche Beziehung, die damit die Möglichkeit eröffnet, im Vorfeld Vereinbarungen zu treffen, in denen die Verantwortlichkeit der Partner festgelegt und Regelungen für den Eintritt möglicher Schadenfälle sowohl im Drittschadenbereich wie auch in der Beziehung der Partner zueinander getroffen werden. Derartige Regelungen werden in sogenannten Rahmenverträgen, Lieferverträgen und Qualitätssicherungsvereinbarungen festgehalten. Grundsätzlich sind dies vertragliche Abmachungen, die auch den Haftpflichtversicherer der Vertragsparteien interessieren. Kein Versicherungsschutz besteht, soweit der Versicherungsnehmer per Vertrag über den Umfang der gesetzlichen Haftpflicht hinausgehende Verpflichtungen übernommen hat.

Durch Verzicht auf die nach den §§ 377, 378 HGB gebotene Wareneingangsprüfung des Bestellers und Übernahme einer Wareneingangskontrolle durch den Zulieferer ändert sich nicht nur die vom Gesetzgeber vorgesehene Aufgabenverteilung der Vertragsparteien; hiermit ist auch eine nachteilige Veränderung der Risikolage des Zulieferers in gewährleistungs- und deliktsrechtlicher Hinsicht verbunden. Dem Zulieferer wird der Einwand abgeschnitten, der Besteller habe ihm obliegende Kontrollpflichten nicht ordnungsgemäß durchgeführt. Sicher kann ein hervorragend funktionierendes Qualitätssicherungssystem beim Zulieferer zu einer Verbesserung der Produktqualität beitragen. Was aber fehlt, ist die Gegenkontrolle durch den Abnehmer.

Eine generelle Aussage zu diesem Komplex ist kaum möglich, da die Vielfalt der vertraglichen Vereinbarungen sehr weitgehend ist und eine Beurteilung sich grundsätzlich am jeweiligen Einzelfall orientieren muß. Prinzipiell können nur solche Schäden abgedeckt werden, die sich auf die Verursachung durch den Versicherungsnehmer, in diesem Fall des versicherten Zulieferers oder Entwicklungslieferanten beziehen. Grundgedanke des Versicherungsschutzes ist die Risikotragung gesetzlicher Haftpflichtansprüche. Die Gewährung von Kulanzleistungen und Haftungsübernahme um des Geschäftes willen kann nicht Gegenstand einer Haftpflichtversicherung sein.

In diesen Zusammenhang gehört auch die Vereinbarung von Qualitätssicherungsvereinbarungen und die Modifizierung der Prüf- und Rügepflichten gemäß den §§ 377, 378 HGB. Versicherer und Versicherungsnehmer müssen eine jeweils auf den Einzelfall ausgerichtete Versicherungskonzeption erarbeiten, um den gegenseitigen Interessenlagen zu entsprechen und eine wirtschaftlich tragbare Lösung für alle Beteiligten gemeinsam herbeizuführen.

Die Bedeutung von Qualitätssicherungsvereinbarungen hat in den letzten Jahren weiter zugenommen. Sie sind insbesondere in der Automobilindustrie, aber auch in der Elektroindustrie, der feinmechanischen Industrie sowie weiteren Branchen ein wesentlicher Bestandteil des rechtlichen Rahmens geworden, in dem sich die Geschäftsbeziehungen der Vertragspartner unmittelbar hintereinander geschalteter Stufen der Fertigungskette abspielen.

Derartige Regelungen sind grundsätzlich auch akzeptabel und sinnvoll. Sie stellen letztlich nur eine Reaktion auf veränderte Zustände in modernen Zulieferungssystemen dar.

Im Sinne eines partnerschaftlichen Zusammenarbeitens dürfte aber spätestens dann eine Grenze überschritten sein, wenn die Regelungen der §§ 377, 378 HGB komplett abbedungen und darüber hinaus möglicherweise auch noch auf den Einwand des Mitverschuldens beim Abnehmer durch den Zulieferer verzichtet werden soll. Die rechtliche Zulässigkeit solcher Klauseln ist umstritten. Derartige Regelungen haben teure Auswirkungen sowohl auf den Lieferanten, allein schon im Hinblick auf nicht versicherbare Ge-

währleistungsansprüche, wie auch auf den Haftpflichtversicherer des Lieferanten.

Bewegung in die Diskussion um die Ausgestaltung von Qualitätssicherungsvereinbarungen ist jüngst durch die Erarbeitung einer "Muster-QSV" durch den Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie (ZVEI) entstanden. Das Bundeskartellamt hat dieses Bedingungsmerk mittlerweile als unverbindliche Konditionen-Empfehlung akzeptiert. Der Verband der Schadenversicherer (VdS) als Nachfolgeinstitution des HUK-Verbandes hat zu dieser Konditionen-Empfehlung kürzlich im Rahmen einer aktuellen Haftpflicht-Fachinformation Stellung genommen und die Konditionen-Empfehlung grundsätzlich als positiv bewertet, wobei aber den speziellen Regelungen des Einzelfalles Rechnung zu tragen ist, zum Beispiel bei Anforderungen an das zugrunde liegende Qualitätsmanagementsystem.

Für die Eingangsprüfungen durch den Besteller sehen diese Konditionen-Empfehlungen vor, daß eine Prüfung zumindest zu klären hat, ob die Lieferung der bestellten Menge und dem bestellten Typ entspricht, ob äußerlich erkennbare Transportschäden oder äußerlich erkennbare Fehler vorliegen. Festgestellte Fehler sind ebenso wie später entdeckte unverzüglich anzuzeigen. Darüber hinaus soll in einer Anlage geregelt werden, welche erforderlichen weiteren Prüfungen zu erfolgen haben. Hier würden wir als Versicherer erwarten, daß je nach Art der Produkte, zum Beispiel ihrer Transportempfindlichkeit oder Sensibilität des späteren Einsatzes diese Aspekte berücksichtigende Prüfvereinbarungen festgelegt werden.

Auch wenn der allseits vorhandene Kostendruck verständlicherweise eine Neigung des Abnehmers fördert, weitgehend auf Eingangsprüfungen zu Lasten des Zulieferers zu verzichten, so erscheint es aus der täglichen Schadenerfahrung heraus im wohlverstandenen Interesse des Entwicklungslieferanten wie -abnehmers notwendig, wenn ein dem jeweiligen Einzelfall gerecht werdendes Prüf- und Untersuchungsprogramm festgelegt wird.

Ziel muß es sein, nicht nur eine technische, sondern auch rechtliche Entwicklungspartnerschaft so zu gestalten, daß weder Mängel des Zulieferprodukts das Endprodukt beeinträchtigen, noch Mängel des Endproduktes, die auf Zulieferteile zurückgehen, außen-

stehende Dritte schädigen, zum Beispiel Konsumenten oder zufällige Dritte.

Neben den finanziellen Folgen von Haftpflichtschadensereignissen, die über die tatsächlich gezahlte Entschädigung oft weit hinausgehen, steht auch das Marktimage der beteiligten Unternehmen in der Kritik.

Weitreichende Abbedingungen von Prüfpflichten sind für beide Seiten immer nur dann vertretbar, wenn der Abnehmerseite ein hochentwickeltes und funktionierendes Qualitätssicherungssystem beim Lieferanten gegenübersteht.

Die Absicherung von Haftpflichtansprüchen wegen Drittschäden, zum Beispiel Personenschäden, die Dritte durch ein mangelhaftes Produkt erleiden, sind klassischer Gegenstand jeder Betriebs- oder Industrie-Haftpflichtversicherung. Dies gilt sowohl für den Endprodukthersteller wie auch den Zulieferer einzelner Teile wie ganzer Komponenten. Ziel einer Haftpflichtversicherung ist es, das Unternehmen gegen existenzbedrohende Ansprüche abzusichern. Vorrangige Bedeutung hat die Höhe der vereinbarten Deckungssumme. Insbesondere bei in Serie hergestellten Produkten ist die Vereinbarung sehr hoher Deckungssummen erforderlich. Die tägliche Erfahrung der Versicherer zeigt allerdings, daß hier, insbesondere auch auf Zulieferseite, häufig noch Nachholbedarf besteht.

Bei 85 Prozent aller Haftpflichtpolice im gewerblichen und industriellen Bereich liegen die Deckungssummen für Personen- und Sachschäden noch unter 5 Millionen DM, obwohl diese Summe als Minimum angesehen werden muß.

Jeden Monat haben wir die Meldung von Haftpflichtansprüchen, die zum Teil weit über die versicherte Deckungssumme des Haftpflichtvertrages hinausgehen und damit eine Existenzgefährdung des Zulieferers heraufbeschwören. So hat ein Hersteller von Metallregalen, die wegen unzureichender Statik zusammenbrachen, Schäden in Höhe von 3 Mio. DM verursacht, war aber für Sachschäden nur mit 500.000 DM haftpflichtversichert.

Eine einheitliche Empfehlung kann hier nicht gegeben werden, weil Art und Höhe der potentiellen Schadenersatzansprüche nur im Rahmen einer Diskussion zwischen Versicherungsnehmer und Versicherer nach gründlicher Risikoanalyse eingeschätzt werden können .

Neben dem normalen Produktrisiko besteht für den Zulieferer die Notwendigkeit der Absicherung der diskutierten interindustriellen Ansprüche.

Dies sind Deckungsvereinbarungen zur vertraglichen Änderung der gesetzlichen Haftung, zur Mitversicherung von Aus- und Einbaukosten nach Feststellung von Mängeln des bereits gelieferten und eingebauten Teilprodukts und zur Frage der Mitversicherung von Rückrufkosten.

Es gibt eine Kfz-Rückrufkostendeckung, die Regreßansprüche des Endherstellers für von ihm durchgeführte Rückrufaktionen, die durch mangelhafte Produkte des Zulieferers verursacht sind, abdeckt. Sie hat sich in den letzten Jahren wegen dramatischer Schadenzunahme zu einem Sorgenkind der Haftpflichtversicherer entwickelt.

Die Versicherung dieses Risikos ist heute nur noch machbar, wenn hohe Selbstbeteiligungen des Versicherungsnehmers vereinbart werden und die Prämien der heutigen Risikoeinschätzung entsprechen. Letztlich wird diese Deckung nur dann geboten werden können, wenn ein gut funktionierendes und faires Verhältnis zwischen Zulieferer und Abnehmer besteht. Es muß sicherstellen, daß eine Kostenminimierung nicht zu Lasten der Sicherheit geht.

Eine sehr häufige Schadenursache entsteht, wenn der Lieferer den Besteller vor Änderungen von Fertigungsverfahren, Materialien oder Zulieferteilen etc. rechtzeitig informiert, damit gegebenenfalls nachteilige Auswirkungen geprüft werden können. Dieser Punkt wird auch in der erwähnten Konditionen-Empfehlung des ZVEI angesprochen. Scheinbar harmlose Änderungen des Vor- oder Teilproduktes haben schon riesige Folgeschäden ausgelöst. Beispiel:

Ein bei uns versicherter Zulieferer stellt seit Jahren für einen Automobilhersteller elektrische Fensterheber her, deren Konstruktion,

Fertigung und Produktkontrolle mit der Abnehmerin festgelegt worden ist. Seit Ende 1992 häuften sich Reklamationsfälle, in denen der Fensterheber ausfällt, weil der Nippel an der Mitnehmerplatte abgerissen ist. Die Anspruchstellerin sieht die Ursache in einer geringfügigen Veränderung der Nippelkammer, die zur Optimierung der Produktion bei der Versicherungsnehmerin vorgenommen worden war.

Um ihr Image auf dem amerikanischen Markt nicht weiter zu gefährden, hat die Anspruchstellerin 6.000 Fahrzeuge mit verstärkten Fensterhebern der Versicherungsnehmerin umgerüstet und weitere Tausende von Fahrzeugen zurückgerufen. Unsere Aufwendungen in dieser Angelegenheit beliefen sich auf 5,5 Mio. DM.

Aus allem ergibt sich, daß dem Sicherheitsmanagement auf Zulieferer- und Abnehmerseite im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft für die Zukunft steigende Bedeutung zukommt. Der Trend zur Verringerung der Fertigungstiefe bei den Endproduktherstellern und zur Ausweitung der Leistungspflichten der Zulieferer bis hin zur Entwicklung kompletter Komponenten wird weiter fortschreiten. Ich habe den Eindruck, daß die heutige Veranstaltung ein wenig dazu beigetragen hat.

Neben dem selbstverständlichen Ziel weiterer Verbesserungen des Qualitäts- und Sicherheitsstandards sind dies auch Bemühungen um die Sicherung des Industriestandorts Deutschland im internationalen Wettbewerb.

Wie wir alle wissen, wird dieser Standort auch durch internationale Arbeitsteilung zwischen deutschen Zulieferbetrieben und selbstgegründeten Zulieferanten im Ausland gestärkt. Die beste deutsche Haftpflichtversicherung bleibt aber eine unzureichende Absicherung, wenn die Tochterfirmen im Ausland nicht über einen internationalen Rahmenvertrag in die Deckung eingebunden werden.

Wenn beispielsweise ein Zulieferfehler durch ein Werk in Polen, Ungarn oder Thailand zu einem Mangel des von der deutschen Firma hergestellten Gesamtprodukts führt und verschiedene Haftpflichtversicherer sich mit unterschiedlichen Interessen um Aufklärung der Schadenursache bemühen, kann dies nur zu Problemen führen.

Internationale Firmengruppen, ob groß oder klein, benötigen auf jeden Fall ein internationales Haftpflichtprogramm von Versicherungsgesellschaften, die entsprechende Auslandsniederlassungen und Schadenerfahrung besitzen.

\* \* \* \* \*