

GEWÄHRLEISTUNGSKOSTENMANAGEMENT BRINGT SICHERHEIT

Raus aus der Kostenfalle!

Norbert Herbig, Düsseldorf, und
Menderes Günes, Saarbrücken

Da Produkte innerhalb der Gewährleistungsfrist einen Schaden erleiden können, werden Lieferanten und Hersteller mit Gewährleistungskosten konfrontiert. Diese variieren je nach Produkt und Anwendung, und jeder Lieferant sollte überprüfen, ob die geforderte Höhe der Kosten angemessen ist. Bewährt hat sich ein systematisches Management der Gewährleistungskosten, das in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen wird.

Das Gewährleistungsmanagement hilft nicht nur bei der Kosteneinsparung, sondern es ist auch Teil des unternehmerischen Risikomanagements. Denn nur ein Unternehmen, das sich möglicher Gefahren gewahr ist, kann diese vermeiden. Zu einem ganzheitlichen Risikomanagement zählt heute die laufende Überwachung aller Risikoquellen, die Kombination von qualitativen und quantitativen Techniken zur Risikoerfassung und Risikoüberwachung sowie der kontinuierliche Verbesserungsprozess (unternehmerisches Lernen) [1]. Diese Aspekte lassen sich auch auf das Gewährleistungs-

kostenmanagement übertragen.

Um eine laufende Überwachung aller Risikoquellen gewährleisten zu können, müssen in erster Linie alle Aspekte des Gewährleistungsprozesses und dessen Einflussgrößen bzw. Randbedingungen bekannt sein. Hierzu zählen die gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie vertragliche Bedingungen zwischen Lieferant und Kunde, die Abrechnungsmodalitäten des Kunden bei Gewährleistungsfällen und die Berechnung der Gewährleistungskosten je Einzelfall, der Gewährleistungsprozess des Kunden und nicht zuletzt die technische Analyse defekter Produkte an sich (Bild 1).

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für das Vertragsverhältnis zwischen einem Hersteller (OEM – Original Equipment Manufacturer) und einem Lieferanten basieren auf dem Bürgerlichen Gesetzbuch und den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs. Voraussetzung ist, dass es sich um einen rein innerdeutschen Sachverhalt handelt, also OEM und Zulieferer ihren Sitz in Deutschland haben. Sofern einer der Vertragspartner seinen Sitz im Ausland hat, kommt auch die Anwendung des UN-Kaufrechts in Betracht. Aus den anwendbaren Regelungen oder einer Rechtswahl der Vertragspartner kann sich aber auch



Bild 1.
Die Komponenten
des Gewährleistungs-
kosten-
managements



ergeben, dass das Vertragsverhältnis zwischen den Parteien einem anderen Recht unterliegt. Insbesondere bei Verträgen mit ausländischen OEMs ist hierauf ein besonderes Augenmerk zu legen, da je nach anwendbarem Recht Gewährleistungsrechte in mehrerer Hinsicht

(beispielsweise bzgl. Gewährleistungsfristen, Garantieverpflichtung) stark vom deutschen Recht abweichend geregelt sind. Welche rechtlichen Risiken drohen, kann daher nicht ohne vorherige Klärung über das anwendbare Recht erfolgen.

Die Gewährleistung ist normalerweise in den Vertragsbedingungen der OEMs geregelt. Bei den deutschen Automobilherstellern, die nach den allgemeinen Einkaufsbedingungen des Verbands der Automobilindustrie (VDA) handeln, ist

die Gewährleistung in Absatz 10 geregelt [2]. Dabei ist Aufmerksamkeit geboten, denn beispielsweise die Gewährleistungsdauer weicht beim VDA von der gesetzlichen Regelung ab: „Ansprüche aus Mängelhaftung verjähren mit Ablauf von 24 Monaten seit Fahrzeugerstzulassung oder Ersatzteileeinbau, spätestens jedoch nach Ablauf von 30 Monaten seit Lieferung an den Besteller.“ Die gesetzliche Gewährleistungsfrist beträgt dagegen nur 24 Mo- ▷

▶ CHECKLISTE

Prüfen Sie Rechnungen stets genau!

Rechnungen über Gewährleistungskosten sind Quell zahlreicher interessanter Informationen und sollten anhand dieser Fragen überprüft werden:

- Sind Fahrzeuge (bzw. Fahrgestellnummern) mehrfach aufgeführt?
- Welche Länder bzw. welche Werkstätten kommen gehäuft vor?
- Welche Produkte und welche Fahr-

zeuge bzw. Modelle sind betroffen?

- Für welche Produkte wurde noch keine Anerkennungsquote vereinbart?
- Wie verhalten sich die Produkte hinsichtlich Laufzeit und Laufleistung?
- Wurden alle reklamierten Produkte vom gleichen Lieferanten geliefert?
- Wie setzen sich die Kosten je Schadensfall zusammen?



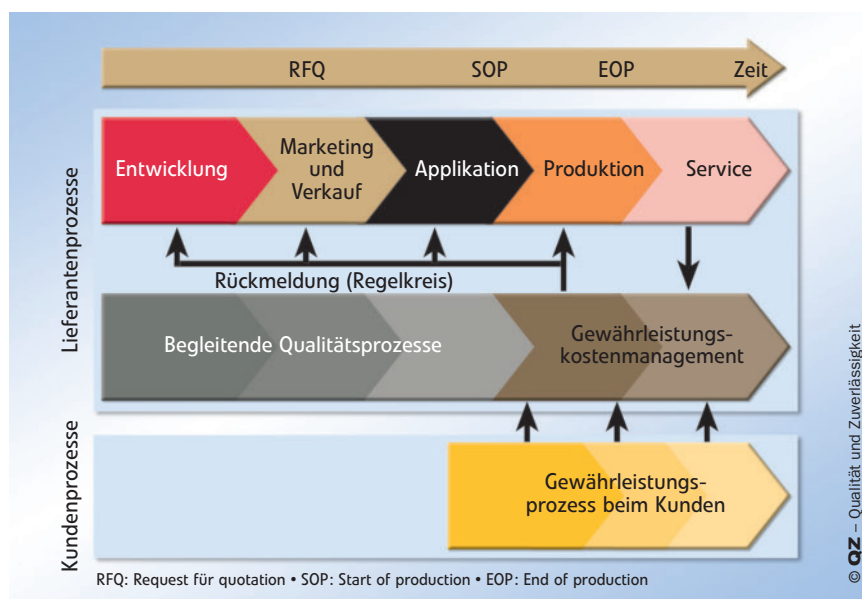


Bild 2. Das Gewährleistungskostenmanagement im Unternehmen kann systematisch erfolgen

nate und beginnt mit der Ablieferung der Kaufsache.

Bereits diese VDA-Regelungen werden vielfach als unangemessen und damit unwirksam angesehen. Doch häufig werden diese Regelungen durch zusätzliche Gewährleistungsvereinbarungen der OEMs noch erweitert. Das führt dazu, dass die Haftung des Zulieferers weiter als vom Gesetzgeber vorgesehen ausgedehnt wird. Hier empfiehlt es sich, diese Vereinbarung vor Unterzeichnung durch einen Juristen prüfen zu lassen, damit eventuelle Risikoquellen frühzeitig erkannt werden.

Gewährleistungskosten sollten unter die Lupe

Fordert ein OEM Gewährleistung von einem seiner Lieferanten, so stellt dieser Hersteller seinen Lieferanten eine Rechnung über die Höhe der angefallenen Kosten. Durch das sogenannte Gutschriftenverfahren, das in der Automobilindustrie praktiziert wird, wird der Rechnungsbetrag einem Gutschriftsbetrag gegengerechnet. Grundlage dieses Verfahrens ist eine laufende Geschäftsbeziehung. Ein Beispiel: Der Lieferant liefert Ware an den OEM und erhält dafür einen Gutschriftsbetrag. Auf der anderen Seite fallen Produkte im Feld aus. Nach dem vereinbarten Regressierungsprozess werden die entstanden Kosten für den Lieferanten berechnet. Anstatt dem Lieferanten eine Rechnung zu schreiben

und zu warten, bis der Lieferant den Betrag dem OEM gutschreibt, rechnet der OEM die Beträge gegeneinander auf. Dies wird als Gutschriftenverfahren bezeichnet.

Die Analyse der Rechnungen nimmt daher eine zentrale Stellung ein. Die Rechnungsinhalte können zahlreiche Fehler enthalten, die anhand einer Checkliste geprüft werden sollten (Infobox „Checkliste“). Erhaltene Rechnungen sollten zeitnah hinsichtlich Gewährleistungsansprüchen auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Falls Abweichungen festgestellt werden, besteht die Möglichkeit des Einspruchs und der Korrektur der Rechnung. Dennoch wird in den geltenden Gesetzen und Vereinbarungen selten die Kalkulation der Gewährleistungskosten exakt definiert. Im bereits erwähnten Paragraf 10 der allgemeinen Einkaufsbedingungen nach VDA steht: „Ersatzleistungen, Kosten und Aufwendungen, die der Lieferant tragen soll, (müssen) in einem angemessenen Verhältnis zum Wert des Zulieferteils stehen.“ Es ist deshalb absolut erforderlich, die Kalkulation der Kostenbestandteile zu kennen:

Ein- bzw. Ausbaurkosten

Diese werden in der Regel nach den tatsächlichen Aufwendungen berechnet. Hierfür wird die für die Reparatur in der Werkstatt erforderliche Zeit mit einem im Allgemeinen bekannten Stundensatz verrechnet. Die Stundensätze werden üblicherweise von den OEMs jährlich den geänderten wirtschaftlichen Verhältnissen angepasst und bekannt gegeben.

Literatur

- 1 Smallman, C.: Risk and organizational behaviour: a research model. In: Disaster, Prevention and Management 5/1996, S. 12 - 26
- 2 VDA: Allgemeine Einkaufsbedingungen. Empfehlung des Verbands der Automobilindustrie (VDA), 2002
- 3 VDA: Schadteilanalyse Feld. VDA-Arbeitskreis Automotive Standard Schadteilanalyse, 2008

Autoren

Dr.-Ing. Norbert Herbig, geb. 1968, ist Senior Consultant bei der QMC Unternehmensberatung GmbH und war vor seiner aktuellen Tätigkeit bei einem internationalen Automobilzulieferer für das Gewährleistungsmanagement verantwortlich.

Menderes Günes, geb. 1977, ist Rechtsanwalt und Partner von Reusch Rechtsanwälten in Saarbrücken. Die Reusch Rechtsanwälte betreuen international tätige Unternehmen aus dem Bereich Automotive und Maschinenbau. Der Schwerpunkt der Kanzlei liegt auf dem Gebiet des Vertrags- und Produkthaftungsrechts.

Kontaktdaten

Norbert Herbig
T 0211 668100-0
n.herbig@qmc.de

Menderes Günes
T 06897 8560430
m.guenes@reuschlaw.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110013**

Materialkosten

Hier ist es bereits nicht mehr so einfach. Bei manchen OEMs werden lediglich die Materialkosten (der Verkaufspreis des Produkts an den Kunden) in Rechnung gestellt. Meistens enthalten die Materialkosten Zuschläge für Logistik, Lagerung und Verwaltung von Ersatzteilen. Die Kalkulation dieser Zuschläge ist in den wenigsten Fällen transparent und bedarf einer Diskussion mit dem OEM.

Nebenkosten

Darin werden Kleinteile und sonstige Betriebsmittel verrechnet, die für die Durchführung der Reparatur erforderlich sind. Je nach Kalkulation der Materialkosten,

können in den Nebenkosten auch Aufwendungen für Logistik, Lagerung und Verwaltung von Ersatzteilen enthalten sein. Die Zuordnung von diversen Kostenanteilen auf Material- und Nebenkosten ist von OEM zu OEM unterschiedlich.

Bis es zu einem Gewährleistungsfall für ein Automobilzulieferindustrie-Unternehmen kommt, müssen die durch die Werkstätten bzw. Vertragshändler bereitgestellten Daten mehrere Prüfungen durchlaufen (Bild 2). Nach mehreren administrativ notwendigen Abläufen wird in einem ersten Schritt der Gewährleistungsfall durch eine technische Abteilung auf inhaltliche Richtigkeit geprüft. Beispielsweise, ob die vom Fahrzeughalter angezeigte Beanstandung tatsächlich durch das auszutauschende Bauteil oder System verursacht wird oder, ob nicht doch eine andere Ursache für die Beanstandung vorliegt. Durch diese Vorgehensweise sollen Fehlreparaturen und -reparaturen vermieden werden.

Wird der Gewährleistungsfall in diesem Schritt freigegeben, folgt eine Prüfung hinsichtlich kommerzieller Vereinbarungen wie einer vereinbarten Gewährleistungsfrist oder der Kosten. Passiert ein Gewährleistungsfall auch diese Prüfungen, wird der Gewährleistungsfall dem Lieferanten in Rechnung gestellt. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit für einen Fall beträgt erfahrungsgemäß zwischen zwei und vier Monaten. In Sonderfällen, bei denen Daten unvollständig sind bzw. Daten stark Zeit verzögert durch Importeure an die Konzernzentralen weitergemeldet werden, kann die Bearbeitungszeit zwölf Monate und länger betragen.

Die einzelnen internen Bearbeitungsschritte der OEMs sind teilweise in offiziell zugänglichen Dokumenten beschrieben. Teilweise werden Prozesse aber erst durch intensive Diskussion mit dem OEM für den Lieferanten transparent und nachvollziehbar. Der Bereich Gewährleistungsmanagement beim Lieferanten muss alle Aufgaben im Sinne eines ganzheitlichen Risikomanagements wahrnehmen. Hinzu kommt die interne Kommunikation mit anderen Bereichen, die aus Felddaten wichtige Erkenntnisse für zukünftige Produkte schließen ▷

können und müssen. Zwischen den einzelnen Fachbereichen und dem Bereich Gewährleistungsmanagement sollte eine regelmäßige Kommunikation hinsichtlich der Fehlerabstellmaßnahmen und -ursachen stattfinden.

Mängel müssen analysiert werden

Durch die technische Analyse wird einerseits sichergestellt, dass Mängel an Serienprodukten erkannt und im laufenden Produktionsprozess schnellstmöglich abgestellt werden können. Andererseits kann nicht unterstellt werden, dass ein Mangel an einem Produkt immer durch den Lieferanten verursacht wurde. Ein Versagen eines Produkts kann auch durch eine nicht sachgerechte Handhabung oder durch eine nicht bestimmungsgerechte Verwendung eines Produkts verursacht werden. In diesen Fällen ist der Lieferant natürlich nicht schadenersatzpflichtig.

Primäres Ziel einer technischen Analyse ist es, die Schadensursache zu bestimmen. In einem weiteren Schritt können

einzelne Schadensursachen dem Lieferanten oder dem Kunden zugeordnet werden. Anhand dieser Zuordnung kann eine technisch-wirtschaftliche Quote bestimmt werden, mittels derer die weltweit anfallenden Kosten für Gewährleistungsfälle zwischen Lieferant und Kunde aufgeteilt werden. Die Quote wird anhand einer repräsentativen Stichprobe aller Schadensfälle aus dem jeweiligen Heimatmarkt des OEM bestimmt. Handelt es sich um einen deutschen Fahrzeughersteller so ist der Heimatmarkt Deutschland. Im Regelfall werden also schadhafte Teile aus Deutschland untersucht. Bei den französischen Herstellern handelt es sich analog um den französischen Markt. Eine OEM-übergreifende Regelung wird derzeit zwischen Lieferanten, OEMs und VDA erarbeitet. Eine erste Fassung ist derzeit als Entwurf mit dem Titel „Schadteilanalyse Feld“ verfügbar [3].

Eine regelmäßige Durchführung technischer Analysen ist äußerst wichtig, da anhand der Schadensbilder und der ermittelten Schadensursachen Informationen bzgl. des Verhaltens der Produkte am Markt ermittelt werden können. Diese Informationen können z. B. in der Produktentwicklung eingesetzt werden und führen zu Produktverbesserung wie auch zu Produktinnovation.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die regelmäßige Durchführung technischer Analysen gemeinsam mit dem Kunden zum besseren Verständnis von Produkt, Schadensbildern und Schadensursachen beitragen. Vor allem bei Produkten, die neu in den Markt eingeführt werden, können somit frühzeitig Schadensursachen erkannt werden. In einigen Fällen ist es

sogar sinnvoll, technische Analysen für Produkte unterschiedlicher Modelle oder Herkunftsländer durchzuführen. Die Ergebnisse der technischen Analysen werden durch die konsequente Auswertung der Gewährleistungskosten ergänzt.

Der Einsatz einer Datenbank im Sinne der Computer Aided Quality Assurance (CAQ) erleichtert grundsätzlich die schnelle Analyse der zur Verfügung stehenden Daten. Natürlich müssen beim Einsatz einer Datenbank standardisierte Auswertungen definiert werden, um diese unternehmensspezifisch bereitzustellen. Nur dann können in kürzester Zeit Aussagen zu Trends, Kosten, Produkten, Anwendungen, Fahrzeugmodellen, Schadensmechanismen etc. getroffen werden. Mithilfe einer Datenbank können die Daten aus den technischen Analysen mit den Daten der finanziellen Abwicklung (Rechnungen bzgl. Gewährleistungskosten) zusammengeführt werden.

Ein weiterer Vorteil einer Datenbank ist die Aufbereitung der Daten für weiterführende Analysen, etwa einer Weibull-Analyse. Mithilfe einer Weibull-Analyse kann die Versagenswahrscheinlichkeit von Produkten mittels statistischer Methoden berechnet werden. Die Ergebnisse der Analysen können wiederum für eine umgehende Produktverbesserung bzw. für Planung von Rückstellungen im Finanzwesen verwendet werden.

Unternehmen können aus Fehlern lernen

Ein möglicher kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist in Anlehnung an die Six-Sigma-Systematik in 5 Phasen gegliedert:

► KONTROLLROUTINE

Geben Sie dem Rechnungsfehler keine Chance!

Damit das Gewährleistungskostenmanagement im Unternehmen greifen kann, sind systematische Aktivitäten notwendig:

- Überwachen Sie laufend sämtliche Risikoquellen!
- Klären Sie die gesetzlichen Rahmenbedingungen!
- Überprüfen Sie die vertraglichen Bedingungen der OEMs mithilfe eines Juristen!
- Prüfen Sie stets die Gewährleistungsrechnungen!
- Analysieren Sie die Berechnung der Gewährleistungskosten!
- Berücksichtigen Sie den Gewährleistungsprozess Ihres Kunden!
- Führen Sie regelmäßig technische Analysen durch!
- Kombinieren Sie qualitative und quantitative Techniken zur Risikoerfassung und Überwachung!
- Überführen Sie diese Aktivitäten in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess!

Identifizierung

Im ersten Schritt des Verbesserungsprozesses müssen Fehlerschwerpunkte bestimmt werden. Diese Fehlerschwerpunkte lassen sich nach Kunden, Anwendungen, Fahrzeugmodellen etc. kategorisieren.

Analyse

Nun werden die Fehlerschwerpunkte auf mögliche Fehlerursachen untersucht. Für die Identifizierungs- als auch für die Analysephase kommen vorwiegend Pareto-Diagramme und Histogramme zur Anwendung.

Abstellmaßnahmen

Sind die Fehlerursachen bestimmt, können geeignete Aktivitäten zur Abstellung der Fehler definiert werden. Diese Abstellmaßnahmen beschränken sich nicht nur auf den Lieferanten, sondern betreffen alle an der Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmen.

Umsetzung

Definierte Maßnahmen müssen durch ein schlagkräftiges Team umgesetzt werden. Bei Produkten, die sich bereits in Serienproduktion befinden, ist darauf zu achten, dass alle Betroffenen rechtzeitig über veranlasste Änderungen informiert werden.

Prüfung der Nachhaltigkeit

In der letzten Phase wird die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen durch die konsequente Fortsetzung der durchgeführten Datenanalyse aus Phase 1 und 2 überprüft und visualisiert.

Der dargestellte Verbesserungsprozess muss im Unternehmen in vorhandene Prozesse implementiert werden. Hierfür müssen Standards entwickelt werden, die gewährleisten, dass die im Gewährleistungskostenmanagement gewonnenen Informationen an die einzelnen Fachabteilungen übermittelt werden. Ziel ist es,

eine Regelkommunikation zwischen dem Gewährleistungskostenmanagement und den einzelnen Fachbereichen aufzubauen und einen Regelkreis im Unternehmen zu entwickeln.

Der Aufwand lohnt

Ein umfassendes Gewährleistungsmanagement umfasst nicht nur Methoden des Qualitätsmanagements sondern bedarf auch profunder Kenntnisse in Fragen des Rechts, der finanziellen Abwicklung, der Preis- und Kostenkalkulation und der Analyse von administrativen Prozessen. Eine konsequente Weiterbildung der Mitarbeiter im Reklamations- und Gewährleistungsmanagement in diesen unterschiedlichen Disziplinen unterstützt ein Unternehmen bei der Kosteneindämmung. Die Entwicklung stabiler Prozesse für ein Gewährleistungs- und Reklamationsmanagement ergänzt die Weiterbildung. □