

Lieferanten unter Druck

Was Lieferanten der Autoindustrie auch in der Krise beachten sollten

Die Corona-Pandemie hat auch die Automobilindustrie in eine gefährliche Schieflage gebracht. Weltweit ist nicht nur der Absatz dramatisch eingebrochen, auch die globalen Lieferketten sind gestört oder unterbrochen. Im Forum IATF 16949 auf QZ-online.de werden spezifische Fragen zur Lieferantenthematik von dem IATF-Experten Hartmut Ide ausführlich beantwortet. Eine Auswahl von Fragen und Antworten haben wir hier für Sie zusammengestellt.

Keine internen Audits wegen Corona

Qualifizierte Auditoren sind wegen der Ansteckungsgefahr durch Corona reisebeschränkt und dürfen nicht alle Firmen besuchen. Online- bzw. Skype-Konferenzen sind im Fertigungsumfeld nicht möglich. Welche Möglichkeiten bestehen also, um Prozesskonformität sicherzustellen?

Antwort

Das ist eine Fragestellung, auf die weder ISO 9001, noch IATF 16949 eine klare Antwort geben. Grundsätzlich muss die Organisation nach Abschnitt 7.1.2 der ISO 9001 die Personen bereitstellen, die für die wirksame Umsetzung ihres Qualitätsmanagementsystems und für das Betreiben und Steuern ihrer Prozesse notwendig sind. Nun liegt m. E. aber aktuell höhere Gewalt vor, so dass man hier erst einmal keine Abweichung sehen sollte.

Entlastend kommt noch hinzu, dass das Auditprogramm gemäß Abschnitt 9.2.2.1 der

IATF16949 im Laufe des Jahres auf Basis von neu erkannten Risiken angepasst werden muss, was Sie ja mit einer Verschiebung der Audittermine tun würden. Gedacht ist das natürlich in die „andere Richtung“; also mehr Audits oder frühere Durchführung der Audits aufgrund der Risiken.

Zusammenfassend rate ich also dazu, die Audits zu verschieben. Sie sollten sie nicht einfach ausfallen lassen. Wenn es um die Absicherung der aktuellen Produktqualität geht, müssten Sie auf externe Unterstützung (Auditoren, Labore, Prüfinstitutionen) zurückgreifen

Abschnitt 8.4.2.4 Lieferantenüberwachung

Bezüglich der Zusatzfrachtkosten stellt sich bei uns die Frage, welche Zusatzfrachtkosten hier gemeint sind. Die Zusatzfrachtkosten von unserem Lieferanten zu uns oder die Zusatzfrachtkosten, welche wir zu unserem Kunden haben, aufgrund des Lieferanten?

Antwort

Bei der Erfassung der Zusatzfrachtkosten geht es der Automobilindustrie nicht um die Höhe dieser Kosten (in Euro), sondern um den Vorfall an sich.

Wenn ein Lieferant der Automobilindustrie gegenüber seinem Kunden den vereinbarten Liefertermin nur mit Sonderfahrt, Overnight Express oder Hubschrauber halten konnte, gibt es ja Gründe dafür. Mit hoher Wahrscheinlichkeit lag es an irgendwelchen Problemen in der Produktion (Beispiele für potenzielle Ursachen siehe 6.1.2.3; u.a. Lieferunterbrechung extern bereitgestellter Produkte).

Heute hat es mit Hilfe der Sonderfahrt gerade noch einmal geklappt, aber schon morgen könnte es vielleicht nicht mehr reichen und der betreffende Lieferant verursacht den gefürchteten Bandstillstand im Endmontagewerk des OEM.

Es geht bei der Erfassung der Zusatzfrachtkosten-verursachenden Vorfälle also sowohl um die, die von Ihren Unterlieferan-



ten verursacht wurden (8.4.2.4), als auch um jene, die von Ihnen – egal ob direkt oder indirekt – verursacht wurden (9.1.2.1).

Diese Zusatzfrachtkosten-verursachenden Vorfälle sollen natürlich nicht nur einfach erfasst und zur Kenntnis genommen werden. Vielmehr sollen daraus Ursachenanalysen und Vorbeugemaßnahmen abgeleitet werden, um die Risiken für einen Bandstillstand beim OEM weiter zu minimieren (s. 6.1.2.1 und 6.1.2.2).

Abschnitt 8.6.6 Annahmekriterien

Welche Annahmekriterien sind hier gemeint? Geht es um die Wareneingangsprüfung von extern bereitgestellten Produkten etc? Oder sind damit die internen Kriterien der Freigabe zum Kunden gemeint?

Antwort

Es geht ganz grundsätzlich um die Null-Fehler-Philosophie der Automobilindustrie – egal, ob im Wareneingang oder in Bezug auf Fertigteile.

Sollte ein Endverbraucher durch einen Fehler an einem Fahrzeug zu Schaden kommen und sollte ein Automobilhersteller in Bezug auf irgendein Kaufteil, welches diesen Schaden im Feld verursacht hat, dem betreffenden Lieferanten irgendetwas anderes als Null fehlerhafte Teile zugestanden haben, besteht zumindest das Risiko, dass der Haftungsfall am OEM hängen bleibt. Bei der grundsätzlichen Forderung von Null Fehlern geht es also nicht um die Frage, ob das technisch überhaupt sinnvoll und realistisch ist, sondern um eine Haftungsprävention. Sie sind daher gut beraten, wenn Sie dieses Ziel auch an Ihre Lieferanten durchreichen, sonst bleibt der „Schwarze Peter“ im Haftungsfall unter Umständen bei Ihnen.

Unabhängig vom offiziellen Ziel „Null Fehler“ können Sie sogenannte Eingriffsgrenzen oder Eskalationskriterien (ppm-Werte) größer Null festlegen. Das offizielle Ziel muss aber bitte immer „Null Fehler“ lauten – insbesondere auch in Zielvereinbarungen mit Lieferanten.

Informationspflicht bei Neuwerkzeugen

Einer unserer Lieferanten hat ein einfaches Werkzeug versehentlich kaputt ge-

macht und uns dies auch mitgeteilt. Er wird ein neues Werkzeug gemäß dem alten produzieren. Müssen wir unserem Kunden gemäß IATF 16949 mitteilen, dass ein neues Werkzeug eingesetzt wird? Oder müssen wir dies lediglich dokumentieren?

Antwort

Im Abschnitt 8.3.4.4 der IATF 16949 wird gefordert, dass die Organisation einen Produktions- und Produktfreigabeprozess in Übereinstimmung mit den Kundenanforderungen einführen, umsetzen und aufrechterhalten muss. Die deutschsprachigen OEMs fordern diesbezüglich ein PPF-Verfahren nach VDA 2.

Im VDA-Band 2 gibt es die sogenannte Auslösematrix, die die Lieferanten bezüglich Ihrer Fragestellung unterstützen soll. Meines Erachtens muss der Einsatz eines neuen Werkzeugs dem Kunden angezeigt werden und er muss im Rahmen einer Änderungsbemusterung eine erneute Serienlieferfreigabe geben.

Bedenken Sie aber bitte auch die Forderung im 2. Absatz des Abschnittes 8.3.4.4: Gemäß ISO 9001:2015, Abschnitt 8.4.3, muss die Organisation Produkte und Dienstleistungen von externen Anbietern selbst freigeben, bevor sie ihr Teil dem Kunden zur Freigabe vorlegt. D.h.: Ihr Lieferant muss zunächst eine Änderungsbemusterung an Sie einreichen.

Als Lieferant haben Sie gemäß VDA 2 das Recht auf ein sogenanntes Bemusterungsabstimmungsgespräch mit Ihrem Kunden, in dem Ihre konkrete Situation bilateral geklärt werden sollte. Die von mir geschilderte Einschätzung der Situation ist im konkreten Kunden-/Lieferantenverhältnis nicht relevant.

Änderungen von Kundenanforderungen, Regelwerken und Normen

Wenn sich die allgemeinen Kundenvorgaben ändern, müssen dann die laufenden Projekte daran angepasst werden oder gilt das dann nur für zukünftige Projekte? Häufig ist eine Anpassung mit Mehraufwand und -kosten verbunden. Gibt es dazu einen Hinweis in VDA-Bänden oder in der IATF 16949, der die Thematik beschreibt und auf den man sich berufen kann? >>>

Antwort

Ihre Automotive-Kunden möchten natürlich sehr gerne, dass die Lieferanten stets die aktuellsten Versionen ihrer Kundenvorgaben erfüllen – was im Fall von Zeichnungsänderungen selbstverständlich sein dürfte. In diesem Fall haben Sie aber als betroffener Lieferant die Möglichkeit, die dadurch entstehenden Kosten an den Kunden weiter zu reichen, denn der Kunde hatte Änderungsstand A bestellt und will nun Änderungsstand B.

Bei den kundenspezifischen Forderungen ist dies seitens der Kunden am Beispiel des PPF-Verfahrens typischerweise durch folgende Formulierungen geregelt:

- **Formel Q-konkret:** Weiterführende, detaillierte Anforderungen des Kunden zum Bemusterungsprozess sind der jeweils aktuellen Ausgabe der Formel Q Neuteile Integral zu entnehmen.
- **MBST 13/18:** Soweit sich aus dem Folgenden nichts anderes ergibt, richten sich die Anforderungen an dieses Verfahren nach VDA Band 2 in der jeweils aktuellen Ausgabe.

Die IATF 16949 enthält in Abschnitt 7.5.3.2.2 „Technische Spezifikationen“ die folgende Vorgabe: Innerhalb von 10 Arbeitstagen nach Eingang der Mitteilung über die Änderung technischer Normen/Spezifikationen sollte eine Bewertung erfolgt sein.

Das Ergebnis dieser Bewertung kann meines Erachtens durchaus sein, dass diese Änderung beispielsweise ein Aussetzen der Fertigung für 4 Tage, eine Änderungsbeurteilung und 10 000 Euro Kosten verursachen würde. Verbunden mit dieser Mitteilung über das Ergebnis der Bewertung der Änderung wäre dann auch die konkrete Frage, ob die Änderung in dieser Form durchgeführt werden soll (Angebot). So etwas wird auch oft in einem Änderungs- oder Bemusterungsabstimmungsgespräch bilateral besprochen.

Zurück zu Ihrer eigentlichen Frage. Maßgebend ist, welchen Forderungen Sie bei der Beauftragung in Ihrer Auftragsbestätigung zugestimmt haben. Wenn Sie die Formulierungen „in der jeweils aktuellen Ausgabe“ angenommen haben, müssen Sie dieser Zusage m. E. in den folgenden Jahren auch kostenfrei nachkommen. Wenn Sie in Ihrer Auftragsbestätigung allerdings ausdrücklich nur der Ausgabe 08/15 des VDA-

Bands XY oder der Norm 4711 zugesagt haben, hätten Sie m. E. bei Änderungen dieser Basisforderungen das Recht, die Änderungsaufwände in Rechnung zu stellen. Aber hier verlassen wir den Bereich des QM und die Frage sollte besser von einem Rechtsanwalt geklärt werden.

Zusammenfassend rate ich Ihnen, solche Dinge offen mit Ihrem Kunden zu besprechen und für die betroffenen Lieferumfänge individuelle Lösungen zu finden. Konkrete Regelungen des VDA oder der IATF, in der die Thematik beschrieben würde, gibt es meines Wissens nicht. Ein begrüßenswertes, da konkretes – allerdings nicht allgemeingültiges – Beispiel gibt es im neuen FMEA-Band: Vorhandene FMEAs, die mit vorherigen Methodenbeschreibungen ... erstellt wurden, können bei Aktualisierung in ihrer ursprünglichen Form belassen werden. Falls zweckmäßig, sollten vorhandene FMEA, die als Grundlage für neue Projekte dienen, in das neue FMEA-Format umgewandelt werden.

Abschnitt 8.4.2.4 Lieferantenüberwachung

Müssen Lieferanten von Schleifscheiben und Werkzeugen entsprechend Abschnitt 8.4.2.4 bewertet werden?

Antwort

Grundsätzlich sind in IATF 16949 die Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme für die Serien- und Ersatzteilproduktion in der Automobilindustrie festgelegt (Untertitel der IATF 16949).

Als „von Kunden spezifizierte Serienteile“ werden solche verstanden, die fest in ein Fahrzeug verbaut werden. Obwohl sie diese Definition nicht erfüllen, sind auch Feuerlöscher, Wagenheber, Fußmatten, Bedienungsanleitungen und Warndreiecke als „von Kunden spezifizierte Serienteile“ zu verstehen. Software, die auf Steuergeräten des Fahrzeugs läuft, gehört dementsprechend auch dazu.

„Ersatzteile“ werden verstanden als nach OEM-Spezifikationen produzierte Austauschteile einschließlich wiederaufgearbeiteter Teile, die vom OEM für die Anwendung als Ersatzteil beschafft oder freigegeben wurden.

Die IATF ist also grundsätzlich nur für QM-Systeme von Herstellern anwendbar, die Produkte herstellen oder Dienstleistun-

gen erbringen, die einen direkten Qualitätseinfluss auf das Fahrzeug haben. Lieferanten von Schleifscheiben und Werkzeugen gehören definitiv nicht dazu.

Kundenanforderungen

Im Standard wird immer wieder auf die Kundenanforderung verwiesen. Nach Definition der IATF bedeutet das, dass alle Forderungen vom Kunden erfüllt werden müssen. Bei einem Audit hat der Auditor (Kunde) nun Abweichungen festgestellt, Begründung: „Ich will es so haben“. So steht dies aber weder im Standard, noch in VDA-Bänden, und auch nicht in den Kundenanforderungen. Müssen wir uns diesem Wunsch beugen und die Abweichungen akzeptieren?

Antwort

Kunden haben im Verständnis der IATF 16949 grundsätzlich diesen „Joker“. Ja, Sie müssen alle Kundenforderungen erfüllen – auch wenn diese von den allgemeinen Forderungen der ISO 9001 oder IATF 16949 abweichen sollten. Andernfalls riskieren Sie nicht nur einen unzufriedenen Kunden, sondern auch eine Abweichung im Zertifizierungsaudit.

Allerdings sollte es sich bei diesen Forderungen um die offiziellen Forderungen des betreffenden Kunden handeln – bei VW also beispielsweise um die Forderungen aus der Formel Q. Auch wenn subjektive Forderungen eines einzelnen Angestellten Ihres Kunden, wie Sie es darstellen, sicherlich nicht gemeint waren, so sitzt dieser Mitarbeiter des Kunden doch stets am längeren Hebel.

Es gibt keine Schiedsstelle, welche die Frage unabhängig entscheiden könnte, ob Sie sich dem beugen und die Abweichungen akzeptieren müssen oder nicht. Anders sähe es bei ungerechtfertigten Abweichungen in einem Zertifizierungsaudit aus. Da gäbe es die IATF Oversight Offices mit einer entsprechenden Schiedsfunktion. Bei von Kunden ausgesprochenen Abweichungen greift diese Instanz jedoch nicht.

Sehen Sie aber bitte auch das Gute darin. Wenn Sie irgendeine Forderung der IATF 16949 nicht erfüllen sollten, kann Ihnen Ihr Zertifizierungsauditor keine Abweichung schreiben, wenn Sie dafür eine entsprechende Zustimmung Ihres Kunden vorlegen können. ■