

|                   |                             |
|-------------------|-----------------------------|
| Titel             | <b>Lieferantenbewertung</b> |
| Codierung         | CD-00030-DE                 |
| Frühere Codierung | CD-030-DE                   |
| Version           | 8                           |

Gültig ab  
Achtung

Ausdruck ist unkontrolliert und dient nur zur Referenz.

## **Inhaltsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| 1 Zweck.....   | 3  |
| 2 Einführung.....  | 3  |
| 2.1 Zielsetzung .....  | 3  |
| 2.2 Begriffe .....   | 4  |
| 2.3 Kriterien, Zielwerte und Betrachtungszeiträume .....                                   | 4  |
| 2.4 Lieferantenstatus, Zielverletzungen und Aktionen durch Lieferanten und TK-Presta ..... | 4  |
| 2.5 Zuständigkeiten.....   | 5  |
| 3 Bewertung der Kriterien QM-System und Audit (Kategorie System) .....                     | 5  |
| 3.1 QM-System .....  | 5  |
| 3.2 Audit.....   | 6  |
| 4 Bewertung der Kriterien Qualitätsprüfung und ppm-Note (Kategorie Qualität).....          | 6  |
| 4.1 Qualitätsprüfung .....   | 6  |
| 4.2 ppm-Note.....  | 7  |
| 5 Bewertung der Kriterien Servicegrad und Logistikprozess (Kategorie Logistik) .....       | 8  |
| 5.1 Servicegrad .....  | 8  |
| 5.2 Logistikprozess .....  | 9  |
| 5.3 Bewertung des Wareneingangsprozesses.....  | 9  |
| 5.4 Bewertung des Kommunikationsverhaltens .....   | 10 |
| 6 Aktionen, Massnahmen und Eskalation .....  | 11 |
| 6.1 Folgeaktivitäten .....   | 13 |
| 6.2 Beobachtungszeitraum / Lieferanten-Monitoring .....                                    | 13 |
| 7 Entstehende Kosten ab Eskalationsstufe 2-3 (Motivationsfaktoren) .....                   | 13 |
| 8 Vorfälle bzw. Ereignisse die zu einer Eskalation führen können .....                     | 14 |
| 8.1 Vertrauensbruch .....  | 14 |
| 8.2 Feldaktion beim Kunden.....  | 14 |
| 8.3 Bandstillstand .....   | 14 |
| 8.4 Hallenstörfälle.....   | 14 |
| 8.5 C-Auditierung .....  | 14 |
| 9 Aufbewahrung von Aufzeichnungen .....  | 15 |
| 10 Mitgeltende Unterlagen.....   | 15 |
| 11 Änderungen .....  | 15 |

## **Hinweis**

Falls eine Originalausgabe in Landessprache des Herausgebers existiert, gelten grundsätzlich die Auslegungen der Originalausgabe.

## **1 Zweck**

Dieses Dokument beschreibt die Lieferantenbewertung für alle Divisionen bei TK-Presta und hat Gültigkeit für alle Werke der TK-Presta Gruppe sowie für alle Lieferanten der Prototypen- und Serienproduktion.

## **2 Einführung**

### **2.1 Zielsetzung**

Gemeinsam mit den Lieferanten stellt ThyssenKrupp Presta AG (im weiteren TK-Presta) einen durchgängig optimierten Waren- und Informationsfluss sicher. Die Lieferantenbewertung dient als Controlling Instrument um die Kunden-Lieferantenbeziehungen zwischen TK-Presta und ihren Lieferanten kontinuierlich zu verbessern und weiter zu entwickeln.

Mit der Lieferantenbewertung werden folgende Ziele verfolgt:

- Kommunikation der Zielvorgaben zu den Bewertungskriterien (Soll-Zustand)
- Fortlaufende monatliche Darstellung des Ist-Zustands der Lieferbeziehung und der aufgetretenen Abweichungen zum Soll-Zustand über das Supplier Portal von TK-Presta
- Realisierung des erweiterten Regelkreises zwischen TK-Presta und ihren Lieferanten (zur Beseitigung von Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Zustand)
- Kontinuierliche Verbesserung der Qualität der angelieferten Produkte
- Führung der Lieferanten zum 0 ppm - Ziel
- Durchsetzung der von TK-Presta geforderten Standards zum Qualitätsmanagement-System
- Schaffung einer langfristigen und stabilen Lieferbeziehung
- Schaffung von Transparenz über die Logistikleistung der Lieferanten
- Fokussierung der Lieferanten auf die für TK-Presta bedeutenden Logistikaspekte
- Reduktion der Fehleranfälligkeit in der Lieferabwicklung

In dem vorliegenden Handbuch werden die verwendeten Begriffe, Konsequenzen, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Formeln und Bewertungsgrundlagen der Lieferantenbewertung erläutert.

## 2.2 Begriffe

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Bewertung</b>            | Der Lieferant bekommt eine monatliche Punktebewertung für alle bewerteten Kriterien. 100 Punkte entsprechen dabei der Höchstbewertung, 1 Punkt markiert den schlechtesten Wert.         |
| <b>Zielwerte</b>            | Für jedes Kriterium wird ein Zielwert in Form einer Mindestpunktzahl definiert. Die Zielwerte werden periodisch überprüft und jeweils für das nächste Geschäftsjahr festgelegt.         |
| <b>Zielverletzungen</b>     | Eine Zielverletzung liegt dann vor, wenn in einem Monat der Zielwert (Mindestpunktzahl) unterschritten wird.  |
| <b>Betrachtungszeitraum</b> | Zur Ermittlung des Lieferantenstatus werden nur Zielverletzungen im Betrachtungszeitraum berücksichtigt. Der Betrachtungszeitraum ist für die einzelnen Kriterien unterschiedlich lang. |
| <b>Status</b>               | Der Status des Lieferanten wird durch eine Ampel mit Zusatzsymbolen angezeigt. Aus dem Status ergeben sich Aktionen des Lieferanten und von TK-Presta                                   |

Tabelle 1 Begriffe

## 2.3 Kriterien, Zielwerte und Betrachtungszeiträume

Es erfolgt eine Bewertung nach folgenden Kriterien.

| Kategorie | Kriterium            | Zielwerte                     | Betrachtungszeitraum |
|-----------|----------------------|-------------------------------|----------------------|
| System    | QM-System            | $\geq 50$                     | 6 Monate             |
| System    | Auditergebnis        | $\geq 71$                     | 6 Monate             |
| Qualität  | Wareneingangsprüfung | $\geq 90$                     | 12 Monate            |
| Qualität  | PPM                  | $\geq 50$ (entspricht 50 ppm) | 12 Monate            |
| Logistik  | Servicegrad          | $\geq 90$                     | 6 Monate             |
| Logistik  | Logistikprozess      | $\geq 90$                     | 6 Monate             |

Tabelle 2 Kriterien, Zielwerte und Betrachtungszeiträume


Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Kriterien erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln.


## 2.4 Lieferantenstatus, Zielverletzungen und Aktionen durch Lieferanten und TK-Presta

Ab dem 15. Kalendertag des lfd. Monats kann die Bewertung des Vormonats im Supplier-Portal abgerufen werden. Sofern Fehler entdeckt werden, die sich auf Lieferungen aus den zurückliegenden 12 Monaten beziehen, werden die Bewertungen des betroffenen Monats dementsprechend verändert.

Der Lieferantenstatus wird auf Basis der Bewertungen nach den definierten Kriterien ermittelt. Der Status wird mit einer Ampel und zusätzlichen Symbolen angezeigt. Er richtet sich nach der Anzahl der Zielverletzungen im Betrachtungszeitraum und schwerwiegenden Ereignissen. Bei Verletzung von schwerwiegenden Ereignissen wie Vertrauensbruch, Bandstillstand oder Rückruf führt dies unmittelbar zu einer Eskalation.

### Detaildaten

Der Lieferant kann sich die Detaildaten seiner Bewertung (der letzten 12 Monate) im Supplier Portal über das Lupensymbol  ansehen.

Durch Anklicken des Brillensymbols  wird die Detailansicht zu einem bestimmten Material oder die gesamte Darstellung über alle Materialien angezeigt. Die Detailansichten sind nur für die Standorte abrufbar, bei denen die Daten automatisch im SAP ermittelt werden.

## 2.5 Zuständigkeiten

Prozessdefinition des Lieferanteneskalationsmanagement:

Die zuständige Qualitätsabteilung in der Division überwacht und führt einen monatlichen Plausibilitätscheck der Lieferantenbewertung durch. Das Gremiummeeting Lieferanten-Eskalationsmanagement wird durch die Bereichsleitung Zentral-Einkauf organisiert und besteht aus Mitgliedern aller Divisionen aus den Bereichen:

- Logistik
- Qualität
- Betroffener Wareneinkäufer / Leiter Einkauf Werkskoordination
- Qualitätsbeauftragter des Werks je nach Bedarf
- Fachspezialisten je nach Bedarf

Der Bereichsleiter Zentral-Einkauf ist im Fall einer Einstufung eines Lieferanten in Eskalationsstufe 1-3 dafür verantwortlich, dass der betroffene Wareneinkäufer bzw. der Einkauf der betroffenen Divisionen informiert wird, auch wenn der Lieferant mehrere Divisionen beliefert.

| <b>Kriterium</b> | <b>Verantwortlichkeit für die Datenpflege der einzelnen Kriterien</b> |
|------------------|---|
| QM-System        | Einkaufscontrolling TK-Presta Eschen                                  |
| Audit            | Durchführender Auditor TK-Presta Eschen                               |
| Qualitätsprüfung | Qualitätsverantwortlicher des betroffenen Werks                       |
| ppm - Note       | Qualitätsverantwortlicher des betroffenen Werks                       |
| Servicegrad      | Logistikverantwortlicher des betroffenen Werks                        |
| Logistikprozess  | Logistikverantwortlicher des betroffenen Werks                        |

Tabelle 3 Zuständigkeiten

## 3 Bewertung der Kriterien QM-System und Audit (Kategorie System)

### 3.1 QM-System

Unter dem Bewertungskriterium QM-System versteht man das von einem unabhängigen Dritten abgenommene und zertifizierte Qualitäts- und Umweltsystem des Lieferanten (z.B. Zertifikate gemäss ISO TS16949, ISO 14001, etc.).

Die Bewertung des Kriteriums QM-System und die dazugehörige Punktezahl ist in Tabelle 4 erklärt.

| <b>QM-System des Lieferanten</b>        | <b>Punktebewertung</b> |
|---|------------------------|
| ISO TS 16949 oder VDA 6.1 und ISO 14001 | 100 Punkte             |
| ISO TS 16949 oder VDA 6.1               | 90 Punkte              |
| ISO 9001 und ISO 14001                  | 70 Punkte              |
| ISO 9001                                | 50 Punkte              |
| ISO 14001                               | 30 Punkte              |
| Nicht erfüllt                           | 1 Punkt                |

Tabelle 4 Punktebewertung QM-System

Für die Datenpflege in SAP ist das Einkaufscontrolling in TK-Presta Eschen zuständig.

### 3.2 Audit

Unter dem Bewertungskriterium Audit versteht man das Ergebnis des Audits, das von Mitarbeitern der TK-Presta beim Lieferanten durchgeführt wurde. Die Punktebewertung entspricht dem Erfüllungsgrad gemäss CD-00008 aus dem Audit. Es ergibt sich daraus eine Einstufung des Lieferanten, wie in Tabelle 5 dargestellt. Die Bewertungen, welche aus Audits resultieren, die während der Gültigkeit der alten Klassifikation erstellt wurden, bleiben bis zum nächsten Audit gültig.

| <b>Einstufung des Lieferanten</b> | <b>Punktebewertung</b>        |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| A                                 | Entspricht Auditergebnis in % |
| B                                 | Entspricht Auditergebnis in % |
| C                                 | Entspricht Auditergebnis in % |

Tabelle 5 Punktebewertung Audit

Bei Einstufung des Lieferanten mit Auditergebnis „C“ siehe Punkt 8.5.

Für die Datenpflege in SAP ist der durchführende Auditor in TK-Presta Eschen zuständig. Die ZQ muss innerhalb der TK-Presta Gruppe über Lieferantenauditor-Ergebnisse informiert werden.

## 4 Bewertung der Kriterien Qualitätsprüfung und ppm-Note (Kategorie Qualität)

### 4.1 Qualitätsprüfung

Das Kriterium Qualitätsprüfung bezieht sich auf den getroffenen Verwendungsentscheid. Der Verwendungsentscheid beschreibt, ob für eine Lieferantenlieferung eine Freigabe oder Sonderfreigabe erteilt wird, die Lieferung einer Nacharbeit oder Sortieraktion unterzogen werden muss oder ob die Lieferung zum Lieferanten rückgeliefert wird. Die durchschnittliche monatliche Bewertung ergibt sich aus dem Mittelwert der getroffenen Verwendungsentscheide.

Beispielsweise hat ein Lieferant vier Lieferungen an einen der Standorte der TK-Presta Gruppe im Dezember geliefert. Die getroffenen Verwendungsentscheide lauteten einmal Freigabe, zweimal Sonderfreigabe und

einmal Rücklieferung. Die entsprechende Note ergibt sich unter Benutzung der Punktbewertung aus Tabelle 6 mit folgender Formel:

$$\text{Mittelwert} = (1 \cdot 100 + 2 \cdot 80 + 1 \cdot 1) / 4 = 65.25$$

Da nur ganze Zahlen in der Bewertung angezeigt werden, wird entweder auf- oder abgerundet. In dem Beispielfall wäre die entsprechende Note demnach 65 Punkte.

| <b>Bewertung der Lieferung bei der Qualitätsprüfung</b>                      | <b>Punktebewertung</b> |
|--|------------------------|
| Freigabe   | 100 Punkte             |
| Freigabe ausnahmsweise (Information an Lieferanten über Hinweis-Reklamation) | 80 Punkte              |
| Freigabe ausnahmsweise (Offizielle Lieferanten-Reklamation)                  | 50 Punkte              |
| Nacharbeit (Offizielle Lieferanten-Reklamation)                              | 50 Punkte              |
| Sortieraktion (Offizielle Lieferanten-Reklamation)                           | 50 Punkte              |
| Rücklieferung (Offizielle Lieferanten-Reklamation)                           | 1 Punkt                |

Tabelle 6 Punktebewertung Qualitätsprüfung

## 4.2 ppm-Note

ppm ist die Abkürzung der englischen Bezeichnung "parts per million". Hierbei wird die Anzahl defekt angelieferter Teile vom Lieferanten auf eine Millionen Teile hochgerechnet (Anzahl defekter Teile \* 1'000'000 / Gesamtliefermenge).

Aus dem ppm-Wert wird eine Punktebewertung für das Kriterium ppm-Note ermittelt. Die ppm-Note verhält sich im Bereich 0 bis 99 ppm umgekehrt wie der ppm-Wert. (Der ppm-Wert und die ihm entsprechende ppm-Note bilden in diesem Bereich dimensionslos addiert den Wert 100.) 0 ppm ergeben 100 Punkte und 99 ppm ergeben 1 Punkt. Mehr als 99 ppm werden ebenfalls mit einem Punkt bewertet. (Tabelle 7).

Eine Überschreitung der maximalen ppm-Grenze führt zu einem Statuswechsel (gemäß Tabelle 14).

Die vier Lieferungen aus dem vorherigen Beispiel beziehen sich auf eine Gesamtliefermenge von 20000 Teilen, die Anzahl defekter Teile liegt bei 35. Demnach berechnet sich der ppm-Wert folgendermaßen:

$$\text{ppm} = (35 \cdot 1'000'000) / 20'000 = 1'750$$

Der Lieferant hat bei diesem Beispiel einen ppm-Wert von 1'750 und erhält somit gemäß der folgenden Tabelle 1 Punkt.

| <b>ppm-Wert</b> | <b>Punktebewertung</b> |
|-----------------|------------------------|
| 0 ppm           | 100 Punkte             |
| 1 bis 99 ppm    | 99 bis 1 Punkte        |
| > 99 ppm        | 1 Punkt                |

Tabelle 7 Punktebewertung ppm-Wert

**Bewertungsalgorithmus**

Der PPM-Wert errechnet sich folgendermaßen:

$$\text{PPM-Wert} = \frac{\text{Summe aller Schlechtmengen} * 1'000'000}{\text{Summe aller Liefermengen}}$$

Der Lieferant ist verpflichtet, den Qualitätsbeauftragten zu kontaktieren, wenn er eine Korrektur der Lieferantenbewertung beantragt.

**Hinweis zur ppm Berechnung:**

Werden bei Lieferungen an TK-P Schlechteile (defekte, fehlerhafte, nichtkonforme Zukaufteile) gefunden, so wird von dem für das Zukaufteil zuständigen Qualitätsbeauftragten des jeweiligen Anlieferwerkes die gesamte Lieferung als schlecht bewertet.

Die endgültige Anzahl Schlechteile und somit die ppm Berechnung, ergibt sich aus allen intern (bei den TK-P Werken) sowie extern (z.B. beim Lieferanten, beim Kunden) entdeckten Schlechteilen der einzelnen Lieferungen.

Es liegt im Ermessen des verantwortlichen Qualitätsbeauftragten des jeweiligen Anlieferwerkes, eine Korrektur der Anzahl Schlechteile z.B. aufgrund von Sortierergebnissen oder im Fall von Ersatzlieferungen vorzunehmen.

**5 Bewertung der Kriterien Servicegrad und Logistikprozess (Kategorie Logistik)**

**5.1 Servicegrad**

Mit dem Servicegrad wird die Zuverlässigkeit des Lieferanten in der zeitlichen und mengenmäßigen Anlieferung ermittelt. Er entspricht einem Prozentwert, der gemäß Tabelle 8 in Punkte umgerechnet wird:

| Servicegrad in % | Punktebewertung |
|------------------|-----------------|
| 1 % - 100 %      | 1 - 100 Punkte  |
| < 1 %            | 1 Punkt         |

Tabelle 8 Punktebewertung Servicegrad

Der Servicegrad über einen Monat entspricht dem Durchschnittswert (arithmetisches Mittel) der Servicegrade jeder einzelnen Lieferposition. Der Servicegrad einer Lieferposition errechnet sich wiederum aus der pünktlichen Menge im Vergleich zur Gesamtmenge:

$$\text{Servicegrad einer Lieferung} = \frac{\text{Pünktliche Menge der Lieferung}}{\text{Gesamtmenge der Lieferung}}$$

Hintergrunddaten für die Bewertung sind der Wareneingang bei TK-Presta sowie die Einteilungen im aktuell gültigen Lieferplan. Werden im Lieferplan Abholtermine angezeigt, wird für die Bewertung die entsprechende Transitzeit addiert, bei variablen Transportzeiten mit entsprechender Toleranz. Vereinbarungen, die nicht mit einem neuen Lieferabruf bestätigt wurden, werden in der Bewertung nicht berücksichtigt und können auch nicht reklamiert werden. Für Überlieferungen, zu frühe oder zu späte Anlieferungen können von TK-Presta aus



verschiedenen Gründen Toleranzen festgelegt werden. Im Falle einer Überlieferung wird in der oberen Formel die tolerierte Menge von der Gesamtmenge abgezogen.

Die soeben vorgestellte Bewertung kann noch nicht in jedem unserer Werke automatisiert stattfinden. In den Standorten, bei denen die Bewertung manuell durchgeführt wird, wird jede Lieferung nach folgendem Schema bewertet (Tabelle 9):

| <b>Termineinhaltung</b>   | <b>Mengeneinhaltung</b>                                   | <b>Servicegrad</b> |
|---------------------------|---|--------------------|
| Lieferung pünktlich       | Menge innerhalb der Toleranzgrenzen                       | 100%               |
| Lieferung pünktlich       | Geringe Abweichung zur eingeteilten und tolerierten Menge | 80%                |
| Lieferung pünktlich       | Große Abweichung zur eingeteilten und tolerierten Menge   | 0                  |
| Lieferung nicht pünktlich | Egal  | 0                  |

Tabelle 9 Manuelle Bewertung Servicegrad

Es liegt im Ermessen des zuständigen Disponenten geringe und große Abweichungen zu unterscheiden. Bei Unklarheiten sind mit dem Disponenten entsprechende Abmachungen zu treffen. Die Monatsbewertung wird analog der automatischen Bewertung durchgeführt - sie entspricht dem arithmetischen Mittel.

## 5.2 Logistikprozess

Mit dem Kriterium Logistikprozess wird ermittelt, ob sich der Lieferant an die mit TK-Presta vereinbarten Bedingungen hält.

### Bewertungsalgorithmus

Die Bewertung setzt sich aus dem Wareneingangsprozess und dem Kommunikationsverhalten zusammen. Die mögliche Punktezahl beträgt 100, für Fehler werden Punkte abgezogen:

| <b>Kriterium</b>              | <b>Möglicher Punkteabzug</b> |
|-------------------------------|------------------------------|
| Wareneingangsprozess          | 75                           |
| Kommunikationsverhalten       | 25                           |
| <b>Gesamt Logistikprozess</b> | <b>100</b>                   |

Tabelle 10 Bewertung Gesamt Logistikprozess

Die Bewertung des Kriteriums Logistikprozess wird ausgedrückt durch:  
100 mögliche Punkte  
abzüglich des gesamten Punkteabzugs.  
Beträgt das Ergebnis 0, so wird dies durch eine 1 dargestellt.  
Eine Zielverletzung liegt bei einer Bewertung von <90 Punkten vor.

## 5.3 Bewertung des Wareneingangsprozesses

| <b>Kriterium</b>                      | <b>Möglicher Punkteabzug</b> |
|---------------------------------------|------------------------------|
| Lieferscheinübertragung per EDI (ASN) | 25 *                         |
| Verpackung                            | 20 **                        |
| Lieferpapiere                         | 15                           |
| Etikettierung                         | 15                           |
| <b>Wareneingangsprozess</b>           | <b>75</b>                    |

Tabelle 11 Bewertung Wareneingangsprozesses

\* Fehlerhafte EDI-Inhalte können falsche MRP- Resultate im SAP-System verursachen.

\*\* Beschädigte oder falsche Verpackungen können einen negativen Einfluss auf die Qualität des Produktes haben.

Der Punkteabzug richtet sich nach der Anzahl und dem Status der Logistikkreklamationen. Die Reklamationen werden nach den Fehlerorten „EDI“, „Verpackung“, „Lieferpapiere“ und „Etikettierung“ überprüft. Pro aufgetretenen Fehlerort werden 5 Punkte abgezogen, sofern der Status gemäß der folgenden Tabelle einem Punkteabzug entspricht:

| Verursachungsstatus                              | Beanstandungsstatus          | Punkteabzug | Kein Punkteabzug |
|--|------------------------------|-------------|------------------|
| Meldung eigenverursacht                          | egal                         |             | X                |
| Meldung fremdverursacht oder kein Status gesetzt | Beanstandung offen           | X           |                  |
|  | Beanstandung anerkannt       | X           |                  |
|  | Beanstandung nicht anerkannt | X           |                  |
|  | Hinweisreklamation***        |             | X                |
|  | Beanstandung storniert       |             | X                |

Tabelle 12 Punkteabzug bzgl. Status der Logistikkreklamationen

\*\*\* Soll ein Lieferant nur einen Hinweis über einen Fehler mit der Bitte um Abstellung bekommen ohne dass weitere Maßnahmen nötig sind, wird der Status auf Hinweisreklamation gesetzt. Diese Reklamation hat keinen Einfluss auf die Bewertung.

## 5.4 Bewertung des Kommunikationsverhaltens

| Kriterium   | Möglicher Punkteabzug |
|---|-----------------------|
| Antwortverhalten Logistikkreklamationen                     | 15                    |
| Antwortverhalten Pflichtverletzung eines Logistikkriteriums | 10                    |
| <b>Kommunikationsverhalten</b>                              | <b>25</b>             |

Tabelle 13 Bewertung des Kommunikationsverhaltens

Beim Antwortverhalten wird beurteilt, ob der Lieferant in der vorgegebenen Zeit antwortet. Bei den Logistikkreklamationen beträgt die Vorgabe bei der Anforderung eines 8D-Reports 24 Stunden. Jede Nichtbeantwortung in der vorgeschriebenen Zeit führt zu einem Abzug von fünf Punkten.

Beim Antwortverhalten zu einer Pflichtverletzung wird bewertet, ob der Lieferant in der vorgegebenen Zeit auf eine Pflichtverletzung in der Lieferantenbewertung reagiert. Die Vorgabe hierfür ist der letzte Kalendertag des darauf folgenden Monats. Die Nichtbeantwortung in der vorgeschriebenen Zeit führt zu einer Abwertung der gesamten 10 Punkte.

## 6 Aktionen, Massnahmen und Eskalation

Anhand der Anzahl Zielverletzungen aus den Kriterien der Lieferantenbewertung erfolgt automatisiert die Statusanzeige in Form einer Ampelfarbe. Das Gremium entscheidet, ob und in welche Eskalationsstufe der Lieferant eingestuft wird. Dies wird durch ein zusätzliches Symbol dargestellt. Unter Berücksichtigung des Status wird im Eskalationsmanagement Meeting über die notwendigen Aktionen seitens Lieferant und TK-Presta entschieden. Diese Aktionen können Massnahmen zu Vertrauensbruch, Feldaktionen beim Kunden, Bandstillstand und Hallenstörfälle beinhalten.









| Status (Ampel)  | Zielverletzungen / Ereignis *   | Aktion des Lieferanten   | Eskalationsstatus von TK-Presta                           |
|---|---|--|---|
|    | 0 bis 3 Zielverletzungen.   | Abarbeitung über 8D-Prozess.   | ESK0  |
|    | 4 bis 10 Zielverletzungen.  | Abarbeitung über 8D-Prozess.   | ESK0  |
|    | 4 bis 10 Zielverletzungen und/oder Vertrauensbruch, Feldaktion beim Kunden, Bandstillstand, Hallenstörfälle.    | Erstellung eines übergreifenden Aktionsplanes zur Verbesserung der Anlieferperformance mit Unterschrift des Geschäftsführers und Qualitätsleitung.                           | ESK1  |
|  | Mehr als 10 Zielverletzungen.   | Abarbeitung über 8D-Prozess.   | ESK 0   |
|  | Mehr als 10 Zielverletzungen und Vertrauensbruch, Feldaktion beim Kunden, Bandstillstand, Hallenstörfälle.      | Erstellung eines übergreifenden Aktionsplanes zur Verbesserung der Anlieferperformance mit Unterschrift des Geschäftsführers und Qualitätsleitung.                           | ESK 1   |
|  | Mehr als 10 Zielverletzungen und/oder Vertrauensbruch, Feldaktion beim Kunden, Bandstillstand, Hallenstörfälle. | Der Lieferant, vertreten durch seinen Geschäftsführer, präsentiert bei TK-Presta übergreifende Aktionen bzw. Massnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Lieferperformance. | ESK2  |
|  | Mehr als 10 Zielverletzungen und/oder Vertrauensbruch, Feldaktion beim Kunden, Bandstillstand, Hallenstörfälle. | Der Lieferant, vertreten durch seinen Geschäftsführer, präsentiert bei TK-Presta übergreifende Aktionen bzw. Massnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Lieferperformance. | ESK3 (Unternehmen ist für Anfragen für Neuteile gesperrt) |
|  | Maximale ppm-Grenze** überschritten.  | Abarbeitung über 8D-Prozess.   | Überprüfung der Lieferbeziehung.                          |

Tabelle 14 Definition des Eskalationstatus

\*\* Die maximale ppm-Grenze ist mit 100 ppm definiert.

| <b>Teilnehmer</b>  | <b>Input / Aufgaben</b>   |
|--|---|
| Qualitätsabteilung Division                                  | Auflistung und Auswertung der kritischen Lieferanten, detaillierte Informationen der Leistungsperformance des Lieferanten (8D, Fotos, Musterteile usw.) |
| Zentrale-Logistik Abteilung                                  | Detaillierte Informationen der Logistikperformance des Lieferanten  |
| Betroffener Warengruppeneinkäufer / Leiter Werkskoordination | Status Lieferant, Liste der Lieferanten mit Finanzproblemen („Liste der wackeligen Lieferanten“)  |

Tabelle 15 Teilnehmer und deren Aufgaben im Gremium-Meeting

**ESK0 (Eskalationsstufe 0):**

Erwartung an Qualitäts- und Lieferperformance ist erfüllt, Reklamationen in Eskalationsstufe 0 werden durch die Werksorganisationen ohne Einbindung der TK-Presta Divisionen bearbeitet.

**ESK1 (Eskalationsstufe 1):**

Im Falle von Eskalationsstufe 1 wird der betreffende Warengruppeneinkäufer informiert und der Lieferant durch die zuständige Werksorganisation ohne Einbindung der TK-Presta Divisionen aufgefordert, übergreifende Aktionen bzw. Massnahmen zur Verbesserung der Qualitäts- und Lieferperformance zu präsentieren und diese umzusetzen.

Gegebenenfalls wird eine Verifizierung der Massnahmen beim Lieferanten vor Ort durchgeführt. Sind diese wirkungslos, erfolgt eine Einstufung in Eskalationsstufe 2.

Falls die Massnahmen erfolgreich umgesetzt und validiert wurden, erfolgt eine Rückstufung des Lieferanten auf Eskalationsstufe 0.

**ESK2 (Eskalationsstufe 2):**

In Eskalationsstufe 2 lädt der betreffende Warengruppeneinkäufer zu einem Meeting mit dem Lieferanten bei TK-Presta ein. In diesem Meeting präsentiert der Lieferant, vertreten durch seinen Geschäftsführer, übergreifende Aktionen bzw. Massnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Qualitäts- und/oder Lieferperformance.

Sollten diese wiederum wirkungslos sein, erfolgt eine Einstufung in Eskalationsstufe 3.

Falls die Massnahmen erfolgreich umgesetzt und validiert wurden, erfolgt eine Rückstufung des Lieferanten auf Eskalationsstufe 0.

**ESK3 (Eskalationsstufe 3):**

In Eskalationsstufe 3 wird dem Lieferanten durch den betreffenden Warengruppeneinkäufer mitgeteilt, dass er für Neuanfragen gesperrt ist. Dabei ist zu beachten, dass das Gremiummeeting die Sperrung beschliesst (Mehrheit muss vorhanden sein), jedoch muss diese durch Zustimmung des Bereichsleiters Einkauf oder des jeweiligen Divisionsleiters auf Eskalationsstufe 3 bestätigt werden.

Eine Rückstufung des Lieferanten auf Eskalationsstufe 0 kann durch einen Entscheid im Gremiummeeting erfolgen, als Grundlage hierfür können dienen z.B. PPM-Blitz, neue Auditierung (min. B-Audit), dauerhaft gute Qualitäts- und Lieferperformance usw.

### 6.1 Folgeaktivitäten

Wenn Eskalationsstufe 1-3 (Entscheid im Gremiummeeting) gegenüber dem Lieferanten vergeben wird, muss zeitnah durch das Einkaufs-Controlling/COP-Team (verantwortlich jeweiliger Wareneinkäufer), die Systempflege in der Supplier Database (nur für Eskalationsstufe 3) und Status-Setzung der Eskalationsstufe 1-3 in SAP durchgeführt werden.

Die vergebene Eskalationsstufe und/oder die Sperrung, gilt generell für Serien- und Prototypenprojekte.

### 6.2 Beobachtungszeitraum / Lieferanten-Monitoring

Wird ein Lieferant in Eskalationsstufe 1-3 gestuft, wird dieser gesondert im Lieferanten-Monitoring über einen definierten Beobachtungszeitraum (Tabelle Nr. 16) überwacht. Innerhalb dieses Zeitraumes muss der Lieferant die CD-00030 Vorgaben vollumfänglich erfüllen.

Die Rückstufung in Eskalationsstufe 0 bzw. eine Einstufung in eine höhere Stufe ist bei Performanceverschlechterung bzw. –verbesserung jederzeit möglich. Dies wird dem Lieferanten durch den verantwortlichen Wareneinkäufer mitgeteilt.

#### Generell gelten folgende Zeiträume innerhalb der Eskalationsstufen:

|                    |              |
|--------------------|--------------|
| Eskalationsstufe 1 | Bis 3 Monate |
| Eskalationsstufe 2 | Bis 3 Monate |
| Eskalationsstufe 3 | Bis 6 Monate |

(Tabelle 16: Zeiträume für Eskalationsstufen)

### 7 Entstehende Kosten ab Eskalationsstufe 2-3 (Motivationsfaktoren)

Ab der vergebenen Eskalationsstufe 2 werden dem betroffenen Lieferanten die dadurch entstehenden Kosten von TK-Presta aufgezeigt (Mannstunden, Reisekosten, Material, Untersuchungen, etc). Dies gilt für den gesamten Zeitraum bis zur erfolgreichen Rückstufung auf Eskalationsstufe 0. Ziel ist es, Verfehlungen effizient, effektiv und nachhaltig zu beseitigen. Bestehende Verträge bleiben hiervon unberührt.

| <b>Aktionen nach Kriterienverletzung und damit verbundene Ziele für den Lieferanten</b>              | <b>Kostenverrechnung ab ESK Stufe 2 (durch Lieferanten verursacht)</b> | <b>Kostenverrechnung ab ESK Stufe 3 (durch Lieferanten verursacht)</b> |
|--|--|--|
| Massnahmentracking, Management-Meeting<br>Ziel: Rückstufung auf ESK Stufe 0 innerhalb von 3 Monaten  | 75%  | 100%   |
| Massnahmen-Tracking, Management-Meeting<br>Ziel: Rückstufung auf ESK Stufe 0 innerhalb von 2 Monaten | 50%  | 75%  |
| Massnahmen-Tracking, Management-Meeting<br>Ziel: Rückstufung auf ESK Stufe 0 innerhalb von 1 Monat   | 25%  | 50%  |

Tabelle 15: Motivationsmatrix Lieferanten

## **8 Vorfälle bzw. Ereignisse die zu einer Eskalation führen können**

### **8.1 Vertrauensbruch**

Wenn die ThyssenKrupp Presta AG einen Vertrauensbruch des Lieferanten feststellt, wird dieser unmittelbar in ESK 1-3 des Eskalationsmanagements eingestuft.

Ein Vertrauensbruch tritt ein bzw. wird verursacht, wenn ein Lieferant versäumt seiner Anzeigepflicht nachzukommen. Der Lieferant ist im Fall von Änderungen oder nicht konformen Teilen verpflichtet, eine Zustimmung bzw. Genehmigung mit Hilfe des Antrags auf technische Freigabe (ATF) einzuholen.

Beispiele hierfür:

- Produktionsprozess- oder Anlagenprozess-Wechsel (inklusive Werkzeug) oder Standortwechsel
- Komponenten- oder Material-Wechsel oder Austausch
- Unterpelieferanten- oder Lieferanten-Wechsel
- Nichteinhaltung der QSV bzw. der Vorgabedokumente im Lieferantenportal
- Nichteinhaltung der Kriterien gemäss BQEE (Beschaffung/Qualität/Entwicklung/Einkauf) Prozess „Lieferantenentwicklung in Entwicklung und Serie“. Kriterien sind unter anderem:
  - Aktive Unterstützung der BQEE Teams
  - Klare Ansprechpartner definieren
  - Massnahmenverfolgung und Wirksamkeitsprüfung eingeleitet
  - Kapazität Entwicklungsleistung bereitstellen
  - Häufigkeit der gegründeten BQEE Themen

Andere Beispiele für Vertrauensbruch können sein:

- Nichteinhaltung einer vereinbarten Anlauftrampe mit negativem Einfluss auf den TK-Presta Lieferplan
- Bemusterungsdokumente bzw. unterstützende Daten ( Fähigkeiten etc. ) sind unvollständig bzw. nicht plausibel
- Missbrauch von vertraulichen Themen welche grossen Einfluss auf das bestehende Verhältnis zu ThyssenKrupp Presta haben (siehe Geheimhaltungsvereinbarung)
- Mangelnde Kommunikation
- Nichteinhaltung von verbindlichen Zusagen
- Unzureichende Zusammenarbeit (Ignorieren von Mails, Anrufen usw.)
- Kommunikation von Daten oder Dokumenten die nicht der Realität entsprechen

### **8.2 Feldaktion beim Kunden**

Falls der OEM auf Grund von Abweichungen von Zulieferteilen eine Feldaktion (z.B. Rückruf) einleiten muss, kann der Lieferant durch einen Gremiumsentscheid auf ESK1-3 gesetzt werden.

### **8.3 Bandstillstand**

Auf Grund eines durch den Lieferanten entstandenen Bandstillstandes kann der Lieferant durch einen Gremiumsentscheid auf ESK1-3 gesetzt werden.

### **8.4 Hallenstörfälle**

Auf Grund einer inakzeptablen Anzahl von Lieferantenreklamationen innerhalb von 6 Monaten kann der Lieferant durch einen Gremiumsentscheid auf ESK1-3 gesetzt werden.

### **8.5 Abweichungen Auditmanagement**

In folgenden Fällen erfolgt automatisch eine Einstufung in Eskalationsstufe 3 und folglich eine Sperre für Neuaufträge (der Entscheid hierzu muss im Gremiummeeting bestätigt werden):

- TK-Presta Auditergebnis C
- Fehlender Audit-Massnahmenplan
- Terminüberschreitungen bezüglich Umsetzung/Aktualisierung des Audit-Massnahmenplanes

## 9 Aufbewahrung von Aufzeichnungen

| Aufzeichnung / Daten   | Verantwortlich für die Aufbewahrung | Dauer der Aufbewahrung | Aufbewahrungsort |
|--|-------------------------------------|------------------------|------------------|
| monatliche Bewertungen   | Q-Abteilung der Division            | 10 Jahre               | SAP-Archivierung |
| Q-Daten, Beanstandungen, Prüfberichte                          | Q-Abteilung der Division            | 10 Jahre               | SAP-Archivierung |
| Logistik-Daten, Einteilungen, Abrufe, Lieferscheine, WE-Belege | Logistik-Abteilung der Division     | 10 Jahre               | SAP-Archivierung |

Tabelle 16 Aufbewahrung von Aufzeichnungen

## 10 Mitgeltende Unterlagen

Siehe Prozess (Income):“Lieferantenbewertung und Lieferantenentwicklung“.

## 11 Änderungen

| Version | Beschreibung der Modifizierung   |
|---------|--|
| 1.0     | Erstellung   |
| 2.0     | Änderung des Zielwertes für das Kriterium ppm-Note, Anpassung des Handbuchs, Anpassung der Anhänge.  |
| 3.0     | Punkt 3: Änderung der Klassifikation für das Auditergebnis, Festlegung der Datenpflege.  |
| 4.0     | Änderung bei Punkt 5: Die Versandvorschrift wurde durch den Logistikprozess ersetzt.<br>Punkt 7: TK-Konzernvorgabe QT-003 integriert.  |
| 5.0     | Punkt 2: Tabelle 3 (Verantwortlichkeit für die Datenpflege der einzelnen Kriterien) integriert.<br>Punkt 4: Tabelle 6 (Bewertung der Lieferung bei der Qualitätsprüfung) geändert und ergänzt.<br>Punkt 6: Aktionen, Massnahmen und Eskalation ergänzt. Tabelle 14 (Ampelstatus, Zielverletzungen, Aktionen usw.) aus Punkt 2 integriert, angepasst und definiert. |
| 6.0     | Anpassung Standort und Überführung in WORD-Dokument  |
| 7.0     | Sperrprocedere für Serie- und Prototypen hinzugefügt.<br>Status 0-1 wird durch die Werksorganisationen eigenständig bearbeitet, Entstehende Kosten für TKP ab Level-Vergabe (2-3) inkl. Monitoring.  |
| 8.0     | Aktualisierung Audit-Konsequenz sowie BQEE-Verweis hinzugefügt   |