



# Lieferantenmanagement in der HÜBNER Gruppe

Erstelldatum  
15.08.2016 kle

Änd.-Datum

Seite  
1

Änd.-Stand  
-

## Handbuch

**Lieferantenqualifizierung**

**Lieferantenbewertung**

**Lieferantenentwicklung**







## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung/Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Lieferantenqualifizierung</b>	<b>5</b>
2.1	Lieferantenselbstauskunftsbogen	5
2.2	Dokumentation Lieferantenfreigabe/-sperre	6
2.3	Lieferantenfreigabe/Zusammenarbeit	6
<b>3</b>	<b>Lieferantenbewertung</b>	<b>7</b>
3.1	Übersicht	8
3.1.1	Performance	8
3.1.2	Lieferantenmanagement	8
3.2	ABC-Bewertungskennzahlen	9
3.3	Maßnahmen	10
3.4	Fehlerkataloge	11
3.4.1	Qualität	11
3.4.1.1	QW-Dokumentation	11
3.4.1.2	Prozessaudit	12
3.4.2	Lieferung/Logistik	12
3.4.2.1	Lieferzuverlässigkeit	12
3.4.2.2	Service des Lieferanten	13
3.4.2.3	Verpackung	13
3.4.2.4	Dokumentation	13
3.4.2.5	Teile-/Packstückkennzeichnung	14
3.4.3	Einkauf/Standardkriterien	15
3.4.3.1	Einkauf Bonussystem	16
3.4.4	Einkauf/Projektmanagement	16
3.4.4.1	Einkauf/Projektmanagement Bonussystem	17
3.4.5	Eskalationsstufen	17
3.4.5.1	Eskalationsstufen ohne CSL Programm	17
3.4.5.2	Eskalationsstufen mit CSL Programm	17
3.5	Übermittlung an Lieferanten	18
<b>4</b>	<b>Eskalationsverfahren</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>CSL Programm</b>	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>TOP Q-Gespräche</b>	<b>19</b>
<b>7</b>	<b>Schematische Darstellung des Eskalationsprozesses</b>	<b>20</b>
<b>8</b>	<b>Lieferantenentwicklung</b>	<b>21</b>
8.1	Lieferantenaufbau	21
8.2	Lieferantenförderung	21
8.3	Lieferanten-Entwicklungsplan	22
<b>9</b>	<b>Begriffe und Abkürzungen</b>	<b>22</b>

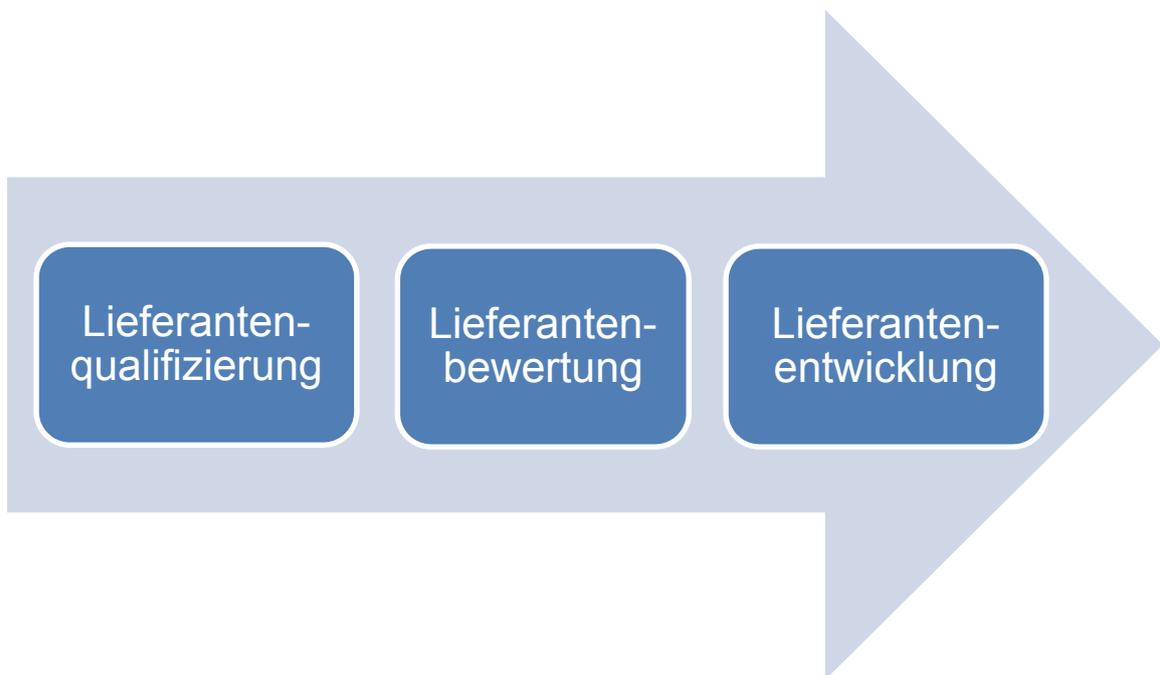
## Lieferantenmanagement bei HÜBNER

### 1 Einleitung/Vorwort

Die HÜBNER Gruppe zählt zu den traditionsreichen Systemanbietern für technische Industrieprodukte. Das Unternehmen unterstützt auf fast jedem Kontinent seine Kunden mit innovativen Techniken und umfassendem Know-how.

Zum Erreichen der Anforderungen ihrer Kunden und der Unternehmensziele benötigt die HÜBNER Gruppe eine weltweite Lieferantenbasis, die sich kontinuierlich in Leistung (Performance) und Qualifikation auf höchstem Niveau darstellt.

Der Prozess des Lieferantenmanagements besteht aus drei Phasen, welche die Grundvoraussetzung für eine Zusammenarbeit mit der HÜBNER Gruppe sind und die von jedem Lieferanten zu durchlaufen sind.



Eine Beschreibung der o.g. Prozesse finden Sie in den nachfolgenden Kapiteln.



## 2 Lieferantenqualifizierung

Der Lieferantenqualifizierungsprozess ist für alle neuen Lieferanten verbindlich und bildet die Grundlage zur Lieferantenfreigabe in der HÜBNER Gruppe. Auch Bestandslieferanten können unter besonderen Umständen bzw. im Rahmen der Datenaktualisierung einer erneuten Lieferantenqualifizierung unterzogen werden. Um im Rahmen des Lieferantenqualifizierungsprozesses als Lieferant in die Liste der freigegebenen Lieferanten aufgenommen zu werden, sind folgende Mindeststandards hinsichtlich

- Beschaffungsmanagement
- Qualitätsmanagementsystem
- Compliance Management System
- Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Energiemanagement
- Zulassungsverfahren
- zollrechtlicher Bestimmungen
- Innovationsmanagement
- Projektmanagement

zu erfüllen. Dazu hat die HÜBNER Gruppe standardisierte Formulare und Freigabeprozesse entwickelt, welche in den folgenden Unterkapiteln erläutert werden.

### 2.1 Lieferantenselbstauskunftsbogen

Der Lieferantenselbstauskunftsbogen fragt die unter Punkt 2 aufgeführten Themenbereiche ab, damit sich die HÜBNER Gruppe einen Überblick über das Leistungsspektrum bzw. über das Potenzial des Lieferanten verschaffen kann.

Jeder Fragenkatalog der einzelnen Bereiche wird dabei mit einem Punktesystem vom verantwortlichen strategischen Einkäufer bewertet und führt schließlich zu einer Gesamtbewertung, welche über eine weitere gemeinsame Zusammenarbeit entscheidet.

#### Fragenkatalog Bewertungsskala

Bewertung	Punkte	Beschreibung
Trifft nicht zu	0	SCHWERWIEGENDE ABWEICHUNG: Anforderung ist nicht erfüllt.
Trifft teilweise zu	1	DEUTLICHE ABWEICHUNG: Anforderung wird zum Teil erfüllt.
Trifft weitgehend zu	2	GERINGFÜGIGE ABWEICHUNG: Anforderung wird weitgehend erfüllt.
Trifft vollständig zu	3	ANFORDERUNG IST ERFÜLLT: Anforderung wird vollständig erfüllt.
Best-In-Class	4	ANFORDERUNG IST ÜBERTROFFEN: Anforderung wird übererfüllt.



## Bewertungsskala Themenbereiche/Gesamtbewertung

0 % - 49 %	=	NOT FULFILLED
50 % - 69 %	=	RESTRICTED
70 % - 89 %	=	ACCEPTED
90 % - 100 %	=	BEST-IN-CLASS

Dem Fragebogen sind die entsprechenden Zertifikate und Zulassungen in aktueller Form beizufügen. Fehlende, jedoch im Fragenkatalog genannte Zertifikate oder Zulassungen, führen automatisch und ohne weitere Information zu einer Ablehnung der Lieferantenselbstauskunft.

Die Gesamtbewertung des Selbstauskunftsbogens ist für den strategischen Einkauf der HÜBNER Gruppe eine der Entscheidungshilfen zur Freigabe von Lieferanten.

## 2.2 Dokumentation Lieferantenfreigabe/-sperre

In dem HÜBNER-internen Dokument „Lieferantenfreigabe/-sperre“ werden drei verschiedene Prozesse abgebildet und schriftlich dokumentiert.

- Zulassung eines Neulieferant
- Sperre eines Lieferanten
- Wiederfreigabe eines gesperrten Lieferanten

Dabei fließt, neben Ergebnissen aus der Erstmusterabwicklung oder Ergebnissen aus einer Lieferantenentwicklung, auch das Endergebnis der Lieferantenselbstauskunft in die Freigabe mit ein.

## 2.3 Lieferantenfreigabe/Zusammenarbeit

Mit der Aufnahme des Lieferanten in die Liste der freigegebenen Lieferanten ist der Freigabeprozess in der HÜBNER Gruppe abgeschlossen und der Lieferant für eine mögliche Serienlieferung und für gemeinsame Projekte freigegeben.

Eine weitere Grundvoraussetzung für die Lieferantenfreigabe ist die Akzeptanz der folgenden Dokumente, welche im Internet unter dem Link

[http://www.hubner-group.com/einkaufs\\_dokumente.html](http://www.hubner-group.com/einkaufs_dokumente.html) heruntergeladen werden können:

- Allgemeine Einkaufsbedingungen
- Code of Conduct



Auf den HÜBNER Beschaffungsdokumenten werden gegebenenfalls weitere Spezifikationen herangezogen die für den Auftrag verbindlich zu akzeptieren sind. Diese werden in HÜBNER Werksnormen (HWN) definiert oder auf HÜBNER Zeichnungen benannt. Eine häufig benannte Werksnorm ist die

- Verpackungs- und Liefervorschrift HWN 406.

Abweichungen zu den HÜBNER Beschaffungsdokumenten und -spezifikationen durch den Lieferanten erfordern grundsätzlich die Freigabe durch HÜBNER. Dabei sind produktspezifische Abweichungen über einen

- Antrag auf Sonderfreigabe

bei dem zuständigen Ansprechpartner im Einkauf von HÜBNER anzuzeigen. Eine Belieferung mit abweichenden Spezifikationen darf nur nach Freigabe mit vollständiger Dokumentation erfolgen. Beide Dokumente können im Internet herunter geladen werden

### 3 Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung ist ein wichtiges Instrument des Lieferantenmanagementsystems bzw. der Lieferantenanalyse zur systematischen Bestimmung der Leistungsfähigkeit von Lieferanten anhand definierter Merkmale/Bewertungskriterien.

Dieser Bewertungsprozess wird durchgeführt, um die Stärken und Schwächen der Lieferanten objektiv und vergleichbar einzuschätzen und somit die besten Lieferanten für die HÜBNER Gruppe auszuwählen.

Weitere Ziele der Lieferantenbewertung sind:

- regelmäßige Überwachung der Lieferantenqualität
- Optimierung der Lieferantenbeziehung
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- frühzeitige Erkennung von Risiken, die zur Kostenverursachung durch eine schlechte Lieferantenperformance führen

Sie besteht aus dem Hauptbewertungskriterium „Performance“ und dem Zusatzbewertungskriterium „Lieferantenmanagement“, mit den Unterkriterien laut nachfolgender Übersicht.



## 3.1 Übersicht

### 3.1.1 Performance

- Produktqualität Gewichtung 1/3
- Lieferperformance Gewichtung 2/3 (Unterkriterien Termin-/Mengentreue zu jeweils 50 %)

Die Performance wird auf Basis der festgelegten Leistungsindikatoren aus der Belieferung der Werke durch das ERP-System ermittelt und der Lieferantenbewertung zur Verfügung gestellt.

### 3.1.2 Lieferantenmanagement

- Lieferantenmanagement Gewichtung erfolgt auf Basis des gewichteten Mittelwertes von Produktqualität und Lieferperformance. Störfälle werden gemäß Fehlerkatalog zusätzlich in Abzug gebracht. (Unterkriterien Logistik, QW-Logistik, Service, Einkauf zu jeweils 25 %)

Die folgenden Kategorien fließen in das Kriterium Lieferantenmanagement ein:

- Einkaufsqualität
- Projektmanagement/-leistung
- Status aus Zertifizierung und/oder HÜBNER Auditierung
- Eskalationsstufe im HÜBNER Eskalationsverfahren
- Malusregelung gemäß Fehlerkatalog oder Bonusregelung

Die Bewertung erfolgt auf Basis von Qualitätsmeldungen (Qualitätslogistik-, Logistik-, Service- und Einkaufsstörfälle) die in allen HÜBNER Werken, Geschäftsbereichen und Zentralfunktionen erstellt werden können.

Aus den beschriebenen Bewertungskriterien ergeben sich die Bewertungskennzahlen, welche den Lieferanten klassifizieren und seine Leistungsfähigkeit in Bezug auf quantitative und qualitative Anforderungen der HÜBNER Gruppe bewerten.

Pro Kriterium werden 100 Punkte angerechnet, wenn keine Störungen/Reklamationen vorliegen. Die möglichen Punktabzüge ergeben sich aus den weiter unten aufgeführten Fehlerkatalogen.

Für die Gesamteinstufung werden alle relevanten Meldungen in der HÜBNER Gruppe berücksichtigt. Dies sind in einzelnen Meldungen für:

- die Produktqualität und Lieferperformance aus dem Bewertungszeitraum
- die Logistik aus dem Bewertungszeitraum



- das Projektmanagement aus dem Bewertungszeitraum
- die Einkaufsqualität, Audit, Zertifizierung und Eskalation aus dem Bewertungszeitraum
- die Bonus- oder Malusregelungen aus dem Bewertungszeitraum

## 3.2 ABC-Bewertungskennzahlen

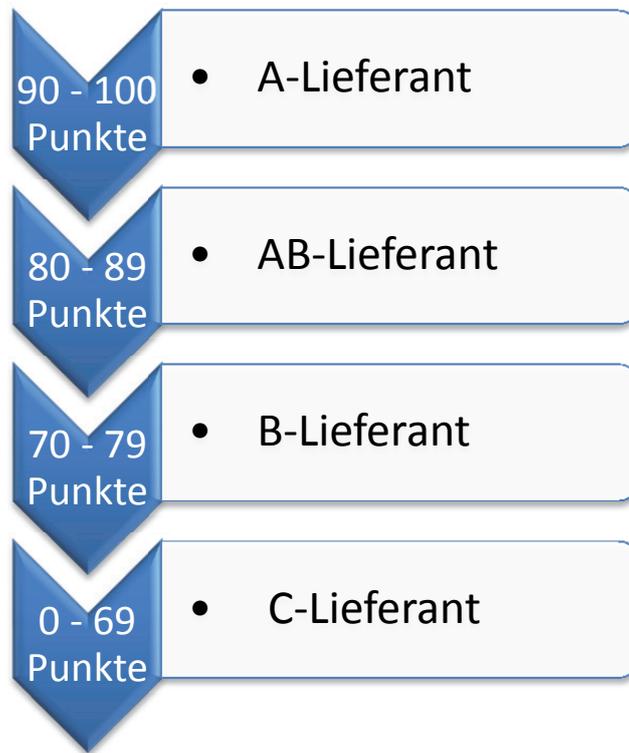
Die Bewertung von Lieferanten in der HÜBNER Gruppe wird anhand der Einstufungen „A“, „AB“, „B“ und „C“ vorgenommen. Je nach Einstufung finden unterschiedliche Eskalationsszenarien gemäß „Punkt 4“ Anwendung.

Die Erwartungshaltung der HÜBNER Gruppe an die Lieferanten ist dabei, die Einstufung „A“ zu erreichen und langfristig beizubehalten.

Die einzelnen Einstufungen definieren sich wie folgt:

- Einstufung A** Der Lieferant erfüllt die Anforderungen der HÜBNER Gruppe in diesem Bereich in vollem Umfang.
- Einstufung AB** Der Lieferant erfüllt die Anforderungen der HÜBNER Gruppe in diesem Bereich mit Einschränkungen. Die Ergebnisse dieser Einstufung dienen dem Lieferanten zur präventiven Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen seines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.  
Die erwarteten Maßnahmen sind dem Punkt 3.3 zu entnehmen.
- Einstufung B** Der Lieferant erfüllt die Anforderungen der HÜBNER Gruppe in diesem Bereich nicht. Korrekturmaßnahmen durch den Lieferanten sind für die weitere Zusammenarbeit mit der HÜBNER Gruppe zwingend erforderlich.  
Die erwarteten Maßnahmen sind dem Punkt 3.3 zu entnehmen.
- Einstufung C** Der Lieferant erfüllt die Anforderungen der HÜBNER Gruppe in diesem Bereich nicht. Ohne umfangreiche Maßnahmen beim Lieferanten ist die weitere Zusammenarbeit gefährdet.  
Die erwarteten Maßnahmen sind dem Punkt 3.3 zu entnehmen.

Die Bewertungskennzahlen sind wie folgt innerhalb der HÜBNER Gruppe festgelegt:



### 3.3 Maßnahmen

Abhängig von der Bewertung ergeben sich folgende Maßnahmen des Lieferanten:

**Einstufung A** Hier ist keine Maßnahme erforderlich.

**Einstufung AB:** Der Lieferant sendet eine schriftliche Stellungnahme. Erfolgt die schriftliche Stellungnahme nicht innerhalb einer Woche, wird dies durch eine Störfallmeldung dokumentiert.  
Die Störfallmeldung fließt in die Lieferantenbewertung der Folgeperiode ein. Nach Aufforderung ist ein Maßnahmenplan nachzureichen.

**Einstufung B** Der Lieferant sendet einen detaillierten Maßnahmenplan. Erfolgt der schriftliche Maßnahmenplan nicht innerhalb einer Woche, wird dies durch eine Störfallmeldung dokumentiert.  
Die Störfallmeldung fließt in die Lieferantenbewertung der Folgeperiode ein. Ggf. sind weitere Aktivitäten gemäß HÜBNER Eskalationssystem erforderlich.



## Einstufung C

Der Lieferant sendet einen detaillierten Maßnahmenplan und einen schriftlichen Zukunftsplan aus dem ausführlich hervorgeht, wie der Lieferant mittelfristig die Lieferantenbewertung verbessern wird.

Liegen Hübner die beiden schriftlichen Dokumente nicht innerhalb einer Woche vor, wird dies durch eine Störfallmeldung dokumentiert. Die Störfallmeldung fließt in die Lieferantenbewertung der Folgeperiode ein.

Ohne ausreichende Maßnahmen und ohne eine nachhaltige Verbesserung behält sich HÜBNER vor, den Lieferanten für Neugeschäfte intern zu sperren und bei Anfragen nicht mehr zu berücksichtigen. Ggf. sind weitere Aktivitäten gemäß HÜBNER Eskalationssystem erforderlich.

## 3.4 Fehlerkataloge

### 3.4.1 Qualität

Das Hauptkriterium Produktqualität setzt sich zusammen aus dem Verwendungsentscheid der Wareneingangsprüfung. Der Punktabzug je Störfall wird auf den entsprechenden Wareneingang angewendet.

Punktabzug/Meldung	Störfall
0 Punkte	• Verwendungsentscheid Annahme
50 Punkte	• Die <b>Annahme</b> erfolgt <b>unter Vorbehalt</b> .
99 Punkte	• Es erfolgt eine <b>Rückweisung</b> .

PPM-Werte werden ermittelt aus der Anliefermenge und den in den Qualitätsmeldungen eingestellten „Fehlerraten ppm“, fließen jedoch nicht in die Bewertung ein. Diese Werte dienen der Festlegung notwendiger Korrekturmaßnahmen.

Neben den aus dem ERP-System ermittelten Werten besteht die Möglichkeit, bei Bedarf weitere Abzüge oder Bonuspunkte gemäß folgender Aufstellung zu erfassen.

#### 3.4.1.1 QW-Dokumentation

Der Punktabzug je Störfall wird auf den entsprechenden Wareneingang angewendet.

Punktabzug/Meldung	Störfall	SAP-Code
99 Punkte	• Fehlender Erstmusterprüfbericht	0100
99 Punkte	• Fehlendes Zertifikat	0101



### 3.4.1.2 Prozessaudit

Wird durch HÜBNER ein Prozessaudit durchgeführt, hat das Ergebnis einen direkten Einfluss gemäß nachfolgender Tabelle auf das Kriterium „Lieferantenmanagement“ in der Lieferantenbewertung. Der Punktabzug je Störfall wird nicht auf Wareneingänge angewendet, sondern erfolgt als Gesamtabzug von dem gewichteten Mittelwert aus Produktqualität und Lieferperformance.

Punktabzug/Meldung	Störfall	SAP-Code
0 Punkte	• Auditergebnis $\geq 80$	%
autom. AB-Lieferant	• Auditergebnis $\geq 80 < 90$ u. nicht termingerechte Maßnahmenbearbeitung	0130
autom. C-Lieferant	• Auditergebnis $< 80$	0131

### 3.4.2 Lieferung/Logistik

Das Hauptkriterium Lieferperformance setzt sich zu je 50 % aus der Mengentreue und der Termintreue zusammen. Neben den aus dem ERP-System ermittelten Werten besteht die Möglichkeit, bei Bedarf weitere Abzüge oder Bonuspunkte gemäß folgender Aufstellung zu erfassen. Der Punktabzug je Störfall wird auf den entsprechenden Wareneingang angewendet.

#### 3.4.2.1 Lieferzuverlässigkeit

Punktabzug/Meldung	Störfall	SAP-Code
99 Punkte	• Überlieferung/Vorauslieferung mit Rücksendung oder Bestandsaufbau	0200
99 Punkte	• Anlieferung außerhalb des vereinbarten Zeitfensters	0201
99 Punkte	• Abholung außerhalb des vereinbarten Zeitfensters	0202
99 Punkte	• Anlieferadresse nicht beachtet	0203
99 Punkte	• Liefertermin Auftragsbestätigung außerhalb der vereinbarten Lieferzeit	0204



## 3.4.2.2 Service des Lieferanten

Punktabzug/Meldung	Störfall	SAP-Code
99 Punkte	• Schlechte Erreichbarkeit der Ansprechpartner	0220
99 Punkte	• Hoher Aufwand in Informationsbeschaffung	0221
99 Punkte	• Unzuverlässige Informationen	0222
99 Punkte	• Nichteinhaltung von Vereinbarungen/Zusagen	0223
99 Punkte	• Fehlende Auftragsbestätigung unter Berücksichtigung des vereinbarten Zeitfensters	0224

## 3.4.2.3 Verpackung

Punktabzug/Meldung	Störfall	SAP-Code
99 Punkte	• Falsche (gem. Verpackungsrichtlinie), beschädigte oder verschmutzte Verpackung bzw. Transportmittel	0240
99 Punkte	• Fehlende oder falsche Etikettierung	0241
99 Punkte	• vermischte Gebinde	0242
99 Punkte	• Fehlende Gefahrstoff-/Gefahrgutkennzeichnung	0243
99 Punkte	• Fehlender oder falscher Inhalt	0244
99 Punkte	• Transportschaden	0245
99 Punkte	• Anlieferungen für verschiedene Anlieferorte nicht getrennt verpackt	0246
99 Punkte	• abweichende Packstückmengen	0247

## 3.4.2.4 Dokumentation

Punktabzug/Meldung	Störfall	SAP-Code
99 Punkte	• Fehlende oder falsche Lieferdokumentation (Lieferschein, Rechnung)	0260
99 Punkte	• Hübner Artikelnummer fehlt/falsch auf Lieferschein	0261
99 Punkte	• Hübner Bestellnummer/Bestellposition fehlt /falsch auf Lieferschein	0262
99 Punkte	• Fehlende oder falsche Anlieferadresse auf Lieferdokumenten	0263



## 3.4.2.5 Teile-/Packstückkennzeichnung

Punktanzahl/Meldung	Störfall	SAP-Code
99 Punkte	• Artikelkennzeichnung fehlt/nicht lesbar	0280
99 Punkte	• Barcode nicht lesbar	0281
99 Punkte	• Materialnummer fehlerhaft/nicht aktualisiert	0282
99 Punkte	• Materialnummer fehlt/nicht lesbar	0283
99 Punkte	• Materialbezeichnung an falscher Stelle	0284
99 Punkte	• Materialbezeichnung fehlt/schlecht lesbar	0285
99 Punkte	• Chargennummer an falscher Stelle	0286
99 Punkte	• Chargennummer fehlt/nicht lesbar	0287
99 Punkte	• Mindesthaltbarkeitsdatum fehlt/nicht lesbar	0288
99 Punkte	• Packmengenangaben fehlt/nicht lesbar	0289
99 Punkte	• Packmengenangaben fehlerhaft	0290

### 3.4.3 Einkauf/Standardkriterien

Der Punktabzug je Störfall wird nicht auf Wareneingänge angewendet, sondern erfolgt als Gesamtabzug von dem gewichteten Mittelwert aus Produktqualität und Lieferperformance.

Punktabzug/Meldung	Störfall	SAP-Code
0 Punkte	• <b>Wettbewerbsfähigkeit/Kosten</b> < 3 % weniger wettbewerbsfähig	%
5 Punkte	• <b>Wettbewerbsfähigkeit/Kosten</b> < 5 % weniger wettbewerbsfähig	0300
10 Punkte	• <b>Wettbewerbsfähigkeit/Kosten</b> > 5 % weniger wettbewerbsfähig	0301
0 Punkte	• <b>Kommunikation/Reaktionsverhalten</b> - termingerecht	%
5 Punkte	• <b>Kommunikation/Reaktionsverhalten</b> - verspätete Antwort/ nach Aufforderung	0302
10 Punkte	• <b>Kommunikation/Reaktionsverhalten</b> - nicht den Anforderungen entsprechend	0303
0 Punkte	• <b>Kostentransparenz</b> - vollständiger cost-break-down	%
5 Punkte	• <b>Kostentransparenz</b> - cost-break-down nicht vollständig	0304
10 Punkte	• <b>Kostentransparenz</b> - Gesamtpreis	0305
0 Punkte	• <b>Vertragsakzeptanz</b> - alle HÜBNER Standards vollständig anerkannt	%
3 Punkte	• <b>Vertragsakzeptanz</b> - Hübner Standards mit Änderungen verhandelt	0306
5 Punkte	• <b>Vertragsakzeptanz</b> - gesetzliche Regelung	0307
20 Punkte	• <b>QM Zertifikat abgelaufen</b> und keine Reaktion auf Zertifikatsanforderung	0308



## 3.4.3.1 Einkauf Bonussystem

Punktaddition/Meldung		SAP-Code
5 Punkte	• Meldung fehlerhafter Vertragsdaten zu Gunsten Hübner (Preise)	0320
5 Punkte	• Anlieferung ausserhalb der Vereinbarungen zu Gunsten Hübner	0321
5 Punkte	• einfacher cost-break-down (Teilkalkulation)	0322
10 Punkte	• cost-break-down (transparente Kalkulation)	0323
5 Punkte	• eigenständige Reduzierung von Preisen aufgrund veränderter Marktgegebenheiten oder Angebotsmöglichkeiten	0324
5 Punkte	• eigenständige Reduzierung von Preisen bedingt durch Wertanalyse	0325

## 3.4.4 Einkauf/Projektmanagement

Punktanzug/Meldung	Störfall	SAP-Code
5 Punkte	• <b>Angebotsverhalten</b> - Vollständigkeit der Angebote, Plausibilität der Preise, Wettbewerbsfähigkeit, Verwendung der Hübner Formulare	0340
5 Punkte	• <b>Technische Gespräche</b> - Herstellbarkeitsanalysen, Technischer Support, Entwicklungsunterstützung	0341
5 Punkte	• <b>Kommerzielle Gespräche</b> - Verhandlungsbereitschaft, Kostensenkungspotenziale eigenständig vorschlagen und umsetzen	0342
5 Punkte	• <b>Termintreue</b> - Angebote, Prototypen, Muster, Erstmuster, Projektunterlagen (Prüfpläne/Messberichte etc.)	0343
10 Punkte	• <b>Teilequalität</b> - Prototypen, Muster, Erstmuster	0344
10 Punkte	• <b>Qualität der Dokumente</b> - Angebote, Messberichte, Werkzeugdatenblätter	0345
5 Punkte	• <b>Allgemeine Lieferperformance</b> - Projektmanagementsystem vorhanden, Gesprächsvorbereitungen, Erreichbarkeit, aktive Kommunikation, Flexibilität/Reaktionszeit, Einhaltung von Zusagen und Absprachen	0346
5 Punkte	• <b>Präsenz/Kundenbetreuung</b>	0347
10 Punkte	• <b>Lieferantenverursachte AWE</b> (Sonderfreigabe)	0348
10 Punkte	• <b>Lieferantenverursachte Zeichnungsanpassung</b>	0349



## 3.4.4.1 Einkauf/Projektmanagement Bonussystem

Punktaddition/Meldung		SAP-Code
5 Punkte	• <b>Innovationsverhalten Lieferant</b> - 1 eingereicherter Innovationsbeitrag, erste Bewertung ist erfolgt	0360
10 Punkte	• <b>Innovationsverhalten Lieferant</b> - 1 Innovationsbeitrag mit Hübner Vorabfreigabe	0361
20 Punkte	• <b>Innovationsverhalten Lieferant</b> - 1 Innovationsbeitrag mit Hübner Endfreigabe	0362

## 3.4.5 Eskalationsstufen

### 3.4.5.1 Eskalationsstufen ohne CSL Programm

Gelangt ein Lieferant mit einer Performance von 100 % (ohne weitere Punktabzüge aus den anderen Bewertungsbereichen) durch fortgesetzte Probleme in eine der HÜBNER Eskalationsstufen, so hat dies folgenden Einfluss auf die Lieferantenbewertung:

Punktabzug/Meldung	Störfall	SAP-Code
0 Punkte	• Eskalationsstufe 0 (E0)	
autom. AB-Lieferant	• Eskalationsstufe 1 (E1)	0380
autom. B-Lieferant	• Eskalationsstufe 2 (E2)	0381
autom. C-Lieferant	• Eskalationsstufe 3 (E3) - Business on hold	0382
autom. C-Lieferant	• Eskalationsstufe 3 (E3) - Ausphasung des Lieferanten	0383

### 3.4.5.2 Eskalationsstufen mit CSL Programm

Gelangt ein Lieferant mit einer Performance von 100 % (ohne weitere Punktabzüge aus den anderen Bewertungsbereichen) durch Wiederholfehler, eskalierte Produktprobleme oder eskalierte Lieferantenentwicklungsprogramme in eine der CSL-Stufen des HÜBNER Eskalationssystems, so hat dies folgenden Einfluss auf die Lieferantenbewertung:

Punktabzug/Meldung	Störfall	SAP-Code
0 Punkte	• Controlled Shipping Level 0 (CSL0)	
autom. AB-Lieferant	• Controlled Shipping Level 1 (CSL1)	0390
autom. B-Lieferant	• Controlled Shipping Level 2 (CSL2)	0391
autom. C-Lieferant	• Controlled Shipping Level 3 (CSL3)	0392



## 3.5 Übermittlung an Lieferanten

Die Lieferantenbewertung wird einmal im Quartal erstellt und dem Lieferanten per E-Mail zugestellt.

Die Erfassung von Störfällen wird entweder einer Lieferung direkt zugeordnet oder auch allgemein auf einen Lieferanten erfasst. In jedem Fall erhält der Lieferant eine Information über den Störfall zur Einleitung von Maßnahmen.

## 4 Eskalationsverfahren

Um einen reibungslosen Produktions- und Projektablauf zu gewährleisten und Probleme frühzeitig zu erkennen, wendet die HÜBNER Gruppe das folgende Eskalationsverfahren an. Dieser Prozess ermöglicht es, im Falle von Störungen, die vom Lieferanten verursacht werden, einheitlich entsprechende Abstellmaßnahmen zu definieren und deren Abarbeitung sicherzustellen.

**Ab der ersten Stufe (E1) des Eskalationsverfahrens werden entsprechende Maßnahmen definiert, welche in einem zu vereinbarenden Zeitraum zu erfüllen sind. Bei Nichterfüllung der vereinbarten Maßnahmen wird die Eskalation automatisch in der nächsthöheren Stufe fortgesetzt, bis hin zu partiellen Verlagerungen von betroffenen Produkten/Artikeln oder dem vollständigen Abbau des Lieferanten.**

**Die im Rahmen des Eskalationsverfahrens der Stufen größer "E0" erforderlichen Unterstützungsleistungen durch HÜBNER oder dessen Beauftragten werden dem Lieferanten in Rechnung gestellt.**

Im Falle der Sperrung erhält der Lieferant den Status „New Business on hold“.

„New Business on hold“ bedeutet für den Lieferanten, dass er für den Zeitraum der Sperrung

- keine Anfragen sowie
- keine Neuaufträge

von HÜBNER erhält.

Andere Rechte, die HÜBNER nach den vertraglichen Vereinbarungen oder dem vereinbarten Recht zustehen, gelten zusätzlich zu diesem Eskalationsverfahren und bleiben davon unberührt.



## 5 CSL Programm

Im Rahmen des Eskalationsprogramms behält sich die HÜBNER Gruppe die Möglichkeit offen, bei Wiederholfehlern, eskalierten Produktthemen oder eskalierten Lieferantenentwicklungsthemen ein CSL Programm (Controlled Shipping Level) einzuberufen. Folgende Stufen des CSL Programms sind möglich:

### CSL1

Der Lieferant prüft zu 100 % die geforderten Merkmale über einen gewissen Zeitraum, für eine geforderte Menge oder so lange, bis die Abstellmaßnahmen beim Lieferanten wirksam und durch HÜBNER bestätigt sind. Die Abarbeitung erfolgt im Rahmen der Reklamationsabarbeitung bei HÜBNER oder im Werk des Lieferanten. In der Folge wird über den Erhalt oder die Beendigung des CSL1 Status entschieden.

### CSL2

Eine unabhängige dritte Partei prüft die geforderten Merkmale über einen gewissen Zeitraum, für eine geforderte Menge oder so lange, bis die Abstellmaßnahmen beim Lieferanten wirksam und durch HÜBNER bestätigt sind. Es werden Punkte gemäß Fehlerkatalog in der Lieferantenbewertung für die Dauer des CSL2 Programms (Eskalationslevel 2) abgezogen.

### CSL3

Zu den Maßnahmen aus CSL2 wird zusätzlich ein Lieferantenentwicklungsprogramm von einer unabhängigen Dritten Partei durchgeführt. Die Bereiche, in denen die Entwicklung stattfindet, werden im gemeinsamen „Kick Off Meeting“ definiert. Es werden Punkte gemäß Fehlerkatalog in der Lieferantenbewertung für die Dauer des CSL3 Programms (Eskalationslevel 2) abgezogen.

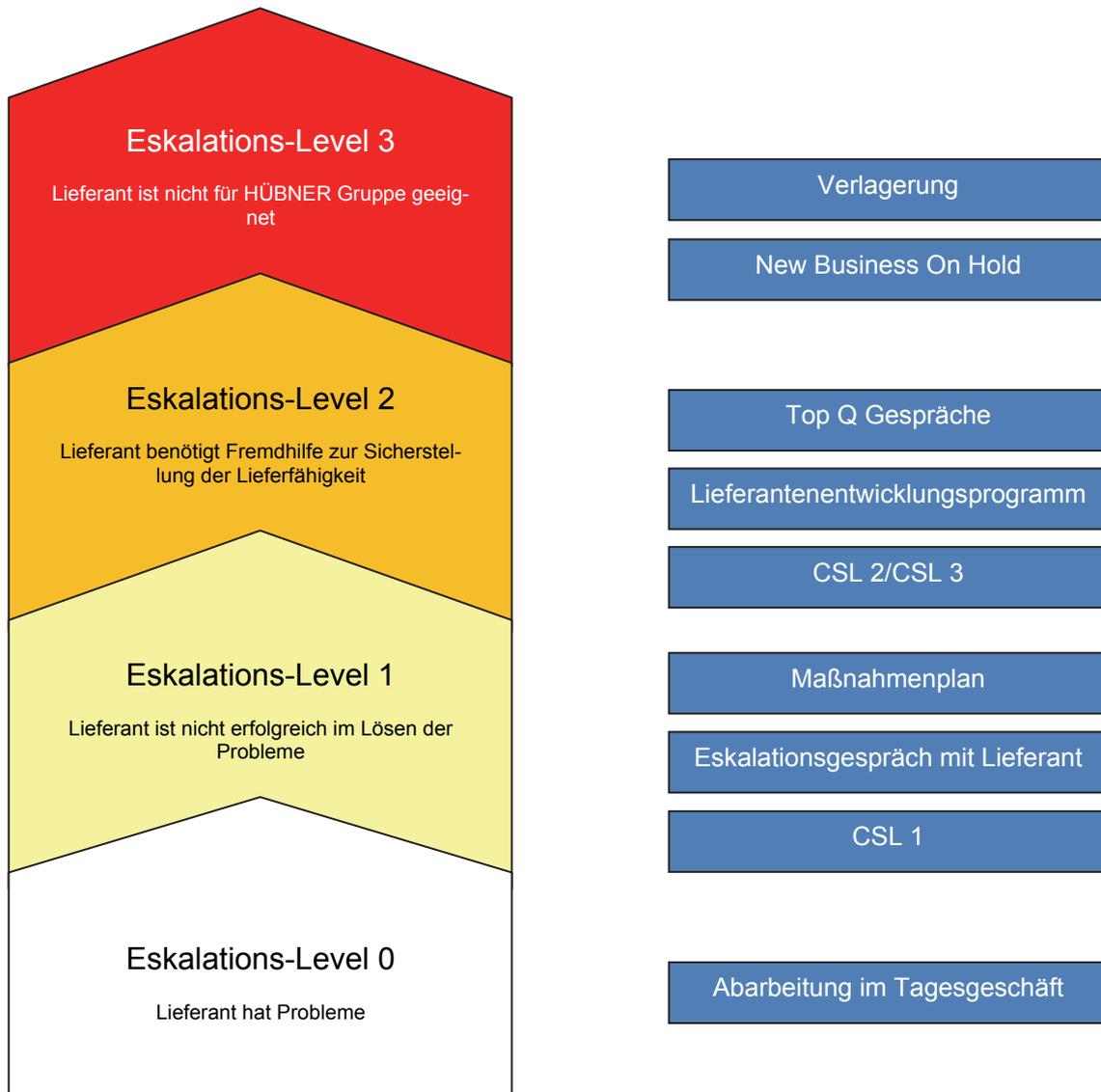
## 6 TOP Q-Gespräche

Bei z. B. nicht erfolgreichen CSL-Programmen, eskalierten Einzelthemen (sowohl in der Serien- als auch in der Projektphase) oder dauerhaft unzureichender Performance, finden Top Q-Gespräche mit dem Lieferanten statt. Hier wird die Geschäftsführung des Lieferanten, evtl. auch kurzfristig, zu einem „TOP Q-Gespräch“ eingeladen. Zu diesem Gespräch erwartet HÜBNER einen aussagefähigen Maßnahmenplan, der sowohl die kurzfristigen Sofortmaßnahmen, als auch die geplanten Maßnahmen zur nachhaltigen Abstellung beinhaltet.

Teilnehmer seitens HÜBNER sind der Q-Leiter des betroffenen Werkes, die Einkaufsleitung sowie bei Bedarf weitere Teilnehmer.

## 7 Schematische Darstellung des Eskalationsprozesses

### Mögliche Instrumente/Prozesse:





## 8 Lieferantenentwicklung

Im Rahmen der Lieferantenentwicklung werden strategische Entscheidungen zur Art und Intensität der angestrebten bzw. bestehenden Zusammenarbeit getroffen, sowie präzise Zielvorgaben und Maßnahmen definiert, die das Leistungspotenzial und die Zusammenarbeit mit den Lieferanten verbessern.

Die HÜBNER Gruppe unterscheidet in der Lieferantenentwicklung zwischen zwei Entwicklungsmodellen:

- Lieferantenaufbau
- Lieferantenförderung

### 8.1 Lieferantenaufbau

Unter Lieferantenaufbau versteht die HÜBNER Gruppe die gezielte Entwicklung neuer, potenzieller Lieferanten, mit denen aktuell noch keine Geschäftsbeziehung besteht und deren Lieferportfolio, Innovationsverhalten oder Know-how wichtig für die HÜBNER Gruppe sind.

### 8.2 Lieferantenförderung

Die Lieferantenförderung entwickelt die Bestandslieferanten der HÜBNER Gruppe weiter. Primäres Ziel der Lieferantenförderung ist die störungsfreie Vertragsabwicklung und Materialversorgung der HÜBNER Gruppe.

Dieser Bereich differenziert sich nochmals in

- Reaktive Lieferantenförderung

Innerhalb der reaktiven Lieferantenförderung unterstützt die HÜBNER Gruppe kurzfristig notwendige Lieferantenmaßnahmen aufgrund von Leistungseinbrüchen oder anderen Vertragsverletzungen. HÜBNER behält sich dabei vor, die anfallenden Kosten dem Lieferanten in Rechnung zu stellen. Ggf. ist die Erstellung eines Lieferantenentwicklungsplans gemäß HÜBNER Eskalationsprozess erforderlich.

- Aktive Lieferantenförderung

Im Bereich der aktiven Lieferantenförderung wird das Leistungsniveau des Lieferanten durch gemeinsam vereinbarte Zielvorgaben und Maßnahmen verbessert ohne dass z.B. eskalierende Probleme vorliegen müssen.



## 8.3 Lieferanten-Entwicklungsplan

Mit dem Lieferanten kann ein entsprechender Lieferanten-Entwicklungsplan vereinbart werden, der Ziele und Vereinbarungen in verschiedenen Bereichen enthält (siehe Eskalationsprozess Punkt 7).

Die termingerechte Abarbeitung wird durch die HÜBNER Gruppe konsequent überwacht. In regelmäßigen Abständen erfolgen deshalb Review-Gespräche. Diese dienen der Fortschrittskontrolle der eingeleiteten Maßnahmen und deren Wirksamkeit.

## 9 Begriffe und Abkürzungen

AT	Arbeitstage
AWE	Abweicherlaubnis (Antrag auf Sonderfreigabe)
CSL	Controlled Shipping Level
HWN	HÜBNER Werksnorm
ppm	parts per million
WA	Wertanalyse