



Antriebs- und Fahrwerktechnik

# ZF Eskalationsmodell - „Lieferant / Kaufteile“

ZF Friedrichshafen AG



## Zielsetzung

Die Sicherung fehlerfreier Zulieferungen zu unseren Kunden hat bei ZF höchste Priorität. Hierzu sind fehlerfreie Lieferungen von unseren Lieferanten eine absolute Voraussetzung.

Im Falle von fehlerbehafteten Zulieferungen greift das ZF-Eskalationsmodell „Lieferant / Kaufteile“ ein. Dieses Modell ist grundsätzlich gültig für alle Lieferanten von Produktionsmaterial der ZF und seinen Einheiten.

Dieses Eskalationsmodell unterstützt für alle Beteiligten

- ein schnelles und effektives Handeln und
- eine verbindliche und nachhaltige Prozessoptimierung.

Wenn erforderlich sind bei der Behebung fehlerbehafteter Zulieferungen crossfunktionale Teams zwischen Lieferant, ZF und ggf. externen Experten zu bilden

Das Eskalationsmodell „Lieferant / Kaufteile“ beschreibt die Vorgehensweise bei fehlerhaften Zulieferungen und mangelhafter Nachhaltigkeit bei der Fehlerbeseitigung.

Es stellt sicher, dass die verschiedenen ZF-Werke ein flächendeckend einheitliches Verfahren anwenden und die ZF-Zulieferer über das gleiche Eskalationsmodell in den Problemlösungsprozess eingebunden werden.



## Aufnahme in das Eskalationsmodell (Aufnahmekriterien)

Die Aufnahme in die Eskalation kann erfolgen bei:

- fehlerhaften Zulieferungen
- Wiederholfehlern - trotz abgeschlossenem Problemlösungsprozess (8D)
- mangelhaftem Reklamationsmanagement des Lieferanten
- Langfristiger bzw. mehrfacher Überschreitung von Zielvereinbarungen
- Kundenreklamationen aufgrund von fehlerhaften Kaufteilen

Zusätzlich werden Kriterien berücksichtigt wie:

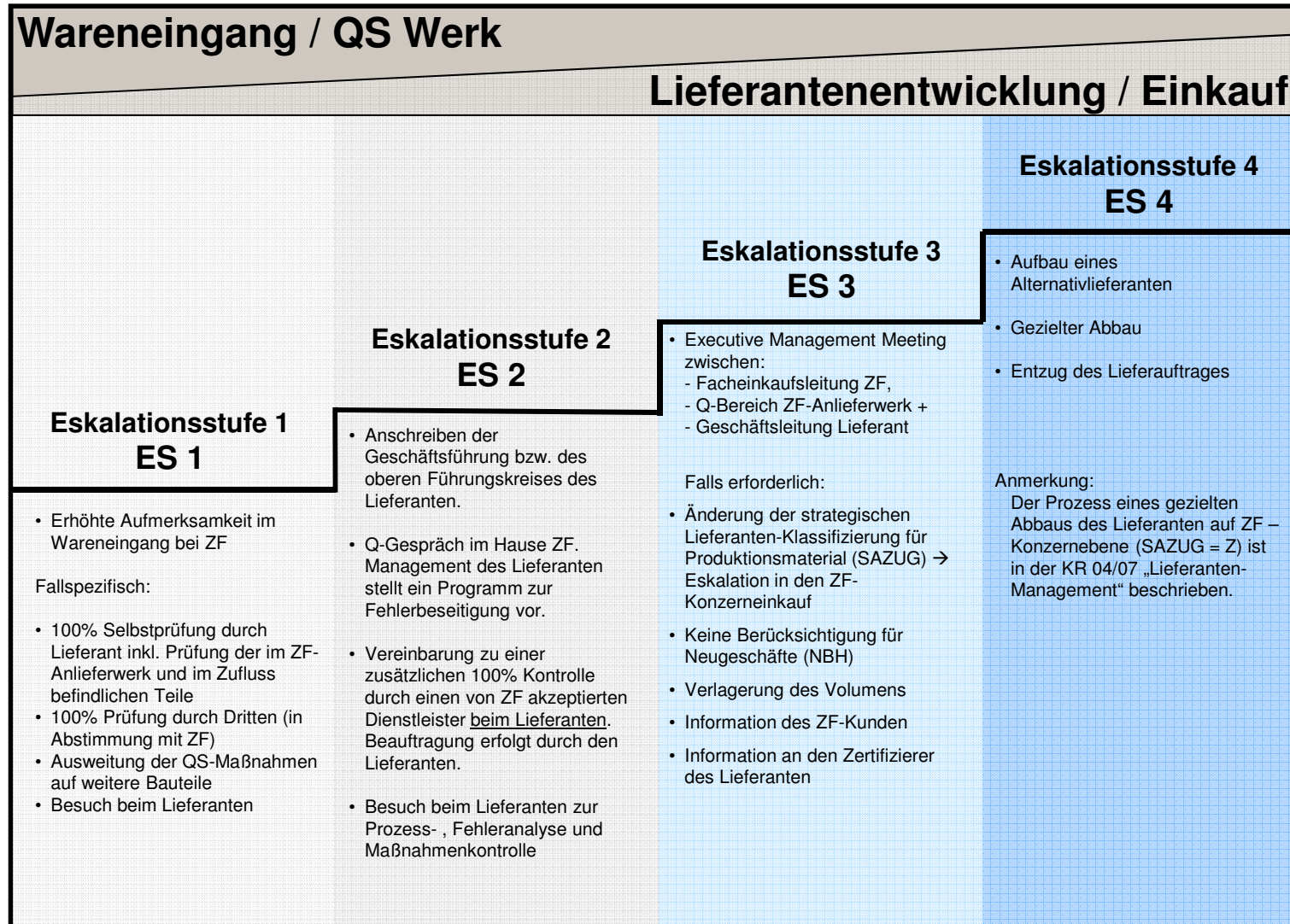
- Kritizität bzw. Bedeutung des Fehlers
- Konsequenzen des Fehlers für die ZF-Produktion
- Konsequenzen des Fehlers für die Produktion des ZF-Kunden
- Potentielle Feldreklamationen oder Rückrufaktionen beim ZF-Kunden

Inwieweit einer oder mehrere der o.g. Ereignisse oder Kriterien zu einer Aufnahme in eine der Eskalationsstufen führen, wird fallspezifisch durch die zuständigen Fachabteilungen entschieden. Situationsabhängig kann der direkte Einstieg auch auf Stufe 2 oder 3 erfolgen.



# Eskalationsmodell „Lieferant / Kaufteile“

## Inhalte der Eskalationsstufen





## Eskalationsstufe 1 (ES1)

Hat das ZF-Werk aufgrund der vorliegenden Fakten entschieden, den Lieferant in die Stufe ES1 aufzunehmen, gilt eine erhöhte Aufmerksamkeit im Wareneingang bei ZF.

Das ZF Anlieferwerk legt in dieser Stufe folgendes fest:

- betroffene Teile
- betroffene Merkmale
- Art der Prüfung,
- Kennzeichnung,
- Inhalt und Umfang der Dokumentation
- Kriterien der De-Eskalation
- Kriterien der höheren Einstufung (weitere Eskalation)



## Eskalationsstufe 1 (ES1)

Fallspezifisch hat folgendes zu erfolgen:

- 100% Selbstprüfung durch Lieferant inkl. Prüfung der im ZF-Anlieferwerk und im Zufluss befindlichen Teile
- 100% Prüfung durch Dritten (in Abstimmung mit ZF)
- Ausweitung der QS-Maßnahmen auf weitere Bauteile
- Besuch beim Lieferanten

Die vereinbarte Prüfung hat sich auf die auffällig gewordenen Merkmale zu beziehen. Sie ist vom Lieferanten für jede Lieferung anhand des QR83-Formulars „F11; Kennzeichnung geprüfter Ware nach Reklamation“ schriftlich zu dokumentieren. Darüber hinaus kann das ZF-Anlieferwerk weitere Dokumentationsforderungen festlegen.

Der Lieferant hat die vereinbarten Maßnahmen solange umzusetzen, bis der Nachweis einer nachhaltigen Problemlösung erbracht worden ist. Dies führt zur De-Eskalation.



## Eskalationsstufe 2 (ES2)

Wird der in der Stufe ES1 geforderte Nachweis nicht oder nicht rechtzeitig erbracht, kann das ZF-Anlieferwerk die Eskalationsstufe 2 einleiten. Die Einstufung erfolgt in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Einkauf „Produktionsmaterial“.

In der Eskalationsstufe 2 sind folgende Schritte zwingend:

- Anschreiben der Geschäftsführung bzw. des oberen Führungskreises des Lieferanten.
- Q-Gespräch im Hause ZF. Management des Lieferanten stellt ein Programm zur Fehlerbeseitigung vor.
- Vereinbarung zu einer zusätzlichen 100% Kontrolle durch einen von ZF akzeptierten Dienstleister beim Lieferanten. Beauftragung erfolgt durch den Lieferanten.
- Besuch beim Lieferanten zur Prozess-, Fehleranalyse und Maßnahmenkontrolle

Weitere Aufgaben des Lieferanten in dieser Stufe sind:

- Berichtserstattung zur Ursachenanalyse
- Status der Fehlerbeseitigung
- Maßnahmenabarbeitung

Der Lieferant hat die vereinbarten Maßnahmen solange umzusetzen, bis der Nachweis einer nachhaltigen Problemlösung erbracht worden ist. Dies führt zur De-Eskalation.



## Eskalationsstufe 3 (ES3)

Sind die in der Stufe 2 vereinbarten Maßnahmen nicht zielführend oder unzureichend in der Bearbeitung, kann der Einkauf Produktionsmaterial die Eskalationsstufe ES3 einleiten.

In der Eskalationsstufe 3 ist durch die Einkaufsleitung ein Treffen mit folgenden Parteien einzuleiten:

- Executive Management Meeting zwischen:
  - Facheinkaufsleitung ZF,
  - Q-Bereich ZF-Anlieferwerk +
  - Geschäftsleitung Lieferant

Falls erforderlich können hier folgende Konsequenzen eingeleitet werden:

- Änderung der strategischen Lieferanten-Klassifizierung für Produktionsmaterial (SAZUG) ⇔ Eskalation in den ZF-Konzerneinkauf
- Keine Berücksichtigung für Neugeschäfte (NBH)
- Verlagerung des Volumens
- Information des ZF-Kunden
- Information an den Zertifizierer des Lieferanten



## Eskalationsstufe 4 (ES4)

Sind die in der Stufe 3 vereinbarten Maßnahmen nicht zielführend oder unzureichend in der Bearbeitung, muss der Leiter Einkauf Produktionsmaterial die Eskalationsstufe ES4 einleiten. Das heißt,

- Aufbau eines Alternativlieferanten
- Gezielter Abbau
- Entzug des Lieferauftrages



# Abschluss Eskalationsprozess

## De-Eskalation

Eine De-Eskalation des Lieferanten erfolgt durch das jeweilige Gremium in:

- die vorherige Stufe  
oder
- den Ausstieg aus dem Eskalationsmodell

## Kosten

ZF behält sich vor, sämtliche Kosten, welche durch Anwendung des Eskalationsmodells entstehen, dem Lieferanten zu belasten.