

Strategische Logistikrichtlinie



Inhalt

1	Zielsetzung	2
2	Kommunikation	2
3	Steuern & Zoll	3
4	Anlieferkonzepte	3
5	Incoterms	3
6	Advance Shipping Notification	4
7	Verpackung	4
8	Lieferqualität	5
9	Rücklieferung	6
10	Abrechnung	6
11	Eskalationsmanagement	6

1 Zielsetzung

Ziel dieser Logistikrichtlinie ist es, die logistische Zusammenarbeit zwischen Voith und Lieferant auf eine formelle Basis zu stellen. Folgende Zielsetzungen werden hierdurch verfolgt:

	Ziel	Durch
1	Standardisierte Kommunikation	Langfristige Ausrichtung auf EDI und Web-EDI Anbindungen.
2	Strategische Auswahl der geeigneten Anlieferkonzepte	Abwägung zwischen Kanban, VMI / Konsignation und Lieferplan/ Einzelbestellung.
3	Fokussierung auf einheitliche Incoterms	Gezielter Fokus auf Incoterm FCA mit Ausnahmeregelung für DAP-Lieferungen.
4	Vereinheitlichung von SOTIF-Zielen und Mengentoleranzen	SOTIF-Zielwert von 95% sowie Mengentoleranzen von 0% für Über-/Unterlieferung.
5	Erhöhung der Prozesseffizienz in der Logistik	Partnerübergreifende Prozessgestaltung, Standards und Richtlinien (e.g. Verpackung).

2 Kommunikation

Im Rahmen der Zusammenarbeit sollte kontinuierlich daran gearbeitet werden den Informationsaustausch zu verbessern und wo möglich auf elektronische Transfermethoden wie EDI, Lieferantenportale (Web-EDI) oder ähnliches umzustellen. Wenn möglich werden bestehende Standards seitens Lieferanten und Voith eingehalten oder marktübliche Standards (e.g. VDA, VDMA Richtlinien) verwendet. Die initiale Einrichtung im Rahmen der Erstvereinbarung ist aufwandsseitig auf Voith und den Lieferanten zu verteilen.

Für EDI-Verfahren ist eine separate EDI Vereinbarung notwendig. Diese kann in Abstimmung mit dem zuständigen Einkäufer eingerichtet werden.

Voith plant aktuell eine Web-EDI Lösung für alle Lieferanten, die europäische Voith-Werke beliefern. Ziel ist es, alle Lieferanten entweder über EDI oder Web-EDI an das Voith ERP-System anzubinden. Informationen zur Einrichtung von Web-EDI befinden sich im Lieferanten Ökosystem (aktuell in Bearbeitung: [Link](#) → Downloads Voith Turbo → Logistik).

Für allgemeine Verpflichtungen und Definitionen im Rahmen der Kommunikation siehe „Externe Logistikrichtlinie für Lieferanten“, Kapitel 4 ([Link](#) → Downloads Voith Turbo → Vereinbarungen & Richtlinien).

Im Rahmen der eigenen Weiterentwicklung behält sich Voith vor neue oder geänderte Anforderungen an die Kommunikationsgegenstände und -methoden zu stellen. Eventuell daraus resultierende IT Kosten seitens Lieferanten und/oder Voith werden verursachergerecht abgerechnet.

3 Steuern & Zoll

Für Lieferpläne und Einzelbestellungen gelten die gesetzlichen Grundlagen für Steuern und Zölle. Besonderheiten ergeben sich für VMI / Konsignation und Kanban.

Das Anlieferkonzept VMI / Konsignation erfordert eine juristische Person (Lieferant), Frei-/Außenhandelszone (Voith, Spediteur), Zolllager (Voith, Spediteur) oder einen Fiskalagent (Lieferant). Um weitere Einzelheiten zu definieren, muss ein regionaler spezifischer Konsignationsvertrag verwendet werden.

Hinsichtlich Kanban sind keine Besonderheiten zu berücksichtigen, sofern es nicht zwei unterschiedliche Steuerregionen (Lieferant & Voith) vorliegen.

4 Anlieferkonzepte

Voith strebt eine bestandsminimale Belieferung durch seine Lieferanten an. Daher werden die Konzepte Kanban, Konsignation und Vendor-Managed-Inventory für jeden Lieferanten vorab bewertet und ggf. eingeführt.

Folgende Priorisierung der Konzepte ergibt sich:

1. Kanban: präferiertes Anlieferkonzept, falls möglich.
2. Vendor-Managed Inventory/Konsignation: präferierte Konzepte, abhängig von Warengruppen.
3. Lieferabrufe/Einzelbestellungen: relevante Anlieferkonzepte, falls (1) und (2) nicht möglich sind.

5 Incoterms

Incoterms beschreiben standardisierte internationale Lieferklauseln zwischen Voith Turbo und seinen Lieferanten: allgemein ist FCA als standardisierter Incoterm zu bevorzugen; Ausnahmen gelten für Überseetransporte und Gefahrgut: hier ist jeweils DAP zu verwenden.

Abweichende Regelungen vom Standard müssen begründet werden (zB. mittels Use Case).

Transportart	Einkauf	Incoterm
Straßenfracht	Einzelbestellungen, Lieferpläne, Streckengeschäft	FCA
	Kanban / Konsignation / VMI (Nachlauf)	
Übersee	Gefahrgut	DAP
	Allgemein	
Sonstige	Kanban / Konsignation / VMI (Hauptlauf EU)	DDP
	Kanban / Konsignation / VMI (Hauptlauf nicht-EU)	

Bei der Auswahl der FCA-Spediteure ist seitens Voith die „Preferred Forwarder List“ zu berücksichtigen.

Ausnahmen vom standardisierten Incoterm gelten explizit bei Lieferanten aus den Herkunftsländern Indien (FOB) und Straßenfracht aus Ostasien/Asien ab Türkei oder Großbritannien (DAP).

6 Advance Shipping Notification

Die Advance Shipping Notification (ASN) gibt Voith einen Ausblick auf das konkrete Anlieferdatum und -menge zum Zeitpunkt der Verladung beim Lieferanten.

Mit der Verladung durch den Lieferanten erfolgt die Übermittlung einer Advance Shipping Notification (ASN) auf elektronischem Wege. Hierzu sollen die Kommunikationsmethoden EDI oder Web-EDI genutzt werden. Die ASN enthält mindestens den Bezug zum Auftrag, die Materialien, die Mengen und den avisierten Liefertermin beim Voith.

7 Verpackung

Die bevorzugte Verpackung für Lieferungen an Voith-Standorte ist die Mehrwegverpackung. Für Überseelieferungen ist die Einwegverpackung in den meisten Fällen vorzuziehen.

Sofern nicht anders vereinbart, werden Mehrwegverpackungen von Voith bis zu einer definierten Höhe an vereinbarten Lagertagen im Lager des Lieferanten übernommen. Die Kontoführung und der monatliche Abgleich der Mehrwegverpackungen ist durch den Lieferanten durchzuführen. Einwegverpackungen werden vom Lieferanten beschafft und bezahlt.

Die Verpackungsanweisungen der einzelnen Voith-Standorte sind auf dem Lieferanten Ökosystem ([Link](#) → Downloads Voith Turbo → Logistik) zu finden.

Es gelten die Verpackungsvorschriften von Voith. Diese sind in entsprechenden Richtlinien für das Unternehmen, den Anlieferort oder materialspezifisch in einem Verpackungsdatenblatt festgehalten. Verpackungskosten sind separat auf der Lieferantenrechnung auszuweisen um eine transparente Aufschlüsselung der Bezugsnebenkosten zu ermöglichen

Unabhängig davon, ob es sich bei den Verpackungen um Transport-, Verkaufs- oder Umverpackungen handelt, hat der Lieferant die Verpflichtungen nach dem deutschen Verpackungsgesetz einzuhalten. Der Lieferant hat Verpackungen nach Gebrauch auf Wunsch von Besteller kostenlos zurückzunehmen und einer erneuten Verwendung oder einer stofflichen Verwertung zuzuführen. Rücknahmeort der Verpackungen, wenn eine Rücknahme von Besteller gewünscht, ist das Besteller Werkstor. (s. Voith AGBs, Kap. 7).

8 Lieferqualität

Die Lieferqualität regelt die Richtlinien zu Mengentoleranzen, Termintoleranzen und SOTIF-Regelung bei Anlieferung an Voith-Werke. Es gelten die folgenden Bestimmungen:

Mengentoleranzen	<ul style="list-style-type: none"> Überlieferung: 0% der abgerufenen Menge zum Termin Unterlieferung: 0% der abgerufenen Menge zum Termin
Termintoleranzen	<ul style="list-style-type: none"> Lieferung vor Termin: 0 Tage Lieferung nach Termin: 0 Tage
SOTIF (Supplied On Time In Full)	<ul style="list-style-type: none"> SOTIF-Zielwert: 95 %

SOTIF-Messung

Die Einhaltung der definierten Regelungen ist Voraussetzung für einen reibungslosen logistischen Ablauf. Dennoch kann es dazu kommen, dass Abweichungen auftreten. Die Bewertung erfolgt über SOTIF-Einträge.

Beispiele eines SOTIF-Eintrags:

- Schlechte Liefer- und Termintreue gemessen am „Supplied On Time in Full (SOTIF)“
- Auftragsbestätigungen des Lieferanten, die von den vereinbarten Mengen- und Terminvereinbarungen abweichen
- Unterschreitung der vereinbarten zugesicherten absoluten Deckung/Kapazitäten im Rahmen von Lieferplänen oder ähnlichen Vereinbarungen

Im Falle eines Liefer-/Leistungsverzuges, sind die allgemeinen Einkaufsbedingungen von Voith zu berücksichtigen. Die Auswertung erfolgt in einem periodischen Zyklus und wird sich in der allgemeinen Lieferantenbewertung niederschlagen. Voith wird die Leistung des Lieferanten regelmäßig bewerten und das Ergebnis mit dem Lieferanten besprechen.

KPI	Definition	Kalkulation	Zielwert
SOTIF	<p>Messung der Mengen <u>und</u> Zeitabweichung pro bestätigter Lieferung.</p> <ul style="list-style-type: none"> 0 Fehlerpunkte: Lieferung zum Termin und mit geforderter Menge 1 Fehlerpunkt: Lieferung kommt unpünktlich mit Mengenverfehlung 0,5 Fehlerpunkte: Lieferung zum Termin mit Mengenverfehlung 0,5 Fehlerpunkte: Lieferung kommt unpünktlich an und mit geforderter Menge. 	<p>[Fehlerpunkte Lieferungen]*100/[Anzahl Lieferungen]</p> <p>Pünktliche Lieferung unter Berücksichtigung der vereinbarten Toleranzen</p> <p>Mengenverfehlung unter Berücksichtigung der vereinbarten Toleranzen.</p>	95%

Die Anlieferungen werden durch den Kunden exakt zum vereinbarten Liefertermin erwartet.

Die Vereinbarungen dieses Kapitels stellen Zielwerte da, welche je nach Situation auf dem Beschaffungsmarkt, mittel- bis langfristig erreicht werden sollen.

9 Rücklieferung

Rücklieferungen sind Lieferungen von Voith an den Lieferanten bei denen die zuvor ausgelieferten Materialien aus berechtigten Gründen zurückgeliefert werden. Berechtigte Gründe können unter anderem sein: Mengenüberschreitung oberhalb der vereinbarten Toleranz; Qualitätsmängel; Falschlieferung oder entsprechende Kommissionsvereinbarungen. Rechtsfolge dieser Rücklieferung ist, dass keine Lieferung seitens des Lieferanten stattgefunden hat.

Die Kosten für die berechtigte Rücklieferung, eine eventuell notwendige Ersatzlieferung als auch die Abwicklung selbst sind durch den Lieferanten zu tragen. Für eine notwendige Ersatzlieferung muss Termin und Menge an Voith rückbestätigt werden.

10 Abrechnung

Dieser Abschnitt regelt die Abrechnung von Frachtkosten und Sonderfrachten. Es gelten die folgenden Regelungen:

Frachtkostenabrechnung	Die Abrechnung erfolgt zu den vereinbarten Konditionen nach dem geplanten Wareneingang beim Voith. Sollte der Lieferant für den gesamten oder Teile des Transportes aufkommen, sind die entstehenden Frachtkosten in jedem Fall separat auf der Rechnung auszuweisen um eine transparente Aufschlüsselung der Bezugsnebenkosten zu ermöglichen.
Sonderfrachten	Sollten Sonderfrachten im Falle eines Lieferverzugs notwendig sein und dadurch Mehrkosten anfallen, sind diese durch den Verursacher zu tragen.
Gutschriftsverfahren	Falls möglich ist das Gutschriftsverfahren zwischen Voith und Lieferant vorzuziehen.

11 Eskalationsmanagement

Das Eskalationsmanagement umfasst Liefer- und Versorgungsschwierigkeiten.

Sofern die Versorgung nicht zu 100% gem. Lieferabruf/Einzelbestellung durch den Lieferanten gewährleistet werden kann, muss dieser das mögliche Unterdeckungsrisiko unverzüglich anzeigen.

Allgemeines und Grundsätze:

- Eskalationen setzen nicht zwingend ein Verschulden des Lieferanten voraus, sondern dienen allgemein dazu, drohenden Schaden abzuwenden.
- Kommerzielle Verhandlungen/Diskussionen dürfen nicht zum Lieferverzug führen.

- Auch wenn der Lieferant Versorgungsschwierigkeiten meldet, entbindet ihn das per se nicht von der Lieferverpflichtung und Liefertreue. Abweichende Liefertermine können (müssen aber nicht) auf Seiten Voith manuell geprüft und bei Möglichkeit angepasst werden. Dies gilt als Kulanz und kann vom Lieferanten – sofern dem Lieferabruf nicht rechtzeitig widersprochen wurde oder die Einzelbestellung abweichend bestätigt wurde – nicht eingefordert werden. D.h. auch nach Meldung von Versorgungsschwierigkeiten hat der Lieferant alle nötigen und möglichen Maßnahmen zu ergreifen, um den Schaden und die Abweichung so gering wie möglich zu halten.
- Der Lieferant hat sicherzustellen, dass Versorgungsschwierigkeiten angemessen kommuniziert werden. Generell sollten Verzugsfragen auf operativer Ebene geklärt werden. Sofern folgende Kriterien erfüllt sind, ist der strategische Einkauf von Voith zu involvieren:
 - Klärung (zur Verhinderung von Bandstillständen oder Laufzeitschäden seitens Voith) auf operativer Ebene nicht möglich: Sofern keine Klärung erfolgen kann, weil kein Kontakt auf operativer Ebene zustande kommt oder auch nach Klärungsversuch klar ist, dass ein finanzieller Schaden auf Seiten Voith nicht verhindert werden kann
 - Versorgungsschwierigkeiten ohne Lösungshorizont: Sofern ein Lieferant ein Versorgungsproblem feststellt, für das er keinen Lösungszeitpunkt benennen kann, ist generell der strategische Einkauf zu involvieren.

Voraussetzungen:

- Eine Eskalation wird seitens Voith schriftlich angekündigt. Die jeweilige Eskalationsstufe wird dabei angegeben. Bei Ankündigung einer Eskalation wird Voith sowohl die Ursache als auch die Zielsetzung in Richtung Lieferant kommunizieren.
- Die Voraussetzungen für eine Eskalation sind in der Eskalationsmatrix (siehe 9.d) für jede Stufe definiert. Sofern eine konkrete Voraussetzung gegeben ist, kann eine Eskalation bereits auf einer fortgeschrittenen Stufe (1,2 oder 3) beginnen.

Konsequenzen und zeitliche Abgrenzung:

- Sofern durch den Lieferanten verursacht, werden alle direkt entstandenen Kosten durch Lieferverzug an den Lieferanten zurückbelastet (z.B. Produktionsstillstände, Sonderfahrten)
- Weitere mögliche Konsequenzen werden in der Eskalationsmatrix (siehe unten) definiert.
- Die in der Eskalationsmatrix benannten Konsequenzen können fallbezogen zur Anwendung gebracht werden.
- Zeitliche Abgrenzung (maximale Dauer pro Eskalationsstufe)
 - Eskalationsstufe 1: Max. 4 Wochen
 - Stufe 2: Max. 6 Monate
 - Stufe 3: Max. 6 Monate

⇔ Sofern es die Kritikalität (drohender Produktionsstop, drohender finanzieller Schaden im Kurzfristbereich) erfordert, können kürzere Zeiträume seitens Voith angesetzt werden.

⇔ Sofern die Maximaldauer einer Eskalationsstufe erreicht ist, ohne dass die von Voith kommunizierten Ziele (siehe Eskalationsschreiben) erreicht sind, geht die Eskalation automatisch in die nächste Stufe über.

Eskalationsmatrix:

Eskalation - Liefertermin nicht konform / Lieferperformance n.i.O.				
ESL	Eskalationsstufe	Eskalationsstufe	Eskalationsstufe	Eskalationsstufe
	[0] = Tagesgeschäft	[1]	[2]	[3]
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> - Tagesgeschäft - Angezeigte Lieferschwierigkeiten - Lieferrückstand - Bedarfssteigerung - Auftragsbestätigung weicht vom Wunschtermin ab 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Auflösung der Probleme auf operativer Ebene möglich - Akuter Produktionsstopp 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Auflösung der Probleme in den vorherigen Eskalationsstufen - Performanceschwierigkeiten (Soft) - Anhaltender, zusätzlicher Arbeitsaufwand seitens Voith durch Performanceschwierigkeiten (Calls, Expediting, Sonderfahrten, Tracking u.a.) - Drohender Produktionsstopp oder Auftragsverzug - Nicht genehmigte Verlagerungen - Liefer- / Produktionsstopp seitens Lieferant 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Auflösung der Probleme in den vorherigen Eskalationsstufen - Kommerzielle Probleme (die versorgungskritisch sind) - Gesetzliche Änderungen (z.B. Werkstoffverbote) - Insolvenz seitens Lieferant - Abkündigung
Verantwortlicher / Rolle Lieferant	Operativer Ansprechpartner für Tagesgeschäft	Vorgesetzter oder Teamleiter / Key Account Manager / Vertrieb	KAM / Vertrieb (/ Management)	Vertrieb / Management (KAM)
Erwarteter Output	<ul style="list-style-type: none"> - Umgehendes Klärungsgespräch - Eigenständiges Ergreifen aller möglichen Maßnahmen zur Lösung der Störung - Analyse der Situation (was ist passiert (Problemursache), wie ist der aktuelle Stand, was wurde bisher getan, wie sieht ein mögliches Lösungsszenario aus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Detaillierte Ursachenanalyse - Erstellung Maßnahmenkatalog mit Verantwortlichkeiten und Zeitschiene - Lessons Learned und Optimierung für zukünftige Vermeidung 	<ul style="list-style-type: none"> - Ursachenanalyse - ggf. neue Erstellung Maßnahmenkatalog - Einhaltung / Aktualisierung Maßnahmenkatalog mit Verantwortlichkeiten und Zeitschiene - Lessons Learned und Optimierung für zukünftige Vermeidung - Erkenntnisse aus der Umsetzung bisheriger Maßnahmen - Persönliches Eskalationsgespräch / Regeltermin - Kurzfristige, mittelfristige & langfristige Ausrichtung / Optimierung besprechen - Priorisierung der Voith-Aufträge gegenüber anderen Kunden - Priorisierung der Voith-Aufträge (innerhalb der bestehenden Aufträge) gem. Rücksprache mit Voith 	<ul style="list-style-type: none"> - Projekthafte Lieferantenermächtigung / Verbesserung: - oProjektteam / Taskforce seitens Lieferant definieren - oProjektplan erstellen - oMeilensteine und Zeitschiene definieren
Konsequenzen / mögliche Maßnahmen seitens Voith	...	Offizielle Eskalation -> Wird angekündigt seitens Voith	<ul style="list-style-type: none"> - Expediting bis zu 1Woche - Regeltermine (online oder Vor-Ort) - Kostentrückbelastung für alle Eskalationsaufwendungen (Zeitaufwand für Termine, Reisekosten, Sonderfahrten) - Strafe für Lieferantenverursachten Produktionsstopp bei Voith: 50.000 EUR / Schicht 	<ul style="list-style-type: none"> - Expediting bis zu 4 Arbeitstagen / Woche - Proaktives Bauteilsourcing / Evaluierung alternativer Lieferanten seitens Voith - New Business hold - Bereitstellung Berater auf Kosten des Lieferanten - Phase out