

DIREKTION EINKAUF DER MICHELIN GRUPPE

# GRUNDSÄTZE IM EINKAUF BEI MICHELIN



# INHALT

## VORWORT

04

## GRUNDSÄTZE UND WERTE DER GRUPPE

06

## GRUNDSÄTZE IM EINKAUF BEI MICHELIN

08

- Auftrag
- Berufsethische Leitlinien und Verhaltensregeln im Umgang mit Lieferanten
- Auswahl der Lieferanten
- Qualität
- Lieferantenbeziehungsmanagement „SRM<sup>1</sup>“
- Betriebskontinuitätsmanagement „BCM<sup>2</sup>“
- Unsere CSR<sup>3</sup>-Politik, Michelin Charta Leistung und Verantwortung  
„Wir bringen Sie weiter“ im Einkauf
- Erfolgsmessung
- Fazit

## ANHANG

24

- Qualität - Produktfreigabeprozess
- CSR-Bewertungskriterien

(1) Abkürzung für engl.: Supplier Relationship Management

(2) Abkürzung für engl.: Business Continuity Management

(3) Abkürzung für engl.: Corporate Social Responsibility (dt.: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen)



**VORWORT**

*Die Michelin Gruppe stützt sich auf starke Unternehmenswerte, die ihr seit jeher als Leitlinie dienen. Diese Werte sind in der Michelin Charta Leistung und Verantwortung dargelegt und sind Grundlage unserer Unternehmenskultur. Auch durch sie gelten wir heute als ein Unternehmen, das mit der Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen zu einer besseren Mobilität von Personen und Gütern beiträgt.*

*Unsere Strategie besteht darin, mit unseren Lieferanten langfristige Beziehungen zu knüpfen und dabei die Interessen und die Unternehmenskultur unserer Partner zu berücksichtigen.*

*Die Grundsätze im Einkauf bauen auf den Werten der Gruppe auf. Sie sind die Basis für die vertrauensvollen Beziehungen, die zwischen der Michelin Gruppe, ihren Einkaufsteams und ihren Lieferanten weltweit notwendig sind. Das vorliegende Dokument soll all diese wichtigen gemeinsamen Referenzen in eine verbindliche Form bringen, damit sich jeder darauf beziehen und sie unter allen Umständen einhalten kann.*

*Hierbei handelt es sich nicht um eine vollständige Liste von Regeln, doch im Zusammenspiel mit dem verantwortungsbewussten Verhalten jedes einzelnen bieten sie allen Mitarbeitern des Unternehmens und allen Geschäftspartnern nützliche Orientierung.*

*Diese Grundsätze im Einkauf werden für Michelin und seine Geschäftspartner den Rahmen für die gemeinsame Tätigkeit bilden, die Entscheidungen lenken und die Unternehmenswerte in das alltägliche Handeln integrieren. Es ist unsere Pflicht, uns nach diesen Leitlinien und Verhaltensregeln zu richten, denn sie sind die Grundlage unserer Integrität und unserer Ethik. So werden wir mehr denn je ein Unternehmen sein, dem man Vertrauen und Respekt entgegenbringt und das für seine Partner und sich selbst wertschöpfend tätig ist.*

*Die Mitarbeiter der Einkaufsteams verkörpern starke Unternehmenswerte und halten hohe ethische Normen ein. So stellen sie für unsere Lieferanten geschätzte Ansprechpartner dar. Zusammen mit ihnen engagieren wir uns für kontinuierliche Verbesserung und tragen gemeinsam die Verantwortung für hohe Leistungen.*

Luc Minguet  
Direktor Einkauf der Michelin Gruppe

A handwritten signature in black ink, consisting of several strokes that form the name 'Luc Minguet'.

The image features a vibrant yellow background with large, bold, black abstract shapes that resemble stylized human figures or organic forms. A white rectangular box is positioned in the center-left, containing the title text. To the left of this box is a vertical decorative element consisting of a series of parallel black and white diagonal lines.

**GRUNDSÄTZE UND  
WERTE DER GRUPPE**

Ganz im Sinne der Unternehmensgründer widmet sich Michelin dem Auftrag, verantwortungsbewusst zum Fortschritt der Mobilität beizutragen. Dies wird auch durch den Schriftzug des Unternehmens „Wir bringen Sie weiter“ verdeutlicht. Innovation und Qualität kennzeichnen die Entwicklung der Gruppe, die fest in den folgenden Unternehmenswerten verankert sind: **Achtung vor dem Kunden, Achtung vor den Menschen, Achtung vor den Aktionären, Achtung vor der Umwelt und Achtung vor den Fakten.**

Bereits seit 2002 orientieren sich unsere Arbeitsweisen am Konzept Michelin Leistung und Verantwortung, auf dem unsere Organisation und die Art, wie wir handeln und Innovationen anstreben, beruhen.

In der **Michelin Charta Leistung und Verantwortung „Wir bringen Sie weiter“** ist diese Unternehmenskultur dargelegt. Nach ihr richtet sich das Engagement der Gruppe für eine nachhaltige, ausgewogene und verantwortungsbewusste Entwicklung aus.

Dieser strukturierte und weltweite Ansatz wird in alle Unternehmensebenen und die Gesamtheit aller Projekte integriert. Er verdeutlicht die Entschlossenheit, mit der Michelin die langfristige Unternehmensentwicklung betreibt und gleichzeitig nach Ausgewogenheit zwischen wirtschaftlicher Leistung, Schonung der Umwelt und einem unablässigen Bemühen um Qualität in den Beziehungen zu Mitarbeitern und Partnern des Unternehmens strebt.

Die in der Michelin Charta Leistung und Verantwortung „Wir bringen Sie weiter“ dargelegten Grundsätze beruhen auf den folgenden Leitlinien:

### EINE BESONDERE ART ZU ARBEITEN

- Dem Kunden zuhören und ihn zufriedenstellen
- Im Interesse der wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens handeln
- Uns in allen Ländern der Welt harmonisch in das gesellschaftliche Umfeld einfügen
- Unsere Tätigkeit noch umweltverträglicher machen
- Integre Beziehungen zu unseren Partnern in Industrie und Handel und zu unseren Lieferanten pflegen

### EINE EINZIGARTIGE UNTERNEHMENSKULTUR

- Achtung vor dem Menschen
- Garantierte Qualität
- Innovation fördern
- Kontinuierliche Verbesserung
- Achtung vor den Fakten
- Langfristige Visionen

**Diese ursprünglichen Werte sind bei der Bewältigung der derzeitigen und künftigen Herausforderungen von großem Nutzen.**





**GRUNDSÄTZE IM  
EINKAUF BEI MICHELIN**



Michelin arbeitet mit Lieferanten, die den Anforderungen des Unternehmens im Hinblick auf Qualität, Kosten, Termintreue und Zuverlässigkeit entsprechen und die in Achtung vor dem Menschen und vor der Umwelt dem Fortschritt verpflichtet sind.

Die Beziehungen der Michelin Gruppe mit ihren Lieferanten entsprechen den oben genannten, zentralen Grundsätzen des Unternehmens, wie sie in der **Michelin Charta Leistung und Verantwortung „Wir bringen Sie weiter“** dargelegt sind. Darüber hinaus gehören zu diesen Grundsätzen Unparteilichkeit, Fairness und Redlichkeit.

Michelin möchte seine Lieferanten mit den in diesem Dokument dargelegten Grundsätzen der Zusammenarbeit vertraut machen und sicherstellen, dass sie diese ebenfalls einhalten.

### AUFTRAG

Der Auftrag des Unternehmensbereichs Einkauf bei Michelin besteht darin, unseren internen Kunden die Verfügbarkeit der notwendigen Produkte bzw. Dienstleistungen zu gewährleisten. Hierzu sind Lieferanten auszuwählen, die unseren technischen und wirtschaftlichen Anforderungen sowie unseren Erwartungen im Hinblick auf soziale und ökologische Verantwortung entsprechen.

Der Auftrag der Einkaufsteams beinhaltet unter anderem, das Wachstum im Sinne eines Mehrwerts für alle Beteiligten zu fördern, insbesondere die Qualität der Beziehungen sicherzustellen, regelmäßigen Informationsaustausch zu pflegen und Innovationen zu entwickeln. Daher streben wir langfristige Partnerschaften mit unseren Lieferanten an.

Unser Ziel ist es, zur Wettbewerbsfähigkeit der operativen Einheiten der Gruppe beizutragen und gleichzeitig die **Grundwerte** umzusetzen, die in der Michelin Charta Leistung und Verantwortung und im Ethik-Code dargelegt sind.



## BERUFSETHISCHE LEITLINIEN UND VERHALTENSREGELN IM UMGANG MIT LIEFERANTEN

*„In allen Ländern, in denen Michelin vertreten ist, sind wir fest entschlossen, unsere Geschäftstätigkeit mit absoluter Integrität wahrzunehmen. Dem Michelin Ethik-Code liegen die im Rahmen der Michelin Charta Leistung und Verantwortung formulierten Grundwerte zugrunde. Unser Ethik-Code legt die grundsätzlichen Verhaltensregeln fest, die auf unsere Tätigkeiten anzuwenden sind, und zeigt gewisse Richtlinien für Entscheidungen auf, die die Mitarbeiter der Gruppe zu unterschiedlichen Gebieten ethischer Natur zu treffen haben könnten. Der Ethik-Code präzisiert die Verhaltensregeln, die die Michelin Mitarbeiter zu befolgen haben.“ Auszug aus dem Vorwort der Geschäftsführung, Ethik-Code, 2011*

Im Michelin Ethik-Code ist die Politik der Gruppe im Hinblick auf berufsethische sowie individuelle Verhaltensregeln festgelegt. Dieses Dokument ergänzt und bekräftigt die Michelin Charta Leistung und Verantwortung.

Die Werte, Prinzipien und Verhaltensregeln, die in diesem Dokument festgehalten sind und allen Mitarbeitern nahe gebracht werden, sind die Grundlage für vertrauensvolle Beziehungen, die zwischen unserer Gruppe und allen Anteilseignern existieren müssen.

An dieser Stelle sollen diese berufsethischen Leitlinien und Verhaltensregeln aus dem Ethik-Code in Erinnerung gerufen werden. Sie müssen von allen Mitarbeitern des Einkaufs und generell der Michelin Gruppe im Umgang mit Lieferanten und ihren Subunternehmern eingehalten werden.

Diese Grundsätze entsprechen den **berufsethischen Regeln des Einkaufs bei Michelin**.

Jeder von uns verpflichtet sich als Botschafter der Michelin Gruppe, diese Regeln formal und inhaltlich einzuhalten. Der Ruf der Michelin Gruppe hängt von jedem von uns ab.

### EINHALTUNG VON GESETZEN UND VORSCHRIFTEN

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** *„Wir achten auf die Einhaltung der Gesetze und respektieren die Kulturen der Länder, in denen wir tätig sind. (...) Wir sind entschlossen, unsere Geschäftstätigkeit überall dort, wo wir ansässig sind, verantwortungsbewusst, aufrichtig und mit Respekt für Menschen und Gesetze auszuüben.“ (Charta Leistung und Verantwortung 2002, Unsere Werte in die Praxis umsetzen)*

Michelin und seine Lieferanten verpflichten sich zur vollständigen Einhaltung der Gesetze und Vorschriften bei allen ihren Tätigkeiten. Dies gilt auch für jeden Mitarbeiter im Einkauf.

### INTERESSENKONFLIKT

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** *„Wir wollen dem Entstehen eventueller Interessenkonflikte zwischen den Aufgaben unserer Beschäftigten innerhalb und außerhalb des Unternehmens vorbeugen. Wir erwarten daher von unseren Mitarbeitern, dass sie sich privater finanzieller, kaufmännischer oder sonstiger Aktivitäten enthalten, die den legitimen Interessen der Michelin Gruppe zuwiderlaufen oder die angesichts der unternehmensinternen Verantwortlichkeiten des Mitarbeiters Anlass zu Missverständnissen geben könnten.“ (Charta Leistung und Verantwortung 2002, Unsere Werte in die Praxis umsetzen)*

- Bei beruflichen Kontakten mit Lieferanten und ihren Subunternehmern sind die Mitarbeiter des Einkaufs und anderer Unternehmensbereiche angehalten, im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches stets im Interesse der Gruppe zu handeln und gesetzliche Vorschriften einzuhalten.
- Mitarbeitern des Einkaufs wie auch der gesamten Gruppe ist es nicht gestattet, mit Lieferanten oder ihren Subunternehmern Geschäfte abzuwickeln, die über den Rahmen ihres Auftrags innerhalb der Michelin Gruppe hinausgehen.
- Ist der Lieferant gleichzeitig ein Kunde von Michelin, darf der Einkäufer dies bei seinen Verhandlungen nicht berücksichtigen. Die Interessen der Gruppe im Einkauf und im Vertrieb sind zu trennen.

### Für einen Mitarbeiter kann beispielsweise in folgenden Situationen ein Interessenkonflikt entstehen:

- wenn er im Namen von Michelin einen Vertrag aushandelt, aus dem er zum aktuellen oder späteren Zeitpunkt einen persönlichen Nutzen zieht,
- wenn er finanziell – egal in welcher Form – an einer kommerziellen Gesellschaft beteiligt ist, die von Michelin Lieferanten kontrolliert wird,
- wenn er eine geschäftliche Gelegenheit, die sich Michelin bietet, zu seinen persönlichen Zwecken nutzt,
- wenn er eine vertrauliche Information über Michelin, die er im Rahmen seines Beschäftigungsverhältnisses erhalten hat, verwendet, um daraus für sich oder andere einen Nutzen oder einen Vorteil zu erlangen.

Generell ist ein Mitarbeiter des Einkaufs bei Interessenkonflikten seinem Vorgesetzten gegenüber zu größtmöglicher Transparenz verpflichtet.

## GESCHENKE UND EINLADUNGEN

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** „Wir achten auf die Einhaltung der Gesetze und respektieren die Kulturen der Länder, in denen wir tätig sind. (...) Wir sind entschlossen, unsere Geschäftstätigkeit überall dort, wo wir ansässig sind, verantwortungsbewusst, aufrichtig und mit Respekt für Menschen und Gesetze auszuüben.“  
(*Charta Leistung und Verantwortung 2002, Unsere Werte in die Praxis umsetzen*)

- Gelegentlich angebotene Geschenke und Einladungen können die Unabhängigkeit der Urteilskraft in den Beziehungen zu Lieferanten und ihren Subunternehmern beeinträchtigen.
- Deshalb ist es verboten, von Lieferanten oder Auftragnehmern Geschenke jeglicher Art anzunehmen, weder in Form von Geld noch in Form materieller Güter, Dienstleistungen, Unterhaltungsangeboten, Reisen oder in jeglicher anderer Form.
- Es ist jedoch erlaubt, geschäftliche Geschenke von geringem Wert anzunehmen, wie zum Beispiel ein Werbegeschenk, ein gelegentliches Essen, eine Einladung zu einem Unternehmensevent oder die Teilnahme an einem Event, das vom Lieferanten oder seinem Subunternehmer gesponsert wird.
- Das Annehmen eines solchen Geschenkes darf keinesfalls die Unabhängigkeit der Urteilskraft des Einkäufers oder des internen Kunden in Bezug auf diesen Lieferanten beeinträchtigen.
- Falls es die Sitten und Bräuche eines Landes erfordern, ein Geschenk anzunehmen, hat der Einkäufer seinen Vorgesetzten darüber zu informieren. Dieser wird über das weitere Vorgehen entscheiden.

## BEZIEHUNGEN ZU REGIERUNGEN UND VORGEHEN GEGEN KORRUPTION

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** „Jede Form der Bestechung von öffentlichen wie privaten Institutionen lehnen wir entschieden ab, unabhängig von dem Land, in dem wir tätig sind. Zuwendungen an Dritte, denen keine tatsächliche, ordnungsgemäß in unseren Büchern ausgewiesene Leistung in belegbarer Höhe gegenübersteht, lehnen wir ab.“ (Charta Leistung und Verantwortung 2002, Unsere Werte in die Praxis umsetzen)

Michelin verwehrt sich gegen jede Form der Bestechung oder jede andere Form illegaler Zahlungen an Vertreter von Behörden, Mitglieder von Regierungen oder andere Bedienstete der öffentlichen Hand.

Es ist zum Beispiel untersagt, Provisionszahlungen, Rückvergütungen, Rabatte, Beratungshonorare oder ein anderes Entgelt für geleistete Dienste in Form von Geld oder finanziellen Zuwendungen zu zahlen, wenn solche Zahlungsleistungen darauf abzielen, ein Mitglied der Regierung, einen Beamten oder einen Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu bezahlen, damit eine Entscheidung oder ein ungerechtfertigter Vorteil zugunsten von Michelin ergeht. Diese Zahlungen sind ebenfalls als gesetzwidrig zu betrachten, wenn sie durch einen Mittler oder einen externen Berater zustande kommen.

Um in diesem Bereich die Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben zu gewährleisten, müssen die Regeln des Ethik-Codes sehr genau eingehalten werden.

## GEHEIMHALTUNG

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** „Und schließlich betrachten wir Vertraulichkeit als Pflicht, wo immer die Interessen unserer Kunden, unserer Aktionäre, unserer Partner, unserer Mitarbeiter oder ganz allgemein der Michelin Gruppe auf dem Spiel stehen.“ (*Charta Leistung und Verantwortung 2002, Unsere Werte in die Praxis umsetzen*)

Die Mitarbeiter im Einkauf haben eventuell Zugang zu Informationen über die Gruppe, die geheim gehalten werden müssen, da deren Enthüllung bzw. vorzeitige Bekanntgabe möglicherweise dem Unternehmen schaden könnte. Dabei kann es sich beispielsweise um Informationen in Zusammenhang mit Produkten, Studien, technischem Know-how, Projekten in der Fertigung oder im Vertrieb, um Finanzdaten oder auch um strategische, taktische, budgetäre oder sonstige Planungen und Pläne von Michelin handeln, die nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind.

Jeder Mitarbeiter muss dafür Sorge tragen, dass solche Informationen weder direkt noch indirekt an Außenstehende gelangen und dass sie nicht an Unbefugte weitergegeben werden.

Ebenso werden alle Informationen, die im Rahmen einer Ausschreibung über einen Lieferanten bekannt werden, streng vertraulich behandelt und insbesondere nicht an Wettbewerber weitergegeben.

In der Verhandlungsphase können Vertraulichkeitsvereinbarungen zwischen Michelin und seinen Lieferanten abgeschlossen werden.

## LAUTERER WETTBEWERB UND KARTELLRECHT

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** „Wir befürworten eine faire wirtschaftliche Konkurrenz, bei der sich alle Marktbeteiligten im Rahmen der wettbewerbsrechtlichen Vorschriften bewegen.“ (*Charta Leistung und Verantwortung 2002, Unsere Werte in die Praxis umsetzen*)

Die Auswahl eines Lieferanten bzw. Auftragnehmers für Güter und Dienstleistungen muss transparent sein und darf ausschließlich nach objektiven Kriterien vorgenommen werden.

### **Michelin hält die folgenden Regeln und Grundsätze des freien Wettbewerbs ein:**

- Ausschreibungsunterlagen werden allen angefragten Lieferanten gleichzeitig übermittelt und der Abgabetermin für die Angebote ist für alle gleich.
- Die Liste der Ausschreibungsteilnehmer ist vertraulich und bleibt dies auch nach der Erteilung des Zuschlags, insbesondere, um Preisabsprachen zwischen den Lieferanten zu vermeiden.
- Alle Lieferanten, die an der Ausschreibung teilnehmen, erhalten zur gleichen Zeit die gleichen Unterlagen. Anfragen nach zusätzlichen Informationen während der Angebotsphase müssen an den Einkäufer oder einen technischen Ansprechpartner, der in den Ausschreibungsunterlagen benannt wird, gerichtet werden.
- Aus Gründen der Fairness werden alle Antworten auf Fragen von Anbietern sowie sämtliche Zusatzinformationen allgemeiner Natur (das heißt, wenn sie sich nicht auf eine spezifische Lösung eines Anbieters beziehen), die zu einem besseren Verständnis der Ausschreibungsunterlagen beitragen könnten, an alle Ausschreibungsteilnehmer übermittelt.
- Die Anbieter sollten ausdrücklich eingeladen werden, Angebote einzureichen, die Alternativen bzw. Optionen aufzeigen.
- Alle Ausschreibungsunterlagen sind vertraulich. Der Lieferant darf sie Dritten ohne vorherige schriftliche Zustimmung von Michelin nicht zugänglich machen.
- Wenn die Abgabefrist für ein Angebot verlängert wird, so gilt diese Verlängerung in der Regel für alle Lieferanten.
- Preise, Konditionen und andere technische Einzelheiten eines Anbieters dürfen anderen Anbietern nicht zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch dann, wenn der Zuschlag bereits erteilt wurde. Eine Ausschreibung darf nicht dazu dienen, nur Kostenvoranschläge einzuholen. Zusammen mit dem internen Kunden wählt der Einkäufer einen Lieferanten nach Kriterien aus, die vor der Abgabe der Angebote festgelegt wurden und für alle Angebote gelten.

- Michelin ist nicht verpflichtet, das preisgünstigste Angebot auszuwählen. Michelin wird sich für diejenige Lösung entscheiden, welche seinen Interessen am besten entspricht.
- Bei Lieferanten, die den Zuschlag nicht bekommen, bedankt sich Michelin dem Charakter der Angebote entsprechend in angemessener Art und Weise. Eine Erklärung, warum ihr Angebot nicht angenommen wurde, wird diese Anbieter dabei unterstützen, künftige Angebote passgerechter zu gestalten und dazu beitragen, dass kein Eindruck von Unfairness entsteht.
- Die Einkaufsabteilung muss in der Lage sein, alle Entscheidungen zu belegen und zu begründen.

### BETRUG

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** „Wir achten auf die Einhaltung der Gesetze und respektieren die Kulturen der Länder, in denen wir tätig sind. (...) Wir sind entschlossen, unsere Geschäftstätigkeit überall dort, wo wir ansässig sind, verantwortungsbewusst, aufrichtig und mit Respekt für Menschen und Gesetze auszuüben.“  
(Charta Leistung und Verantwortung 2002, Unsere Werte in die Praxis umsetzen)

Interne Vermögensdelikte stellen für Michelin ein erhebliches Risiko dar und wirken sich auf den Ruf des Unternehmens und seine Geschäftstätigkeit aus.

Betrug, Unehrlichkeit sowie jedes andere strafbare Verhalten sind bei Michelin streng untersagt. Der betreffende Mitarbeiter muss damit rechnen, dass er zivilrechtlich oder strafrechtlich zur Verantwortung gezogen wird.

Michelin hat eine konzernweit gültige Richtlinie zum Risikomanagement im Hinblick auf Vermögensdelikte erstellt. Ziel ist, dass alle Gesellschaften der Gruppe einschließlich aller Mitarbeiter dasselbe Verständnis der Anforderungen der Gruppe hinsichtlich Vermögensstraftaten haben und ein Paket wirksamer Maßnahmen zu ihrer Bekämpfung anwenden.

### MEDIATION

Wenn der Lieferant nach Gesprächen mit seinen gewohnten Ansprechpartnern keine befriedigende Antwort erhält, kann er auf Wunsch den Mediator für Kunden-Lieferanten-Beziehungen in Anspruch nehmen. Gemeinsam wird dann nach einer zeitnahen Lösung in einem partnerschaftlichen Prozess gesucht. Diese Mediationsfunktion wird vom Direktor Qualität innerhalb der Direktion Einkauf der Michelin Gruppe ausgeübt.

Der Mediator kommt erst dann zum Einsatz, wenn vorhergehende Versuche, die Angelegenheit zusammen mit den gewohnten Ansprechpartnern bei Michelin zu lösen (beispielsweise mit dem zuständigen Einkäufer, dem Contract Manager oder der Buchhaltung), gescheitert sind.

Wenn ein Lieferant eine Mediation in Anspruch nehmen möchte, kann er einen entsprechenden Antrag in seiner Muttersprache per E-Mail an folgende Adresse senden: [compte-fonction.mediation-achats@fr.michelin.com](mailto:compte-fonction.mediation-achats@fr.michelin.com)

Kann mit Hilfe des internen Mediators keine Lösung gefunden werden, verpflichten sich beide Parteien, auf einen zugelassenen externen Mediator zurückzugreifen.

### FAZIT

Von Einkäufern wird größtmögliche Transparenz ihren Vorgesetzten gegenüber erwartet. Im Falle einer Unsicherheit über das richtige Vorgehen sind sie gehalten, mit ihnen Rücksprache zu halten.

## AUSWAHL DER LIEFERANTEN

### Dieser Abschnitt betrifft nur neue Lieferanten.

Bei der Aufnahme eines neuen Lieferanten ins Lieferantenportfolio gehen die Teams der Gruppe nach einem strukturierten Regelprozess vor. Dabei werden das Potenzial des Lieferanten sowie seine Fähigkeit bewertet, den Erwartungen Michelins im Hinblick auf kaufmännische und technische Aspekte, Qualität, Liefer- und Termintreue sowie nachhaltige Entwicklung zu entsprechen. Die ausgewählten Lieferanten müssen sich an die in diesem Dokument dargelegten Werte halten.

Die Auswahlphase beinhaltet folgende Teilabschnitte:

### VORBAUSWAHL

In einem ersten Schritt füllt der Lieferant einen Fragebogen aus, der Michelin zur Einschätzung der folgenden Punkte dient:

- Finanzielle und wirtschaftliche Situation des Unternehmens,
- Qualitätsmanagement,
- Fähigkeit, die technischen Anforderungen der Michelin Spezifikationen zu erfüllen,
- Engagement und Ansatz für nachhaltige Entwicklung.

Diese Vorabauswahl kann ergänzt werden durch einen:

### BESUCH AM STANDORT

Durch einen solchen Besuch können die Informationen aus der Vorabauswahl überprüft und gegebenenfalls ergänzt werden. Er kann folgende Schritte beinhalten:

- Lieferantenaudit,
- Besuch eines oder mehrerer Standorte des Lieferanten,
- Test an einem Standort der Michelin Gruppe.

### Für eine Auswahl muss sich der Lieferant zu Folgendem verpflichten:

- Beantwortung des Fragebogens zur Einschätzung und Erfüllung der darin dargelegten Anforderungen,
- Einhaltung der Grundsätze und Anforderungen aus dem vorliegenden Dokument,
- Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems nach der geltenden Norm ISO 9001 (eine Zertifizierung nach ISO 9001, ISO 14001 oder TS 16949 ist von Vorteil für die Berücksichtigung),
- Zustimmung zu einem Audit bzw. einer technischen Besichtigung an einem Standort durch ein Michelin Team,
- Sicherstellung der Umsetzung dieser Grundsätze und Anforderungen auch von seinen Subunternehmern,
- Vorabinformation an Michelin über jegliche Veränderung
  - seines Fertigungsprozesses, seines Qualitätsmanagementsystems oder Fremdvergaben,
  - seiner Unternehmensstruktur (Fertigungsstandorte, Fusion, Akquisition, Firmenzugehörigkeit etc.).

Ist der Lieferant akkreditiert, kann er künftig an Michelin Ausschreibungen teilnehmen.



## QUALITÄT

### DIE QUALITÄTSKULTUR

„Wir bieten unseren Kunden in jedem Marktsegment die besten Reifen zum besten Preis“ und „sind eine Referenz in Sachen Servicequalität“. Dafür engagiert sich Michelin seit mehr als einem Jahrhundert.“ *Auszug aus den Michelin Qualitätsgrundsätzen.*

Dieses Ziel motiviert uns tagtäglich, den Anforderungen unserer Kunden in allen Bereichen der Qualität zu entsprechen und uns kontinuierlich zu verbessern.

Die Teams im Einkauf tragen zusammen mit unseren Lieferanten die Verantwortung dafür, dass alle ausgelieferten Produkte, unabhängig von ihrer Herkunft und von ihrem Zielland sowie alle erbrachten Dienstleistungen den Anforderungen unserer Kunden und den Werten der Gruppe, einschließlich der Michelin Qualitätserklärung entsprechen.

**GEMEINSAM** müssen wir dafür Sorge tragen, dass ausreichende Mittel für eine exzellente Qualität zur Verfügung stehen, ohne den Kostenfaktor außer Acht zu lassen.

**Dies bedarf einer engen Kooperation von MICHELIN und seinen LIEFERANTEN.**

### GRUNDSÄTZE

Seit den Anfängen des Unternehmens pflegen wir eine ausgeprägte Kultur der Verantwortung, die sich in einem hohen Anspruch an Sicherheit und Qualität aller unserer Produkte und Dienstleistungen niederschlägt.

Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, die Michelin seinen Kunden bieten will, hat in der Gruppe absolute Priorität. Sie hängt zu großen Teilen von der Qualität der eingekauften Güter und Dienstleistungen ab.

Im Ansatz zur Qualitätssicherung im Lieferantenmanagement wird erläutert, wie Michelin seine Qualitätspolitik in den Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie im Qualitätsmanagement der eingekauften Produkte und Dienstleistungen umsetzen will. Dieser Ansatz ist notwendig, um die nachhaltige Leistungsfähigkeit der Michelin Gruppe zu gewährleisten und die strategischen Ziele zu erreichen.

Mit diesem Ansatz will Michelin folgende Ziele erreichen:

- ➔ Gemeinsam mit den Lieferanten Schaffung der notwendigen Bedingungen, um die „Qualität auf Anhieb“ bei allen eingekauften Produkten über deren gesamten Lebenszyklus hinweg und bei allen Dienstleistungen zu gewährleisten,
- ➔ Pflege verlässlicher und dauerhafter Beziehungen mit den Lieferanten, basierend auf gegenseitigem Vertrauen,
- ➔ Ansporn der Lieferanten zur Beherrschung ihrer Qualitätsprozesse und ihres kontinuierlichen Verbesserungsprozesses,
- ➔ Ermutigung der Lieferanten, Ideen und Vorschläge im Sinne von Innovationen und/oder eines Zusatznutzens für Michelin einzubringen.

### PRODUKTFREIGABE

Je nach Qualitätsrisiko nimmt Michelin die Produktfreigabe für einen oder mehrere seiner Standorte vor. Für eine Produktfreigabe muss der Lieferant seine Fähigkeit nachweisen, zum besten Preis ein Produkt zu liefern, das dem Lastenheft entspricht, und zwar in Hinblick auf Qualität, Menge, Liefer- und Termintreue, mit dem Produkt verbundene Dienstleistungen und Nachhaltigkeit.

Freigaben werden für Produkte erteilt, die

- ➔ In Michelin Spezifikationen definiert werden,
- ➔ Nach einem bestimmten Prozess, auf einer bestimmten Fertigungslinie oder Maschine hergestellt werden,
- ➔ An einem bestimmten Produktionsstandort hergestellt werden.

Der Prozess der Produktfreigabe wird im Anhang beschrieben.

## LAUFENDES GESCHÄFT

Für das laufende Geschäft erwartet Michelin von einem Lieferanten, dass er sich an folgendem Leistungsziel orientiert:

**„100 % der Produkte bzw. 100 % der Dienstleistungen werden innerhalb der vereinbarten Frist in der vereinbarten Menge, zum besten Preis und mit null Fehlern gemäß der Spezifikation geliefert.“**

Alle Produkte bzw. Dienstleistungen müssen vollständig den vertraglichen Vereinbarungen, der Bestellung und den Spezifikationen entsprechen. Jegliche Lieferung nichtkonformer Produkte oder Dienstleistungen ist untersagt.

Michelin und der Lieferant sind jeweils im Besitz der folgenden Daten und Informationen:

- Kontaktdaten der jeweiligen Ansprechpartner und ihrer Stellvertreter in den Bereichen Einkauf, Supply Chain und Technik,
- Bankverbindungen,
- Informationen über Kommunikationsprozesse, insbesondere Geschäftssprache und IT-Schnittstellen (EDI, Bestellabwicklung, Supply Chain etc.),
- Informationen über Vorgehensweise im Krisenfall.

## 1. VERPACKUNG UND TRANSPORT

Die gelieferten Produkte müssen:

- **Mit den erforderlichen administrativen Dokumenten transportiert werden**, insbesondere mit allen Informationen, die in den Spezifikationen bzw. in den Bestellanforderungen und/oder Lieferabrufen präzisiert sind,
- **So verpackt sein, dass ihre Unversehrtheit und Konformität** während des Handlings, der Lagerung und des Transports **gewährleistet ist**.

Einzel- und Sammelverpackungen müssen den gesetzlichen Vorschriften der Zielländer entsprechen.

Je nach Situation und Produkt stimmen sich Michelin und der Lieferant zur Optimierung des Verpackungsprozesses ab (Festlegen der Art der Behälter, Verpackungsmaterialien, Handling, Rückgabe, Recyclingfähigkeit usw.) und tragen so zur Kostensenkung und zum Umweltschutz bei.

## 2. LIEFERUNG

Der Lieferant ist verpflichtet, Michelin über jegliche Abweichung der Lieferung von der Bestellung hinsichtlich Menge oder Liefertermin so früh wie möglich zu benachrichtigen.

In diesem Fall muss der Lieferant bei seinen von Michelin benannten Ansprechpartnern im Einkauf bzw. der Supply Chain eine Sondergenehmigung für die Lieferung beantragen. Nach entsprechender Risikoanalyse wird Michelin über die weiteren Schritte informieren.

Darüber hinaus hat der Lieferant Michelin über jegliche Erhöhung der Versandkosten zu informieren, unabhängig davon, ob diese von Michelin oder vom Lieferanten übernommen werden. Auf Anforderung stellt er die entsprechende Übersicht zusammen und zur Verfügung.

## 3. QUALITÄTSGARANTIE - PRODUKTKONFORMITÄT

**Der Lieferant ist für die Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen vollständig verantwortlich.**

Er muss die Prozesse seines Qualitätsmanagementsystems umsetzen, deren Wirksamkeit überprüfen und so sicherstellen, dass alle Produkte und Dienstleistungen mit den Michelin Spezifikationen übereinstimmen.

Michelin kann Folgendes vom Lieferanten einfordern:

- Übermittlung von Informationen über das Qualitätsmanagementsystem und von Aufzeichnungen, insbesondere Fertigungssteuerung, Kontrollplan, Statistiktools, Kennzeichnung, Rückverfolgbarkeit, Schutz der Produkte, Management der Produktmerkmale, der Produktkonformität, der Fehler und Mängel,
- Beteiligung am Prozess der Freigabe des Labors bzw. Kalibrierung der Laboreinrichtungen,
- Information über bzw. Kennzeichnung aller Chargen, die nachbearbeitet oder aussortiert wurden,
- Übersendung einer Musterprobe aus jeder gelieferten Charge,
- Aufbewahrung von Musterproben aus jeder Charge für eine bestimmte Dauer,



- ➔ Aufbewahrung seiner Produkt-/Prozess-Dokumentation für eine bestimmte Dauer,
- ➔ Bereitschaft, Michelin die vollständige oder teilweise Überprüfung seines Qualitätsmanagementsystems am Standort zu ermöglichen.

Für die korrekte Einhaltung der o.g. Punkte definiert Michelin die Parameter.

Für jedes Produkt definiert Michelin in Abstimmung mit dem Lieferanten Art, Inhalt und Versandart der Begleitdokumente für jede Lieferung, beispielsweise:

- ➔ Lieferschein,
- ➔ Analysezertifikate (COA<sup>4</sup>), welche folgende Informationen enthalten müssen:
  - Bestellung, Charge und Produkt-Kennzeichnung,
  - Liefermenge,
  - Auswahltestergebnisse der Charge.

In Zusammenarbeit mit dem Lieferanten definiert Michelin, welche Elemente das COA enthalten muss, darunter:

- ➔ Ein Konformitätszertifikat,
- ➔ Eine Produktkonformitätskennzeichnung.

Die Qualität wird anhand von Indikatoren gemessen. Diese

- ➔ werden von Michelin und dem Lieferanten festgelegt und
- ➔ werden vom Lieferanten regelmäßig verfolgt und zur Verfügung gestellt.

Die vom Lieferanten übermittelten Informationen können jederzeit durch interne Audits überprüft werden, welche Michelin durchführt. Die Übermittlung falscher Daten kann zur Beendigung der Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten führen.

#### 4. REKLAMATIONSBEARBEITUNG

**Von Lieferanten wird erwartet, dass sie effizient und zügig Reklamationen bearbeiten und Fehler abstellen.**

Reklamationen können geltend gemacht werden bei Mängeln, die bei Wareneingang oder während der Verarbeitung festgestellt werden.

Jede Reklamation enthält Nachweise und/oder eine Kostenaufstellung zur Nichtkonformität. Michelin verpflichtet sich, dem Lieferanten so schnell wie möglich alle Informationen zu übermitteln, die zum Verständnis und der Bearbeitung der Nichtkonformität notwendig sind.

Bei der Bearbeitung von Reklamationen hat sich der Lieferant an die Schritte zu halten, die Michelin für den Reklamationsbearbeitungsprozess festgelegt hat:

- ➔ Eingangsbestätigung und Bearbeitung der Reklamation,
- ➔ Nachbearbeitung des abgelehnten Produktes je nach Entscheidung,
- ➔ Erbringen des Nachweises, dass
  - unmittelbar Maßnahmen eingeleitet wurden, um die tatsächlichen oder potenziellen Auswirkungen der Nichtkonformität (Gewährleistung der Versorgung, Schutz der Michelin Produkte usw.) abzustellen,
  - die Fehlerursachen identifiziert sind und Korrekturmaßnahmen eingeleitet wurden,
  - die Nichtkonformität nachhaltig abgestellt ist,
  - die Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen messbar ist und das Produkt wieder vollständig gemäß den Spezifikationen geliefert wird,
- ➔ Einhaltung der vorgegebenen Fristen.

Unabhängig von der Bedeutung der Reklamation behält sich Michelin das Recht vor:

- ➔ Den Lieferanten einzubestellen, um den Korrekturmaßnahmenplan zu besprechen,
- ➔ Dem Lieferanten anfallende Zusatzkosten zu berechnen, beispielsweise für den Mehraufwand bei Kontrollen und Transporten, Reparaturkosten, Mülltrennung und -entsorgung oder Produktivitätseinbußen,
- ➔ Dem Lieferanten auf dessen Kosten zusätzliche Anforderungen aufzuerlegen, damit die Produktkonformität gewährleistet werden kann, wie beispielsweise Freigabe eines verschärften Kontrollplans, Nachweise über Ergebnisse, Evaluierung der Produkt- und Prozessmerkmale bzw. Auditierung der Korrekturmaßnahmen,
- ➔ Den Korrekturmaßnahmenplan zu auditieren.

(4) Abkürzung für engl.: Certificate of Analysis (Analysezertifikat des Lieferanten)

## 5. KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS

Von Lieferanten im laufenden Geschäft wird erwartet, dass sie einen Masterplan für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess festlegen und ihn Michelin so schnell wie möglich übermitteln.

Diese Lieferanten müssen den Nachweis erbringen, dass sie sich aktiv für folgende Punkte engagieren:

- „Total-Quality“-Programme für eine gezielte und angemessene Verbesserung der Qualität,
- Kostensenkung,
- Technologiebeobachtung und Vorbereitung auf sich verändernde Anforderungen (im Hinblick auf Sicherheit, gesetzliche Regelungen, Qualität, nachhaltige Entwicklung, Ökodesign usw.).

Dies kann beim Lieferanten zu Änderungen führen, die sich auf die Leistungsbilanz der an Michelin gelieferten Produkte oder Dienstleistungen auswirken können.

Daher ist der Lieferant verpflichtet, Michelin so früh wie möglich zu informieren, wenn er folgende Veränderungen beabsichtigt:

- An seinem Fertigungsstandort oder seiner Struktur,
- An seinem Verfahren, seiner Fertigungslinie oder -maschine, an seinen eingekauften Produkten, seinem Qualitätssystem oder seinen Dienstleistungen.

Diese Information muss vor dem Beginn jeglicher Veränderung der an Michelin gelieferten Produkte oder Dienstleistungen erfolgen.

Nach einer Risikoanalyse legt Michelin zusammen mit dem Lieferanten das Vorgehen fest, wie die Neuerung bzw. Produktänderung freigegeben wird.

Michelin behält sich das Recht vor, den Produktfreigabeprozess erneut durchzuführen, wenn sich die Änderung laut Einschätzung Michelins möglicherweise auf die Produkt- und/oder Prozessmerkmale in seinen Werken auswirkt.

Der Lieferant muss sich mit Michelin je nach Art der Änderung über Bedingungen und Zeitplan der Lieferung derjenigen Produkte bzw. Dienstleistungen, welche die Änderung schon beinhalten, abstimmen. Jede Änderung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von Michelin. Gleiches gilt für jegliche Fremdvergaben beim Lieferanten.

## 6. LIEFERANTENMANAGEMENT

Michelin führt in regelmäßigen Abständen Tracking- und Kontrollmaßnahmen bzw. Lieferantenaudits durch, je nachdem, wie ausgeprägt das Vertrauensverhältnis in der Geschäftsbeziehung ist.

Michelin behält sich das Recht vor,

- Das Einkaufsvolumen zu reduzieren,
- Die Produktfreigabe zu entziehen (diese kann auch zurückgezogen werden, wenn für einen bestimmten Zeitraum keine Lieferungen erfolgen. Je nach Produkt legt Michelin diesen Zeitraum fest.)
- Das Unternehmen aus dem Lieferantenportfolio auszuschließen,

wenn die Einkaufsprinzipien nicht eingehalten werden, insbesondere bei:

- Abweichungen bzw. Mängeln hinsichtlich Qualität oder bei unzureichenden Ergebnissen,
- Mängeln bzw. Ineffizienz bei der Reklamationsbearbeitung und/oder bei den Korrekturmaßnahmen,
- Wesentlichen Abweichungen von den Spezifikationen, die gegebenenfalls bei einer technischen Besichtigung oder einer Auditierung festgestellt werden,
- Veränderungen des Verfahrens, ohne dass Michelin vorab informiert wurde,
- Nichteinhalten der Verpflichtungen.

## LIEFERANTENBEZIEHUNGSMANAGEMENT „SRM“<sup>5</sup>

Die Einkaufsteams der Gruppe streben eine aktive und qualitativ hochwertige Geschäftsbeziehung zu den Lieferanten an, um eine Einkaufsstrategie umzusetzen, die den Bedürfnissen und Anforderungen der Michelin Gruppe entspricht.

Die Schlüsselfaktoren dieser Strategie sind Dialog, Kooperation, Transparenz, der Wille, gemeinsam die Mobilität der Zukunft zu gestalten und eine verantwortungsbewusste Haltung bei unseren gegenwärtigen und künftigen Unternehmungen. Darauf beruht Michelins Ansatz zum Lieferantenbeziehungsmanagement (SRM).

Für ein optimiertes Management unserer Geschäftsbeziehungen haben wir unsere Lieferanten in vier Segmente eingeteilt. Je nach Segment entwickeln unsere Teams unterschiedliche Kunden-Lieferanten-Beziehungen und geeignete Instrumente, wie im Folgenden ausgeführt wird:

- ➔ **Segment 1:** Schaffung einer umfassenden, strategischen Beziehung auf der Grundlage von Innovationsprojekten und/oder Partnerschaften,
- ➔ **Segment 2:** Entwicklung der Geschäftsbeziehung für einen beiderseitigen Wettbewerbsvorteil,
- ➔ **Segment 3:** Optimierung der derzeitigen Beziehung auf der Grundlage kontinuierlicher Verbesserung,
- ➔ **Segment 4:** Weiterführung der Handelsbeziehungen, basierend auf der Einhaltung der Verpflichtungen beider Parteien.

Dieser kooperative Ansatz soll Michelin und seinen Lieferanten durch die Erarbeitung von Fortschrittsplänen gemeinsame Wertschöpfung ermöglichen und deren langfristigen, beidseitigen Nutzen messbar machen.

## BETRIEBSKONTINUITÄTSMANAGEMENT „BCM“<sup>6</sup>

Die Michelin Gruppe hat spezifisches Know-how erarbeitet, um kontinuierlich ihre Fähigkeit weiter zu entwickeln, im Fall einer größeren Krise ihre Geschäftstätigkeit fortzusetzen. Auf dieser Grundlage und im Rahmen der Lieferantenbeziehungen berücksichtigt der Ansatz BCM auch die Risiken von Versorgungsengpässen bei Rohstoffen, Gütern und Produktionsanlagen sowie bei Dienstleistungen.

Im Sinne gemeinsamer Wertschöpfung ist das Betriebskontinuitätsmanagement ein präventiver Ansatz, der unsere Lieferanten ebenfalls zur Umsetzung anregen soll, damit die Auswirkungen eines Zwischenfalls oder einer Krise so gering wie möglich gehalten werden können.

Um sicherzustellen, dass unsere Lieferanten ebenfalls über einen Plan zur wirksamen Aufrechterhaltung der Betriebskontinuität verfügen, führen wir BCM-Audits durch.

(5) Abkürzung für engl.: Supplier Relationship Management

(6) Abkürzung für engl.: Business Continuity Management



## UNSERE CSR<sup>7</sup>-POLITIK DER GESELLSCHAFTLICHEN VERANTWORTUNG, MICHELIN LEISTUNG UND VERANTWORTUNG „WIR BRINGEN SIE WEITER“ IM EINKAUF

Die Michelin Gruppe übernimmt auch im Umgang mit Lieferanten und deren Subunternehmern gesellschaftliche und ökologische Verantwortung.

Seit einigen Jahren verfolgt Michelin den Ansatz eines verantwortungsbewussten Einkaufs. Dabei werden im Umgang mit den Lieferanten die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung einbezogen und angewendet.

Damit wir mit unseren Lieferanten Win-Win-Beziehungen aufbauen können, erwarten wir von ihnen die Einhaltung der Grundsätze unserer Politik der nachhaltigen Entwicklung und deren Umsetzung innerhalb ihrer eigenen Supply Chain.

**Im Folgenden wird beschrieben, welches diese Grundsätze sind und wie der Michelin Einkauf die Werte der Gruppe in seinen Beziehungen zu Lieferanten umsetzen will. Für die Michelin Gruppe, ihre Einkaufsteams und ihre Lieferanten bedeutet „Wir bringen Sie weiter“ Folgendes:**

### EINE BESONDERE ART ZU ARBEITEN

#### DEM KUNDEN ZUHÖREN UND IHN ZUFRIEDENSTELLEN

Durch die präzise und beständige Erfüllung unserer Bedürfnisse tragen unsere Lieferanten dazu bei, die Erwartungen unserer Kunden zu erfüllen.

#### IM INTERESSE DER WIRTSCHAFTLICHEN LEISTUNG DES UNTERNEHMENS HANDELN

Der Einkauf stützt sich auf die Analyse der Gesamtbetriebskosten (TCO – Total Cost of Ownership), um die bestmögliche wirtschaftliche Leistung zu erreichen. Dabei wird besonderes Augenmerk darauf gelegt, dass die Qualität der gelieferten Produkte und Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der Gruppe abgestimmt ist.

#### UNS IN ALLEN LÄNDERN DER WELT HARMONISCH IN DAS GESELLSCHAFTLICHE UMFELD EINFÜGEN

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** „Jeder bemüht sich bei der Ausübung seiner Verantwortlichkeiten darum, dass sich unsere Geschäftstätigkeit harmonisch in die vielfältigen wirtschaftlichen und sozialen Strukturen einfügt, in denen wir unsere Produktions- und Vertriebsaktivitäten umsetzen.“ (*Charta Leistung und Verantwortung 2011*)

Aufgrund der weltweiten Präsenz stützt sich die Michelin Gruppe beim Einkauf neben den internationalen Lieferanten zu einem Großteil auf regionale Lieferanten, die unseren Anforderungen entsprechen und die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung einhalten.

#### UNSERE TÄTIGKEIT NOCH UMWELTVERTRÄGLICHER MACHEN

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** „Wir stellen unsere Begeisterung für Innovation auch in den Dienst der zunehmenden Umwelleistung unserer Produkte. Wir bemühen uns unablässig um ein möglichst ausgewogenes Gleichgewicht zwischen den Kraftstoffeinsparungen, die aus der Energieeffizienz resultieren, den Rohstoffeinsparungen, die dank der Langlebigkeit der Produkte erzielt werden, und der steigenden Sicherheitsleistung.“

(7) Abkürzung für engl.: Corporate Social Responsibility (dt.: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen)

„An jedem unserer Fertigungsstandorte steuern wir die Umwelleistung, um die Umweltauswirkungen unserer Aktivitäten zu reduzieren. Wir garantieren die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften.“ (Charta Leistung und Verantwortung 2011)

Im Hinblick auf den Umweltschutz erwarten wir von unseren Lieferanten und deren Subunternehmern Folgendes:

- ➔ Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und Regelungen, die in ihren jeweiligen Ländern sowie allen Ländern, in denen Michelin die jeweiligen Produkte vertreibt, gelten; gegebenenfalls auf Wunsch von Michelin auch die Einhaltung der Michelin Standards, sofern sie für bestimmte Projekte oder geografische Zonen strengere Vorgaben beinhalten,
- ➔ Einführung eines Umweltmanagementsystems zur Messung eventueller Umweltbelastungen, die sich aus ihrer Geschäftstätigkeit ergeben,
- ➔ Die Verringerung der Abfälle und Verpackungen während des gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte,
- ➔ Die Verringerung der Treibhausgasemissionen,
- ➔ Den Schutz der natürlichen Ressourcen und Ökosysteme,
- ➔ Die Entwicklung von umweltschonenden Produkten.

### INTEGRE BEZIEHUNGEN ZU UNSEREN PARTNERN IN INDUSTRIE UND HANDEL UND ZU UNSEREN LIEFERANTEN PFLEGEN

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** „Wir unterhalten integrale Beziehungen zu unseren Partnern aus Industrie und Handel; das gilt auch für unsere Lieferanten. Dabei stützen wir uns auf faire Vertragsvereinbarungen und streben ein möglichst ausgewogenes Verhältnis zwischen unserer Ergebnisentwicklung und dem Aufbau dauerhafter partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen an.“ (Charta Leistung und Verantwortung 2002, Unsere Werte in die Praxis umsetzen)

Michelin möchte mit allen seinen Lieferanten redliche und integrale Beziehungen pflegen.

Hierbei erwarten wir von unseren Lieferanten Folgendes:

- ➔ Vollständige Transparenz und Einhaltung der wettbewerbs- und kartellrechtlichen Regelungen,
- ➔ Maßnahmen gegen jegliche Form der Korruption,
- ➔ Engagement für den Schutz des geistigen Eigentums,
- ➔ Gewährleistung der Vertraulichkeit aller übermittelten Informationen.

**Für die Gruppe, ihre Einkaufsteams und ihre Lieferanten bedeutet „Wir bringen Sie weiter“ weiterhin:**

### EINE EINZIGARTIGE UNTERNEHMENSKULTUR

Sie ist ein Wettbewerbsvorteil und eine wesentliche Stärke, die unsere Lieferanten und Subunternehmer schätzen.

### ACHTUNG VOR DEM MENSCHEN

Hierbei erwarten wir von unseren Lieferanten und deren Subunternehmern Folgendes:

- ➔ Einhaltung internationaler Standards, insbesondere der Allgemeinen Menschenrechtserklärung, des Global Compact der Vereinten Nationen und der Leitlinien der OECD für multinationale Unternehmen,
- ➔ Einhaltung der geltenden arbeitsrechtlichen Vorschriften und Regelungen im Land (im Hinblick auf Entlohnungsniveau, Arbeitszeiten, Vereinigungsfreiheit usw.),
- ➔ Einhaltung der grundsätzlichen Vereinbarungen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), insbesondere in Bezug auf Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Gleichbehandlung,
- ➔ Achtung der Menschenwürde durch akzeptable Arbeitsbedingungen,
- ➔ Einhaltung der Vorschriften im Hinblick auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz,
- ➔ Einhaltung der Sicherheitsvorschriften der Michelin Standorte, an denen sie tätig sind.

## INNOVATION FÖRDERN

**Grundsatz Leistung und Verantwortung:** „Aufgeschlossen sein, sich um Innovation bemühen. Während die Qualität das Fundament der Marke ist, macht Innovation sie einzigartig. Die Verknüpfung dieser beiden Dimensionen gewährleistet die Zukunft des Unternehmens.“ (Charta Leistung und Verantwortung 2011)

Seit jeher steht die Innovation im Zentrum der Michelin Strategie. Das Unternehmen war immer Vorreiter und hat für seine Kunden und die Entwicklung der Gesellschaft nutzbringende Innovationen hervorgebracht. Dadurch konnte Michelin eine Hauptrolle bei der Entwicklung der Branche und der Märkte spielen. Eine der Aufgaben des Unternehmensbereichs Einkauf besteht darin, die Innovation bei unseren Lieferanten zu fördern und somit zu gemeinsamer Wertschöpfung beizutragen.

## KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

Michelin arbeitet mit Lieferanten, die seinen Anforderungen in puncto Qualität, Kosten und Zuverlässigkeit entsprechen und die sich dem stetigem Fortschritt im Hinblick auf die Achtung vor dem Menschen und der Umwelt verpflichten. Darüber hinaus unterstützt Michelin seine Lieferanten bei der Erstellung von Fortschrittsplänen, um den Wert ihrer Produkte und Dienstleistungen zu steigern.

Die Michelin Gruppe sorgt für eine sorgfältige und regelmäßige Betreuung ihrer Lieferanten und realisiert in diesem Zusammenhang auch **Leistungsbewertungen, welche die gesellschaftliche Verantwortung (CSR) einschließen**. Unsere Schlüssellieferanten verpflichten sich, sich in diesen Bereichen spezifische Ziele zu setzen, die für die Bewertung nötigen Informationen zur Verfügung zu stellen und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Darüber hinaus geben sie Michelin oder den von Michelin beauftragten Unternehmen die Möglichkeit, Audits vor Ort durchzuführen.

### Seit 2011 führt Michelin CSR-Bewertungen bei seinen Schlüssellieferanten durch.

Zusätzlich zu den Qualitätsaudits ermittelt Michelin mit der Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens den Stand seiner Lieferanten im Hinblick auf die CSR. Für diese im Anschluss an eine Risikoanalyse eingeleitete Bewertung wird ein Online-Fragebogen eingesetzt, der vom Lieferanten auszufüllen ist. Die Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) im Hinblick auf umweltrelevante, gesellschaftliche und ethische Themen kann gegebenenfalls die Erstellung eines Aktionsplans bzw. je nach Dringlichkeit auch gezieltere Audits vor Ort nach sich ziehen.

Michelin gewährleistet eine sorgfältige Überwachung und Steuerung seiner globalen Leistung in puncto Nachhaltigkeit des Einkaufs und wird die Ergebnisse der CSR-Bewertungen seiner Lieferanten veröffentlichen.

## LANGFRISTIGE VISION

Im Rahmen des Lieferantenbeziehungsmanagements (SRM) engagiert sich Michelin für langfristige, partnerschaftliche Beziehungen zu seinen Lieferanten. Diese Beziehungen sollen zum Nutzen aller Beteiligten ausgebaut werden und sich durch Fairness auszeichnen.



## ERFOLGSMESSUNG

Regelmäßig organisiert Michelin Treffen mit den wichtigsten Lieferanten für eine Leistungsbilanz (Performance Review).

Frequenz und Inhalt dieser Besprechungen werden mit dem Lieferanten abgestimmt.

Diese Besprechungen haben folgende Ziele:

- ➔ Überprüfung und Abstimmung über
  - Einen vollständigen Bericht über die Lieferantenleistung (Qualität, Einhaltung der Vereinbarungen, Wettbewerbsfähigkeit der Angebote, Engagement für Fortschritt, Innovation und Wertschöpfung, CSR und Betriebskontinuitätsmanagement),
  - Den Plan für die kontinuierliche Verbesserung einschließlich der Festlegung und Planung von Fortschrittszielen,
  - Die Einschätzung von Seiten des Lieferanten über die Qualität der Beziehungen mit Michelin hinsichtlich Zahlungsbedingungen, Beziehungsmanagement, Supply-Chain-Management usw.,
- ➔ Erarbeitung einer gemeinsamen Vision über die technischen und geschäftlichen Beziehungen zueinander.

## FAZIT

Die Michelin Gruppe ist in zahlreichen Ländern vertreten und somit in Kontakt mit einem großen Spektrum an Kulturen, gesetzlichen Vorschriften und politischen Systemen.

Die Grundregel für das Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter besteht vor allem darin, die Gesetze und Regelungen der Länder einzuhalten, in denen die Gruppe tätig ist, sowie die Werte und Grundsätze zu vertreten, die in der **Michelin Charta Leistung und Verantwortung „Wir bringen Sie weiter“** dargelegt sind.

Möglicherweise entspricht der Inhalt dieses Dokumentes nicht exakt den Gesetzen oder Gebräuchen im einen oder anderen Land. Für diese Fälle gilt: Wenn die örtlichen Gesetze strengere Vorgaben als dieses Dokument beinhalten, hat die Gesetzgebung des Landes Vorrang.

Umgekehrt gilt: Sehen die Grundsätze im Einkauf bei Michelin strengere Regeln vor, haben diese Vorrang.

Die Lieferanten der Michelin Gruppe erkennen an, dass die Einhaltung der im vorliegenden Dokument beschriebenen Leitlinien und Verhaltensregeln eine wesentliche Grundlage für die Geschäftsbeziehung darstellt und sie verpflichten sich, diese Leitlinien und Verhaltensregeln einzuhalten bzw. einen Fortschrittsplan mit dem Ziel der künftigen Einhaltung zu erstellen und umzusetzen.

**Sollten wir feststellen, dass einer unserer Lieferanten trotz wiederholter ausdrücklicher Ermahnungen unsererseits gegen die oben ausgeführten Leitlinien und Verhaltensregeln verstößt, werden wir jegliche Geschäftsbeziehung mit ihm beenden.**





**ANHANG**



## QUALITÄT - PRODUKTFREIGABEPROZESS

Je nach Qualitätsrisiko nimmt Michelin die Produktfreigabe für einen oder mehrere seiner Standorte vor.

Für eine Produktfreigabe muss der Lieferant seine Fähigkeit nachweisen, zum besten Preis ein Produkt zu liefern, das dem Lastenheft entspricht, und zwar in Hinblick auf Qualität, Menge, Liefer- und Termintreue, mit dem Produkt verbundene Dienstleistungen und Nachhaltigkeit.

Freigaben werden für Produkte erteilt, die

- In Michelin Spezifikationen definiert werden,
- Nach einem bestimmten Prozess, auf einer bestimmten Fertigungslinie oder Maschine hergestellt werden,
- An einem bestimmten Produktionsstandort hergestellt werden.

Wird in diesem Zusammenhang der Terminus „Produkt“ verwendet, ist damit immer die Dreierheit aus Produkt, Verfahren und Standort des Lieferanten gemeint.

### 1. VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE PRODUKTFREIGABE

Um den Produktfreigabeprozess einzuleiten, muss der Anbieter:

- **Die Anforderungen sowie Gesetze und Vorschriften** des Ziellandes im Hinblick auf die Zusammensetzung und Verwendung des gelieferten Produktes einhalten (z. B. die EU-Chemikalienverordnung REACH<sup>(8)</sup>)
- **Die Michelin Spezifikationen akzeptieren und unterschreiben** (technische Spezifikationen und falls notwendig gegebenenfalls die Vorgaben hinsichtlich Kennzeichnung, Rückverfolgbarkeit, Schutzmaßnahmen, Verpackung, Transport, Lieferung, Handling usw.). Michelin und der Lieferant müssen sich über die zu verwendenden Messmethoden abstimmen.
- **Die Sicherheitsdatenblätter des Produktes** in den angeforderten Sprachen vorlegen. Diese müssen den Gesetzen und Vorschriften des Ziellandes entsprechen und von Michelin vor der Nutzung genehmigt werden.
- **Die von Michelin nicht spezifizierten Produktcharakteristika definieren und kommunizieren**, falls diese aus Sicht des Lieferanten für den vorgesehenen oder vorhersehbaren Einsatz nötig sind.

Falls erforderlich, kann Michelin vom Anbieter Folgendes verlangen:

- **Ergänzende Informationen** die zum Fragebogen des Lieferantenaudits gehören und folgende Punkte betreffen:
  - Konzept und Entwicklung,
  - Lieferantenmanagement,
  - Fertigungsprozess und dessen Belastbarkeit,
  - Produktion, Instandhaltung, Lagerung, Verpackung und Transport,
  - Kennzeichnungs- und Rückverfolgbarkeitssystem,
  - Kommunikationsmittel (einschließlich EDI<sup>(9)</sup>-Anbindung des Warenwirtschaftssystems sowie Serviceleistungen),
  - Recycling, Handling und Entsorgung der Werkstoffe.
- **Nachweis der Beherrschung über:**
  - Seine Produktionsverfahren (FMEA<sup>(10)</sup>-Ergebnisse, Herstellungsprozesse, Prozessfähigkeit: Cp, Cpk<sup>(11)</sup>)
  - Die Qualität der gefertigten, gelagerten und ausgelieferten Produkte (Produkt-Compliance-Management: Kontrollplan, Produkttauglichkeit, Qualität der Messungen usw.),
  - Die zugekauften und zugelieferten Produkte,
  - Die eigene Produktion und Logistik.

(8) REACH steht für **R**egistration, **E**valuation, **A**uthorisation and **R**estriction of **C**hemicals (Registrierung, Bewertung, Freigabe und Beschränkung von Chemikalien), Verordnung (EG) Nr. 1907/2006

(9) Abkürzung für engl.: Electronic Data Interchange (dt.: Elektronischer Datenaustausch)

(10) FMEA: Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse

(11) Cp, Cpk: Prozessfähigkeitskennwerte

➤ **Den Nachweis seiner Fähigkeit, folgende Situationen zu beherrschen:**

- Gewährleistung der Business Continuity für den angefragten Bedarf, außergewöhnlichen Bedarf und für Notfälle,
- Außergewöhnliche Produktcharakteristika,
- Nichtkonformitäten und Reklamationsbearbeitung,
- Änderungen.

➤ **Die Erfüllung der Anforderungen der Normen ISO TS 16949 und/oder ISO 14001**

Michelin behält sich das Recht vor, eine technische Besichtigung bzw. ein Audit im Hinblick auf alle oder einen Teil der Anforderungen durchzuführen, abhängig davon, wie sicherheitskritisch diese für das Produkt sind und wie gut der Lieferant Michelin bekannt ist. Vom Ergebnis dieser Maßnahmen hängt die Fortsetzung des Freigabeverfahrens ab.

## 2. ABLAUF DES FREIGABEPROZESSES

Abhängig von den Informationen des Lieferanten und davon, wie sicherheitskritisch die Produkte sind, erstellt Michelin ein Freigabeprotokoll, in dem Folgendes festgehalten wird:

- Art und Anzahl der umzusetzenden Schritte,
- Die pro Schritt zu liefernden Produktmengen und die betroffenen Michelin Standorte,
- Die Liste der vom Lieferanten bereitzustellenden Daten hinsichtlich Administration, Logistik und Technik,
- Das für die Produktfreigabe notwendige Leistungsniveau im Hinblick auf
  - Produktcharakteristika (basierend auf den Spezifikationen),
  - Verarbeitungstechnische Eigenschaften des Produkts im Michelin Herstellungsprozess und
  - Die Tauglichkeit des Produkts, die Anforderungen Michelins zu erfüllen.

Darüber hinaus müssen sich Michelin und der Lieferant über folgende Punkte abstimmen:

- Die Definition der Charge, ihrer Kennzeichnung und ihrer Rückverfolgbarkeit,
- Die Dokumentation zum Qualitätsmanagement und die Auswahltestergebnisse.

Michelin stellt seinerseits die Ressourcen zur Verfügung, welche für die schnellstmögliche Umsetzung und den Abschluss des Prozesses benötigt werden.

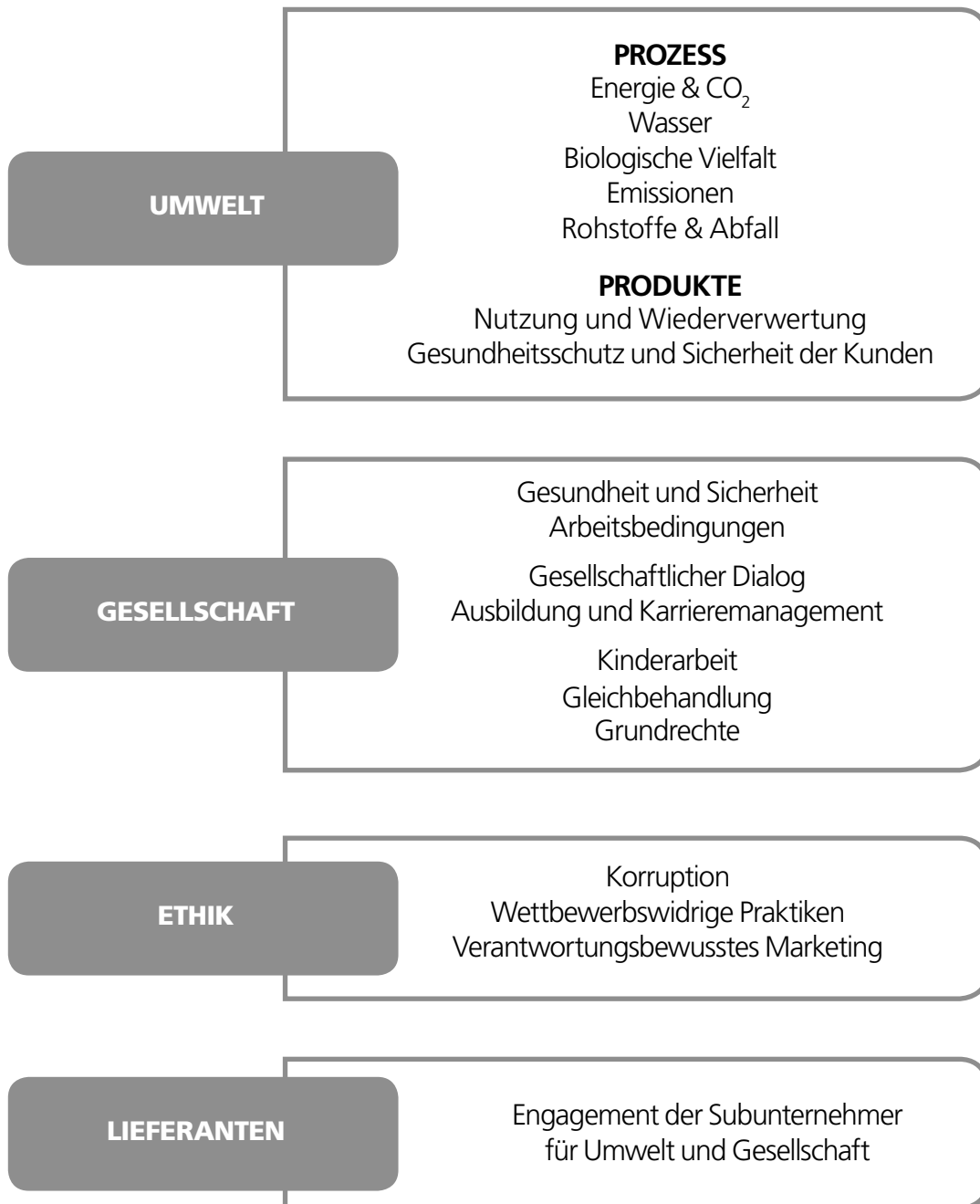
**Michelin erteilt die Produktfreigabe, wenn seiner Ansicht nach alle Anforderungen erfüllt werden** (in Bezug auf Technik, Logistik, Vertrieb und Kommunikation).

Im Rahmen von Änderungen des Nutzungsumfangs bei Michelin oder im Rahmen von Veränderungen beim Lieferanten kann die Produktfreigabe überprüft werden.

Jegliche Änderung des Nutzungsumfangs bei Michelin oder Veränderung beim Lieferanten wird einer Risikoanalyse unterzogen, die unter anderem die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften des Ziellandes sowie die örtlichen Besonderheiten bei der Herstellung beinhaltet.

## CSR-BEWERTUNGSKRITERIEN

Die Bewertungsmethode beruht auf den internationalen CSR-Standards (Global Compact, ISO 26000). Sie beinhaltet vier Kernthemen. Dabei werden nur die für die Branche des Lieferanten spezifisch geltenden Kriterien berücksichtigt.



## ORGANISATION DES EINKAUFS BEI MICHELIN

### Weltweit in mehr als 25 Ländern vertreten



#### VIER EINKAUFSBEREICHE

- ➔ Rohstoffe und Energie
- ➔ Naturkautschuk
- ➔ Einkauf für den Industriebedarf
- ➔ Dienstleistungen

#### VIER GEOGRAFISCHE ZONEN

- ➔ Europa
- ➔ Nordamerika
- ➔ Südamerika
- ➔ Asien

### MEHR INFORMATIONEN

➔ über die Michelin Charta Leistung und Verantwortung „Wir bringen Sie weiter“ unter [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate)

➔ über unsere Referenzdokumente für Lieferanten (Qualität, Allgemeine Einkaufsbedingungen usw.) unter [www.michelin.com/purchasing](http://www.michelin.com/purchasing)

#### Michelin - Direktion Einkauf Gruppe

23, place des Carmes-Déchaux  
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 - France  
+33 (0)4 73 32 20 00

[www.michelin.de/purchasing](http://www.michelin.de/purchasing)

#### Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA Zentraleinkauf

Michelinstr. 4  
76185 Karlsruhe - Deutschland  
+49 (0)721/530-0



