

## Frage an den Redakteur

**Frage:** Ich arbeite als Einkäuferin und habe über ein neu eingeführtes Onlinetool einen RFQ an mehrere Lieferanten im Inland geschickt. Daraufhin wurde ich von einem äußerst verärgerten Verkäufer eines langjährig gelisteten Lieferanten angerufen. Er ist heute ca. 55 Jahre alt und hat sich in sehr emotionaler Weise über unsere onlinebasierte Anfrage geäußert - auch mit der Frage, ob denn langjährige persönliche Beziehungen und aktive Unterstützung heute gar nichts mehr zählen würden.

### Wie kann ich darauf reagieren?

**Antwort:** Offensichtlich benötigt dieser Verkäufer die Unterstützung seiner IT-Abteilung. Er ist natürlich darüber besorgt, dass er sich bei systemseitig standardisierten Prozessen eventuell von seiner Konkurrenz nicht mehr abheben kann.

Ich empfehle Ihnen, in folgenden Schritten zu reagieren:

- 1. Stellen Sie fest, wie wichtig und mächtig dieser Lieferant für Sie ist.** Wenn es sich um einen schwer ersetzbaren Lieferanten handelt, kann es passieren, dass er Ihnen kein Angebot zusenden wird. Dann haben Sie ein Problem. In solch einem Fall würde ich mich mit meinem Vorgesetzten abstimmen, wie ich am geschicktesten verfare.
- 2. Sie müssen sich nicht alles gefallen lassen,** schon gar keine emotionalen Überreaktionen. Weisen Sie den Verkäufer unmissverständlich darauf hin, dass Sie auf einem sachlichen Umgangston bestehen.
- 3. Sie müssen sich für Ihre geänderten Prozesse nicht rechtfertigen.** Erklären Sie ihm, dass diese neuen Online-Tools bei Ihnen im Haus als neue Prozesse hinterlegt wurden und Sie sie berücksichtigen müssen.
- 4. Fragen Sie nach dem Grund seiner dezidierten Ablehnung** und ob er von Ihnen Informationen zur weiteren Bearbeitung Ihrer Anfrage benötigt.

## Lieferantenmanagement

# N-tier-Management

**N-tier – so wie Beuteltier, Faultier oder vielleicht Rüsseltier? Nein, in diesem Beitrag geht es natürlich nicht um Tierklassifikationen à la Brehm oder Meyer. Es handelt sich vielmehr um das Management von Lieferanten, deren Sublieferanten, Sub-Sublieferanten und so weiter, bis hin zum Rohstofflieferanten, also die „tiers“ (engl. = die Stufen) der Lieferkette.**

Haben Sie sich schon einmal überlegt, wie Ihre Lieferketten aussehen und wo diese überall auf der Welt verzweigt sind? Nein, weil das ja keine Einkaufsaufgabe ist? Vielleicht nicht im klassischen Sinne, aber spätestens wenn Preise optimiert oder Risiken minimiert werden sollen, kann sich ein Blick in die Äste der Supply Chain lohnen.

### I. Lieferantenklassifikation

Zunächst fragen Sie sich bitte, mit welcher Art von Lieferanten Sie zusammenarbeiten. Es wird in der Literatur von 3 wesentlichen Kategorien gesprochen:

- 1. Lieferanten von Rohmaterialien, Standard- und Normteilen**
- 2. Lieferanten von Modulen und Baugruppen**
- 3. Systemlieferanten.** Dies sind Lieferanten, die über die reinen Module und Bauteile weitere Leistungen wie Entwicklung, Logistik und erweiterte Montageleistungen anbieten.

Sind Ihre Lieferanten nur in der 1. Kategorie, weil Sie z. B. Stahlträger produzieren, haben Sie sicherlich wichtigere Dinge als ein N-tier-Management auf Ihrer To-do-Liste. Arbeiten Sie aber mit Lieferanten aus der 2. oder 3. Klasse zusammen, kann ein genauer Blick in Ihre Lieferkette gewinnbringend sein.

### II. Warum N-tier-Management?

Outsourcing hat den Vorteil, dass Ihr Unternehmen sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann. Der Nachteil liegt jedoch darin, dass Sie nicht mehr die volle Kontrolle über die Details Ihrer Produkte haben.

So fehlen Unternehmen, die mit Systemlieferanten zusammenarbeiten, häufig wichtige Detailinformationen.

Mit dem N-tier-Management erlangen Sie diese Vorteile:

### Vermehrte Kostenkontrolle

Kostenkomponenten sind häufig intransparent und werden auch nicht unbedingt von den Lieferanten im Detail aufgeschlüsselt. Durch die Zusammenarbeit mit wichtigen Sublieferanten können Sie Transparenz in Ihre Kosten bringen.

### Informationen über neue Technologien

Wettbewerbsvorteile liegen häufig in der Anwendung der verfügbaren Technologie. OEMs oder Systemlieferanten haben meist nicht den Einblick in alle Details der Entwicklungen sowie Neuerungen von Unterbaugruppen und Einzelteilen. Hier kann ein enger Kontakt zu Sublieferanten das Innovationsmanagement unterstützen.

### Direkte Beeinflussung der Qualität

Sicherlich kennen Sie aus Kindertagen noch das Spiel „Stille Post“. Gerade bei der Kommunikation der Qualitätsanforderungen kann es schwierig sein, diese vollumfänglich zu verschriftlichen. Bei der Weitergabe von Spezifikationen, unter Umständen sogar mündlich vom Kunden an den Lieferanten und weiter an den Sublieferanten, können Informationen verloren gehen oder verwässert werden.

Ein direkter Kontakt zwischen Hersteller und Sublieferant beseitigt derartige Probleme und beeinflusst die Qualität positiv.

### Risikominimierung bzw.

### Kontrolle über die Nachhaltigkeit

Unter den Oberthemen des Lieferantenrisikomanagements und der geführten Diskussion um das Lieferkettengesetz sind die Themen Risiko und Nachhaltigkeit von Unterlieferanten wichtige Aspekte.

Eine Möglichkeit, diese Themen anzugehen, ist natürlich, die direkten Lieferanten in die Pflicht zu nehmen. Diese müssten dann sicherstellen, dass Unterlieferanten nachhaltig und risikoarm agieren.

Kommt es aber zu einem Problem und stellen Sie fest, dass der Lieferant bei seinen Lieferanten vielleicht doch nicht so darauf geachtet hat, fällt dies meistens wieder auf den Hersteller – also Ihr Unternehmen – zurück. Es ist deshalb wichtig, Maßnahmen und Kontrollen hierzu selbst in die Hand zu nehmen.

### III. Sublieferanten herausfinden

Der erste Weg führt sicherlich über Ihre direkten Lieferanten. Erklären Sie Ihren Lieferanten, welche Ziele Sie verfolgen. Als geeignete Aufhänger, um Kontakte zu Unterlieferanten zu knüpfen, empfehle ich Ihnen das Risikomanagement oder Innovationsthemen.

Es kann auch von Vorteil sein, Ihrem direkten Lieferanten einen gemeinsamen Workshop mit dem/den Sublieferanten anzubieten, um ihm die Sicherheit der Kontrolle über seine Lieferantenbeziehung einzuräumen. Im Idealfall lassen Sie sich basierend auf Ihren Stücklisten zunächst eine Liste aller Unterlieferanten geben.

Im Weiteren ist es empfehlenswert, eine Klausel in Rahmenverträge mit Ihren Lieferanten aufzunehmen, die explizit die Herausgabe von Daten der Unterlieferanten umfasst.

### IV. Muss ich nun alle Sublieferanten eigenständig managen?

Natürlich kommt es auf Ihr Unternehmen und Ihre Produkte an. Aber wahrscheinlich ist es angebracht, sich auf Basis einer Aufwand-Nutzen-Betrachtung auf einige Unterlieferanten zu konzentrieren. Welche dies sind, hängt von Ihrer Strategie ab. Daher ist es wichtig, im nächsten Schritt zu prüfen, an welchen Stellen Sie Nutzen aus den 4 erwähnten Kategorien ziehen können:

- Bei welchen Teilen sehen Sie Preisthemen?
- Welche Teile beinhalten Innovationspotenzial?
- Bei welchen Artikeln gibt es bestehende oder mögliche Qualitätsprobleme oder -risiken?
- Bei welchen Unterlieferanten könnte es Probleme hinsichtlich Nachhaltigkeit geben?

### V. N-tier-Strategien

Sie kennen nun alle Ihre Sublieferanten und wissen, welche Sie zu welchen Themenbereichen ansprechen wollen.

Nun stellt sich die Frage: Wie arbeiten Sie mit den Sublieferanten zusammen? Ziel ist es ja nicht, die gesamte Geschäftsbeziehung vom Lieferanten auf den Hersteller zu verlagern, sondern sich punktuell einzuklinken.

Die folgenden N-tier-Strategien sind in der Literatur zu finden:

- Delegation

Der Vollständigkeit halber möchte ich diese Strategie kurz mit aufführen. Sie entspricht der klassischen Kunden-Lieferanten-Situation. Hierbei gibt der Kunde die Spezifikation vor und der Lieferant sucht sich selbstständig seine entsprechenden Unterlieferanten. Es besteht keine Beziehung zwischen Kunde und Unterlieferant.

- Setzteile/-lieferanten (Directed Buy)

Bei dieser Strategie gibt der Kunde dem Lieferanten vor, welches Teil bei welchem Lieferanten zu kaufen ist. Dies kann entweder direkt über eine Benennung des Unterlieferanten geschehen oder über eine so genaue Spezifikation, dass nur ein Lieferant in Frage kommt.

- Für das Setzteile-Management gibt es verschiedene Strategien, welche wir in einer der folgenden Ausgaben für Sie aufbereiten werden.

**Praxis-Problem:** Der Lieferant weiß, dass er gesetzt ist und der Kunde den Aufwand für die Evaluierung einer Alternative scheut. Daher verhält er sich in Preisgesprächen, zum Leidwesen der Einkäufer, sehr unnachgiebig.

- Beistellung/Resale

In diesem Fall erfolgt das komplette Sourcing eines Teils über einen Sublieferanten. Der Artikel wird dem Lieferanten dann entweder über eine Beistellung oder über Resale für die Fertigung zur Verfügung gestellt.

Vorteil einer Beistellung gegenüber dem Weiterverkauf ist, dass der Lieferant auf das Beistellteil keine oder reduzierte Materialgemeinkosten aufschlägt, was sich positiv auf den Preis auswirkt.

Autorin: Annette Straus

## Auch interessant

### Process Mining

Process Mining beschreibt eine Technik aus dem Bereich des Prozessmanagements. Um die real in Systemen gelebten und umgesetzten Prozesse eines Unternehmens aufzunehmen und zu dokumentieren, werden Datenspuren aus Systemen verfolgt und aufgenommen.

Mithilfe dieser Datenspuren können die Prozesse zum Zweck der Analyse und Verbesserung dargestellt werden. Mit den gewonnenen Erkenntnissen können Prozessschwachstellen, Ineffizienzen, Fehlerquellen und Compliance-Verstöße aufgedeckt und behoben werden.

Das heißt, wer sich schon mit Prozessmanagement beschäftigt hat, findet sich hier in der klassischen Prozessanalyse wieder. Mit Unterstützung durch KI und Machine Learning ist die Analyse aber wesentlich schneller (meist in Echtzeit) und genauer durchzuführen als die ursprüngliche manuelle Prozessanalyse.

So werden Prozesskennzahlen durch die Software dargestellt, und diese kann direkt Optimierungsoptionen anhand von Szenarien durchspielen, um das Potenzial aufzuzeigen. Für den Einkauf kann diese Technik durchaus relevant sein, um eigene Prozesse zu verbessern.

So beschreibt ein Anbieter z. B. in einem Projekt, Bestellprozesse verkürzt zu haben, die aus zu langen Freigabezeiten resultierten. Im Ergebnis konnte der gesamte Wertschöpfungsprozess verbessert werden.