

SPECIAL BESCHAFFUNG

Künstliche Intelligenz

Eine kleine Umfrage unter Einkaufsspezialisten zeigt, wo Einsatzpotenziale sind.

Seite 34

«Offen und agil sein»

Zwei Experten des Beschaffungswesens im Gespräch.

Seite 35

Adrian Jungo

Der Präsident des Verbands Procure.ch ist für ein neues Mindset.

Seite 39

Eskalation, Ausnahmen

ZHAW-Dozentin Judith Paulus über das «neue Normal» im Procurement.

Seite 40



Beschaffung bei Schweizer KMU: Der Schweizer B2B-Markt wird trotz neuen Angeboten aus aller Welt in nächster Zeit in der Hand von Schweizer Plattformbetreibern bleiben.

Nicht nur bei Amazon

Die **Amazon-B2B-Beschaffungsplattform** wächst. Schweizer Anbieter wollen den Markt für sich.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Amazon ist ein Gemischtwarenladen, wie sich Analysten oft ausdrücken. Im Kerngeschäft, dem weltweit bekannten Consumer-Geschäft, verdient man nur auf dem Heimmarkt richtig Geld. Die weitaus höchsten Margen erzielt man in der als Amazon Web Services (AWS) firmierenden Cloud-Sparte. In ihrem Schatten steht eine fast genauso rasch expandierende Sparte – die unter «Amazon Business» zusammengefasste Beschaffungsplattform für Unternehmen.

In dieser seit 2015 bestehenden Sparte können kleinere und auch sehr grosse Firmenkunden Bürobedarf und weitere Produkte für Firmen bestellen. Wer, wie hier, auch auf Rechnung bestellen kann, erhält de facto

einen Kurzzeitkredit. Weil hier die Warenkörbe grösser sind als im Consumer-Geschäft und es keine ausgeprägten Verkaufszyklen wie beispielsweise das Weihnachtsgeschäft gibt, gilt dieses B2B-Geschäft als attraktiv. Auch für die Mitbewerber in der Schweiz.

«Die Schweiz ist ein KMU-Land, weshalb dieses Segment sehr interessant ist», sagt Ouso Atrache, Leiter von Brack.ch Business. «Jedoch benötigt dieses Kundensegment Zusatzdienstleistungen, um die Beschaffung zu optimieren.»

Gerade bei Verbrauchsgütern, C-Teilen oder Büromaterial möchten KMU alles aus einer Hand bei möglichst tiefen Prozesskosten erhalten, während sich die eigenen Einkaufsteams stark auf die Direktbeschaffung von Produktionsgütern konzentrieren. Je komplexer die Anforderungen von B2B-Kunden sind, umso weniger komme die Beschaffung über solche Plattformen in-

frage. «Für Betriebsmittel lässt sich so etwas nutzen», so Atrache.

Digitac Galaxus verzeichnet im B2B-Bereich laut eigenen Angaben seit Jahren ein konstantes Wachstum. «Mit strategischen Investitionen im Firmenkundenbereich wollen wir unsere Marktposition in den kommenden Jahren weiter stärken und ausbauen», sagt Sprecher Tobias Heller. «Der B2B-Markt ist von jeher ein herausforderndes Feld und verschiedene Anbieter versuchen, zahlungskräftige Geschäftskunden mit unterschiedlichen Massnahmen für sich zu gewinnen.»

Laut Analysten expandiert Amazon lediglich in die Märkte, die ausreichend gross sind und bei denen sich die lokale Konkurrenz noch nicht etabliert hat. Für die Schweiz trifft beides nicht zu – um die Beschaffung bei Schweizer KMU dürften sich deshalb weiterhin vor allem die Schweizer Plattformbetreiber kümmern.

Foto-Portfolio

Fotos: diverse Agenturen

Verantwortlich für diesen Special: Eckhard Baschek

Impressum
Der Special «Beschaffung» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe.
Herausgeber: Redaktion und Verlag «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

Mehr Zeit für Strategisches

Künstliche Intelligenz wird den Einkauf verändern – und möglicherweise zukünftig direkt mit den Produzenten verhandeln.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Deglobalisierung, neue Lieferanten, neue Lieferwege, neue Nachhaltigkeitsvorgaben, eine veränderte Risikowahrnehmung und ein sich daraus ergebendes neues Riskmanagement – das Procurement wird laut den Analysten von Morgan Stanley zukünftig zunehmend stärker zu einem attraktiven Anwendungsgebiet der generativen künstlichen Intelligenz (generative KI). Denn viele Faktoren hängen untereinander zusammen, und ein Plus an Nachhaltigkeit kann mit einem Minus an Lieferketten-Sicherheit einhergehen. Eine kleine Umfrage unter schweizerischen Einkaufsspezialisten zeigt, wo man die Potenziale sieht.

Virtuelle Assistenten kommunizieren

Patrick Itel, Leiter Prozess- und Einkaufsmanagement bei der Competec-Gruppe, verweist auf die kommenden Herausforderungen bei Datenschutzfragen, bei der Weiterbildung beziehungsweise Schulungen sowie den Anpassungen bei den Prozessen, wenn generative KI eingeführt wird.

Darüber hinaus rechnet Itel mit einigen Veränderungen: Zunächst einmal bei der Automatisierung von Routineaufgaben: Robotic Process Automation (RPA) könne eingesetzt werden, um viele der wiederholenden und zeitaufwendigen Aufgaben im Einkaufsprozess zu automatisieren. Das umfasst beispielsweise die Überprüfung von Lieferantenrechnungen, die Verarbeitung von Bestellungen und die Aktualisierung von Lagerbeständen. Dadurch könnten Einkaufende mehr Zeit für strategische Aufgaben und die Zusammenarbeit mit Lieferanten aufwenden. Dann kommt eine Beschleunigung der Datenauswertung: «Generative KI lässt sich nutzen, um grosse Mengen an Daten schnell zu analysieren und relevante Informationen für den Einkaufsprozess zu extrahieren», sagt Itel. «Dies kann die Effizienz steigern und die Fähigkeit Einkaufender verbessern, fundierte Entscheidungen zu treffen.»

Weiter ergibt sich eine Verbesserung der Kommunikation mit Lieferanten: Generative KI kann als virtuelle Assistenten fungieren, um die Kommunikation mit Lieferanten zu erleichtern. «Sie kann Anfragen bearbeiten, häufig gestellte Fragen beantworten und sogar Verhand-

lungen führen», sagt Itel. «Dies kann die Effizienz steigern und die Beziehungen zu Lieferanten stärken.» Zudem gibt es eine Unterstützung bei strategischen Entscheidungen: «Durch die Automatisierung von Datenanalysen und die Bereitstellung von relevanten Informationen kann generative KI Einkäuferinnen und Einkäufer bei der Identifizierung von Trends und Chancen unterstützen», so Itel. «Dies kann dazu beitragen, bessere strategische Entscheidungen zu treffen und auch die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.»

Und da ist noch die Schulung und Weiterbildung: «Einkaufende müssen sich kontinuierlich weiterbilden, um mit den neuesten Technologien und Trends im Einkaufsmanagement Schritt zu halten», sagt Itel. «Generative KI kann als Wissensquelle und Schulungstool die-

nen, um Einkäuferinnen und Einkäufern bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten und ihres Wissens zu helfen.»

Suboptimale Lösungen bringen wenig

«Seit einigen Jahren setzen wir auch KI-Lösungen für diverse Anwendungszwecke ein», sagt Stefan Schaffner, Leiter Beschaffung bei der Schweizerischen Post. «Wie in allen Bereichen, in denen die Arbeiten vornehmlich am PC vorgenommen werden, wird sich auch im Procurement vieles beschleunigen.» Mit integrierteren Systemen wie Microsoft 365 Copilot würden diese Möglichkeiten signifikanter werden. «Eine besondere Herausforderung für das Procurement liegt in den Beschaffungsaufträgen, die im Umfeld von intelligenten Softwarelösungen auf uns zukommen dürften», so Schaffner. «Zwar handelt es sich bei den

Lösungsarchitekturen mit grossen Sprachmodellen um die wohl komplexesten Systeme der Menschheitsgeschichte, aber die Verwendung ist kinderleicht und genauso das Verkaufen von Tools dazu.»

Ganz leicht könne man sich aber auch falsch entscheiden und auf suboptimale Lösungen und Anbieter setzen. «Es ist nicht einfach, den Überblick zu behalten», sagt Schaffner weiter. «Wenn auf dem Gebiet internes Know-how und Expertise vorhanden sind, wie etwa in der IT der Post, sollte man sie einbinden. Genauso entscheidend wie die Wahl der für das Unternehmen geeigneten Lösungsarchitekturen ist das Finden geeigneter Integrationsmöglichkeiten.»

«Bei Digitec Galaxus prüfen wir laufend, in welchen Bereichen künstliche Intelligenz einen Mehrwert für unsere Kun-

dinnen und Kunden und/oder uns als Unternehmen bringen kann», sagt Sprecher Tobias Heller. «KI» sei in erster Linie ein Marketingbegriff. «Es ist nicht klar definiert, was künstliche Intelligenz ist», so Heller. «Was heute als KI bezeichnet wird, hat mit menschlicher Intelligenz nichts zu tun. Die Architektur zwischen einem biologischen Gehirn und einem heutigen «Computergehirn» – oder wie man es nennen will – ist sehr unterschiedlich.» Dennoch nutzt man auch hier schon KI. «In der Lagerbewirtschaftung setzen wir zum Beispiel auf ein intelligentes Bestellsystem, das automatisch erkennt, welche Produkte stark und welche schwach nachgefragt werden. Die Beschaffung passt sich automatisch der Nachfrage an, und dadurch gibt es in unseren Lagern beinahe keine unverkauften Neuwaren beziehungsweise Lagerleichen.»



Schnittstelle Roboter mit KI: In dieser Konstellation nicht wirklich sinnvoll, aber grundsätzlich ein Szenario für die Zukunft des Einkaufs.

ANZEIGE

 procure.ch

TAGUNGEN 2024

FRÜHJAHRSTAGUNG 2024

16. Mai 2024 | Hotel Bellevue Palace, Bern

HFA CON24

18. Januar 2024 | Trafo Baden, Baden

Optimieren Sie Ihren Erfolg im Aussenhandel auf der HFA Con24!

www.procure.ch/fachtagungen



Tauchen Sie ein in die Welt der Beschaffungsexpertise

Erfahren Sie, wie Sie Ihre Projekte effizienter steuern, Ihr Netzwerk erweitern und Ihre Karriere auf die nächste Stufe heben. Wir verbinden Wissen, Innovation und Erfolg – seien Sie dabei!

procure.ch – Fachverband für Einkauf und Supply Management – www.procure.ch



DAVID SCHERTENLEIB ANDREAS KYBURZ

«Offen und agil sein»

Der Managing Director von Procurement Partner und der Geschäftsführer von Procure.ch zu aktuellen Herausforderungen.

INTERVIEW: ECKHARD BASCHEK

Fachkräftemangel herrscht auch im Beschaffungswesen. Wie hat sich dieser Mangel in den letzten Jahren entwickelt, und welche Auswirkungen hat er?

Andreas Kyburz: Der Fachkräftemangel wurde lange angekündigt und erwartet. Aktuell akzentuiert sich der Umstand darin, dass eine der meistgesuchten Qualifikationen diejenige der Einkäuferin respektive des Einkäufers darstellt. Diesem «Mangel» kann nicht auf Knopfdruck begegnet werden. Quereinsteigende müssen entsprechende Möglichkeiten erhalten. Das Rüstzeug dazu kann berufsbegleitend erworben werden.

David Schertenleib: Andererseits hat die Bereitschaft einer externen Unterstützung bei der Besetzung von Vakanzen in der Beschaffung in den letzten Jahren zugenommen, da der Suchaufwand, die geeignete Fachkraft zu finden, massiv gestiegen ist. Grundsätzlich sind die Anforderungen und Erwartungen an den Einkauf ebenfalls massiv gestiegen, und wir stellen fest, dass sich im Einkauf «etwas bewegt».

Welche spezifischen Fähigkeiten und Qualifikationen sind in der Beschaffungsbranche besonders gefragt?

DS: Eine gute Ausbildung und Weiterbildungen zu spezifischen Einkaufsthemen sind sicher eine gute Basis und ein wichtiger Grundpfeiler für den Einkaufsverband. Spezifische und profunde Fachkenntnisse in den entsprechenden Warengruppen wie auch Erfahrungen in den jeweiligen Branchen sind sehr gefragt.

Welche Strategien und Initiativen haben sich als erfolgreich erwiesen, um Fachkräfte für Positionen im Beschaffungswesen zu gewinnen und langfristig zu binden?

DS: Eine allgemeingültige Aussage kann da nicht gemacht werden. Wichtig aus unserer Sicht ist, dass die Unternehmen respektive die Vertreterinnen der Unternehmen authentisch und offen sein müssen. Durch zahlreiche Rückmeldungen von Kandidaten, die wir im Rekrutierungsprozess begleiten, stellen wir fest, dass es immer noch eine beachtliche Anzahl Unternehmen gibt, die noch nicht im Jahr 2023 angekommen sind. Ein konkretes Beispiel: im Bewerbungsprozess keine zeitnahe Rückmeldung über das weitere Vorgehen geben und die Kandidatinnen und Kandidaten warten lassen. Einige Einkaufsverantwortliche haben immer noch die Einstellung, dass die Bewerberin oder der Bewerber froh sein darf, für «ihr» Unternehmen arbeiten zu dürfen. Schon seit einiger Zeit sind wir von einem Anbieter- in einen Nachfragermarkt übergegangen.

Wie gehen die Unternehmen mit dem demografischen Wandel um, um sicherzustellen, dass sie auch in Zukunft über ausreichend qualifizierte Mitarbeitende im Beschaffungswesen verfügen?

AK: Gute Frage – die Antwort ist noch nicht gegeben. Der aktuelle Mangel belegt, dass das so noch nicht gelingt. Wie in anderen Branchen wird sich hier auch der Einkauf als Fachfunktion etwas überlegen müssen. Allem voran dürfte ein gutes Image – im Sinne von Stellenwert – der Beschaffenden und von deren Rolle in den eigenen Unternehmen dienen. Zudem scheint es entscheidend, jungen Talenten die Möglichkeit zur Entfaltung zu geben.

DS: Die Unternehmen sind in der Findungsphase, und es gibt verschiedene Ansätze. Wichtig aus meiner Sicht ist, dass man Neues ausprobieren sollte und nicht stur am Bisherigen festhält. Den demografischen Wandel kann man nicht verändern, und man muss sich den daraus resultierenden Herausforderungen stellen respektive sie berücksichtigen.



David Schertenleib (links) und Andreas Kyburz: Der Berater und der Geschäftsführer diskutieren über Fachkräftemangel, die Digitalisierung und neue Ansätze.

Das bedeutet nicht, dass man jedem Trend nachspringen muss, um attraktiv zu wirken. Authentisch bleiben ist dabei wichtig.

«Neue Ansätze müssen seriös geprüft und angewendet werden.»

David Schertenleib

Wie entscheidend ist eine Balance zwischen traditionellen Beschaffungspraktiken und modernen, agilen Ansätzen?

AK: Absolut entscheidend. Wie sonst soll den aktuellen Herausforderungen (Stichwort «BNAU», «Business Not As Usual») begegnet werden können? Umgekehrt sind die von Ihnen traditionell genannten Praktiken nicht wegzudenken und entscheiden ebenso über den wirtschaftlichen Erfolg wie die aktuelle Anpassungsfähigkeit im Sinne von Agilität.



Der Berater

Name: David Schertenleib
Funktion: Managing Director, Procurement Partner AG, Bern
Familie: verheiratet, ein Kind
Wohnort: Andwil SG
Ausbildung: Kaufmännische Ausbildung, Weiterbildung zum Betriebsökonom HWV (FH)

Procurement Partner Das Beratungshaus für das Beschaffungsmanagement steht im Kontakt mit über 500 Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleitern führender Schweizer Firmen, mit Erfahrungen, Methoden und Lösungen aus der Praxis.

DS: Auch wenn sich der Einkauf im Moment «neu erfinden» muss, werden einige traditionelle Beschaffungspraktiken nach wie vor ihre Bedeutung und Berechtigung behalten. Es ist jedoch auch nicht von der Hand zu weisen, dass neue Ansätze seriös geprüft und, wenn sinnvoll und relevant, angewendet oder eingeführt werden müssen. Auch klassische Einkaufsthemen wie Verhandlungen haben sich nicht grundlegend verändert, dennoch gibt es neue Erkenntnisse und Anwendungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Offen und agil zu sein, ist ein wichtiger Ansatz.

Können Sie uns Beispiele für innovative Ansätze nennen, die Unternehmen in Bezug auf den Fachkräftemangel im Einkauf erfolgreich angewendet haben?

AK: Das wird sich in den kommenden Monaten weisen; bis dahin haben Personalunterstützungsdienstleister Hochkonjunktur, und die Beschaffenden sind chronisch überlastet. Ein wesentlicher Ausweg dürfte «Procurement on demand» im Sinne von gezielten Einsätzen für bestimmte Themen sein.

DS: Eine Standardlösung gibt es nicht. Dennoch beobachteten wir in den letzten Monaten eine klare Tendenz in Richtung «Einkauf as a service» oder auch «Procurement on demand», wie es mein Kollege nennt. Dieser Gedanke ist aber leider bei vielen Einkaufsverantwortlichen noch nicht angekommen. Wieso muss man alles kaufen oder besitzen? Was bei Maschinen, Fahrzeugen oder einer Übersetzungsdienstleistung schon gang und gäbe ist, wird bei den Fachkräften noch sehr selten angewendet. Ich bin nicht Fan vom neudeutschen Ausdruck «Body-Leasing». Aber wenn wir mit Einkaufsverantwortlichen sprechen, dann herrscht immer noch die Meinung vor, dass echte Einkäuferinnen und Einkäufer auf der Lohnliste stehen müssen. Je mehr Kästchen ein Organigramm der Einkaufsabteilung aufweist, desto wichtiger ist der Einkauf. Die Nachfrage hinkt hier dem Angebot nach, denn wir verfügen über einen recht grossen Pool an Einkäuferinnen, die ihre fachspezifischen Kenntnisse als Interimsmitarbeiterinnen anbieten möchten und keine Festanstellung suchen. Die Tendenz zur Teilzeitarbeit be-

schleunigt diesen Trend noch. Wenn ein neu eingestellter Mitarbeiter nach kurzer Zeit zu wenig spannende Projekt hat, dann verlässt er die Firma wieder und sucht sich eine neue Herausforderung. Wieso soll ich als Einkaufsleiter eine strategische Einkäuferin «Bauleistungen» einstellen, wenn ich nur für ein Jahr in ein grösseres Bauprojekt involviert bin?

«Der beste Platz zum Lernen ist das berufliche Umfeld.»

Andreas Kyburz

Welche Möglichkeiten bieten sich sowohl für Arbeitgebende als auch für Arbeitnehmende, um ihre Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten?

AK: Natürlich die laufende Ausbildung für Quereinsteigende respektive die Weiterbildung für Berufsleute und erfahrene Beschaffer ohne entsprechende Quali-



Der Beschaffer

Name: Andreas Kyburz
Funktion: Geschäftsführer procure.ch, Aarau
Familie: verheiratet, drei Kinder
Wohnort: Erlinsbach SO
Ausbildung: Kaufmännische Ausbildung, Weiterbildung zum Betriebsökonom HWV (FH)

Procure.ch Der Fachverband für Einkauf und Supply-Management hat rund 1900 Firmen- und Einzelmitglieder und erbringt Leistungen rund um Einkauf und Beschaffung sowie für das berufliche Netzwerk.

fikation. Diese wird generell «on the job», also parallel zur Arbeit, erfolgen. Der beste Platz zum Lernen ist das berufliche Umfeld, denn es gibt keine Grundausbildung im Sinne einer Lehre als Einkäuferin oder Einkäufer.

DS: Spezialistinnen werden immer wichtiger. Aus diesem Grund ist eine solide Grundausbildung im Einkauf wichtig, aber sich ein Expertenwissen in einer oder ein paar wenigen Warengruppen anzueignen, ist in der heutigen Zeit noch fast wichtiger.

Wie zentral ist die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen, um den Fachkräftemangel langfristig zu bekämpfen?

AK: Absolut zentral, da die Wirtschaft die Angebote gemäss ihrem Bedarf benötigt. Dazu ist ein laufender Austausch unerlässlich. Als Fachverband definiert sich Procure.ch über die Bedürfnisse der Mitglieder, «von der Praxis für die Praxis».

DS: Bildung ist sicher ein zentrales Element, aber auch die berufliche Erfahrung und die damit verbundene Spezialisierung sind wichtig. Eine Fachkarriere sollte ebenso möglich sein wie eine Linienkarriere. Denn eine Fachspezialisierung sollte für die Mitarbeitenden genauso Karrieremöglichkeiten bieten wie eine klassische Beförderung zur Teamleitung oder Abteilungsleitung.

Die mangelnde Digitalisierung, eine veraltete Unternehmenskultur und wenig steigende Löhne sind immer wieder genannte Problemfelder. Was wird hier vonseiten aller Verantwortlichen unternommen?

AK: Die mangelnde Digitalisierung ist leider Fakt. Es ist immer auch eine Ressourcenfrage und gerade im Zeitpunkt des Fachkräftemangels doppelt schwierig, da dies deutlich Personalressourcen bindet. «Veraltete Unternehmenskultur» ist mir zu pauschal. Die Unternehmenskultur ist wohl weniger das Problem als der oft bemängelte «Stellenwert» des Einkaufs und die damit verbundene Reputation respektive mangelnde (strategische) Einbindung. Die Löhne sind Ausdruck dieses internen Stellenwertes und auch dort primär im internen Vergleich. Wichtig ist, dass der Einkauf auf Augenhöhe mit den anderen Geschäftsleistungsbereichen eingebunden und entlohnt ist.

Aktivitäten in den Regionen

REGION MITTE

Kernkraftwerk Gösgen, Däniken
Firmenrundgang mit Einblick in die Beschaffungsaktivitäten.
19. Oktober 2023

Stöcklin Logistik, Laufen

Das Unternehmen ist ein internationaler Systemlieferant kundenspezifischer Intralogistiklösungen in allen Branchen. Es befindet sich im neu erbauten Technologiecenter. Auf über 10000 Quadratmetern Produktionsfläche wird neueste Technologie unter Einbezug von Robotertechnik zusammengeführt.
15. November 2023

Die Mitglieder von **Procure.ch** sind in sieben Regionen organisiert. Diese Übersicht zeigt ausgewählte Aktivitäten bis Ende Jahr. Die vielfältigen Anlässe gewähren den Teilnehmenden einen Einblick in die Beschaffung der Unternehmen und geben neue Impulse zu aktuellen Fachthemen.

ZUSAMMENSTELLUNG: PROCURE.CH

REGION ZÜRICH

Chain IQ, Zürich-Altstetten

Das Unternehmen will nicht strategische Beschaffungskosten in strategischen Unternehmenswert umwandeln. Chain IQ bezeichnet sich als «weltweit führender unabhängiger Dienstleister für indirekte Beschaffung».
30. November 2023

REGION OST

Bartholet Maschinenbau, Flums

Das Unternehmen ist in den Bereichen Seilbahnsysteme, Vergnügungsparkanlagen, Maschinenbau und Beleuchtungsanlagen tätig. Besichtigung Hauptwerk, Neubau Kabinenproduktion/Showroom.
9. November 2023

Stadtheater St. Gallen

Geselliger Winteranlass im frisch renovierten Gebäude, mit Führung. Sie bietet die Gelegenheit, die Verknüpfung zwischen Beschaffung und der Theaterwelt zu erkunden.
8. Dezember 2023

REGION ZENTRALSCHWEIZ

Merck & Cie, Atdorf

Die Merck-Gruppe mit Hauptsitz in Darmstadt und Niederlassungen in 66 Ländern stellt hier pharmazeutische Wirkstoffe und chromatografische Trägermaterialien für die Aufreinigung von biotechnologischen Pharmazeutika her.
19. Oktober 2023

REGION TESSIN

Lehrgang mit Zertifikat, Lugano

Der Lehrgang «Sachbearbeiterin/Sachbearbeiter Einkauf mit Procure.ch-Zertifikat» bietet eine solide theoretische und praktische Grundlage im Bereich Einkauf und hilft, die praktischen Kenntnisse auf diesem Gebiet zu vertiefen.
15. November 2023

REGION BERN

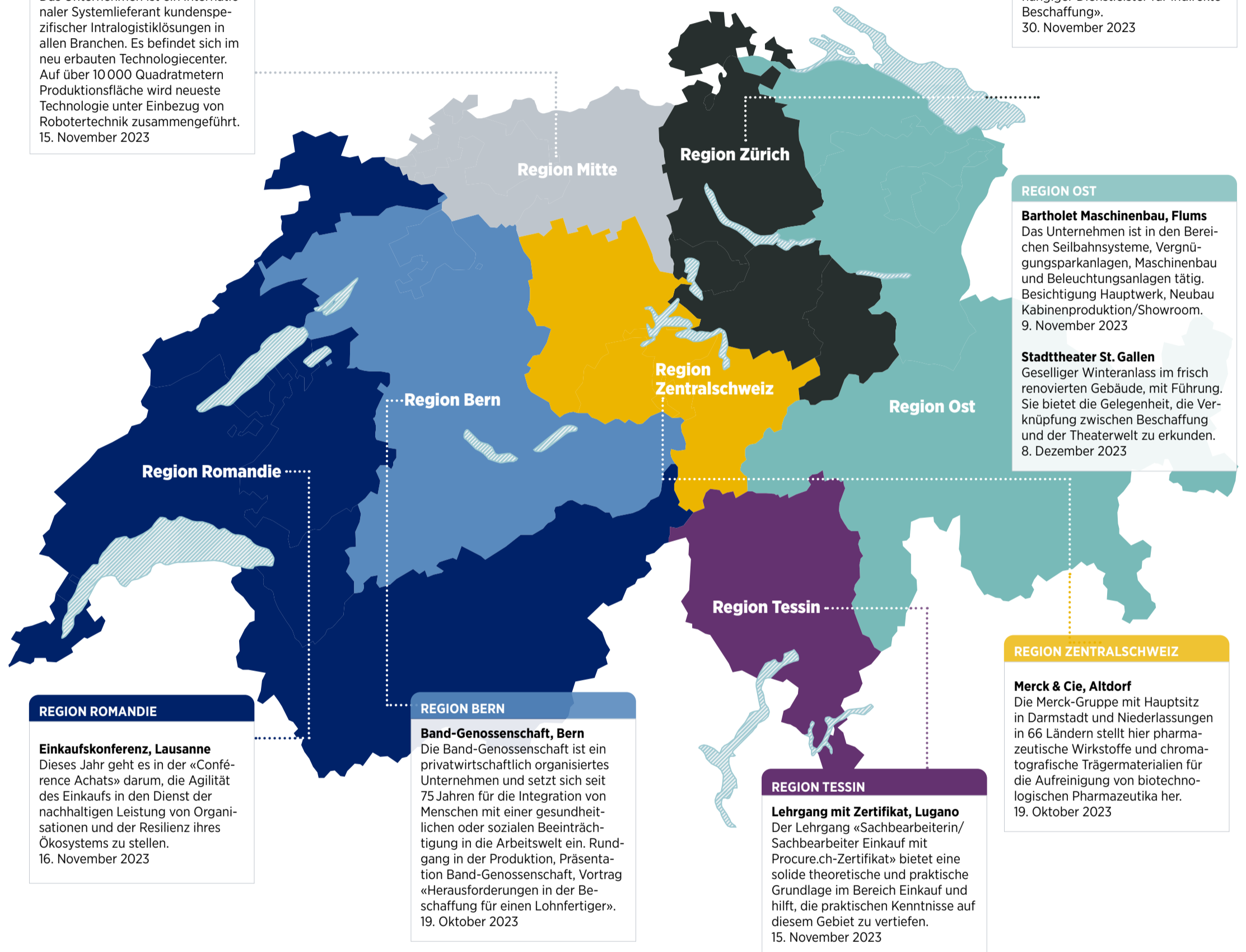
Band-Genossenschaft, Bern

Die Band-Genossenschaft ist ein privatwirtschaftlich organisiertes Unternehmen und setzt sich seit 75 Jahren für die Integration von Menschen mit einer gesundheitlichen oder sozialen Beeinträchtigung in die Arbeitswelt ein. Rundgang in der Produktion, Präsentation Band-Genossenschaft, Vortrag «Herausforderungen in der Beschaffung für einen Lohnfertiger».
19. Oktober 2023

REGION ROMANDIE

Einkaufskonferenz, Lausanne

Dieses Jahr geht es in der «Conférence Achats» darum, die Agilität des Einkaufs in den Dienst der nachhaltigen Leistung von Organisationen und der Resilienz ihres Ökosystems zu stellen.
16. November 2023



ANZEIGE



ROLLENWECHSEL

Wir machen Schluss mit dem Schattendasein im Einkauf.

STAU.FEN.
i n o v a

Die neue Rolle des Einkaufs

Von der Bestellabwicklung zur strategischen Beschaffung: Vor allem **KMU** nutzen ihr Potenzial noch zu wenig.

TAYFUN EMEL

Einkauf ist nicht gleich Einkauf, das bekommen viele Unternehmen gerade zu spüren. Doch während Grossunternehmen in der Beschaffung bereits deutlich strategischer agieren und die Kosten konsequent optimieren, gilt der Einkauf bei KMU oft noch als eine vom Rest der Wertschöpfungskette abgetrennte Community. Meist werden die Mitarbeitenden für Preisverhandlungen und Bestellabwicklungen eingesetzt. Mit einem operativen Einkauf lassen Unternehmen jedoch Verbesserungspotenziale entlang ihrer Chain ungenutzt und sind nicht in der Lage, rechtzeitig Lösungen für Herausforderungen bei der termingerechten Lieferung oder den steigenden Kostendruck zu finden.

Den Einkauf neu positionieren

Der erste Schritt in Richtung strategischer Einkauf ist daher die Entscheidung der Geschäftsführung, den Einkauf zu transformieren. Ziel ist es, den Einkauf aus seiner Nische herauszuholen und ihn zentral innerhalb der Organisation zu positionieren, sodass er von der Idee bis zur Auslieferung an der Wertschöpfung beteiligt ist. Das gelingt durch eine Vernetzung des Einkaufs im Unternehmen, die ihn zum zentralen Ansprechpartner für alle Fachbereiche macht, um die Einkaufsbedarfe zu bündeln. Die neue Rolle ermöglicht es dem Unternehmen so, eine



Einkauf mit vielen Beteiligten: Bei der Vernetzung der Beschaffungsvorgänge haben viele KMU noch Luft nach oben.

langfristige Einkaufsstrategie zu verfolgen und Verbesserungspotenziale durch regelmässige Analysen der Wertschöpfungskette umzusetzen.

Doch was einfach klingt, wird nur gelingen, wenn das Unternehmen auch die Abläufe auf den Prüfstand stellt. Datensilos müssen aufgebrochen und transparente Prozesse etabliert werden. Ein führender Hersteller von Schneid- und Schweißbrennern ist diesen Weg bereits gegangen. Das Unternehmen war über Jahre durch Zukäufe gewachsen, wobei die Tochtergesellschaften ihre Supply Chain lokal optimierten. Dadurch fehlte der unternehmensweite Überblick über die Bestände in den Lagern. Das ging zu Lasten der Lieferschnelligkeit. Das Unternehmen entschied, das komplette Sup-

ply-Chain-Netzwerk zu digitalisieren. Mithilfe einer Optimierungssoftware wurde das Daten-Handling neu organisiert. Inzwischen sind die Prozesse in allen Tochtergesellschaften miteinander vernetzt. Einheitliche Materialnummern für alle Artikel sorgen für Transparenz über die vorhandenen Lagerbestände. Lagerware wird heute von einer Tochtergesellschaft zur nächsten geschickt. Durch diese Massnahmen konnten sowohl die Lagerbestände als auch die Kapitalbindung an den einzelnen Standorten reduziert werden.

Kosten sparen durch Datentransparenz

Der strategische Einkauf ist aber nicht nur der Brückenbauer innerhalb des Unternehmens, sondern auch nach aussen

zu den Lieferanten, um die richtigen auszuwählen und in die Prozesse zu integrieren. Auch hier führt Datentransparenz zu Einsparungen, wie das Beispiel eines Landtechnikherstellers zeigt. Das Unternehmen hat mithilfe einer speziellen Software Daten aus verschiedenen Quellen zu 30 000 Artikeln aufbereitet und ausgewertet. So wurde herausgefunden, – wie viele ähnliche Artikel das Unternehmen in vergleichbaren Stückzahlen bei unterschiedlichen Lieferanten zu unterschiedlichen Preisen und Konditionen gekauft hat, – wie hoch das Einsparpotenzial in Warengruppen und einzelnen Artikeln ist, – welchen Einfluss bestimmte Parameter (zum Beispiel Form- und Lagetoleranzen) auf den Preis haben und

– welche Systematik Lieferanten bei der Preisgestaltung nutzen.

Nach der Analyse konnte der Hersteller durch Nachverhandlungen innerhalb nur weniger Wochen Einsparungen realisieren.

Studie zeigt Potenziale auf

Darüber hinaus wird die Vernetzung mit den Lieferanten durch die regulatorischen Anforderungen an Nachhaltigkeit und Risikoabschätzung in der Supply Chain immer wichtiger. Entlang der End-to-end-Prozesse muss der strategische Einkauf sicherstellen, dass die Lieferanten in der Lage sind, Waren in der benötigten Qualität, in ausreichender Menge und zum vereinbarten Termin zu liefern. Und dass sich die Lieferanten dabei an gesetzliche Regelungen zu Umweltschutz und Menschenrechten halten. Notwendige Lieferanten-Audits können mit strukturierten Fragebögen auf einer gemeinsamen digitalen Plattform durchgeführt werden. Doch in der Vernetzung liegt noch grosses Potenzial, wie die aktuelle Stufen.Inova-Studie «Zukunft Industrie 2023» zeigt. Bisher nutzen nur 40 Prozent der Unternehmen gemeinsame Plattformen mit ihren Lieferanten.

Aktives Risikomanagement betreiben

Letztlich profitiert das Unternehmen also als Ganzes von der Transformation. Denn ein strategischer Einkauf hat nicht nur alle anfallenden Kosten im Blick (Total Cost of Ownership). Er positioniert das Unternehmen zudem kontinuierlich entlang der Wertschöpfungskette und betreibt darüber hinaus ein aktives Risikomanagement.

Tayfun Emel, Senior Consultant, Stufen.Inova, Zürich.

ANZEIGE

WAS ZÄHLT, SIND DIE DETAILS



Für Sie und für uns.

Lieber Procurement Manager, wir teilen Ihre Leidenschaft für Perfektion, die sich in jedem Detail Ihres Unternehmens widerspiegelt. Mit Mytico haben wir uns dem gleichen Ziel verschrieben. Jeder Aspekt – vom Design bis zur Funktionalität – wurde mit grösster Sorgfalt entwickelt. Mytico macht den Unterschied. Einen Unterschied, der Sie und Ihr Unternehmen nachhaltig prägen wird.



Erfahren Sie mehr auf
mytico.franke.coffee

FRANKE

Nachhaltiges Beschaffen im Alltag

Eine **Nachhaltigkeitsstudie** zeigt die Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität bei Beschaffungsprozessen und Lieferantenbeziehungen.

KLAUS RIMNOV

Die Relevanz nachhaltiger Beschaffung ist unumstritten. Viele Unternehmen haben bereits Nachhaltigkeitsziele definiert und sind sich der Wichtigkeit bewusst. Doch sind diese Absichtserklärungen schon im Procurement angekommen und verankert? Wie wird nachhaltige Beschaffung gelebt? Eine europäische Studie zeigt den Status quo und gibt Handlungsempfehlungen.

Die Studie «Nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten 2023» untersucht zum zweiten Mal in Folge die Motivation, das Bewusstsein, die Bewertung und die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Beschaffungsprozessen und Lieferantenbeziehungen.

Herausgeber dieser Studie sind das deutsche Jaro Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e.V. in Zusammenarbeit mit der CBS International Business School und der B2B-Beschaffungsplattform Unite. Die Online-Erhebung wurde im vierten Quartal 2022 anonymisiert durchgeführt und richtete sich primär an Personen, die im Einkauf tätig sind. 291 Personen nahmen teil, davon stammten 71 Prozent aus dem DACH-Raum.

Der Markt gibt den Ton an

Treiber für das Umdenken in Sachen Nachhaltigkeit sind nicht nur regulatorische Bestimmungen, sondern auch die Anforderungen der Kundinnen und Kunden selbst. Bei den Befragten nannten 82,5 Prozent «Kundenanforderungen» als Treiber für nachhaltiges Handeln, gefolgt von der «intrinsischen Motivation» (81,5 Prozent), «klaren Arbeitsanweisungen» (76,6 Prozent) und «gesetzlichen Regulierungen» (75,3 Prozent). Dennoch sind die Unternehmen noch weit davon entfernt, Nachhaltigkeit in ihren Beschaffungsprozessen strukturell integriert zu haben.

Der Status quo: Ausbaufähig

Auch wenn viele Unternehmen Nachhaltigkeitsstrategien auf Managementlevel formuliert haben, bleiben diese Verspre-

chen ohne eine Verankerung in allen Hierarchieebenen aussichtslos. Bei der Frage nach der Implementierung der Nachhaltigkeitsmassnahmen im Einkauf gaben 26,5 Prozent der Befragten an, die Unterzeichnung des Supplier Code of Conduct durch die Lieferanten durchgeführt zu haben. Am zweithäufigsten wurde die interne Beschaffungsrichtlinie um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert. 13,8 Prozent haben bereits eine nachhaltige Beschaffungsstrategie ausgearbeitet. Derartig verabschiedete Beschaffungsstrategien lassen allerdings Zweifel zu, denn nur 8,3 Prozent gaben an, «spezifische Nachhaltigkeitskennzahlen (KPI) für die Beschaffung» eingeführt zu haben. Und nur 6,2 Prozent haben «smarte Nachhaltigkeitsziele» definiert. Wie erfolgversprechend sind also Strategien ohne KPI und messbare Ziele (siehe Interview rechts)?

Die Umfrage entstand in Zusammenarbeit mit Mercateo Schweiz, einem Tochterunternehmen von Unite. Geschäftsführer Thomas Dinkel sagt, man sei sich bewusst, dass Preis und Verfügbarkeit im Einkaufsprozess noch dominieren. Dennoch verlange das Gros der Kundinnen und Kunden von Mercateo Regionalität: Interne Richtlinien gäben vor, bevorzugt Produkte von Schweizer Lieferanten zu beziehen. Die neutrale B2B-Beschaffungsplattform Unite mit dem integrierten Mercateo-Marktplatz biete genau das: Ihre Lieferanten seien in der Schweiz niedergelassen, und so entspreche die Lieferkette der Schweizer Gesetzgebung.

Auch Zertifikate spielten eine immer grössere Rolle beim Entscheidungsprozess. «Und auch das unterstützen wir und bauen unser Sortiment kontinuierlich aus, etwa mit Partnerschaften wie mit Crif, die mit Synesgy ein ESG-Rating für KMU ins Leben gerufen hat. Wir sehen hier eine erhöhte Motivation seitens unserer Kundinnen und Kunden, aber auch vonseiten der Lieferanten, gesellschaftlichen und sozialen Kriterien gerecht zu werden.»

Die vollständigen Studienergebnisse mit Handlungsempfehlungen für den nachhaltigen Einkauf: <https://unite.eu/de-ch/jaro-whitepaper>.



«Preis und Verfügbarkeit dominieren im Einkaufsprozess noch.»

Thomas Dinkel
Geschäftsführer
Mercateo Schweiz



Bisher oft nicht mehr als ein Schuss ins Blaue: Die Versuche, das Procurement nachhaltiger aufzustellen.

«Das Datenmanagement ist herausfordernd»

Warum ist das Thema nachhaltige Beschaffung auch relevant für Schweizer Unternehmen? Wo stehen wir hier?

Das Thema Due Diligence in der Lieferkette betrifft auch Schweizer Unternehmen. Die neuen Bestimmungen zum Schutz von Mensch und Umwelt im OR und die VSOTr (Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz bezüglich Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit) sind erstmals für das Geschäftsjahr 2023 anzuwenden. Davon sind zwar grundsätzlich nur grosse Unternehmen betroffen, aber kleinere Unternehmen können indirekt betroffen sein, wenn sie Teil der Lieferkette von grossen sind. Ebenso können Schweizer Unternehmen direkt oder indirekt vom deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) betroffen sein, das umfassende menschenrechts- und umweltbezogene Anforderungen definiert. Der Entwurf der «Lieferkettenrichtlinie» der EU (CSDDD) ist sogar noch deutlich weitreichender.

Welche Probleme und Lösungen stehen nun an?



Ute Laun Dozentin und Projektleiterin,
Hochschule Luzern – Wirtschaft,
Expertin für Nachhaltigkeits-
Controlling und -Reporting

Herausfordernd für die Unternehmen ist insbesondere die Beschaffung von Lieferantendaten und das Datenmanagement entlang der Lieferkette. Zum anderen sind Geschäftsbeziehungen eben nicht beliebig austauschbar. Im Rahmen der Integrity Europe Konferenz, die am 26. und 27. Oktober am IFZ in Rotkreuz stattfindet, wird neben anderen relevanten Themen auch die Praxistauglichkeit der neuen Gesetzgebung ein Thema sein.

Wie lässt sich eine nachhaltige Beschaffung realisieren? Welche

organisatorischen Hebel gibt es, und wo fängt man an?

Zunächst einmal sollte ein nachhaltiges Beschaffungsmanagement nicht isoliert betrachtet werden, sondern als Teil einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie, die auf Geschäftsleitungsebene verankert und mitgetragen und in Form von Weisungen und Leitlinien auf die operative Ebene heruntergebrochen wird. Dabei müssen wichtige Schnittstellen im Unternehmen einbezogen werden, beispielsweise zu den Bereichen Compliance und Risk Management. Nur so kann die Nachhaltigkeitsstrategie wirkungsvoll umgesetzt werden.

Und sonst?

Im Zuge der Umsetzung braucht es Stewardship-Aktivitäten gegenüber den Lieferanten. Die müssen jedoch jeweils im Branchenkontext und unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten abgewogen werden. Schliesslich können Instrumente hilfreich sein, die die Kontrolle von Nachhaltigkeitskriterien vereinfachen und die Transparenz erhöhen. Solche Instrumente können beispielsweise Zertifizierungen sein.

ANZEIGE

procure.ch

PROCURE SWISS MAGAZIN

DIE WISSENSQUELLE FÜR EINKAUFSPROFIS

Mit Fokus auf Beschaffung, Materialwirtschaft und Supply Management ist das Magazin die einzige Publikation dieser Art in der Schweiz!

Jetzt Mitglied werden
und profitieren!
www.procure.ch/mitgliedschaft



Warum ist das PROCURE SWISS MAGAZIN einzigartig?

Unsere Experten gewähren exklusive Einblicke, wir berichten über aktuelle Trends, servieren frische Marktanalysen und zeigen inspirierende Lösungen – alles exklusiv für Mitglieder von procure.ch!





Mindset: Beschafferinnen und Beschaffer als Unternehmerinnen, Netzwerker und Gestalterinnen. Der persönliche Austausch ist dabei ein wichtiger Faktor.

Gemeinsam aktiv gestalten

Erfolgs-Mindset für Beschaffungsprofis

Geopolitische Verschiebungen sowie technologischer und sozialer Wandel prägen die Beschaffungslandschaft. Klare Ziele und ein polyvalentes Mindset sind der Schlüssel für Beschaffungsprofis, um in diesem dynamischen Umfeld zu bestehen.

Die Tätigkeit von Beschaffungsprofis gleicht einer aufregenden Reise durch ein immer wieder schwieriges und oft nur schwer vorhersehbares Terrain. Wie können Beschaffungsprofis in dieser dynamischen Umgebung erfolgreich navigieren? Der Schlüssel liegt im richtigen Mindset.

Was fürs Private gilt, gilt generell auch in der Unternehmenswelt und selbstredend auch für die individuelle berufliche Tätigkeit in der Beschaffung: Genau wie bei einer aktiven Lebensplanung, die auf individuellen Zielen und Werten beruht, ist eine strategische Ausrichtung im Beschaffungsbereich von zentraler Bedeutung. Wer weiss, was er im Leben wirklich will und wofür er steht, kann klare Ziele setzen. Auch eine Beschaffungsstrategie muss von übergeordneten Zielen abgeleitet werden und in die Unternehmensstrategie eingebettet sein. Erst die Verknüpfung von Beschaffungs- und Unternehmensstrategie stellt die Weichen richtig und ist eine Investition in zukünftigen Erfolg. Um das zu gewährleisten, braucht es gut ausgebildete Berufsleute mit dem richtigen Beschaffungsmindset, denn in einer Welt des rasanten Wandels sind vielseitige Denk- und Lösungsansätze sowohl auf individueller als auch auf Organisationsebene unverzichtbar. Beschaffungsprofis müssen unternehmerisch denken können, sie



Adrian Jungo
Präsident, Fachverband für Einkauf und Supply Management Procure.ch, Aarau.

«Moderne Beschaffungsprofis zeichnen sich durch ihren Gestaltungswillen aus.»

müssen netzwerken können und sie müssen gestalten können.

Beschaffungsprofis müssen unternehmerisch denken können, weil ihre Aufgaben und Entscheidungen erheblichen Einfluss auf die finanzielle Gesundheit und den Erfolg eines Unternehmens haben. Sie spielen eine strategische Rolle dabei, wie Ressourcen effizient eingesetzt werden, um den Unternehmenswert zu steigern. Beschaffungsprofis haben deshalb heute längst nicht mehr nur Einkaufsprozesse zu beherrschen, sondern müssen auch eine 360-Grad-Sicht – also eine ganzheitliche Perspektive – entwickeln. Sie müssen ihre Strategie vertikal an die Unternehmensziele und horizontal an den Beschaffungs- und Absatzmarkt anpassen können.

In einer zunehmend vernetzten Welt wird das Netzwerker-Mindset für Beschaffungsprofis immer bedeutungsvoller. Netzwerken ist wichtig, weil es die Möglichkeit bietet, wertvolle Beziehungen aufzubauen, die berufliche und persönliche Chancen eröffnen. Gelegenheiten entstehen durch Austausch. Wer es beherrscht und wem es Freude bereitet, effektiv Kontakte zu knüpfen, Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten sowie Networking als einen integralen Bestandteil ihres oder seines Lebens und auch in der beruflichen Tätigkeit zu betrachten, kann auch immer wieder von Wissen, Ressourcen, Informationen, Innovation und von Unterstützung profitieren, die durch gut gepflegte Netzwerke verfügbar sind, und kann dazu beitragen, Ziele zu erreichen, neue Chancen zu eröffnen und Wachstum zu fördern. Beim Netzwerken ist es entscheidend, auf aktives Zuhören zu setzen und Beziehungen aufzubauen, die auf

gegenseitigem Nutzen und langfristiger Pflege basieren. Wer nur auf Eigenwerbung aus ist, unangemessen auf Vorteile drängt und die Pflege bestehender Kontakte vernachlässigt, hat das Prinzip des Netzwerkers nicht begriffen.

Moderne Beschaffungsprofis zeichnen sich durch ihren Gestaltungswillen aus, insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Automatisierung repetitiver Aufgaben durch Maschinen. Sie erkennen die Notwendigkeit für innovative Herangehensweisen und aktive Gestaltung von Beschaffungsprozessen. Personen mit einem Gestalter-Mindset betrachten Herausforderungen und Probleme als Chancen zur Innovation und Weiterentwicklung, anstatt sich von ihnen entmutigen zu lassen. Ähnlich wie bei der persönlichen Weiterentwicklung sind Fähigkeiten wie Vorstellungskraft, Intuition und Kreativität entscheidend. Ein Gestalter-Mindset trägt dazu bei, Probleme effektiver zu lösen und neue Möglichkeiten zu erkunden. Das fördert die persönliche und berufliche Entwicklung und kann positive Veränderungen in Organisationen, Unternehmen und der Gesellschaft bewirken. Dieser Ansatz ist besonders relevant, da Maschinen vermehrt repetitive Aufgaben übernehmen und die Fähigkeit zur Gestaltung und Innovation in der Beschaffung von grosser Bedeutung ist.

Nur wer die Bedeutung des richtigen Mindsets in einer sich ständig wandelnden Umgebung erkannt hat, kann auch erfolgreich navigieren. Strategische Ausrichtung, unternehmerisches Denken, Networking- und Gestaltungsfähigkeiten sind entscheidend für Innovation, Problemlösung und auch die (persönliche) Entwicklung in Organisationen und Unternehmen.

► AGENDA PROCURE.CH

Fachtagungen

«Export/Import»

2. November 2023, Spreitenbach und online
Die Tagung bietet eine Plattform für Experten, Fachleute und Unternehmen, damit sich diese über die neuesten Entwicklungen und Trends im internationalen Handel austauschen können. In diesem interaktiven Forum werden Themen wie Zollvorschriften, internationale Handelsabkommen, Risikomanagement und Logistiklösungen behandelt. Die Tagung bietet Einblicke in bewährte Praktiken und innovative Ansätze, um erfolgreich im globalen Markt zu agieren.

«Innovative Beschaffung»

23. November 2023, Altdorf
Diese Fachtagung steht im Zeichen fortschreitender Digitalisierung und disruptiver Veränderungen in den Beschaffungsmärkten. Sie bringt Unternehmensleiter, Einkaufsleiterinnen, Forscher, Startups, Beschaffungsdienstleister und Softwareentwicklerinnen zusammen, damit sie über die Herausforderungen und Chancen in der neuen Beschaffungswelt diskutieren.

Einkaufsleiter-Tagung

Workshop mit Norman Alexander

11. und 12. Januar 2024, Hotel Rigi Kaltbad

Hier kann man grundlegende Fähigkeiten zur besseren Menschenkenntnis und Einflussnahme erlernen. Man erhält ein effektives Kommunikationswerkzeug: Mind Hacking. In praktischen Übungen erlernt man Techniken von Mentalisten und trainiert neue Fähigkeiten, um in schwierigen Gesprächen erfolgreich zu sein.

HFA Con24

Exportkontrolle und Legal Compliance

18. Januar 2024, Trafo Baden

Die HFA Con24 bietet Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch im Bereich Exportkontrolle und Compliance, zentral für Schweizer Aussenhandelsunternehmen. Die Veranstaltung fokussiert auf bewährte Praktiken und praxisnahe Einblicke in Aspekte des Export- und Importgeschäfts.

Save the date

Frühjahrstagung von Procure.ch

16. Mai 2024, Bern

Wie jedes Jahr Mitte Mai wird das Berner Bellevue Palace einen Tag lang zum Brennpunkt der Schweizer Beschaffungsszene. Nebst Referaten wird auch der fachliche und persönliche Austausch nicht zu kurz kommen.

Frauen im Einkauf

Networking & Lunch

26. September 2023, Zürich

Das Networking und der Wissensaustausch sind entscheidende Elemente für den beruflichen Erfolg. Der Business-Lunch bietet den Teilnehmerinnen die Möglichkeit, in entspannter Atmosphäre Kontakte zu knüpfen und Fachgespräche zu führen. Das Restaurant Più ist bekannt für seine authentische italienische Küche und hervorragende Pizzen.

www.procure.ch/events

ANZEIGE

Wir vernetzen die Wirtschaft für nachhaltiges Business

Optimieren Sie Ihren Einkauf und nutzen Sie unseren B2B Marktplatz: Mercateo.ch

JUDITH PAULUS

«Das neue Normal finden»

Für die Dozentin an der ZHAW wird die Automatisierung der Beschaffungsprozesse an Bedeutung gewinnen.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

Was sind die wichtigsten aktuellen Herausforderungen im Procurement?

Grundsätzlich bewegen wir uns weiterhin in einem sehr herausfordernden Umfeld. Die Lieferengpässe haben zwar etwas nachgelassen, trotzdem bleibt die Steuerung von Risiken aufgrund der angespannten geopolitischen Lage ein zentrales Thema. Zusätzlich erfordern Nachhaltigkeit und Digitalisierung die Aufmerksamkeit der Einkäuferinnen und Einkäufer. Gerade beim Thema Nachhaltigkeit besteht zudem Unsicherheit: Was konkret sind die Anforderungen? Wie sehen die Implementierungsmöglichkeiten aus? Beide Themen bieten grosse Potenziale, binden aber auch Ressourcen in der Implementierung. Und Ressourcen sind in Zeiten des Fachkräftemangels auch im Procurement eine grosse Herausforderung.

Welche Covid-19-Lehren hat man implementiert, welche wieder vergessen?

Insgesamt ist dadurch das Thema Supply-Chain-Management auf die Agenda des Topmanagements gerückt. Das ist sicher ein wichtiger und guter Schritt. Jetzt muss es das Ziel sein, dass es da auch bleibt. Denn durch die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung in Europa verschiebt sich der Fokus wieder von Resilienz in Richtung Kosten. Es wird zentral sein für Schweizer Unternehmen, das «neue Normal» zwischen Kosten und Resilienz zu finden. Zwischen den während Covid-19 diskutierten Massnahmen sehen wir grosse Unterschiede in der Anwendung. Der Aufbau von Sicherheitsbeständen war und ist das zentrale Mittel der Unternehmen. Gleichzeitig zeigt sich, dass Reshoring, also die Rückverlagerung von Produktion oder Lieferanten nach Europa, nicht im ursprünglich angedachten Umfang umsetzbar ist. Die Infrastruktur und die Lieferanten sind schlichtweg nicht mehr vorhanden, und der (Neu-)Aufbau ist kostspielig.

Seit Ende 2022 spricht man (noch) viel mehr über künstliche Intelligenz (KI) – wo sehen Sie hier die Potenziale?

Insgesamt bieten sich durch die künstliche Intelligenz vielfältige Chancen in der Beschaffung, beispielsweise bei Verhandlungen, Transparenz in der Lieferkette, Risikomanagement, Informationen zu Beschaffungsmärkten. Grundsätzlich adressiert die KI deutlich stärker die Aufgaben der strategischen Beschaffung als bisherige Automatisierungsbemühungen in den operativen Prozessen des Procurement. Am Ende geht es aber nicht nur darum, dem aktuellen Hype zu folgen, sondern konkrete Anwendungen im Procurement auszutesten und Erfahrungen zu sammeln. Denn nicht überall, wo aktuell KI oder Machine-Learning draufsteht, ist es auch enthalten.

Einige technologische Entwicklungen waren und sind vielversprechend, andere weniger. Wo zeichnen sich Durchbrüche ab, wo nicht?

Ich glaube, insgesamt sehen wir, dass sich die Umsetzung digitaler Technologien im Procurement deutlich schwerer gestaltet als ursprünglich gedacht. Beispielsweise liegen Schweizer Unternehmen bei der Automatisierung ihrer ope-



In Zukunft ein typisches Bild der Vergangenheit: Menschliche Arbeitskraft in den Niederungen der Beschaffungslogistik.

rativen Beschaffungsprozesse hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück. Gründe sind sicher die fehlende Daten- und Prozessqualität, begrenzte Personalressourcen sowie eine Vielzahl an Systemschnittstellen.

Wer sollte innerhalb eines Unternehmens die Weiterentwicklung der Einkaufsthemen vorantreiben?

Als ehemalige Einkäuferin bin ich bei diesem Thema sicher nicht zu 100 Prozent objektiv. Grundsätzlich erachte ich eine klare Zuordnung der Beschaffungsverantwortung zu einer Procurement-Abteilung mit den entsprechenden Kompetenzen als zentral. Insgesamt sollten die steigenden Anforderungen an die Lieferkette sich auch in der Bedeutung des Einkaufs spiegeln. Die konkrete Aufwertung hängt für mich aber ebenfalls von der Branche ab. Zur Orientierung können folgende Fragen herangezogen werden: Wie hoch ist der externe Wertschöpfungsanteil an meinem Produkt/

Service? Wie kritisch für den Unternehmenserfolg sind externe Partner beziehungsweise Lieferanten? Wir sprechen beispielsweise im Maschinenbau schnell

«Nachhaltigkeitsziele in tägliche Entscheidungen integrieren.»

von einem externen Wertschöpfungsanteil von 50 bis 70 Prozent am Produkt. Entsprechend wichtig ist eine Aufwertung des Einkaufs, um das volle Potenzial ausschöpfen zu können.

Ein wichtiges Thema ist die Nachhaltigkeit (ESG). Wo steht man hier?

Das Thema ist in der Breite angekommen. Wir merken aber auch, dass auf vielen Seiten Unsicherheit über die spezifische Umsetzung herrscht und Sorgen um

die Auswirkungen auf die Kosten bestehen. Wir sehen verstärkte Bemühungen, den CO₂-Footprint der Lieferkette zu ermitteln und entsprechende Informationen von den Lieferanten zu erhalten.

Welche Lösungen zeichnen sich ab?

Ziel muss es sein, Nachhaltigkeitsziele in die täglichen Entscheidungen und Aufgaben zu integrieren. Ansonsten werden wir zwar Nachhaltigkeitsmassnahmen sehen. Die konkrete Wirkung zur Verbesserung der Nachhaltigkeit aber verpufft, weil bei den täglichen Entscheidungen andere Ziele stärker gewichtet werden.

Wie sieht der Einkauf nach 2030 aus?

Auch wenn wir heute noch vor Herausforderungen in der Umsetzung stehen, wird die Automatisierung operativer Beschaffungsprozesse an Bedeutung gewinnen. Die Rolle des operativen Einkäufers und der Einkäuferin wird sich zunehmend mit der Steuerung von Eskalationen und Ausnahmen beschäftigen.



Die Fragenstellerin

Name: Judith Paulus

Funktion: Dozentin, ZHAW School of Management and Law, Institute for Organizational Viability, Winterthur

Ausbildung: Dr. oec., HSG, Business Innovation; M. Sc. Wirtschaftsuniversität Wien, Supply Chain Management

Berufliche Stationen:

2013–2017 Project Manager, Supply Chain Finance-Lab, Schweizerische Post; 2017–2020 Head of Project Management Procurement, ThyssenKrupp Steering; 2020–2021 Head of Procurement Indirect & Excellence, Stadler Rheintal

ANZEIGE



PROCUREMENT PARTNER

Zuhören, verstehen und handeln



CONSULTING



DIGITAL



SOURCING



RECRUITING



INTERIM



TRAINING

Ihr Partner für das Beschaffungsmanagement

Procurement Partner AG | Bern | Zürich
procurement-partner.com

