

Special Beschaffung

Ausbildungsdefizite

Erik Hofmann, Direktor des HSG-Instituts für Supply Chain Management, will mehr. Seite 44



Porträts aus dem Unterricht: Diese Personen besuchen eine Weiterbildung zu Einkaufsfachleuten oder -leitern von Procure.ch und erzählen in diesem Special von ihrem Beruf.

Verantwortung für Wertschöpfung

Adrian Jungo, Präsident des Branchenverbands Procure.ch, will auch die Vernetzung der Beschaffer fördern.

SEITE 45

Jede Menge an Extrameilen

Charles Oberson, der Operation Director von Frewitt, reist für seine Mühlen zu Lieferanten auf der ganzen Welt.

SEITE 46

Roadmap für die Digitalisierung

Die Disruption von Unternehmen und vom Einkauf verlangt integrierte Lösungen – mit einer «Landkarte».

SEITE 47

Die Stimmen aus den Regionen

Aus allen Ecken der Schweiz kommen ähnliche Signale: Wichtig ist die Vernetzung – auch untereinander.

SEITE 48

Das Spitalwesen ist hoch komplex

Höchste Ansprüche auf allen Ebenen: Mehr Effizienz und ein neues Rollenverständnis des Einkaufs samt neuer IT.

SEITE 50

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: ECKHARD BASCHKEK

FOTO-PORTFOLIO

Der Fotograf hat für die Bilder Ausbildungsprogramme von Procure.ch an verschiedenen Orten besucht und war in den Klassenzimmern. Entstanden sind Porträtbilder mitten aus dem Bildungsleben.

Fotos: Herbert Zimmermann/
13 Photo



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.

Einkäufer als Netzwerker

Procurement Gefragt ist ein ganzheitlicher Ansatz des Supplier Quality Management, bei dem die Einkäufer als wertschöpfungsstarke Schnittstelle funktionieren. Hier gibt es noch Luft nach oben.

ECKHARD BASCHKEK

Es ist kein Zufall, dass die Begriffe «Supply Chain» und «Blockchain» beide das Wort «Kette» in sich tragen. Während bei der Blockchain das Aneinanderreihen von gesicherten Prozessen, den Beteiligten und ihren Berechtigungen augenscheinlich ist, hat sich das Bild der Zuliefererkette noch nicht überall durchgesetzt. Die Einkäufer sitzen in der Mitte einer langen Kette, die von der obersten Geschäftsführung bis zum kleinen Lieferanten in Indien reicht. Und die Kette reisst am schwächsten Glied – sei es innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens. Die Türen der Geschäftsführung stehen den Beschaffern nicht nur

offen; sie werden explizit aufgefordert: «Kommt rein, setzt euch mit uns an einen Tisch, lasst uns gemeinsam die Wertschöpfung erhöhen.» Es ist kein Geheimnis, dass rund zwei Drittel der Wertschöpfung beim Einkauf liegt – Tendenz zunehmend; Outsourcing und Digitalisierung lassen grüssen.

Klar ist: Schiere Preisverhandlung und -drückerei war gestern; heute geht es darum, miteinander die besten Lösungen zu finden. Zu oft sind die billigsten Rohstoffe, Halbfabrikate und Dienstleistungen nicht die günstigsten.

Dazu kommt ein hausgemachtes Problem: die Schattenbeschaffung. Diese Maverick-Buying-Quote bringt den unkont-

rollierten Einzelbestellern wenig und schadet dem Gesamtunternehmen enorm. Die Hausaufgabe für die Einkäufer lautet: Aufklärung und Anreize schaffen für den geordneten Einkauf, dem nicht der Odem der selbsterhellenden Einkaufsapparatschiks anhaftet.

Geschäftsführer werden sich fragen, was denn so ein vielseitiger Einkaufsmanger kosten darf. Antworten finden sich in der Einkaufsstudie 2018 der ETH Zürich im Auftrag von Procure.ch, dem Fachverband für Einkauf und Supply Management. Zum Grundgehalt von durchschnittlich 112 000 Franken, ergab die Befragung von knapp tausend Einkäufern, kommen bei zwei Dritteln von ihnen

Bonuszahlungen von gut 7000 Franken hinzu. Das ist ein leichter Anstieg gegenüber 2014, wobei ein Manko bleibt: Der Lohnunterschied beträgt über 22 000 Franken und ist nicht einzusehen, auch wenn die Differenz kleiner geworden ist.

Stichwort Digitalisierung: Auch hier liefert die Studie klare Zahlen. Zwar sieht etwa ein Drittel der befragten Unternehmen grosses Potenzial im Einkauf 4.0, aber nur 10 Prozent haben bereits erfolgreich solche Projekte durchgezogen. Das hat viel mit Aus- und Weiterbildung zu tun, einer Hauptaufgabe des Fachverbands. Es ist dies eine dankbare, aber grosse Aufgabe, bei der keine Zeit zu verlieren ist.



Karsten Häglöv

Geboren: 23. Dezember 1970

Ausbildung: Koch, Diätkoch, Heimgar, Einkaufsfachmann in Ausbildung

Funktion: Leiter Einkaufspool

Grösste Herausforderung im Beruf: Neues in alte Strukturen bringen.

So spüre ich die Digitalisierung in meinem Unternehmen: Vor allem in der SQL-Datenbank statt Karteikarten.

«Nicht günstigste, sondern faire Preise»

Erik Hofmann Bei den Beschaffern gebe es Ausbildungsdefizite, so der Direktor des Instituts für Supply Chain Management an der HSG. Auch für Nachhaltigkeit sieht er Potenzial.

INTERVIEW: JOHANNES J. SCHRANER

Wie hoch ist der Puls im Beschaffungswesen?

Erik Hofmann: Die aktuelle Dynamik ist hoch bis sehr hoch.

Warum?

Startups mit neuen Technologien drängen auf den internationalen Markt, und es gibt sehr viele digitale Innovationen mit disruptivem Potenzial. Unternehmen beziehungsweise das Beschaffungswesen sind deshalb recht verunsichert. Viele Firmen fragen sich, auf welche Technologien sie setzen sollten und wo sie diese beschaffen sollten.

Sagen Sie es uns.

Wichtig für die Beantwortung der Frage ist der Grundsatz, nicht von der Technologie auszugehen, sondern von der Strategie und dem Bedarf des Unternehmens her zu denken.

Klingt einfach. Die konkreten Konsequenzen der Digitalisierung sind aber sicher komplexer.

Korrekt. Die Digitalisierung findet unaufhaltsam und unumkehrbar statt. Ihre langfristigen Folgen können radikal sein.

Inwiefern?

Langfristig kann es beispielsweise zu einer Automatisierung und durchgängigen digitalen Unterstützung von Beschaffungsprozessen kommen, mit denen jeder einzelne Mitarbeitende autonom und dezentral, das heisst weitgehend selbstverantwortlich, entscheidet und einkauft. Dann gibt es keinen zentralen Einkaufspunkt mehr.

Was sind die mittelfristigen Folgen?

Der Einkauf kann eine Schlüsselbedeutung erhalten – und sie ausbauen – und sich als strategisch wichtiger Teil im Unternehmen positionieren. Für Unternehmen kann er Innovationsmotor und Wachstumstreiber gleichzeitig sein, weil nur er die digitalen Lieferantenpotenziale systematisch heben kann. Mit anderen Worten, der Einkauf kann als Enabler

einen wichtigen Beitrag für die Digitalisierung des ganzen Unternehmens leisten oder gar neue digitale Geschäftsmodelle entstehen lassen.

Die Beschaffung ist grenzüberschreitend. Wie funktioniert der internationale Wettbewerb derzeit?



Der Enabler

Name: Erik Hofmann

Funktion: Direktor des Institutes für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen; Prof. Dr., Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Operations Management
Alter: 44
Wohnort: Arbon
Familie: verheiratet, zwei Kinder
Ausbildung: Studium und Promotion an der Technischen Universität Darmstadt, Habilitation an der HSG

Das Institut Im Zentrum des Instituts für Supply Chain Management steht das ganzheitliche, das heisst vom Kunden her kommend über alle Wertschöpfungsstufen hinweg bis zu den Beschaffungsmärkten gedachte Lieferkettenmanagement. Aktuell beschäftigt sich das Institut mit den Möglichkeiten der Industrie 4.0 wie der Blockchain-Technologie, den finanziellen Spielräumen in Netzwerken wie Supply Chain Finance oder der unternehmensübergreifenden Governance sowie dem Vorlieferantenmanagement.

<https://iscm.unisg.ch>

Unternehmen in der Schweiz geben jährlich für Vorleistungen rund 660 Milliarden Franken aus, davon knapp 30 Prozent im Ausland. Die Euro-Schwäche zeigt im Beschaffungswesen ambivalente Folgen.

Warum?

Einerseits hält sie aus Sicht des Auslandes den Einkaufsbezug in der Schweiz tief. Umgekehrt ist die Schwäche für Schweizer Unternehmen und ihren Einkauf im Ausland attraktiv. Aber generell steigt der Anteil sogenannter hybrider Produkte, was Firmen zunehmend zum Umdenken anregt.

Was sind hybride Produkte?

Das sind Beschaffungsobjekte, die aus einem physischen Gut und aus dazugehörigen Dienstleistungen bestehen und zu einem Bündel zusammengefasst werden. Ein Beispiel sind Investitionsgüter im Bereich Anlagenbau wie Maschinen, Medizinalgeräte oder Haustech. Für diese Produkte brauchen Sie auch immer Servicedienstleistungen, die vor Ort erbracht werden müssen.

Was heisst das unter dem Strich?

Immer mehr Firmen kaufen deshalb direkt in der Schweiz oder zumindest in Grenznähe ein. Vor- und Nachteile der Euro-Schwäche beziehungsweise Frankenstärke wiegen sich insgesamt auf. Parallel dazu ist eine leichte Tendenzbewegung weg vom Global Sourcing hin zum Nearshoring zu beobachten, nicht zuletzt auch um die Reaktionsfähigkeit und den Service-Level zu erhöhen.

Wie beurteilen Sie Plattformen, auf denen Anbieter und Kunden neue Partnerschaften eingehen?

Sie bergen sehr grosses Potenzial für Unternehmen. Es gibt diesbezüglich viele interessante Entwicklungen. Plattformen sind ein probates Mittel zum Zweck, weil sie den Einkauf erleichtern, Medienbrüche beseitigen und Aktivitäten bündeln. Sie schaffen für Einkäufer administrative Entlastung und Freiräume für vertiefte Analysen, bessere Entscheidungsvorbereitungen und mehr Zeit für Verhandlungen.

Wie gut sind die Angestellten im Beschaffungswesen ausgebildet?

Da gibt es extrem viel Luft nach oben, auch ohne die Digitalisierung. Sie verschärft das Problem nur noch. Der durchschnittliche Einkäufer ist für seine Tätigkeit nicht genügend vorbereitet und es bestehen generell hohe Ausbildungsdefizite.

Das ist ein ziemlich ernüchternder Befund.

Was sind die Gründe für die Defizite?

Oft fehlt es an fundiertem, betriebswirtschaftlichem Wissen. Der Akademisierungsgrad hinkt verglichen mit dem Be-

«Der Einkauf muss über die erste Beschaffungsstufe hinausblicken und auch die Vorlieferanten integrieren.»

reich Marketing hinterher. Das ist umso bemerkenswerter, als dass der Marketingbereich der Lieferanten ja eigentlich der Counterpart zur Beschaffung ist. Sicher ist: Wenn sich der Einkauf als Enabler der Digitalisierung eines Unternehmens sehen will, muss die Beschaffung ihr Wissen definitiv hochrüsten.

Wie sieht das künftige Berufsbild eines Beschaffers aus?

Es ist enorm wichtig. Sein Hebel für den Erfolg eines Unternehmens liegt je nach Branche zwischen 50 und 70 Prozent. Mit anderen Worten: Für 100 Franken Umsatz gibt eine Firma im Schnitt zwischen 50 und 70 Franken in der Beschaffung aus. Vor allem im verarbeitenden Sektor wie Chemie und Pharma, der Maschinenbranche und dem Anlagebau ist das Beschaffungswesen

Wie wichtig ist ein optimales Beschaffungswesen für ein Unternehmen generell?

Es ist enorm wichtig. Sein Hebel für den Erfolg eines Unternehmens liegt je nach Branche zwischen 50 und 70 Prozent. Mit anderen Worten: Für 100 Franken Umsatz gibt eine Firma im Schnitt zwischen 50 und 70 Franken in der Beschaffung aus. Vor allem im verarbeitenden Sektor wie Chemie und Pharma, der Maschinenbranche und dem Anlagebau ist das Beschaffungswesen

wichtiger als in reinen Dienstleistungsunternehmen.

Ist Nachhaltigkeit im Beschaffungswesen ein effektives Kriterium oder bloss ein Schlagwort geblieben?

Das Thema ist gekommen, um zu bleiben. Aber die Durchsetzung in Unternehmen und in den Köpfen der Angestellten braucht Zeit. Sicher ist, dass die Konsumenten und Medien für das Thema sensibilisiert sind. Öffentliche Kritik – wie zum Beispiel an den SBB und ihrer Beschaffung von Fassadensteinen aus China für die HB-Überbauung in Zürich – tun dem Unternehmen schon richtig weh.

Was raten Sie Unternehmen, um mehr Nachhaltigkeit in der Beschaffung umzusetzen?

Der Einkauf muss zwingend über die erste Beschaffungsstufe hinausblicken und auch die Vorlieferanten berücksichtigen. Das haben die meisten bisher überhaupt nicht auf dem Radar. Unternehmen sollten zudem ihre Selbstverpflichtung zur Nachhaltigkeits-Compliance regelmässig überprüfen. Die Zukunft weist weg vom günstigsten hin zum fairen Preis.

Im Moment ist die Totalrevision des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen im Gang. Was sind die Knackpunkte?

Die Revision hat zwei Ziele. Erstens die Harmonisierung des Beschaffungswesens zwischen Bund und Kantonen sowie zweitens die Anpassung des Schweizer Rechts an die revidierte WTO-Regelung von 2012. Im bisherigen Prozess versucht jeder, seine bisherige Pfründe zu sichern. Dazu zählen die Parteien, die Verbände, die Arbeitnehmer, die Unternehmen, Bund und Kantone sowie etwaige Teilkörperschaften.

Das ist eine ziemlich komplexe Gemengelage.

Das kann man wohl sagen. Ich plädiere dafür, die Leitplanken richtig zu setzen und von einer übermässigen Regulierung abzu- sehen. Politiker schiessen häufig über das Ziel hinaus und es besteht die Gefahr, dass sie ein bürokratisches Monster erschaffen.

Vernetzte Beschaffer Hohe Verantwortung für die Wertschöpfung

Bei den gewaltigen technologischen und wirtschaftspolitischen Umbrüchen der letzten Jahre geht eines gerne vergessen: Noch immer denkt und lenkt der Mensch. Gerade die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einkauf und Supply Management leisten einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Und ihre Aufgabenstellungen werden immer komplexer, denn der Anteil der externen Wertschöpfung in den Unternehmen nimmt stetig zu. Für den grössten Teil dieser externen Wertschöpfung zeichnet der Einkauf verantwortlich. In vielen Fällen werden schon gegen zwei Drittel der gesamten Wertschöpfung an Lieferanten ausgelagert beziehungsweise von ihnen geliefert (siehe Seite 44).

Unternehmen, die sich vor allem darauf beschränken, Beschaffungspreise und -konditionen zu optimieren, sind zwar noch nicht ganz ausgestorben – das althergebrachte Bild vom Einkäufer als geschicktem Rabatteschinder ist gleichwohl längst überholt. Zwar bleibt der Grundauftrag selbstverständlich die Beschaffung zu möglichst günstigen Konditionen, der Einkäufer entwickelt sich aber je länger je mehr zum Schnittstellenmanager und der Einkauf wird so zur internen und externen Wissensdrehscheibe.

Trotz Digitalisierung bleibt der Mensch Dreh- und Angelpunkt

Und auch Einkauf und Supply Management können von anderen Branchen lernen. Ein solcher Austausch von Know-how beflügelt, weil er Alternativen, neue Sichtweisen und Ideen aufzeigt – und es entstehen Synergien.

Ein solch neues, stark erweitertes Aufgabenprofil bedingt ein breites, persönliches Netzwerk weit über die eigene Branche hinaus. Vernetzungs- und Networkingskills, gepaart mit dem Willen, den Wandel voranzutreiben, bilden die



Adrian Jungo
Präsident Procure.ch,
Leiter Supply Chain
Management &
CREM Swisscom,
Bern

«Der Anteil externer Wertschöpfung nimmt stetig zu. Einkauf und Supply Management werden wichtiger.»

Kernkompetenzen eines Beschaffungsprofis und steigern seine Arbeitsmarktfähigkeit. Er muss mit grossen Lieferanten auf Augenhöhe verkehren, jedoch immer mehr auch mit kleineren innovativen Firmen bis hin zu Startups umgehen können.

Über seine (Lieferanten-)Netzwerke sollte er Trends und Innovationen frühzeitig erkennen und ins eigene Unternehmen einbringen können. Zudem muss er sich über wirtschafts-, sozial- und umweltpolitische Vorgänge und aktuelle und künftige technologische Entwicklungen ein Bild machen können. Für Unternehmen wird ein derart exzellentes, agiles und innovatives Beschaffungswesen zum wichtigen Wettbewerbsfaktor.

Der Fachverband Procure.ch bildet seit bald sechzig Jahren das Rückgrat, wenn es um eine zeitgemässe Berufslaufbahn von Einkäuferinnen und Einkäufern geht. Er ist der führende Anbieter für institutionalisierte, laufend den Entwicklungen angepasste Aus- und Weiterbildung für Einkauf und Supply Management. Er organisiert Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen. Dadurch vermittelt er auch ausgeprägte Berufsbilder.

Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Als wichtigstes Netzwerk für den fachlichen und persönlichen Erfahrungsaustausch stellt Procure.ch nationale und regionale Plattformen zur Verfügung, pflegt und erweitert laufend den vernetzten Personenkreis. Zudem organisiert Procure.ch branchenübergreifende und allgemeine Informationsanlässe, Fachkurse, Tagungen und Seminare. Bei aller Bescheidenheit: Procure.ch ist hierfür schweizweit die erste Wahl und leistet mit seinem vielfältigen und gleichzeitig fokussierten Angebot einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft.

Taugliche Qualifikationen

Einkauf Wir wissen es alle. Lebenslanges Lernen ist kein Schlagwort mehr, sondern notwendige Realität!

ANDREAS KYBURZ

Dies gilt insbesondere für eine Berufssparte, die immer im Zusammenhang mit Innovation, Qualität und Kosten genannt wird. Ausserdem scheint der Einkauf ein Getriebener der technologischen Möglichkeiten zu sein. Den Fantasien werden hier keine Grenzen gesetzt.

Und es stimmt – viele Routinetätigkeiten werden heute schon von Maschinen verrichtet. In diese Kategorie gehören auch Tätigkeiten, die im Einkauf bisher von Hand oder mittels einfacher Programmhilfen erledigt wurden respektive für deren Ausführung wir mit anderen Menschen interagieren mussten.

Wichtig ist, zuhören zu können

Viele dieser Aufgaben können in Zukunft ohne unser Zutun erledigt werden. Dafür treten neue Aufgaben auf den Plan,



«Das Basiswissen muss durch neue Erkenntnisse vertieft werden.»

Andreas Kyburz
Geschäftsführer, Procure.ch

für deren Lösung wir als Einkäuferinnen und Einkäufer prädestiniert sind. Natürlich orientieren wir uns erneut an Schlagworten, zugleich aber an den menschlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten – und an unserer Befähigung, zuzuhören, uns

einzubringen und zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen und Ansprüchen zu vermitteln.

All dies kann sehr wohl vom Einkauf übernommen werden, erfordert aber auch entsprechendes Training. Nach wie vor bietet das klassische Einkaufswissen das richtige Fundament hierfür. Hinzu kommen aber mehr und mehr Kompetenzen in Projektmanagement, Prozessverständnis im Umgang mit Informationstechnologien unterschiedlicher Natur sowie ein kulturübergreifendes Gespür für die Bedürfnisse und Erwartungen der involvierten Menschen. Dabei kann sich der Einkauf entsprechend positionieren und künftig notwendige Rollen bereits heute besetzen respektive sich das obligate Wissen schon jetzt beschaffen und antrainieren.

Von erfahrenen Persönlichkeiten lernen

Sicher ist jedoch: Solides Basiswissen muss primär und stetig durch neueste Erkenntnisse weiterentwickelt und vertieft werden. Dazu dient neben der klassischen Ausbildung (ob mittels neuer oder bisheriger Unterrichtsmethoden) vor allem der persönliche Austausch mit Gleichgesinnten und erfahrenen Persönlichkeiten. Für beides ist Procure.ch die ideale Plattform.

Pascal Furrer
Geboren: 12. Januar 1983
Ausbildung: Kaufmann EFZ Profil E (normales KV), Einkaufsfachmann mit eidg. Fachausweis, Einkaufsleiter in Ausbildung
Funktion: Einkauf (operativ und strategisch)
Grösste Herausforderung im Beruf: Sicherstellung der Verfügbarkeit von Materialien; derzeit herrscht grosse Knappheit am Markt. Des Weiteren die Abwehr von Preiserhöhungen respektive diese nicht allzu gross ausfallen zu lassen.
So spüre ich die Digitalisierung in meinem Unternehmen: Die Herausforderung liegt darin, nicht mehrere Tools/Programme gleichzeitig mit Daten zu füttern und zu unterhalten (zum Beispiel nicht zugleich CRM, ERP, Excel-Dateien, MS Outlook, Papier und so weiter), sondern sich möglichst auf eine Software festzulegen, allenfalls mit automatischen Synchronisierungen (beispielsweise zwischen CRM und ERP).

ANZEIGE

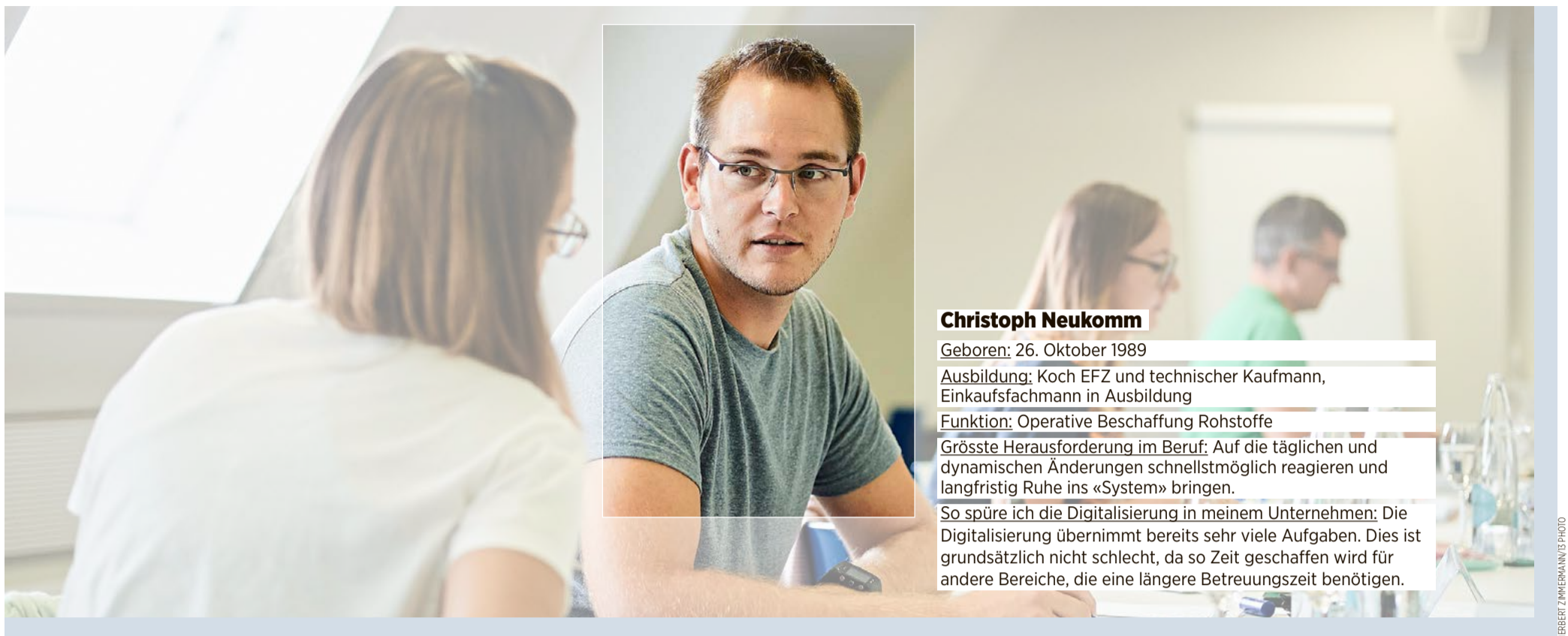
sage
Business Cloud
Enterprise Management

**GENAU,
WAS SIE
BRAUCHEN!**

Finanz- und ERP-System für wachsende und international tätige Unternehmen.

Perfekt für mehrere Standorte, Sprachen, Währungen und Gesetzgebungen.

www.sage.com/enterprisemanagement

**Christoph Neukomm**

Geboren: 26. Oktober 1989

Ausbildung: Koch EFZ und technischer Kaufmann, Einkaufsfachmann in Ausbildung

Funktion: Operative Beschaffung Rohstoffe

Grösste Herausforderung im Beruf: Auf die täglichen und dynamischen Änderungen schnellstmöglich reagieren und langfristig Ruhe ins «System» bringen.

So spüre ich die Digitalisierung in meinem Unternehmen: Die Digitalisierung übernimmt bereits sehr viele Aufgaben. Dies ist grundsätzlich nicht schlecht, da so Zeit geschaffen wird für andere Bereiche, die eine längere Betreuungszeit benötigen.

HERBERT ZIMMERMANN/ST. PHOTO

Der moderne Entdecker

Charles Oberson Er reist um die Welt, um die besten Lieferanten für die Mühlen von Frewitt zu finden – mit Leidenschaft für die Branche.

MARIE MAURISSE

Trotz seinen 48 Jahren sieht Charles Oberson noch aus wie ein junger Mann – vor allem dank seinem zum Teil schelmischen Lächeln. In seinem Blick liegt auch ein Hauch von Herausforderung. Und das aus gutem Grund: Die Aufgabe des Freiburgers ist immens.

Der Mann ist Operation Director bei Frewitt. Das KMU mit Sitz im Freiburger Dorf Granges-Paccot ist ein Juwel der Schweizer Industrie. Dessen Erfolgsgeschichte? Das Geschäftsmodell basiert auf einer Nische, die eine hohe technische Expertise erfordert. Frewitt stellt hochwertige Industriemühlen her. Diese Maschinen brechen, zerkleinern oder mahlen Materialien zu mehr oder weniger feinen Pulvern, die vor allem in der Pharmazie, aber auch in der Lebensmittel-, Chemie- oder Kosmetikindustrie eingesetzt werden.

Charles Oberson ist sehr stolz auf seine Funktion. «Unsere Abteilung zählt 34 Mitarbeiter, von insgesamt 80 Frewitt-Mitarbeitern. Dazu gehören Produktion, Logistik, Qualität und Einkauf. Wir stehen zwar nicht in Kontakt mit Kunden. Aber wir

gestalten die Produkte, die wir verkaufen. Das ist von grundlegender Bedeutung.» Frewitt setzt jährlich einige hundert Mühlen ab, von denen 85 Prozent ins Ausland, vor allem nach Europa, exportiert werden. Das 1946 gegründete Unternehmen setzt dabei auf seine Schweizer Identität.

Überraschungen in Tieflohnländern

Ein Bereich, der für Charles Oberson von besonderem Interesse ist, ist der Einkauf. «Es ist einer der stärksten Treiber für die Rentabilität», erklärt er. «Umso besser, wenn der Umsatz steigt. Die Einsparungen, die wir beim Einkauf von Rohstoffen oder Teilen für unsere Maschinen erzielen können, haben einen viel direkteren Einfluss auf die Marge.»

Charles Oberson ist seit 2009 bei Frewitt tätig. Nach seinem Ingenieurstudium an der EPFL arbeitete er bei Meggitt, einem auf Luftfahrtsensoren spezialisierten Unternehmen. Der junge Mann ging dann für drei Jahre in die deutschsprachige Schweiz. Auch hier war er technischer Projektleiter. Dann trat er in die Richemont Distribution Group ein und begann, sich mit der Logistik zu beschäftigen. Von dieser Erfahrung nimmt er beste

Erinnerungen mit und die Lust, eine Branche vom Anfang bis zum Ende zu kennen.

Bei Frewitt steht Oberson von Beginn weg vor grossen Herausforderungen. Der starke Schweizer Franken belastet die hiesigen Exportunternehmen und schwächt ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt. Entsprechend gilt es, im Ausland nach neuen Lieferanten zu suchen, welche die nötigen Teile zu besseren Preisen in ähnlicher Qualität produzieren können. Charles Oberson und seine Teams reisen viel, vor allem in China. Doch es warten einige Überraschungen auf sie.

Zuerst gilt es, keinen Betrugern auf den Leim zu kriechen: «Als wir mit der Suche begannen, hatten wir Kontakt zu asiatischen Unternehmen, deren Zweck eindeutig darin bestand, unsere Maschinen zu kopieren», erinnert er sich. Sobald dieses Risiko ausgeschlossen werden konnte, wurden erste Termine verein-

bart. Aber auch hier waren die Verhandlungen langwierig. «Einmal sind wir von Schanghai vier Stunden in eine Stadt gefahren, um ein Geschäft abzuschliessen», erklärt Oberson. «Als wir vor Ort waren, sagte uns der Direktor, dass seine Dienste zwanzigmal mehr kosten würden, als ursprünglich angekündigt. Wir haben versucht, eine Einigung zu erzielen, aber es war unmöglich.»

Charles Oberson reist zwischen fünf- und siebenmal im Jahr. Sein grosser Einsatz hat sich auszahlt: Die Komponenten der Frewitt-Mühlen machen heute 30 Prozent des Verkaufspreises aus – gegenüber 40 Prozent vor sieben Jahren. Ganz auf den Schweizer Charakter zu verzichten, steht dennoch ausser Frage. «Unser Einkaufsmodell basiert auf drei Säulen: Lokale Lieferanten, die uns eine gewisse Flexibilität ermöglichen, europäische Lieferanten, die eine sichere Versorgung zu attraktiven Preisen

bieten, und schliesslich Tieflohnländer, deren Produkte sehr günstig sind.»

Vielversprechende Zukunft

Für Oberson «müssen sich die Einkäufer von ihrer Rolle als unerbittliche Verhandlungspartner und Preisbrecher lösen und stattdessen zu Analysten der Wertschöpfungskette eines Produkts werden und Garant für eine Win-win-Beziehung mit Lieferanten sein». Über sein Engagement wurde Oberson Vorstandsmitglied bei Procure.ch, dem Fachverband für Einkauf und Supply Management. «Die Zukunft der Branche ist vielversprechend», sagt er. Neue Technologien werden sie weiterentwickeln und Barrieren abbauen und die Unternehmen miteinander verbinden.

In den kommenden Jahren müssen viele Stellen besetzt werden. Charles Oberson fördert mit Begeisterung den Beruf des Einkäufers bei der jüngeren Generation. «Dies ist ein Bereich, der für alle offen ist, weil er hauptsächlich über die Berufsausbildung zugänglich ist», sagt er. «Und ein Hauptvorteil ist, dass man verschiedene Kulturen kennenlernen kann. Eine unglaubliche Gelegenheit!»



«Einsparungen haben einen direkten Einfluss auf die Marge.»

Charles Oberson
Operation Director,
Frewitt

ANZEIGE

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

„Wie können Sie Risiken im Einkauf erkennen und meistern?“

Wir unterstützen Sie bei der Konzeption und Implementierung eines integrierten Risiko- und Lieferantenmanagements inklusive der strategischen Verankerung in der zukünftigen Einkaufsstrategie.

Erhöhen Sie Ihre Prozesssicherheit!
Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

René Bossert
+41 44 42123-00 | RBossert@horvath-partners.com

www.horvath-partners.com

Viel Potenzial an allen Ecken

Digitalisierung Mit einer ganzheitlichen Roadmap kann die Transformation in der Beschaffung zum Erfolg führen.

URS ZIMMERMANN

Die Digitalisierung gilt als Megatrend, der Menschen in deren Berufswelt genauso erfasst wie im Privaten. Vereinfacht kann Digitalisierung als zunehmende Computerisierung immer weiterer Lebensbereiche verstanden werden. Ein laues Lüftchen der Veränderung? Mitnichten! Das bisher an Veränderungen Beobachtete dürfte kaum eine Vorstellung davon geben, was noch folgen wird. Kommunikation, Datenverarbeitung, Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten, Finanzierungsformen, Vertragsvereinbarungen und vieles mehr wird zum Teil fundamentale Veränderungen erfahren.

Digitalisierung bewirkt eine Transformation und wirkt in ihrer disruptiven Kraft über vier Dimensionen: durch digitale

Daten, Vernetzung, Automatisierung und digitalen Kunden-/Lieferantenzugang. Digitalisierung ist somit weit mehr als nur die digitale Abbildung des Bestehenden.

Digitalisierung als Topthema

Einkaufsleiter namhafter Unternehmen in der Schweiz haben an den jährlichen Veranstaltungen CPO Agenda von Procurement Partner und Procure.ch, dem Fachverband für Einkauf und Supply Management, zweimal in Folge die Digitalisierung als das entscheidende Thema auf der Agenda der Einkaufsleiter gewählt. In der Diskussion mit Einkaufsspezialisten an weiteren Veranstaltungen verdeutlicht sich das Interesse an den verschiedenen Formen der Digitalisierung im Beschaffungswesen und deren Folgen. Quer durch alle Branchen haben einige Unternehmen erste Schritte erfolgreich umgesetzt und konnten Nutzen ziehen aus effizienteren Abläufen, neuen Zusammenarbeitsformen oder erhöhter Transparenz.

Viele Unternehmen jedoch realisieren erst vereinzelt die Potenziale der Digitalisierung. Und einige stehen aussen vor – noch ganz am Anfang. Ist es der Erfolg des

aktuellen Geschäftsmodells, der Veränderungsprozesse bremst? Ist es fehlendes Wissen, wie Projekte hinsichtlich ihres Potenzials bewertet und priorisiert werden sollen? Ist es die Vielfalt an Möglichkeiten, die lähmt?

Die Digitalisierung der Kernprozesse des Beschaffungswesens von der Bedarfsbeantragung bis zur Rechnungsbezahlung ist in grossen und mittleren Unternehmen weitgehend eingeführt. Nun erfasst diese Welle auch die «Followers». In der Folge bietet sich damit die Gelegenheit, weitere Themen und Prozesse zu hinterfragen und neu zu gestalten. Darunter zum Beispiel das Management der Lieferantenverträge. Elektronisch unterstützte Verwaltung und Archivierung waren vor rund zwanzig Jahren der Einstieg ins Thema. Als Nutzen daraus konnten Verträge einfach zugänglich und deren Metadaten auswertbar gemacht werden. Ebenso erleichterten Alarmfunktionen die Einhaltung wichtiger Vertragstermine.

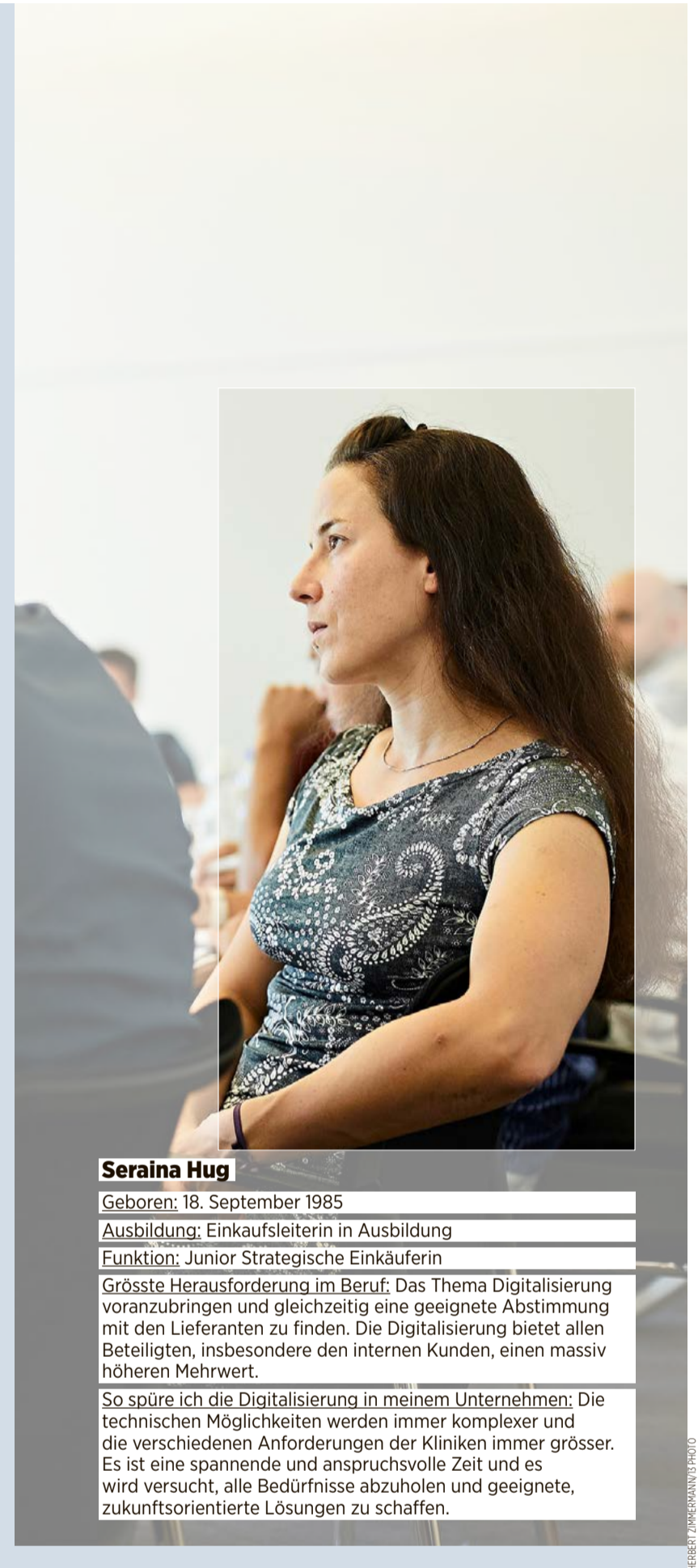
Die internetbasierte, kollaborative Erstellung von Verträgen mit internen und externen Stellen, reversionssichere Änderungsnachweise, digitale Signatur und selbst die automatisierte Prüfung von Verträgen auf Nicht-Standard-Klauseln sind neuere Funktionen, die ein nochmals beträchtlich erweitertes Nutzenpotenzial versprechen.

Potenzialanalyse als Weg zum Erfolg

Bei Entscheidungen zur Weiterentwicklung der Beschaffung spielen die Nutzenpotenziale durch die Digitalisierung eine zentrale Rolle. Ausgangspunkt für das Ableiten von Optionen und deren Bewertung ist das systematische Erfassen von Ausgangslage, Rahmenbedingungen und relevanten Zielen. Procurement Partner hat dazu mit ihrer Potenzialanalyse eine strukturierte Methodik entwickelt, die im Ergebnis zu einer belastbaren und realistischen Roadmap für die Digitalisierung der Beschaffung führt.

Die Erfahrung zeigt, dass Entwicklungsmassnahmen Zeit benötigen, bis sie konzipiert, umgesetzt und von den Organisationen angenommen sind. Dies gilt für die Digitalisierung – genauso wie für andere Entwicklungen. Sind die Hausaufgaben gemacht und ist eine Roadmap erstellt, steht dem Erfolg der Digitalisierung nichts mehr im Weg.

Urs Zimmermann, Managing Director, Procurement Partner, Bern/Zürich/St. Gallen.



Seraina Hug

Geboren: 18. September 1985

Ausbildung: Einkaufsleiterin in Ausbildung

Funktion: Junior Strategische Einkäuferin

Grösste Herausforderung im Beruf: Das Thema Digitalisierung voranzubringen und gleichzeitig eine geeignete Abstimmung mit den Lieferanten zu finden. Die Digitalisierung bietet allen Beteiligten, insbesondere den internen Kunden, einen massiv höheren Mehrwert.

So spüre ich die Digitalisierung in meinem Unternehmen: Die technischen Möglichkeiten werden immer komplexer und die verschiedenen Anforderungen der Kliniken immer grösser. Es ist eine spannende und anspruchsvolle Zeit und es wird versucht, alle Bedürfnisse abzuholen und geeignete, zukunftsorientierte Lösungen zu schaffen.

HEBERT ZIMMERMANN/PHOTO

DIGITALISIERUNG

Alle relevanten Dimensionen betroffen

Einkaufsstrategie Sie ist in aller Regel noch in traditioneller Weise aus den Strategien anderer Funktionen abgeleitet. Könnte die Einkaufsstrategie umgekehrt auch Treiber sein für die digitale Entwicklung anderer Unternehmensfunktionen?

Organisation Die Digitalisierung zeigt eine flexibilisierende Wirkung. Sie weicht hierarchisch geprägte Linienorganisationen auf und fördert zielorientierte, aufgabenbezogene und zunehmend hierarchiefreie Zusammenarbeit. Die klassische Trennung des Einkaufs in einen strategischen und einen operativen Bereich ist bei einigen Firmen bereits verschwunden.

Mitarbeitende So sach- und technologisch orientiert das Thema zu sein scheint, es soll nicht vergessen werden, dass die Digitalisierung Menschen betrifft. Diese auf die Reise mitzunehmen und mittels geeigneter Massnahmen in

die Veränderungen einzubeziehen, ist gleichermassen Wunsch wie Erfolgsfaktor.

Prozesse und Systeme IoT (Internet of Things) sorgt bei bestimmten Warengruppen dafür, dass traditionelle Einkaufsprozesse radikal vereinfacht werden. In einigen Bereichen der Instandhaltung beispielsweise kann der Prozess bereits heute zu 100 Prozent automatisiert werden.

Lieferanten Im privaten Umfeld vertrauen viele auf die Leistungsbewertung anderer. Im beruflichen Umfeld scheint die eigene Bewertung des Lieferanten noch Mass der Dinge zu sein. Netzwerkbasierte Lieferantenbewertung und damit die Nutzung von verteiltem Wissen wird sich ausbreiten. Das vereinfacht den Zugang zu Informationen, macht aber auch die Leistungen des eigenen Unternehmens transparenter.

ANZEIGE

Einkauf wird einfach

SAP Ariba Snap

Ihr Programm zur wirksamen Ausgabenkontrolle – dank schneller Einführung, Verwaltung und Anpassung

SAP Ariba Snap

Für einen besseren Cashflow, stärkere Kontrolle und mehr Compliance – ganz einfach!

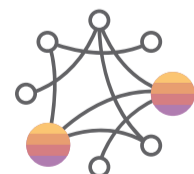
Erfahren Sie mehr: go.ariba.com/gosnap



3 Auf die Plätze, fertig, los

Einkäufer können sofort loslegen.

- Branchenspezifische Ausgabenkategorien sind bereits vorkonfiguriert
- Integrierte Best Practices sichern reibungslose Abläufe
- Innerhalb von 12 Wochen einsatzbereit

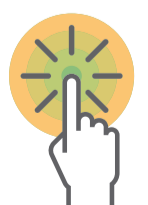


2 Millionen Lieferanten

Lokal, global und immer dort, wo Sie Geschäfte tätigen

Neue Lieferanten werden ganz einfach, digital und kostenlos eingebunden.

- Ein Marktplatz mit bewährten Lieferanten ab dem ersten Tag
- Genaue, zentral gespeicherte und automatisch aktualisierte Lieferantendaten



1 flexibel anpassbares Programm

Funktionen und Preisgestaltung lassen sich auf Ihr Unternehmen anpassen und die Lösung wächst mit Ihren Anforderungen.


- Benutzerfreundliches Interface
- Mittelstandsgerechte Preisgestaltung
- Stärkere Kontrolle und mehr Compliance ohne zusätzliche Komplexität

Stimmen aus der Region

Die Mitglieder von Procure.ch sind in sieben Regionen organisiert. Das sind ihre wichtigen Themen.


ZUSAMMENSTELLUNG: ECKHARD BASCHKEK

Welche grossen Trends beschäftigen die Mitglieder in meiner Region am stärksten; welche Vorteile nutzen die Mitglieder am häufigsten; wie gut sind sie vernetzt; inwiefern konnten sie von den regionalen Bildungsangeboten der Region profitieren?




Philipp Maurer
Leiter Geschäftsentwicklung, Competec Holding, Mägenwil

«Die Digitalisierung und die Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell ist derzeit sicher das grosse Thema, das die Mitglieder bewegt. Procure.ch ist weit mehr als «nur» ein Anbieter von Weiterbildungen. Vor allem die Firmenbesuche und Seminare sind eine Horizontenerweiterung. Procure macht es einem einfach, sein Netzwerk zu erweitern. Neben dem breiten Kursangebot schätze ich vor allem die kurzen Input-Veranstaltungen zu aktuellen Themen, die einem einen repräsentativen Überblick verschaffen. Die Veranstaltungen eignen sich gut für den Austausch.»




Alen Kalender
Eventmanager Procure.ch; Head of Supply & Demand Management, UBS Card Center Region Zürich, Glattbrugg

«Aktuell werden zahlreiche Beschaffungsorganisationen neu aufgestellt. Statt Global Sourcing geht der Fokus zunehmend zum Local-for-Local-Sourcing. Die regionalen Bildungsangebote von Procure.ch bilden einen Sockel, um die aktuellen Herausforderungen in Beschaffung und Einkauf strukturiert bewältigen zu können, und geben Impulse, den Einkauf des Unternehmens effektiver gestalten zu können. Daraus ergeben sich unter den Teilnehmern nachhaltige Vernetzungen.»




Fabienne Kühne
Eventmanagerin Region Ost; Administrator Project Controlling, General Dynamics European Land Systems – Mowag, Kreuzlingen

«Die Themen Digitalisierung und Optimierung im Einkauf stehen im Fokus. Die Mitglieder schätzen den Einblick in ein breites Spektrum verschiedener Branchen, die im Verband vertreten sind. Sie pflegen intensiven Austausch. Die Netzwerkplattform Region Ost unterstützt reges Networking, insbesondere mit gut besuchten Events und Tagesseminaren zu aktuellen Themen. Die grosse Praxisnähe des Bildungsangebots ermöglicht ihnen eine Integrierung in ihre Tätigkeit.»




Vanessa-Nadège Ducoloné
Responsable des Achats/ Head Purchaser, Hotel Beau-Rivage Palace, Lausanne

«Die uns heute am meisten beschäftigenden Trends sind die Nachhaltigkeit, die Vermeidung von Maverick Buying, um somit das Einsparungspotenzial zu erhöhen, sowie die Einführung von elektronischen Beschaffungsmassnahmen B2P (Business to pay). Die Mitglieder nutzen heute am meisten die Angebote von Konferenzen und Afterwork. Procure.ch fördert die Möglichkeit, sich stärker zu vernetzen. Bei den Veranstaltungen kann man in angenehmem Rahmen Erfahrungen austauschen sowie neue Kontakte knüpfen.»




Esther Niffenegger
Leiterin SCM & Immobilien, Energie Wasser Bern

«Die Kunden-Lieferanten-Beziehung wird durch neue Technologien und Organisationsformen nachhaltig verändert. Der Einkauf rückt immer mehr ins Zentrum des Geschehens, die Einkäufer bekommen umfassendere Entscheidungsbefugnisse. Diese erweiterten Kompetenzen setzen aber auch grössere Verantwortung voraus. Für die Einkäufer bedeutet dies, technisches und organisatorisches Know-how zu erwerben. Weiterbildungsangebote, Referate, Firmenbesichtigungen und Netzwerkveranstaltungen sind sehr gefragt.»



Christian von Dach
Head of Business to Business, Ginsana, Bioggio

«Die Tessiner Wirtschaft ist schon seit einigen Jahren durch Dynamik und Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet. Daher kommt dem Einkauf in der Region eine besondere Rolle zu. Die Tessiner Einkaufs-Community ist noch klein und ausbaufähig. In Zukunft wollen wir im Tessin auch Fachseminare, Ausbildungen und noch mehr Events anbieten. Die Firmenbesuche sind immer gute Momente, um die neusten Trends im Beschaffungswesen zu besprechen. Die Treffen helfen, das Netzwerk um Lieferanten, Kunden, Partner und Vertreter aus Wirtschaft und Politik zu erweitern.»



Ludwig Mohr
Senior Purchaser, Hager Industrie, Emmenbrücke

«Im Zusammenhang mit der Digitalisierung sind wir in unserer Region in einem umfassenden Transformationsprozess. Effiziente Planung und eine zwingende Transparenz bilden fortan die neuen Grundlagen für kontinuierliche Partnerschaften. Die Betriebsbesichtigungen und überregionalen Events sind sehr gut besucht. Die anschliessenden Network-Apéros sind gute Gelegenheiten, um sich aktiv zu vernetzen. Das Procure-Bildungsprogramm mit Seminaren und Lehrgängen sehe ich als gute Ergänzung zum Lehrgang zur Einkaufsfachfrau oder zum -fachmann.»

INTRA LOGISTIK 4.0
LAGERSYSTEME
SOFTWARE
FLURFÖRDERZEUGE

Stöcklin Logistik GmbH
DE-57250 Netphen
+49 2713 17 93 0
info-de@stoeklin.com

Stöcklin
Home of Intralogistics

Stöcklin Logistik AG
CH-4143 Dornach
+41 61 705 81 11
info@stoeklin.com

helbling

Wachstum und Ertrag – umgesetzt.

Wir sind der Lösungspartner für Ihren Erfolg

- Strategy
- Operational Excellence
- Corporate Finance
- Digital Transformation

Helbling Business Advisors

Zürich • Düsseldorf • München • Stuttgart

www.helbling.ch

Helbling Business Advisors AG • Hohlstrasse 614 • CH-8048 Zürich • Telefon +41 44 743 84 44 • info-hba@helbling.ch

Die Spitäler müssen sparen

Mitgliederkongress Effizienzprojekte stehen im Fokus der Einkaufsgemeinschaft Schweizer Kliniken.

ALEXANDER SAHEB

Effiziente Prozesse im Spital funktionieren nicht ohne die Mitarbeitenden. Das wurde am ersten Kongress der Einkaufsgemeinschaft Schweizer Kliniken (EGSK) in Nottwil LU rasch klar. Im Zentrum des Anlasses standen psychologische Faktoren im Umgang mit den verschiedenen Berufen im Spitalbetrieb und deren Wertvorstellungen. Der Kongress fand am 25. und 26. September am Sem-pachersee statt. Durch den Anlass führte Martin Gut, Leiter Beschaffung und Logistik am Spital STS Thun.

Einleitend sprach Daniel Hausmann-Thürig von der Universität Zürich. Sein Vortrag «Ich möchte verstanden werden – Psychologie im Alltag» gab einen theoretischen Einblick in menschliche Reaktions- und Verhaltensmuster. Anschliessend zeigte Leo Martin, der über umfangreiche Berufserfahrung beim deutschen Bundesnachrichtendienst verfügt, wie dies in der Praxis aussieht. Mit seinen Ausführungen und «Experimenten» an Probanden aus dem Publikum illustrierte er anschaulich grundlegende menschliche Verhaltens- und Handlungsmuster.

Verschiedene Fachvorträge von Beschaffungs- und Logistikspezialisten aus Schweizer Kliniken stellten aktuelle Herausforderungen und die jeweils gewählten Lösungen vor. Barbara Gutknecht, Einkäuferin am Spital STS (Simmental-Thun-Saananland), präsentierte zuerst ein Negativbeispiel. Hierbei wurde ein Projekt zur Kostensenkung allein aus be-

triebswirtschaftlichen Gründen initiiert und vorangetrieben, ohne die an den operativen Abläufen Beteiligten zu involvieren. Insbesondere wurde im Vorfeld weder die Ärzteschaft noch das Personal der Operationsräume eingebunden. Das Ergebnis: anhaltender Widerstand der Belegschaft und folglich Mehraufwand.

Gleich mehrere positive Beispiele wurden aus anderen Kliniken berichtet. Roger Giger, Ressortleiter Einkauf/Logistik im SRO Spital Langenthal, zeigte, wie ein papierloses Materialmanagementsystem entwickelt wurde und heute funktioniert. Die Lösung beeindruckte dank ihrer medienbruchfreien Architektur und hohen Effizienz. Der Investitionsaufwand war bereits nach neun Monaten amortisiert.

Vom Paraplegiker-Zentrum Nottwil wusste Michael Gresch, Leiter Einkauf, zu beeindrucken. Sein Thema: «Gewaagte Materialversorgung und Logistik». Die Vorratsbestände diverser Pflegematerialien werden nicht mehr manuell gezählt, sondern es wird ihr Gewicht auf den Lagerregalen erfasst. Ist es zu tief, wird automatisch nachbestellt. Die Mitarbeitenden sparen jede Woche anderthalb Stunden.

Ein weiteres Beispiel lieferte die Hirslanden-Gruppe, die für ihre 18 Kliniken und rund 2000 Belegärzte und Nutzer von Operationssälen Beschaffung und Logistik straffte. Alexander Mainda, Leiter Center of Excellence OP & Interventionsräume bei Hirslanden, präsentierte das erfolgreiche Lösungsmodell. Dabei wurde das Artikelsortiment gestrafft. Am Ende gab es noch 83 statt 288 Produkte und 8 statt 29 Lieferanten.

EINKAUFSGEMEINSCHAFT SCHWEIZER KLINIKEN (EGSK)

Gemeinsam günstiger einkaufen

Netz Die 2011 gegründete EGSK ist eine der grössten Einkaufsgemeinschaften im schweizerischen Gesundheitswesen mit 27 Mitgliedsinstitutionen. Sie betreuen jährlich 124 800 stationäre und 880 000 ambulante Patienten. Die EGSK ermöglicht ihren Mitgliedern gleichermaßen hohe Effizienz und Effektivität im Einkauf. Dazu bestehen Partnerverträge mit über

fünfzig Lieferfirmen für medizinische Produkte und Verbrauchsmaterial.

Sektionen Die Spezialisten der EGSK wählen diese gemäss den Mitgliederbedürfnissen aus und ermöglichen so einen kostengünstigeren Einkauf. Seit 2017 besteht in der EGSK eine Sektion Spital/Klinik und eine Sektion Alters-/Pflegeheime und Rehakliniken.



Marco Weber

Geboren: 17. Juli 1981

Ausbildung: Bürolehre, Einkaufsfachmann in Ausbildung

Funktion: Operativer Einkäufer

Grösste Herausforderung im Beruf: Lager tief halten und Versorgung gewährleisten und kostengünstig einkaufen.

So spüre ich die Digitalisierung in meinem Unternehmen: Im Moment sind wir am Projekt E-Archive.

Ein ziemlicher Kulturschock

Spitäler Ihre Prozesse sind komplex. Das erfordert eine Aufwertung der Positionen und ein neues Rollenverständnis der Einkäufer und Logistiker.

FLORIAN FELS

Die vielbeachtete Eröffnung des neuen Zentrallagers des Universitätsspitals Zürich (USZ) im Juli dieses Jahres ist ein Meilenstein. Im 4500 Quadratmeter grossen, modernsten Zentrallager der Schweizer Gesundheitsbranche werden rund 1700 Produkte gelagert. Über 20 000 weitere Artikel werden ohne Zwischenlagerung gebündelt an die USZ-Standorte geliefert. Es gibt beispielsweise ein einzigartiges sterilgutkonformes, automatisiertes Kleinteilelager, eine für Medikamente so wichtige temperaturgeführte Logistik und eine GDP-konforme Lager- und Transportinfrastruktur.

So beeindruckend das neue Lager ist, die Wirklichkeit von Einkauf und Logistik in den meisten Schweizer Spitätern sieht eher bescheiden aus. Einkäufer, die aus der Industrie in die Gesundheitsbranche wechseln, erleben häufig einen Kulturschock. Die Arbeitsweise der Lieferanten liegt teilweise rund zehn Jahre hinter der

Prozessindustrie zurück. Einer der grössten Zulieferer erzählt, dass er immer noch 75 Prozent der Bestellungen via Fax erhält oder aber elektronisch übermittelte Bestellungen abtippen lassen muss, damit er sie in sein System einpflegen kann.

Weitere Probleme in den Spitätern sind hausgemacht: das fehlende Mandat des Einkaufs und die Macht der Mediziner. In einer der grössten Spitalgruppen werden rund 80 Prozent der Waren und Dienstleistungen am Einkauf vorbei beschafft. Der Einkauf ist in den Lieferantenentscheid oft gar nicht eingebunden und muss die Bestellungen lediglich abwickeln. Dabei handelt es sich nicht nur um medizinische Produkte. Hebel wie Produktstandardisierung, Bündelung und Kostentransparenz können so nicht genutzt werden. Vor allem ist eine systematische Bedarfsplanung nicht vorhanden.

Praxisbeispiel USZ

Viel kann man von denen lernen, die in der Entwicklung ihrer Beschaffungsorganisation schon weiter sind. Die Regionalanlässe von Procure.ch, dem Fachverband für Einkauf und Supply Chain, unterstützen den Know-how-Austausch innerhalb der Branche. Auf einer dieser Veranstaltungen gab kürzlich Denise Gerber, Leiterin Einkauf beim USZ, Einblick in Entwicklung und Ziele des Universitäts-

spitals. Mit einem Einkaufsvolumen von rund 280 Millionen Franken im Jahr beschafft sie mit ihrem Team bis zu 21 000 verschiedene Artikel.

Innerhalb der letzten acht Jahre hat man in Zürich grosse Fortschritte erzielt. Man versteht sich inzwischen als optimaler interner Dienstleister, der sich konsequent auf die strategischen Aktivitäten des Spitals konzentriert und Beschaffungsprozesse digital umsetzt – immer mit dem Ziel, Dienstleistungen und Materialien effizient und nachhaltig einzusetzen. Damit dies auch tatsächlich geschieht, muss es in der Praxis idealerweise drei Dinge geben: Eine in allen Bereichen verankerte Zusammenarbeit, Aufbau und Pflege einer leistungsfähigen Lieferantenbasis und eine Unterstützung mittels durchgehender E-Beschaffungs- und -Verrechnungsprozesse.

Gerade in Bezug auf neue Produkte und Trends kommt der Beschaffung eine wichtige Rolle zu. Einen zentralen Punkt nehmen in der Zusammenarbeit von Spitätern und Lieferanten saubere Stammdaten für alle Warengruppen ein. Hier kommt auf Lieferanten und Spitäler noch viel Arbeit zu. Will man in Zukunft wirklich integrierte Prozesse nutzen und sich schnell und unkompliziert austauschen, müssen die weit verbreiteten Excel-Listen rasch abgelöst werden.

ANZEIGE

DACHSER
Intelligent Logistics

Globale Zukunft im Blick. Mit uns machen Sie das Rennen.

DACHSER Interlocking

Unsere DACHSER Triathleten sind mit den Märkten bestens vertraut und finden Lösungen, die auf Ihre spezifischen Bedürfnisse ausgerichtet werden. Wir optimieren Ihre Wertschöpfungskette: über Zuverlässigkeit, Sicherheit und Transparenz als Grundlage unserer Dienstleistung. Zu Land, zu Wasser und in der Luft: Willkommen in unserem globalen Netzwerk.



www.dachser.ch

Abschied vom Papier

Digitalisierter Einkauf Die digitale Lieferkette führt zum engeren Austausch zwischen Einkauf und Lieferant und zeigt Aktivitäten des jeweils anderen.

LADINA CAMENISCH

Die meisten Unternehmen haben in den letzten Jahren Verträge neu verhandelt und dort bereits das Maximum an Einsparungen herausgeholt. Und obwohl das Einkaufsvolumen eher steigt, ist auch der Einkauf häufig vom Trend einer schlankeren Organisation betroffen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen Einkaufsabteilungen bereit sein, die Beschaffungsprozesse mit digitalen Technologien neu zu erfinden. Dabei geht es um mehr als um die Automatisierung von Prozessen und den Abschied von Papier.

Einkauf End-to-End

Swisscom hat ein Projekt gestartet, um die Abläufe und Entscheidungsgrundlagen bis im Jahr 2020 über die gesamte Planung, Bestell- und Lieferkette zu standardisieren und zu automatisieren. Mit dem sogenannten Swisscom-Kaufhaus soll die Beschaffung in einer komplett integrierten End-to-End-Sicht abgebildet werden. Adrian Schwaller, Lead Digital Supply Chain bei Swisscom:

«Ein zentraler Bestandteil ist dabei die Integration unserer Lieferanten in ein virtuelles Unternehmen.» Die Arbeitsschritte von Einkauf, Controlling, Buchhaltung und Lieferanten werden anschliessend zu einem einzigen Prozess und ohne Medienbrüche zusammengeführt. Diese virtuelle Integration verwischt folglich die Grenzen der prozessualen Abläufe: Strategische Lieferanten werden Teil von Swisscom, was die Effizienz auf beiden Seiten erhöht. Ausserdem fördert sie die Zusammenarbeit zwischen Einkäufer und Lieferant. «In Zukunft wird der Einkauf gemeinsam mit den Lieferanten ein Mitstreiter der Innovation bei Swisscom sein», ist Schwaller überzeugt.

Um der zunehmend strategischen Rolle gerecht zu werden, braucht die Einkaufsabteilung ein tiefes Verständnis der gesamten Lieferkette. Technologische Innovationen wie Big Data und künstliche Intelligenz (KI) werden die Arbeit des Einkaufs in den kommenden Jahren stark beeinflussen. Sie werden Prozesse vereinfachen und zu noch mehr Kosteneinsparungen führen. Ausserdem ist es essenziell, dass Entscheidungen aufgrund von vorliegenden Daten gefällt

werden. «Predictive Analytics» sollen dem Einkauf helfen, proaktiv bezüglich zukünftiger Trends zu handeln. Die dazu notwendige Technologie wird natürlich nicht innerhalb des Beschaffungswesens entwickelt, sondern in darauf spezialisierten Abteilungen. Die Mitarbeitenden im Einkauf müssen allerdings in der Lage sein, diese Reports zu interpretieren und daraus Schlüsse zu ziehen – und dafür ist ein tiefes Geschäftsverständnis notwendig.

Entsprechend gehen Branchenkenner von einer erneuten Dezentralisierung des Beschaffungswesens aus: Ein kleines Kernteam gibt die Strategie vor und versorgt dezentrale Einkaufsatelliten in der Linie mit transparenten Echtzeitdaten über Bedarf, Angebot, Preis, Lieferanten, Risiken und vielem mehr. All das ist möglich durch den Zugriff auf Beschaffungsnetzwerke wie zum Beispiel SAP Ariba. Solche Einkaufsplattformen ermöglichen es Unternehmen, mit nur einer einzigen Schnittstelle zum Netzwerk Zugriff auf eine weltweite Partnerlandschaft mit den entsprechenden Produkten und Services zu erhalten.

«Im Swisscom-Kaufhaus werden ein paar wenige Applikationen der Katalysator und Treiber der Transformation sein», erklärt Schwaller. «Sie werden vom zentralen Einkaufsteam betreut und allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Aber auch unsere Lieferanten werden darauf Zugriff haben.» Von dieser neuen, virtuellen Art des Einkaufs profitiert nicht nur das Beschaffungswesen, sondern auch Compliance und Corporate Responsibility ziehen daraus Vorteile. Lieferketten werden transparent gemacht, sodass beispielsweise Kinderarbeit, Diskriminierungen oder auch Umweltverstösse von Zulieferern frühzeitig identifiziert und die schwarzen Schafe entsprechend ausgeschlossen werden.

«Im Swisscom-Kaufhaus werden ein paar wenige Applikationen der Katalysator und Treiber der Transformation sein», erklärt Schwaller. «Sie werden vom zentralen Einkaufsteam betreut und allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Aber auch unsere Lieferanten werden darauf Zugriff haben.» Von dieser neuen, virtuellen Art des Einkaufs profitiert nicht nur das Beschaffungswesen, sondern auch Compliance und Corporate Responsibility ziehen daraus Vorteile. Lieferketten werden transparent gemacht, sodass beispielsweise Kinderarbeit, Diskriminierungen oder auch Umweltverstösse von Zulieferern frühzeitig identifiziert und die schwarzen Schafe entsprechend ausgeschlossen werden.

Digitalisierung als Chance

Auch ineffiziente Prozesse werden dank digitalen Abläufen sehr viel schneller identifiziert und behoben. Damit der Einkauf aber wirklich von der digitalen Transformation profitieren kann, muss er Mut beweisen. Schwaller: «Wir sollten die Digitalisierung als grosse Chance ansehen, den Status quo infrage zu stellen. Dann stehen uns alle Möglichkeiten offen.»

Geld spielt keine Rolle

Cost Savings Die Beschaffung unterliegt genauso einem schnellen Wandel wie die gesamte Wirtschaft.

ferantenbeziehungen sind in den meisten Fällen langfristig und etabliert. Änderungen oder gar neue Artikel oder Lieferanten sind hier die Ausnahme. Dementsprechend liegt der Fokus auf der Wirtschaftlichkeit. Savings sind hier nachvollziehbare und auch sinnvolle Zielsetzungen, um die Kosten zu senken und die Wertschöpfungskette zu optimieren.

In vielen Bereichen sind zwar die Savings im Einkauf weiterhin ein Ziel – nur die stabile Ausgangslage ist nicht mehr. In vielen Branchen ist heute die Veränderung die Regel und der stabile Zustand in der Wertschöpfungskette die Ausnahme. Entsprechend verändert haben sich auch die Anforderungen an die beschafften Artikel und Dienstleistungen. Neben den Kosten ist die Anpassung der Anforderungen und der Produktionsprozesse der Lieferanten entscheidend geworden.

Auch die zeitliche Flexibilität der Lieferanten ist heute wesentlich. Mit der Erweiterung der Technologien und der schnelleren Innovationszyklen ist auch der geeignete Lieferant nicht mehr immer derselbe. In der Praxis heisst dies, dass der seit langem etablierte und im Vergleich preislich günstigste Lieferant unter Umständen sehr teuer werden kann – dann nämlich, wenn die Artikel die Anforderungen an die Verwendung in unserer Wertschöpfungskette nicht mehr erfüllen. Es gilt in unserer individualisierten und flexiblen Welt die Kosten über die gesamte Wertschöpfungskette zu betrachten.

Partnerschaftlich, erfolgreich

Erfolgreich sind Unternehmen, die Beschaffung als Verlängerung der eigenen Wertschöpfungskette verstehen und mit einem ganzheitlichen Ansatz eines Supplier Quality Management praktizieren. Dies bedeutet eine Abstimmung der Anforderungen bei der Auswahl der Lieferanten sowie in der Beschaffung zwischen Entwicklung, Produktion, Qualität und Beschaffung. Die Zusammenarbeit mit den strategischen Zulieferpartnern führt zu einem stetigen Verbesserungsprozess, der eine optimale Beschaffung generiert.

In der Praxis werden solche Modelle bereits eingesetzt und führen nicht nur zu einer günstigen Beschaffung, sondern auch zu massiver Reduktion der Fehlerkosten aufgrund von Zulieferartikeln.

Gehen wir also mit einem ganzheitlichen Ansatz basierend auf den Anforderungen aus unserer Wertschöpfungskette an die Aufgabe eines Supplier Quality Management, können wir über unseren Gesamtprozess in der heutigen, dynamischen Umwelt wesentlich mehr Geld sparen als über klassische Savings im Einkauf.

Dr. Beat Sägeser, Mitglied Geschäftsleitung, SAQ-Qualicon AG, Olten.



Vanessa Kratzer

Geboren: 16. April 1991

Ausbildung: Kauffrau E-Profil in der Tierfuttermittelbranche, dipl. Einkaufsmanagerin (inkl. Projektmanagement), Einkaufsfachfrau in Ausbildung

Funktion: Sachbearbeiterin Einkauf/Verwaltung Fuhrpark
Grösste Herausforderung im Beruf: Lagerbestände gering halten, aber zugleich immer genügend Material für die Produktion zur Verfügung haben.

So spüre ich die Digitalisierung in meinem Unternehmen: Papierausdrucke und Papierablage sind zum grössten Teil bereits weggefallen und es wird alles elektronisch im SAP gedruckt oder hinterlegt.

HERBERT ZIMMERMANN/PHOTO

Zur Realisierung des Swisscom-Kaufhauses evaluierte Swisscom verschiedene Beschaffungsplattformen. Da SAP Ariba in der Lage ist, alle Prozessschritte von der Vertragsgrundlage über die Bestellung bis zur Zahlung der Rechnung im Netzwerk abzubilden, hat sich Swisscom für diese Lösung entschieden.

Auch die Grösse war ein Entscheidungsfaktor: Im Ariba-Netzwerk finden Käufer und Lieferanten aus mehr als drei Millionen Unternehmen und 190 Ländern zusammen, um gemeinsam Transaktionen abzuwickeln. Swisscom SAP Services hat das Projekt selbst implementiert und übernimmt diese Aufgabe auch für ihre Kunden. «Wir haben bei der Implementierung viel dazugelernt», so Schwaller. «Diese Erfahrungen kommen natürlich nun unseren Kunden zugute.»

Ladina Camenisch, Kommunikation, Swisscom, Zürich.

BEAT SÄGESER

Globalisierung, Kostenoptimierung, Digitalisierung und Nutzung moderner Kommunikationsmittel erleichtern einerseits den Zugang zu neuen Beschaffungsmärkten, bergen aber auch das Risiko, dass wichtige Entwicklungen verpasst werden. Im klassischen Einkauf, wo Savings oft das Ziel aller Ziele sind, droht dies in einer schnelllebigen Zeit zu einem gefährlichen Spiel zu werden. Die nachhaltige Versorgung der eigenen Wertschöpfungskette ist dabei ein hoher Einsatz in diesem Spiel.

Savings als Ziel: Historie

Die klassische Beschaffung in einem relativ statischen Umfeld kann davon ausgehen, dass die Anforderungen an die beschafften Artikel und Dienstleistungen und deren Einbindung in die eigene Wertschöpfungskette stabil sind. Auch die Lie-

ANZEIGE

VORSPRUNG DURCH BILDUNG.

Ein ganzheitlicher Ansatz in der Beschaffung senkt Kosten.



SAQQUALICON
Ihr Bildungspartner für Qualität.

www.saq-qualicon.ch

Der Index, der in die Zukunft zeigt

Purchasing Managers' Index Bei der Interpretation des PMI sind einige Punkte zu beachten.

ALEXANDER SAHEB

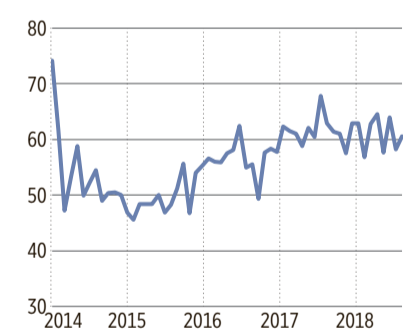
«Wir befinden uns in einem starken Aufschwung.» Claude Maurer, Leiter Konjunkturanalyse Schweiz bei der Credit Suisse, findet anlässlich der Publikation des neuesten Purchasing Managers' Index (PMI) für Industrie und Dienstleistungen klare Worte für das von den Zahlen verschlüsselte Geschehen. Mit einem Stand von nahezu 60 Zählern stehe der PMI Industrie immer noch sehr hoch, stellt er fest. Im September wurde der PMI mit 59,7 Punkten ermittelt, das waren 5,1 Punkte weniger als im Vormonat. Das Absinken des PMI liegt an einem deutlichen Rückgang der meisten Subkomponenten, die in die Indexberechnung einfließen. Allerdings befinden sich alle weiterhin oberhalb der Wachstumsschwelle.

Bei der Interpretation der PMI-Daten sollte man genau diese Wachstumsschwelle besonders beachten, betont Maurer. Nach Definition liegt sie bei 50 Punkten. Ist der PMI höher, wächst die Wirtschaft, Niveaus unter 50 signalisieren eine Stagnation oder sogar Schrumpfung. «Ein Rückgang des Index bei Werten oberhalb von 50 ist lediglich eine Wachstumsverlangsamung», stellt Maurer fest. Es handle sich keinesfalls um eine negative Entwicklung. Genau diese Fehlinterpretation werde aber oft gemacht. Wenn der Index von 64 auf 59 zurückgehe, werde die Lage der Wirtschaft nicht schlechter, sondern es gebe nur weniger Wachstum. Nachdem der PMI mittlerweile seit mehr als zwanzig Jahren berechnet wird, verrät Maurer sogar noch mehr: Die Wachstumsschwelle liegt tatsächlich sogar unterhalb von 50 Punkten. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die Gesamtwirtschaft auch bei PMI-Werten unter 50 noch immer expandiert. «In der Regel sind die Aussagen des PMI zu wenig optimistisch», meint Maurer.

Breite, nicht Ausmass

Der PMI ist ein Gemeinschaftswerk von Procure.ch, dem Fachverband für Einkauf und Supply Management, und der Credit Suisse. Während Procure.ch mit der

PMI Service
Index für den Dienstleistungssektor



QUELLE: CREDIT SUISSE, PROCURE.CH

Erhebung der Umfrage betraut ist, obliegt dem Research der Credit Suisse deren Auswertung und Publikation. Die erfolgreiche Kooperation besteht seit 1995.

Ausserdem müsse man beachten, dass der PMI die Breite einer Entwicklung abbilde und nicht ihr Ausmass. Das liegt an den Fragen, die in der Erhebung gestellt werden. Hier wird nur abgefragt, ob die Entwicklung derzeit besser, gleich oder schlechter verläuft als bisher. Das Ausmass der Veränderung wird jedoch nicht erhoben. Also bedeutet ein hoher Wert im PMI nicht, dass es den Firmen jetzt viel besser geht, sondern dass es vielen Firmen besser geht. Das geht dann natürlich mit einer insgesamt sehr erfreulichen Entwicklung einher, konstatiert Maurer.

PMI Service: Geschäftstätigkeit steigt

Seit 2014 wird neben dem PMI für die produzierende Industrie auch ein PMI Service für den Dienstleistungssektor errechnet (siehe Grafik). Er umfasst Einschätzungen unter anderem zu den Bereichen Handel, Transport, Kommunikation, Bau, Immobilien, Beratung, Gesundheitswesen, Energie, Tourismus und Verwaltung. Wie beim Industrie-PMI stammen die Daten für den PMI Service von Einkaufsmanagern. Die Wahl der Subkomponenten unterscheidet sich jedoch von jener des Industrie-PMI. Lieferfristen werden beispielsweise nicht abgefragt, dafür wird jedoch registriert, ob mehr oder weniger neue Aufträge eingegangen sind. Anstelle von «Produktion» benutzt der PMI Service die Variable «Geschäftstätigkeit».

«Es ist generell sehr wichtig, den Dienstleistungssektor zu erfassen, weil seine Bedeutung für die Volkswirtschaft ständig steigt», sagt Maurer. Mittlerweile wird der PMI Service im vierten Jahr publiziert, die Aussagekraft ist gut. Dennoch ist für die im Zuge seiner Erhebung befragten Unternehmen die Beantwortung der Fragen etwas anspruchsvoller, weil sich tatsächliche Trends nicht einfach an Stückzahlen ablesen lassen.

Aktuell befindet sich das Wachstum des Sektors auf hohem Niveau. Der PMI Service erreichte im September einen Wert von 60,5 Punkten und legte um 2,3 Einheiten zu. Die Geschäftstätigkeit – das Äquivalent zur Subkomponente «Produktion» für den PMI Industrie – legte im September um 1,5 auf 62,9 Punkte zu. Auftragsbestand und Neuaufträge wuchsen oder hielten ihr hohes Niveau um und über 60 Punkten. «Dieser Trend lässt für die kommenden Monate auf ein solides Wachstum im Dienstleistungssektor schliessen», meint Maurer. Dass der Personalaufbau in der Branche bereits den neunten Monat in Folge andauert, runde das positive Bild ab. Allerdings gilt auch beim PMI Service, dass er keine Detailprognose darstellt, sondern eine grosse Gesamtschau bietet.



Daniela Stämpfli

Geboren: 1. Dezember 1987

Ausbildung: eidg. Fachausweis Einkäuferin; Einkaufsleiterin in Ausbildung

Funktion: Einkäuferin Apéro Snacks/Getränke

Grösste Herausforderung im Beruf: Kostendruck im Markt kombiniert mit der Volatilität der Rohstoffpreise im Beschaffungsmarkt. Die laufenden Konsolidierungen im Anbietermarkt sind vor allem wegen des daraus resultierenden, weniger starken Wettbewerbs herausfordernd.

So spüre ich die Digitalisierung in meinem Unternehmen: In diesem Jahr wurde bei uns auf flexible Arbeitsplätze sowie (fast vollständig) digitales Arbeiten umgestellt. Themen wie Online-Sourcing, -Ausschreibungen und -Auktionen gewinnen immer mehr an Wichtigkeit.

HERBERT ZIMMERMANN/STUDIO PHOTO

Strom-Vermittler

Energydeal EKZ betreibt die Stromplattform seit Anfang 2017. Nun sucht man Publizität. Denn viele Firmen wissen nicht, dass sie die Wahl haben.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Die vollautomatische Plattform Energydeal soll direkt zwischen Kunden und Lieferanten vermitteln. Laut EKZ werden alle Schritte, von der Ausschreibung bis zum Vertragsabschluss, online und vollautomatisch abgewickelt. Als grösster Konkurrent im Schweizer Markt gilt die Plattform von Powermarket, die dem auf die Energiewirtschaft spezialisierten Unternehmen Powergia gehört. Kleinere Anbieter wie EKZ wollen nun mehr von diesem Markt holen und dazu zunächst die Bekanntheit von ihrer Energydeal-Plattform vergrössern.

«Viele Stromverbraucher wissen gar nicht, dass sie ihren Anbieter wechseln können und dass sich das lohnt», sagt Manfred Hartmann, Projektleiter bei Energydeal. Nach dem Aufschalten der neuen Website will man jetzt die Aufmerksamkeit steigern und die Bekanntheit bei Firmenkunden erhöhen.

Diese stehen als potenzielle Kunden weiterhin im Vordergrund – allen voran

die Grossverbraucher im Segment KMU. Da der Strommarkt in der Schweiz noch nicht vollständig liberalisiert ist und die kritische Grenze für den freien Marktzugang bei 100 MWh Stromverbrauch pro Jahr liegt, können Privatkunden ihren Strom noch nicht direkt beim günstigsten Anbieter kaufen.

Eine der Kundinnen ist die Universität St. Gallen. Die Hochschule bildet heute 8500 Studenten aus über 80 Ländern aus und zählt unter den europäischen Business-Universitäten zu den führenden Instituten. Es gehört zur Philosophie der Universität St. Gallen, dass man nicht nur die Qualität in Forschung und Lehre sehr hochhält, sondern auch bei den Lieferanten anspruchsvoll ist.

Automatische Plattform

«Wir waren bis dato noch nicht am offenen Markt aktiv und haben deshalb keine Ausschreibungen in dem Sinne gemacht», sagt Markus Steiner, Leiter Bau und Technik an der Universität St. Gallen, auf Anfrage. «Das war auf Verhandlungsbasis mit dem örtlichen Energielieferanten; diese Verhandlungen waren mit recht grossem Aufwand verbunden.»

Laut Steiner gibt es einige Vorteile bei einer Plattform wie Energydeal: «Wir können mit Energydeal auf einer einzigen

Plattform eine ganze Anzahl von Energielieferanten erreichen. Somit spielt der Markt – und wir gehen davon aus, dass dies auch die Preise entsprechend bewegt.» Auf diese Weise werde die Ausschreibung somit auch «öffentlich», das heisst mindestens für alle Anbieter, die auf dieser Plattform sind, einsehbar. «Lediglich die einzelnen Produkte dürften aus meiner Sicht noch etwas besser beschrieben werden.»

Energydeal will einen Drittel des Marktes in der Deutschschweiz erreichen.

Energydeal hat sich laut eigenen Angaben zum Ziel gesetzt, in den nächsten Jahren einen Marktanteil von einem Drittel in der Deutschschweiz zu erreichen. Dies entspricht in etwa 10 000 Kunden, die auf der Plattform ihren Energiebedarf ausschreiben.

Einen Ausbau an Personal wird es indes nicht gross geben. «Wir verstehen Energydeal als digitale Plattform, die per se mit wenig Personal auskommen sollte», erklärt Hartmann. «Unser Investitionsfokus liegt eher auf der Technologie respektive dem Ausbau und der Automatisierung der Plattform. Daher ist ein Ausbau personeller Ressourcen nicht gross im Fokus.» Zu den derzeitigen Ressourcen hinter Energydeal macht EKZ nur wenige Angaben. Eine Handvoll Beteiligte kommt kumuliert auf rund 300 Stellenprozent. Die Anzahl der Firmenkunden liegt derzeit im zweistelligen Bereich.

ANZEIGE

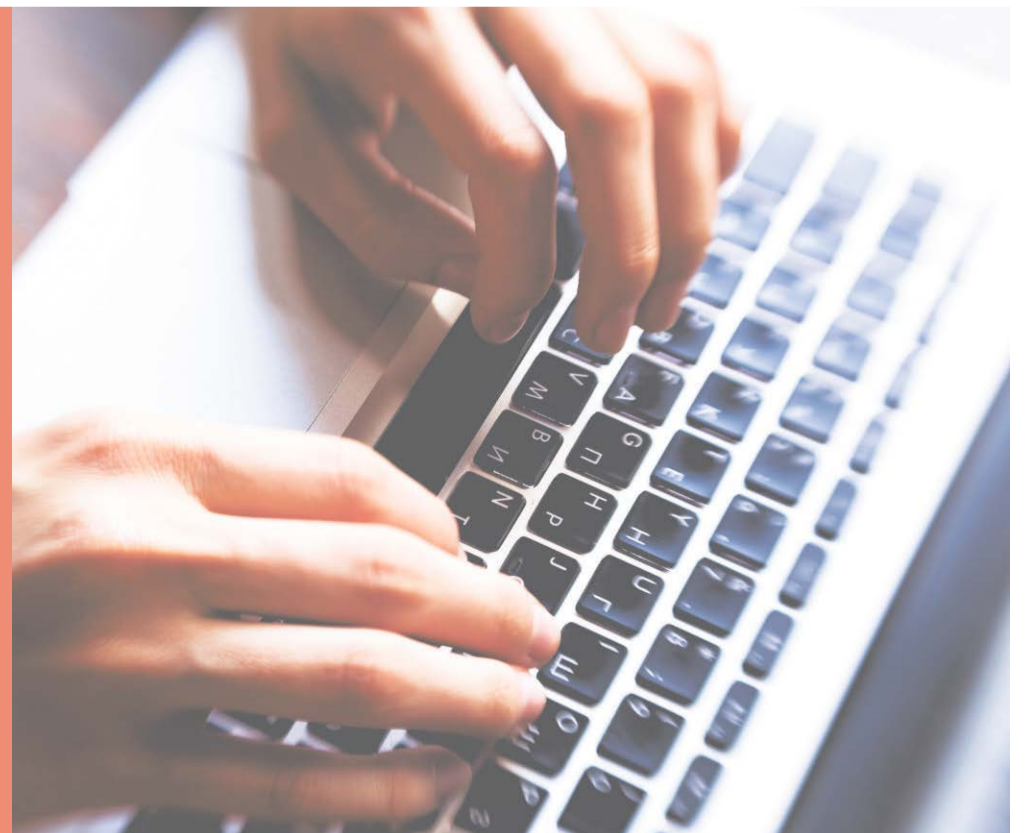


**YOUR
DIGITAL
PROCUREMENT
PARTNER**

Digitalisierung der Beschaffung

Strategie – Konzeption – Evaluation

Procurement Partner AG | Bern | Zürich | St. Gallen
info@procurement-partner.com | www.procurement-partner.com/digitalisierung



Mit Selbstdisziplin zu Praxiswissen

Daniela Gehrig Sie absolvierte mehrere Diplomlehrgänge bei Procure.ch. Davon profitiert die Einkaufsleiterin auch nach ihrem Seitenwechsel.

KLAUS RIMMOV

Daniela Gehrig ist heute Product und Sales Manager Pharma und Personal Care bei Impag, einem Distributionsunternehmen für Rohstoffe im Bereich Life Sciences und Material Science. Ursprünglich arbeitete die Chemielaborantin im Labor, danach in der Qualitätssicherung, in der sie unter anderem auch IT-Systeme betreute.

Als eine Stelle im Einkauf frei wurde, fand sie dies äusserst spannend. «Aber mein Know-how reichte noch nicht», erinnert sie sich. Sie hatte zwar gutes Produkt-Know-how, aber betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Lieferanten-Beurteilungen, der Umgang in Verhandlungen, wie Einkaufsprojekte zu organisieren sind – all das fehlte ihr.

Ihr damaliger Chef hatte die Ausbildung von Procure Swiss absolviert und sei sehr begeistert gewesen. Anders als im fragmentierten Ausbildungsmarkt im Verkauf hatte Procure Swiss eine sehr starke Position auf dem Markt. Um bei ihren Bewerbungen hervorstechen, wollte sie diese Ausbildung unbedingt haben: «Sie hatte für mich wirklich einen Wert», so Gehrig. Neben dieser Ausbildung hätte es einen Lehrgang an der Universität St. Gallen gegeben. Aber sie wollte einen anerkannten Abschluss mit eidgenössischem Diplom. Deshalb fiel ihr die Wahl leicht.

Zwar sei viel Selbststudium nötig gewesen. Dies kam ihr mit ihrem 100-Prozent-Pensum aber entgegen. «Man konnte lernen wo, wie und wann man wollte. Meist in Lerngruppen.» Das brauchte viel Selbstdisziplin – aber da der Zugriff zu Experten immer da war, ging es gut. Für sie sei es eine sehr spannende Zeit gewesen, sich selbst in so einem Lernprozess zu organisieren. «Es liegt an einem selbst, sich auf Prüfungsniveau zu bringen.»

Als Procure.ch 2011 erstmals die Einkaufsleiter-Ausbildung anbot, war für Gehrig

klar, dass sie auch diesen Lehrgang besuchen wollte. «Bei meiner damaligen Tätigkeit als Einkaufsleiterin konnte ich auch hier wieder von diversen Lerninhalten profitieren.» Als diplomierte Einkäuferin wurde ihr damals eine Upgrade-Ausbildung ermöglicht. Obwohl diese nur sechs Monate dauerte, hiess es erneut, sich zu organisieren und sich neben den Blockkursen selbstständig auf die Prüfung vorzubereiten.

Nachdem sie 2011 den eidg. dipl. Einkaufsleiterinnen-Kurs nachgeholt hatte, entschied sie sich nach drei weiteren Jahren auch, die Seite zu wechseln und bei einem Lieferanten, den sie bereits vorher gekannt hatte, als Product and Sales Manager einzusteigen. Der Wechsel hatte verschiedene Gründe. «Vor allem wollte ich meinen Horizont erweitern – die andere Seite des Jobs sehen», so Gehrig.

Ihre Ausbildungen und Erfahrungen im Bereich Beschaffung kamen ihr beim Wechsel zugute – und halfen ihr auch danach im Job sehr viel. «Ich kenne die Bedürfnisse des Einkäufers, wie er gewisse Dinge beurteilt. Das hilft mir jetzt bei der optimalen Betreuung eines Kunden.» Heute konzentriert sie sich weniger auf Einkaufstätigkeiten, sondern darauf,

Rohstoffe zu verkaufen und spezielle Rohstoffe, die aktuell nicht im Portfolio sind, zu sourcen. Kurzum: «Wie finde ich ein Produkt, das man im Normalfall nicht findet?»

Globalisierung verändert die Branche

Wenn sie einen Kunden betreut, der einen exotischen Rohstoff sucht – wie etwa Farbpigmente, da der bisherige Hersteller seine Produktion stoppte – dann kommt Gehrig ins Spiel. Erfolgsstorys in dieser Konstellation gehen nach einigen Jahren so, dass sie nach dem erfolgreichen, mehrmaligen Sourcing eines Produkts sogar den Hersteller in der Schweiz vertritt. Mit dieser Dienstleistung bietet sie dem Kunden einen klaren Mehrwert.

Mitgenommen von ihren Ausbildungen hat sie weiter eine umfassende Be-

trachtungsweise, was Beschaffung alles beinhaltet. Auch ein gutes Netzwerk kam dazu. «Wenn man irgendwo nicht weiterkommt, kann ich auch heute noch darauf zurückgreifen und einfach einen anderen Einkäufer anrufen.» Gerade für ihre Expertentätigkeit für den Verband gilt es, stetig am Ball bleiben, denn das Umfeld in der Beschaffung ändert sich permanent – insbesondere durch die Globalisierung.

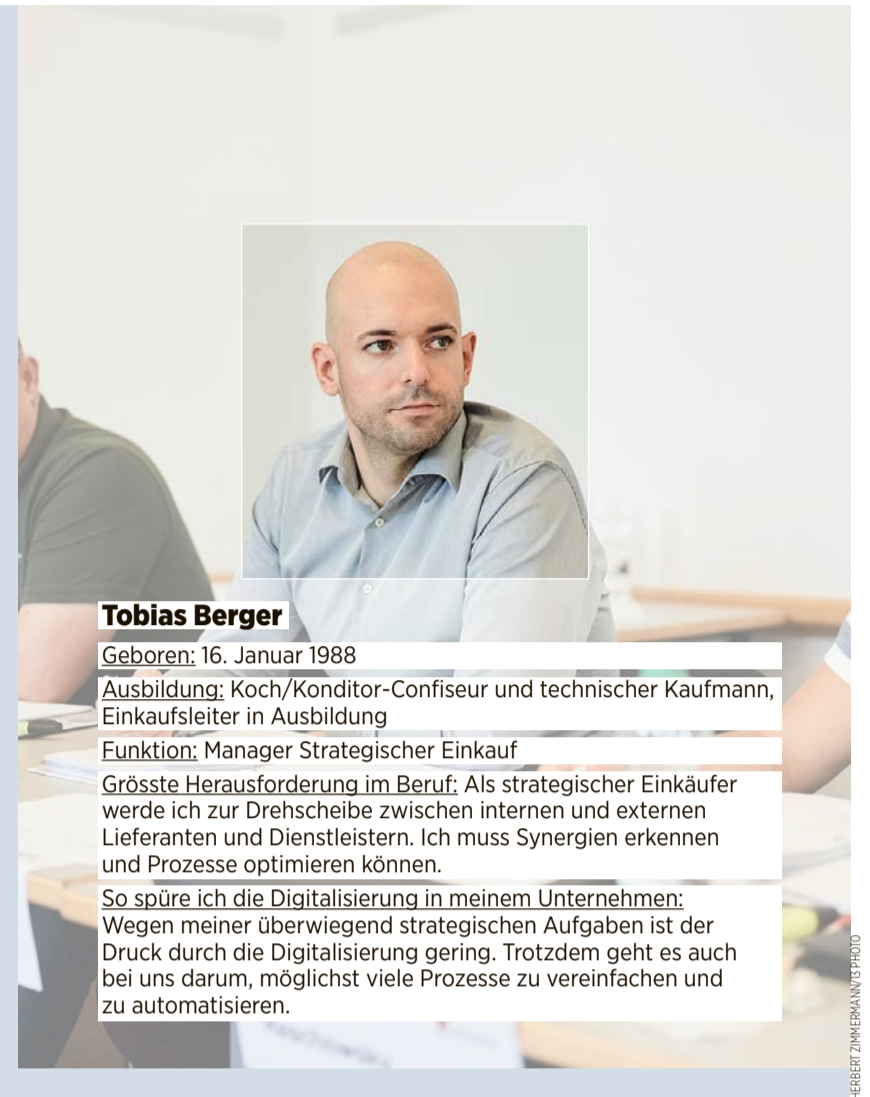
Ein Beispiel: Im Jahr 2000 konnte man chemische Rohstoffe aus China nur über Handelsfirmen nach Europa importieren. Heute haben viele chinesische Firmen Exportlizenzen. Und durch die Digitalisierung und die Entwicklung im IT-Bereich ist es für Einkäufer und Einkäuferinnen wie Gehrig viel einfacher geworden. «Man kann auch einmal eine Erstbeurteilung von der Schweiz aus machen.» Der Markt ist aber auch schnelllebig geworden.

Rolle des Einkäufers wandelt sich

«Waren wir früher vor allem als diejenigen bekannt, die Preise drückten, kauft man über uns heute vielmehr eine umfassende Dienstleistung ein – inklusive Lagerhaltung, Qualitätsdokumentationen und mehr.» Da hat sich viel verändert. «Auch in den Firmen hat sich die Wertschätzung der Beschaffung verändert, da sie einen sehr direkten Einfluss auf das Betriebsergebnis hat.»

Im Einkauf sieht sie sich als Drehscheibe zwischen Produktplanung, Entwicklung und Produktion und nicht als Konkurrentin der Qualitätskontrolleure und Entwickler. Als jemanden, der eine Dienstleistung liefert. Und dies versucht sie so gut wie möglich zu machen. «Das Bild der Einkäufer hat sich definitiv geändert.» Sie sind sich bewusst, dass es um ein Gesamtpaket geht, bei dem die bestmöglichen Konditionen und Savings natürlich auch immer ein Thema sind.

Welchen Ratschlag würde Gehrig ihren Kollegen geben? Was Procure ihrer Meinung nach sehr gut mache, sei, dass man während der Ausbildung im Verband Mitglied ist. Dies bringe einen an verschiedene Weiterbildungsanlässe «Procure bietet nicht nur eine Grundausbildung, sondern man kann sich laufend weiterbilden in Themen wie Global Sourcing, Verhandlungsführung und vielem mehr.»



Tobias Berger

Geboren: 16. Januar 1988

Ausbildung: Koch/Konditor-Confiseur und technischer Kaufmann, Einkaufsleiter in Ausbildung

Funktion: Manager Strategischer Einkauf

Grösste Herausforderung im Beruf: Als strategischer Einkäufer werde ich zur Drehscheibe zwischen internen und externen Lieferanten und Dienstleistern. Ich muss Synergien erkennen und Prozesse optimieren können.

So spüre ich die Digitalisierung in meinem Unternehmen: Wegen meiner überwiegend strategischen Aufgaben ist der Druck durch die Digitalisierung gering. Trotzdem geht es auch bei uns darum, möglichst viele Prozesse zu vereinfachen und zu automatisieren.

VERANSTALTUNGSHINWEISE PROCURE.CH

Come together und Know-how-Transfer

Regionale Mitglieder-Events

- **Betriebsbesichtigung SBB Erhaltens-/Interventionszentrum** (11.10.2018, 16 bis 20 Uhr, Erstfeld)
- **Der Einkäufer der Zukunft** Firmenpräsentation, Fachreferat, Netzwerk-Apéro (24.10.2018, Worblaufen)
- **Betriebsbesichtigung Keramik Laufen** mit Vorstellung Einkauf und Netzwerk-Apéro (6.11.2018)
- **Besuch Bergwerk Gonzen** Führung durch Bergwerk, Netzwerk-Apéro, Nachtessen (9.11.2018, 17 bis 21.45 Uhr)
- **Firmenbesichtigung Belimo** mit Vorstellung Einkauf und Netzwerk-Apéro (20.11.2018, 16 bis 19 Uhr)
- **Betriebsbesichtigung Gallus Ferd. Ruesch** mit Netzwerk-Apéro (29.11.2018, 15 bis 19 Uhr, St. Gallen)

Info-Event

- **«Wirtschaft aktuell» mit Bedeutung für den Einkauf** Referate über Handelskrieg und Millennials (Sorell Hotel Aarauerhof, Aarau, 29.10.2018, 16 bis 18 Uhr)

Seminare

- **Internationale Beschaffung – Rechtliche Grundlagen** (Mövenpick Hotel, Glattbrugg, 17. und 18.10.2018)
- **Einkauf durch die öffentliche Hand** Priora Business Center Balsberg, Klotten (23.10.2018, 8.45 bis 17 Uhr)
- **Strategische Beschaffung** (Mövenpick Hotel, Glattbrugg, 24. und 25.10.2018, 8.45 bis 17 Uhr)
- **Coaching, ein wirksames Führungsinstrument** (Hotel Arte, Olten, 20.11.2018)

Tagungen

- **Einkaufsleitertagung: Wege zu innerer Stabilität** (Hotel Rigi Kaltbad, 10. und 11.1.2019)
- **Frühjahrstagung: Kommunikation** (Hotel Bellevue Palace, Bern, 16.5.2019)

ANZEIGE



EIDGENÖSSISCHER FACHAUSWEIS

EINKAUFSPACHMANN / EINKAUFSPACHFRAU

Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung:

ab Ende Oktober/Anfang November 2018 in Bern, Olten, Zürich und Winterthur

Der Verband procure.ch befähigt Fach- und Führungskräfte aller Funktionsstufen durch praxisorientierte Weiterbildung und beste Vernetzung – mit Fokus auf Einkauf und Supply Management:

- Lehrgänge mit eidg. Abschlüssen/Zertifikaten
- Fach- und Führungsseminare
- Mitglieder erhalten Zugang zu Erfahrungsaustausch, Know-how und exklusiven Serviceleistungen
- PROCURE SWISS MAGAZIN

procure.ch – Quelle der Beschaffungskompetenz:

- Weiterbildung im Einkauf seit über 40 Jahren
- erfahrene Dozenten aus der Praxis
- massgeschneiderte eigene Lehrunterlagen
- Erfolgsquote im Durchschnitt bei 80%

procure.ch – Fachverband für Einkauf und Supply Management
contact@procure.ch | www.procure.ch | 062 837 57 00



Der Risikomanager

Digitalisierung Viele Einkäufer leben fälschlicherweise nach der Devise: Was man nicht ausgibt, hat man schon verdient.

RENÉ BOSSERT

Vermehrt müssen sie in ihren Unternehmen auch Risikomanager spielen. Da sind Konflikte programmiert. Denn Risikomanager müssen bereit sein, auch unliebsame Erkenntnisse in die Entscheidungsgremien hineinzutragen und dort zu vertreten. Das erfordert systematische Ansätze - Analysemethoden von Risiken und schliesslich ein effizientes und effektives Management.

Die Veränderungen in den globalen Beschaffungs- und Absatzmärkten und der Kostendruck auf das Supply Chain Management haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass Unternehmen oft unverschuldet Verluste hinnehmen mussten. Unerwartete Ereignisse, Lieferantenausfälle oder grosse Nachfrageschwankungen können die besten Planer verunsichern. Viele Unternehmen haben daher erkannt, dass systematisches Management solcher Supply-Chain-Störungen einen langfristigen Nutzen bringen kann.

Mit professionellem Risikomanagement können Unternehmen das Geschäftsergebnis verbessern, die Lieferketten stabilisieren, die Qualität optimieren und dadurch insgesamt ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken. Zahlreiche Studien zeigen, dass der Einkauf (Procurement) gefordert ist. Erfolgreiche Unternehmen lassen erkennen, welchen Beitrag Risikomanagement im Einkauf

zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit leistet.

Die Bedeutung von Risikomanagement hat in den letzten Jahren sogar stark zugenommen. Und das ist auch kein Wunder - denn unerkannte Risiken können schnell für negative Folgen und sinkende Umsätze sorgen, in der Konsumgüterindustrie wie im Investitionsgüterbereich oder bei Zulieferern. Da sind dann neue ERP-Lösungen, fortschrittliche Technologien und Datenmanagement in Echtzeit gefragt.

► **Risiken identifizieren** Durch die Verlagerung von Wertschöpfungsprozessen auf Zulieferer werden Risiken aus dem eigenen Unternehmen in die Supply Chain verlagert. Das muss nicht immer

Lieferantenausfälle, Qualitätsrisiken und Compliance zählen zu den häufigsten Risikoarten.

positiv sein. Oftmals hält das unternehmerische Supply-Chain-Risikomanagement nicht Schritt mit dieser Entwicklung. Ein Grund dafür ist unzureichendes Wissen über die gravierenden Folgen. Beim Identifizieren von Risiken werden mögliche Szenarien aufgelistet, bewertet und dann priorisiert. Dabei richtet sich der Fokus auf die Hauptrisiken für das jeweilige Unternehmen. Klar ist daher, dass man sich auf die Toprisiken konzentriert, um diese mit grösster Wahrscheinlichkeit abzudecken. Lieferantenausfälle, Qualitätsrisiken und Compliance zählen zu den häufigsten Risikoarten.

► **Risiken bewerten** Nach der Identifizierung der wesentlichen Risiken gilt es, vertiefende Informationen einzuholen, zu

konsolidieren und qualitativ wie quantitativ zu analysieren. Durch diese Aufarbeitung entsteht eine gute Übersicht, die ein besseres Bild der Risikolandschaft gibt. Unterschiedliche Risikoarten spielen dabei eine wichtige Rolle, die wir nach ihren Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen Auswirkungen und Schadenshöhe beschreiben. So entsteht ein Risikoportfolio, aus dem einzelne Szenarien abgeleitet werden können.

► **Risiken steuern** Kennen wir die möglichen Szenarien, wissen wir, was zu tun ist: beispielsweise regelmässig Lieferanten bewerten, langfristige Rahmenverträge abschliessen, Sicherheitslager anlegen, Beschaffungsländer analysieren oder auf mehrere Lieferanten setzen (Dual-Sourcing-Strategie). So können Pläne beziehungsweise Szenarien für Notfälle erarbeitet und Beschaffungsvorgänge rechtzeitig in andere Länder verlagert werden. Indem die Risiken gemäss den erarbeiteten Szenarien regelmässig überwacht werden, ist die Versorgung sichergestellt. Dadurch lassen sich Lieferantenausfälle stark verringern, die Preise stabilisieren, die Produkt- und Servicequalität verbessern.

► **Tragweite wird unterschätzt** Risikomanagement im Einkauf hat viele Facetten, doch braucht es jedenfalls Spezialwissen in qualitativen wie quantitativen Simulations-, Rating- und Bewertungsverfahren. Viele Einkaufsmanager unterschätzen die Tragweite dieses Know-hows. Durch die zunehmende Digitalisierung und die damit steigende Komplexität der Liefer- und Wertschöpfungsketten werden sich in Zukunft jedoch jene Einkäufer erfolgreich behaupten, die das Risikomanagement-Werkzeug beherrschen.

René Bossert, Procurement-Experte, Managementberatung Horváth & Partners, Zürich.



Roger Kern

Geboren: 6. Februar 1975

Ausbildung: Eidg. dipl. Fachmann Druckindustrie und Verpackung, Einkaufsleiter in Ausbildung

Funktion: Teamleiter Beschaffung

Grösste Herausforderung im Beruf: Trotz wachsender Komplexitäts- und Spezifikationsanforderung schnell auf Veränderungen reagieren zu können.

So spüre ich die Digitalisierung in meinem Unternehmen: Tagesaktuelle Daten sind überall und jederzeit verfügbar.

ANZEIGE



Die erste vollautomatisierte Online-Plattform für Stromgeschäfte in der Schweiz

- Strombeschaffung digitalisieren
- Geld und Zeit sparen
- Flexibel bleiben
- Ordnung halten

Jetzt anmelden und profitieren

energydeal.ch

energydeal

Beethovenstrasse 32, 8002 Zürich
Telefon +41 44 744 79 50

energydeal 
Hier handeln Profis