

# Special Beschaffung



**Kontinuität und Fortschritt:** Seit bald sechzig Jahren setzt der Fachverband Procure.ch auf ein stetig wachsendes Netzwerk und verschiedenste Weiterbildungen im Einkauf.

## Es geht ums grosse Ganze

**Einkauf** Beschaffer im Wandel: Von Chefbestellern werden sie zu gesamtunternehmerisch denkenden, digital fitten Procurement-Managern. Es ist auch ein mentaler Change.

ECKHARD BASCHEK UND  
DAVID SCHERTENLEIB

Gibt es den optimalen Punkt für den Einkaufspreis? Also den Punkt, an dem sowohl der Zulieferer happy ist wie auch das eigene Unternehmen? Ja, es gibt ihn. Aber er liegt bei jedem Lieferanten woanders. Einkauf im modernen Sinn hat nichts mit Preisdrückerei zu tun. Denn das wäre ein permanentes Vergeben von Chancen.

Zukunftsgerichtetes und -gerechtes Procurement bedeutet, die Situation, die Bedürfnisse der Lieferanten – auch mittels Preiskostenanalyse – zu kennen und die eigenen Bedürfnisse im Cross-Functional-Team» geklärt zu haben. Es ist ein Miteinan-

der, kein Gegeneinander. Es geht um gemeinsame Lösungen, um eine tragfähige Beziehung zum Vorteil beider Seiten. So, wie man wertvolle Rückmeldungen von Kundenseite einholen kann, kann man sie auch auf der anderen Seite einholen. Der Wertbeitrag, den das Procurement ans Gesamtunternehmensergebnis leistet, ist gewaltig und unabdingbar. Und an diesem Umstand ändert auch die pausenlose Diskussion um Innovation, Transformation und Disruption nichts.

Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung wird es für Einkäuferinnen und Einkäufer immer wichtiger, die Gesamtzusammenhänge im Procurement zu erkennen, also die Auswirkungen einer Ent-

scheidung aufs Gesamtunternehmen. Das fällt nicht allen Einkaufsleitern leicht und setzt die intensive Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung voraus. Das funktioniert nur, wenn sie sich fokussieren und auch bisher persönlich erledigte, operative Aufgaben an Mitarbeitende delegieren.

Ein Blick in die Arbeiten von Lehrgängen in Einkauf und Supply-Management wie beispielsweise jene der Absolventen mit Titel Einkaufsfachmann/Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis oder Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom zeigt: Es wächst eine Generation nach, die in der Lage ist, die Herausforderungen zu stemmen. Die Verantwortlichen für Aus- und Weiterbildungen haben grösstenteils

bewiesen, dass sie ihre Schulungskonzepte zukunftstauglich gestalten können. Stichworte sind Networking, Sprachkenntnisse und Blended Learning. Handlungsbedarf bleibt, die Ausbilder und Ausbilderinnen müssen selber fit genug sein – im Hinblick auf Fachkenntnisse und pädagogisches Geschick. Ein Indiz für Luft nach oben ist die Tatsache, dass es noch nicht allzu viele Einkaufsführungskräfte auf den CEO-Sessel schaffen. Das Rezept dagegen: das Schneckenhaus verlassen, extrovertierter werden. Der Einkäufer muss zum Verkäufer werden – seiner selbst.

David Schertenleib, Managing Director,  
Procurement Partner, Bern/Zürich/St. Gallen.

### Die Einkäufer als Hochzeitsplaner

Adrian Jungo, Präsident des Verbands Procure.ch, über die Fähigkeiten der Einkäufer als Verbinder nach innen und aussen.

SEITE 32

### Gutes Rüstzeug für alle Stufen

Der Geschäftsführer von Procure.ch, Andreas Kyburz, legt Wert auf bedarfsgerechte Bildung durch den Fachverband.

SEITE 33

### Viele Aktivitäten in den Regionen

Eine Landkarte der Schweiz zeigt auf einer Doppelseite, welche Angebote die Regionen den Mitgliedern machen.

SEITE 34

### Heizkörper sind absolut spannend

Der Chief Procurement Officer der Zehnder Group, Josef Berger, begann seine Karriere mit einer Lehre bei ABB.

SEITE 39

### Weiterbildung und Karriere vereint

Beate Obermeyer, Leiterin Einkauf bei IMT Masken und Teilungen, hat – auch – den Einkauf neu organisiert.

SEITE 42

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN  
SPECIAL: ECKHARD BASCHEK

#### FOTO-PORTFOLIO

Für die Bildstrecke dieser Beilage haben wir Eindrücke von drei Anlässen des Fachverbands Procure.ch zusammengestellt: von einer Fachtagung in Aarau, einer Finanztagung in Zürich und der Frühjahrstagung in Bern.

Fotos: Procure.ch



**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.

ZUGLUXUS STATT FLUGMODUS

OHNE TURBULENZEN ARBEITEN

ZÜRICH - PARIS  
4 STD. 3 MIN.\*



FLEXIBILITÄT

VON STADTZENTRUM  
ZU STADTZENTRUM

KOMFORT

TGV Lyria<sup>+++</sup>

\*Kürzeste Reisezeit Zürich - Paris

[tgv-lyria.com](http://tgv-lyria.com)

ZÜGE SCHWEIZ - FRANKREICH



**Fachverband:** Mitglieder bei Procure.ch sind rund tausend Firmen verschiedenster Branchen und Grössen sowie fünfhundert Einzelpersonen.

# «Wir befassen uns mit neuen Technologien»

**Gian-Marco Caggia** Bei den SBB zwingen die langen Planungs- und Nutzungszeiten zu innovativen Wegen bei der Beschaffung.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

*Welches sind aktuell die grössten Herausforderungen bei der Beschaffung der SBB?*

**Gian-Marco Caggia:** Wenn man die Besonderheiten der öffentlichen Beschaffung beiseitelässt und sich auf die Themen konzentriert, die auch in weiteren Teilen der Beschaffung in der Wirtschaft relevant sind, sehen wir mehrere wichtige Entwicklungen. So geht es bei der Beschaffung zunehmend um ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Käufern und Lieferanten. Dann müssen wir uns im Kontext der künftigen Versorgungssicherheit auch mit neuen Technologien befassen, die es derzeit teilweise noch gar nicht gibt. In solchen Konstellationen geht es um die Wahl der richtigen Partner, mit denen eine solche Entwicklung möglich ist. Ein Beispiel dafür sind Technologien für die Steuerung von Zügen.

*Was hat sich in der jüngsten Vergangenheit verändert?*

Bei der Beschaffung geht es heute um die Sicht auf den ganzen Lebenszyklus und um End-to-End-Lösungen. Da kommen Aspekte wie Wartung und Entsorgung ins Spiel. Zudem kommen bei Vollkostenanalysen auch After-Sales- und Management-Gebühren ins Spiel. Wir arbeiten in diesem Bereich mit einfachen Tools, mit denen wir solche Fälle simulieren können. Immerhin geht es zum Beispiel bei der Beschaffung von Lokomotiven um Zeiträume von bis zu fünfzig Jahren und bei Betonschwellen um sechzig Jahre. Das entspricht dann mehr als einem ganzen Berufsleben.

*Welches sind bei Ihnen die wichtigsten Kriterien, wenn Sie eine Auswahl treffen?* Natürlich ist neben dem Preis die Qualität zentral. Stark an Gewicht gewinnt die Nachhaltigkeit, und das hinsichtlich der

drei wichtigen ökologischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Ebenen.

*Spüren Sie bei der Beschaffung einen China-Effekt?*

Unterschiedlich. Teilweise ist der schon vorbei, wenn es beispielsweise um die Beschaffung von einfachen Produkten in Billigländern (Low-Cost Country Sourcing) geht. Wenn man auf eine Vollkostenberechnung abstellt, ist das auf den ersten Blick günstigste Angebot bei längerer Nutzung nicht das beste. Ein Beispiel sind Betonschwellen, bei denen lange Transportwege die Materialkosten bei weitem übertreffen können. Anders sieht es beim Rollmaterial aus, wo die grossen chinesischen Hersteller zunehmend mit Hochgeschwindigkeitszügen auf den europäischen Markt drängen. Wir sehen aber auch, dass die europäischen Hersteller hinsichtlich Qualität und Nachhaltigkeit mehr als nur mithalten können.

*Und spüren Sie einen «Greta»-Effekt?*

Für uns ist die Nachhaltigkeit schon seit geraumer Zeit ein wichtiges Thema. Wir sehen auch, dass die ökologische Nachhaltigkeit in Zusammenhang mit weiteren Faktoren wie Kosten, Qualität und Technologie betrachtet werden muss. Das Thema spielt bei uns im Bereich der Mobilität der Zukunft eine grosse Rolle, wenn es beispielsweise darum geht, Mobilität nahtlos und lückenlos von der Haustür des Kunden bis zu seinem Reiseziel oder seinem Arbeitsplatz anzubieten. Wir haben hier mit der Green Class, der Kombination von GA und Elektrofahrzeugen, bereits ein erstes Angebot entwickelt. Langfristig werden sich solche Konzepte auch in der breiten Öffentlichkeit durchsetzen.

*Was nützen Ihnen die Beschaffungsplattformen?*

Sie spielen eine zunehmend wichtige Rolle und sind ideal im Bereich der stan-



## Der Veränderer

**Name:** Gian-Marco Caggia  
**Funktion:** Mitglied der Geschäftsleitung SBB Infrastruktur, Leiter Einkauf, Supply Chain und Produktion  
**Alter:** 52  
**Familie:** verheiratet, zwei Kinder  
**Ausbildung:** eidg. dipl. Logistikleiter mit Abschlüssen in BWL (SKU), Wirtschaftsrecht (Uni Bern) und Arbeitspsychologie (FHNW)

**Etappen** UPS United Parcel Service, Operations-Manager, Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz. Schweizerische Post, Leiter Logistik ExpressPost. Seit 2007 SBB, zu Beginn Leiter Business Unit Logistik im Personenverkehr, danach fünf Jahre Leiter Einkauf bei der Infrastruktur und seit Ende 2016 Mitglied der Geschäftsleitung.

**«Künstliche Intelligenz wird kommen, in Kombination mit Smart Data und Analytics.»**

dardisierten Gütern und Dienstleistungen. Dazu zählen wir Büromaterial oder Convenience-Produkte, wo es beträchtliche Preisdifferenzen geben kann. Man kommt aber an die Grenzen. Wenn man tausend Mehrweg-Kommunikationsinstrumente beschaffen muss, ist das deutlich komplexer als einfach der Kauf von tausend Handys. Um das zu veranschaulichen: Bei einfachen Produkten genügt uns eine mehrseitige Beschaffungsdokumentation. Bei technisch anspruchsvollen Produkten rechnen wir mit einer Beschaffungsdokumentation im Umfang von mehreren Bundesordnern und bei wirklich komplexen Beschaffungsvorhaben benötigen wir gleich einen ganzen Lateralschrank, gefüllt mit technischen Anforderungen und Ausschreibungsunterlagen.

*Gibt es Aspekte und Bereiche Ihrer Arbeit, die sich in absehbarer Zeit automatisieren lassen?*

Es lassen sich viele Arbeiten und Aufgaben automatisieren. Man kommt aber an die Grenzen, wenn es um die persönlichen Kontakte geht. Im öffentlichen Beschaffungswesen wird es in ein paar Jahren Bereiche geben, die vollständig automatisiert sein werden. Ich denke da an standardisierte Prozesse wie Procure-to-Pay, bei denen die Bestellungen und Auftragsauslösung vollautomatisch erfolgen werden.

*Wie sieht es mit künstlicher Intelligenz in der Beschaffung aus?*

Das Thema wird überall diskutiert, auch viele Präsentationen von Beratern drehen sich darum. Wir spüren es aber derzeit noch nicht und es arbeiten gegenwärtig erst sehr wenige konkret damit, beispielsweise im HR-Bereich. Künstliche Intelligenz wird aber kommen, in Kombination mit Smart Data und Analytics, das heisst, den dafür geeigneten Datenbeständen.

*Was können Sie über den wirtschaftlichen Effekt Ihrer Arbeit sagen?*

Das ist korrekt. Das ist aber auch nicht das Ende der Entwicklung. Wir beginnen bestimmte Prozesse in der Beschaffung schon sehr viel früher zu beeinflussen, und da kommt wieder die Partnerschaft mit den wichtigsten Lieferanten ins Spiel, die ich eingangs erwähnt habe.

*Das wären rund 400 bis 500 Millionen Franken pro Jahr.*

Das ist korrekt. Das ist aber auch nicht das Ende der Entwicklung. Wir beginnen bestimmte Prozesse in der Beschaffung schon sehr viel früher zu beeinflussen, und da kommt wieder die Partnerschaft mit den wichtigsten Lieferanten ins Spiel, die ich eingangs erwähnt habe.

*Wie ist der Ausblick für Ihrem Bereich der Beschaffung?*

Wir befinden uns in einer immer komplexeren VUCA-Welt (Volatility/Volatilität, Uncertainty/Unsicherheit, Complexity/Komplexität, Ambiguity/Mehrdeutigkeit); das betrifft auch unsere Arbeit. Konkret arbeiten wir an Sourcing- beziehungsweise Business-Process-Themen und wir haben je nach Beschaffungsstrategie oft kürzere Vertragslaufzeiten mit unseren Lieferanten als früher.

*Was bedeutet das längerfristig für die Stellsituation in Ihrem Bereich?*

Die Berufsbilder sind auch bei uns stark im Wandel. Dazu gehört, dass die Digitalisierung im Einkauf, in der Logistik oder im Flottenmanagement eine immer wichtigere Rolle spielt. Das sind alles Industrie-4.0-Themen, denen wir uns stellen wollen. Die Kunst ist es auch hier, die richtigen Massnahmen zu ergreifen. Und diese Themen werden natürlich auch von den Mitarbeitenden in diesem Bereich eine Anpassungsbereitschaft erfordern.



Angebote: Mit Bildungs-, Service- und Netzwerkangeboten befähigt Procure.ch Mitarbeitende im Einkauf dazu, ihre Unternehmen in der Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen.

# Steigende Anforderungen Das Netzwerk für den Einkauf

**W**eil sie aufs Kerngeschäft fokussieren wollen und um die eigene Kostenstruktur zu optimieren, lagern Unternehmen vermehrt Geschäftsprozesse aus. Der Anteil der externen Wertschöpfung steigt so fortwährend – je nach Branche werden zwischen 50 bis 75 Prozent externe Fremdleistungen zugekauft. Eine Trendwende ist nicht absehbar, was eine Aufwertung des strategischen Einkaufs zur Folge hat.

Dabei darf nicht vergessen gehen, dass infolge dieser Entwicklung die Anforderungen an ein adäquates Risikomanagement in den Lieferketten – gerade in den gegenwärtig politisch und wirtschaftlich volatilen Zeiten – im Gleichschritt steigen. Versorgungsengpässe aufgrund von immer vulnerabler werdenden Handelsbeziehungen und internationalen Spannungen sind nicht mehr nur ein hypothetisches Worst-Case-Szenario.

Damit nicht genug, auch punkto Nachhaltigkeit der Lieferkette müssen die Hausaufgaben gemacht sein. Langjährig aufgebautes Renommee kann durch Verstösse gegen die ökologisch, sozial oder gesellschaftlich geltenden Normen (Korruptionsfälle in den Zulieferketten, Cybercrime) im Nu zerstört werden. Eine zeitgemässe Compliance Policy sollte inzwischen in jedem Unternehmen installiert sein. Nur wer dies beachtet, spart letztlich auch Kosten ein. Und jede Einsparung ist ein direkter Gewinnbeitrag.

## Die Folgen für den Einkauf

Die Anforderungen an den Einkauf steigen drastisch. Unternehmen, die im Wettbewerb bestehen wollen, kaufen deshalb vermehrt und im Netzwerk



**Adrian Jungo**  
Präsident, Procure.ch,  
Aarau

«Der Einkauf ist heute eine zentrale, unternehmensinterne Schnittstelle – und nicht mehr nur die Nahtstelle zum Beschaffungsmarkt.»

komplette Lösungen und Innovationen ein. Ganz konkret: Künftig darf es nicht mehr nur heissen «The product is king». Neue digitale Vertriebswege und vor allem die mit dem Produkt einhergehenden Serviceleistungen sind genauso wichtig. Gesamtlösungen für den Kunden sind gefragt.

Der Einkauf ist heute eine zentrale, unternehmensinterne Schnittstelle – und nicht mehr nur die Nahtstelle zu den Beschaffungsmärkten. Der Einkauf ist zum Innovationstreiber avanciert beziehungsweise kümmert sich darum, dass Partner ins Netzwerk geholt werden, die Innovationen mitbringen. Dies erfordert durchdachte Beschaffungsstrategien und «Make or buy»-Entscheidungen. Zudem gibt es keinen unternehmensinternen Prozess, der so transversal durch die Organisation geht wie der Beschaffungsprozess; mit ein Grund, weshalb der Schweizer Einkaufsmanager-Index PMI, den wir seit 25 Jahren monatlich gemeinsam mit der Credit Suisse erheben und für Unternehmensleitungen und Medien veröffentlichten, zum wichtigen Konjunkturindikator geworden ist.

## Die Einkäufer als «Hochzeitsplaner»

In einer immer vernetzteren, immer digitaleren Unternehmenswelt ist «Human power» gefragt. Denn die geforderten Lösungen sind nicht ohne die erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen zu bewerkstelligen. Egal, wie digital durchdrungen unser Alltag künftig auch sein wird – es ist der Mensch, der auch weiterhin schaltet und waltet. Ohne Verhandlungsgeschick, Sprach- und Kulturkenntnisse – und ohne intrinsische menschliche Motivation gelingt weder Innovationsmanagement noch ein aktives Ma-

agement von Risiken bei Lieferanten. Auch künftig wird es nicht so sein, dass Maschinen oder künstliche Intelligenzen Beschaffungsstrategien, Lieferantenbeziehungen und Partnerschaften entwickeln und gestalten können.

Gute Einkäuferinnen und Einkäufer sind strategische, unternehmensinterne Wertgestalter, die über ähnliche Skills verfügen wie – man verzeihe den bildhaften Vergleich – Hochzeitsplaner, denn auch sie bringen zusammen, was zusammengehört: Unternehmen und Lieferanten. Und auch sie sind bestrebt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die stabile und langfristige Partnerschaften möglichst garantieren. Dies scheint bei grossen Firmen nach und nach in die Unternehmens-DNS einzufließen, im KMU-Umfeld gibt es da aber noch grossen Aufholbedarf.

## Unterstützung nicht nur in der Transformationsphase

Der Fachverband Procure.ch unterstützt Einkaufsentscheiderinnen und Einkaufsentscheider in Unternehmen nicht nur durch eine zeitgemässe Aus- und Weiterbildung, er bietet seit bald sechzig Jahren auch eine wertvolle Plattform, um sich unternehmens- und branchenübergreifend zu vernetzen, Erfahrungen auszutauschen, Karriereperspektiven zu schaffen und Talente zu finden – und zu entwickeln. Wir pflegen gleichzeitig eine intensive Zusammenarbeit mit anderen nationalen und internationalen Verbänden und Organisationen. Denn Netzwerke werden im Wettbewerb die besseren Karten haben als Einzelkämpfer. Das gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Verbände.

ANZEIGE



## Die #1 Supply Chain Risk Management Veranstaltung in Europa 15. Oktober 2019 | Hamburg

- Praxisorientierte Inhalte rund um Risikomanagement im Zeitalter der digitalen Transformation
- Möglichkeit zu Austausch von Best Practices, Diskussion und Networking
- Referenten u.a. von Accenture, Brose, Deutsche Telekom, Fresenius Medical Care, HBM, Mahle, Mölnlycke Health Care und Zurich

Jetzt registrieren!

[www.riskmethods.net/scrm-summit/hamburg/](http://www.riskmethods.net/scrm-summit/hamburg/)



# Neue Bildungsangebote im Geiste der Zeit

**Procure.ch** Der Fachverband für Einkauf und Supply Management steht allen Beschaffenden entlang der Supply Chain mit Rat und Tat zur Seite.

ANDREAS KYBURZ



**«Die öffentliche Beschaffung hat in der Schweiz eine hohe wirtschaftliche Relevanz.»**

Andreas Kyburz  
Geschäftsführer, Procure.ch

Der Fachverband bietet ein umfassendes, schnell wachsendes Netzwerk für in der Schweiz tätige Industrie-, Handels- und Dienstleistungsfirmen. Und: Er stützt die Gestalterinnen und Gestalter der Einkaufszukunft mit dem passenden Rüstzeug aus und begleitet sie auf ihrem Berufsweg, vom Einsteiger- bis zum Hochschulniveau.

## Gut spürbarer Digitalisierungsschub

Das Angebot an Lehrgängen erweitert der Verband laufend. In den nächsten Tagen startet die zweite Klasse des im Frühling 2019 eingeführten Lehrgangs «Certified Digital Procurement Manager». Auch der Einkauf kann sich dem Digitalisierungsschub der Industrie 4.0 nicht entziehen. Der sechstägige Lehrgang vermittelt deshalb praxisnahes Wissen und Fähigkeiten für eine professionelle Analyse und (Weiter-)Entwicklung des Einkaufs Richtung 4.0.

## Die Herausforderung Rechtskonformität

Ab April 2020 führen wir erstmals den neuen, modular aufgebauten Lehrgang «Spezialistin/Spezialist öffentliche Be-

schaffung» durch. Die öffentliche Beschaffung hat in der Schweiz eine hohe wirtschaftliche Relevanz. Das Beschaffungsvolumen im öffentlichen Sektor beträgt rund 34 Milliarden Franken. Die Durchführung effizienter und gleichzeitig rechtskonformer Beschaffungsverfahren stellt insbesondere mit Blick auf die beschaffungsrechtlichen Grundprinzipien eine permanente Herausforderung dar.

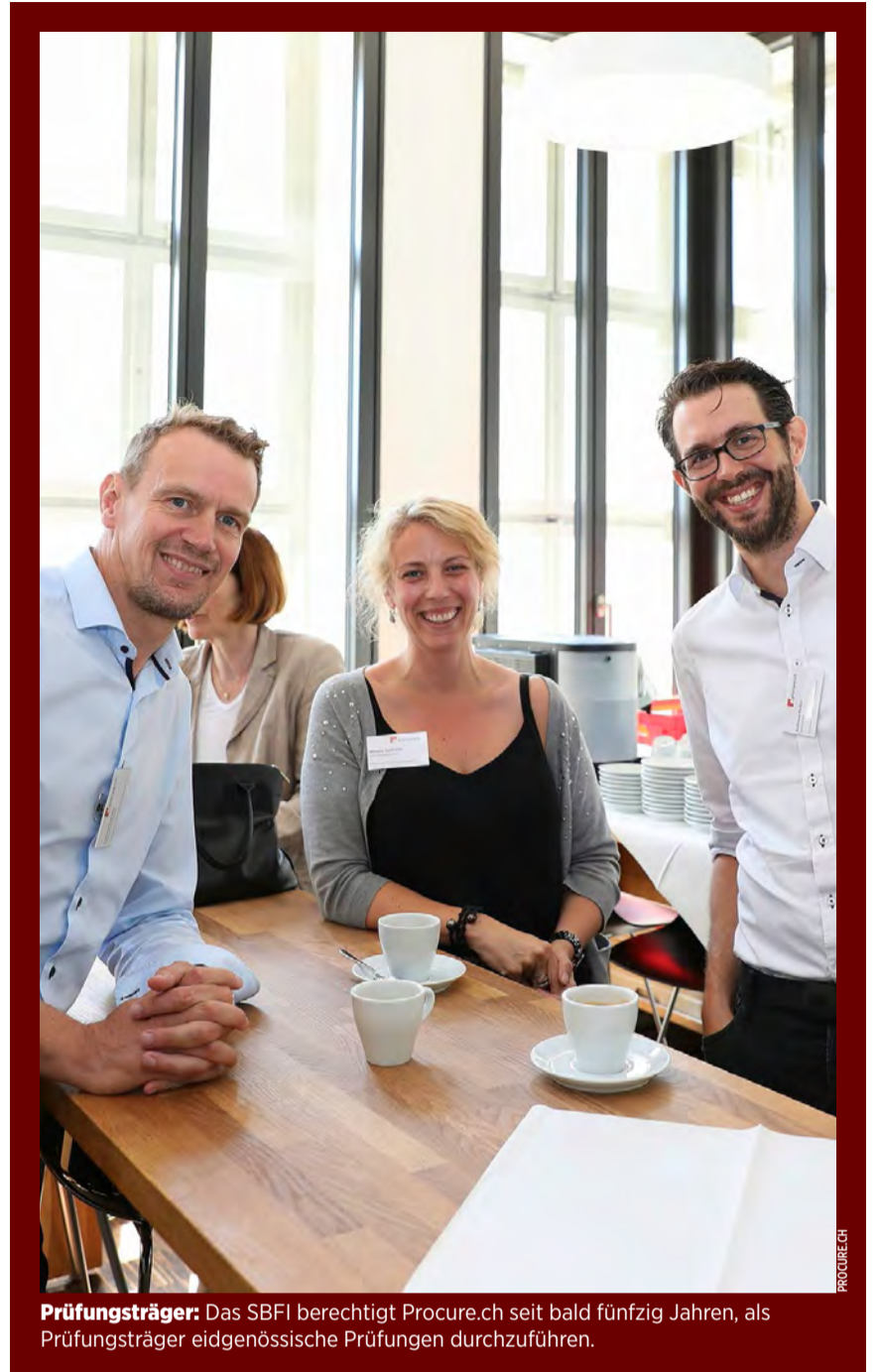
## Virtuelle und physische Klassenzimmer

Im neuen Lehrgang profitieren Absolventinnen und Absolventen vom neuen Blended Learning-Ansatz. Er kombiniert die Vorteile des mediengestützten Lernens (beispielsweise im virtuellen Klassenraum oder mit Lernvideos) mit den Vorteilen des Präsenzunterrichts. Das ermöglicht eine hohe zeitliche und örtliche Flexibilität und ist eine der effizientesten Arten, zu lernen.

## Massgeblicher Beitrag zur Marktposition

So oder so – kompetente Einkaufsmitarbeitende sind in der Lage, massgeblich zu einer guten Marktposition ihrer Firma beizutragen. Das Wichtigste, was der Verband Procure.ch also bieten kann, ist der stete und direkte Bezug zur Wirtschaft und zu neuesten Entwicklungen und Trends. Daraus ergibt sich ein den Bedürfnissen seiner Mitglieder entsprechendes Angebot. Wir freuen uns, wenn auch Sie bei uns finden, was Sie in Ihrer Karriere vorwärtsbringt.

Andreas Kyburz, Geschäftsführer, Procure.ch,  
Fachverband für Einkauf und Supply Management,  
Aarau.



**Prüfungsträger:** Das SBFI berechtigt Procure.ch seit bald fünfzig Jahren, als Prüfungsträger eidgenössische Prüfungen durchzuführen.

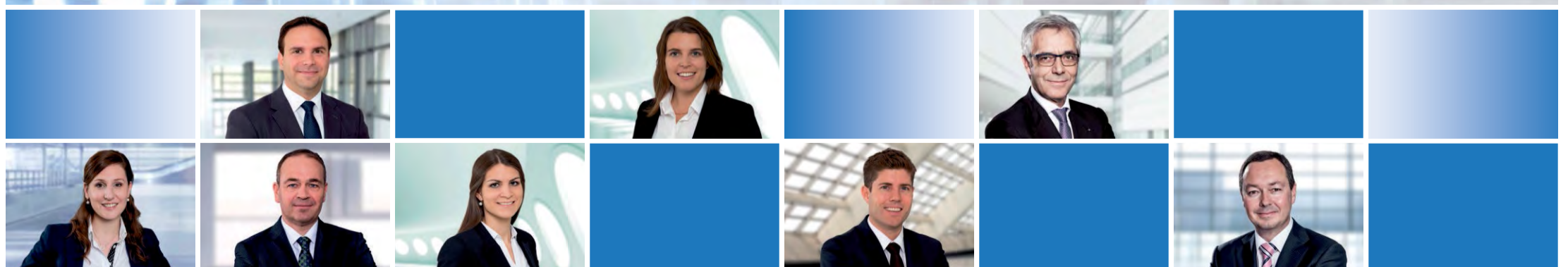
ANZEIGE

helbling



**Unternehmensberatung für Wachstum und Ertrag – umgesetzt.**

- Strategy
- Operational Excellence
- Corporate Finance
- Digitalization
- Transformation

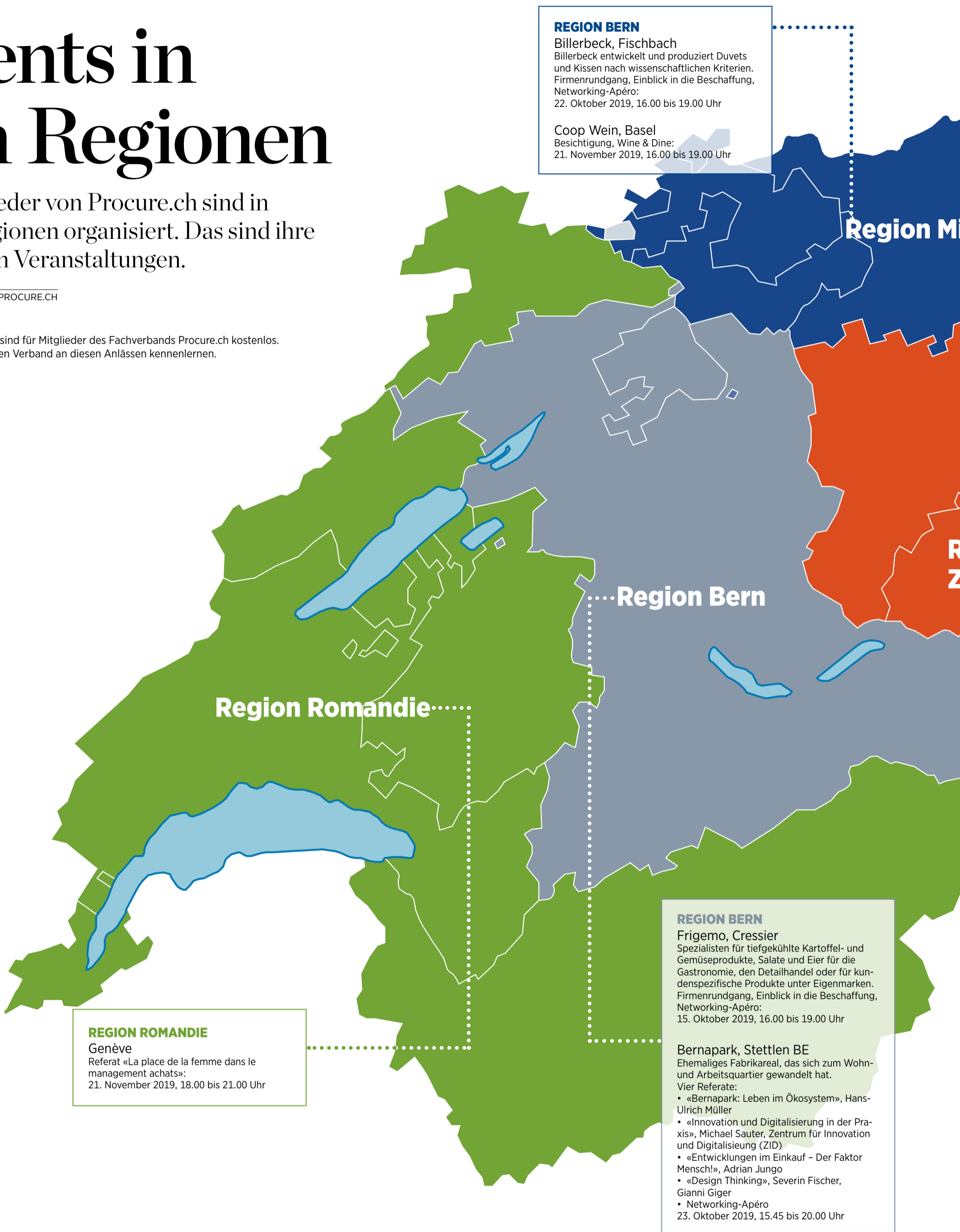


# Events in den Regionen

Die Mitglieder von Procure.ch sind in sieben Regionen organisiert. Das sind ihre wichtigsten Veranstaltungen.

ZUSAMMENSTELLUNG: PROCURE.CH

► Die Veranstaltungen sind für Mitglieder des Fachverbands Procure.ch kostenlos. Interessierte können den Verband an diesen Anlässen kennenlernen.



## VERANSTALTUNGSHINWEISE PROCURE.CH

### Events

«Wirtschaft aktuell» mit Bedeutung für den Einkauf  
 28. Oktober 2019, 16.00 bis 18.00 Uhr, Hotel Kettenbrücke, Aarau

Diese Impulsveranstaltung bietet Verantwortlichen im Einkauf Gelegenheit, von Volkswirtschaftsexperten Informationen aus erster Hand zu erhalten, Fragen zu stellen und selbstverständlich Networking zu betreiben.



Hotel Rigi Kaltbad

**Einkaufsleitertagung**  
 9. Januar 2020, 16.00 Uhr, bis 10. Januar 2020, 16.00 Uhr, Hotel Rigi Kaltbad

Kunden und Partner begeistern, überzeugen und gewinnen können. Was nützt das beste Fachwissen oder die beste Verhandlungstechnik, wenn wir nicht überzeugend präsentieren und wirken?

[www.procure.ch/bildung-events/events/](http://www.procure.ch/bildung-events/events/)

### Seminare

**Intensivseminar Beschaffungswissen in einer Woche**

Seminare/Strategische Beschaffung  
 27. April bis 1. Mai 2020, 8.00 bis 17.30 Uhr, Lilienberg Unternehmerforum, Ermatingen TG  
 Neueste Studien belegen, dass der moderne Einkäufer vermehrt auch als Schnittstellenmanager agiert.

### Maverick Buying – am Einkauf vorbei

16. Oktober 2019, 8.45 bis 17.00 Uhr, Hotel Arte, Olten  
 Maverick Buying – wenn am Einkauf vorbei eingekauft



Top-Gun-Maverick Tom Cruise

wird. Oft macht dies einen erheblichen Anteil aus. Um auch diesen Anteil zu übernehmen, sind spezielle Kenntnisse und

Kapazitäten notwendig: lernen, wo Potenziale versteckt sein können und wie sie zu erschliessen sind.

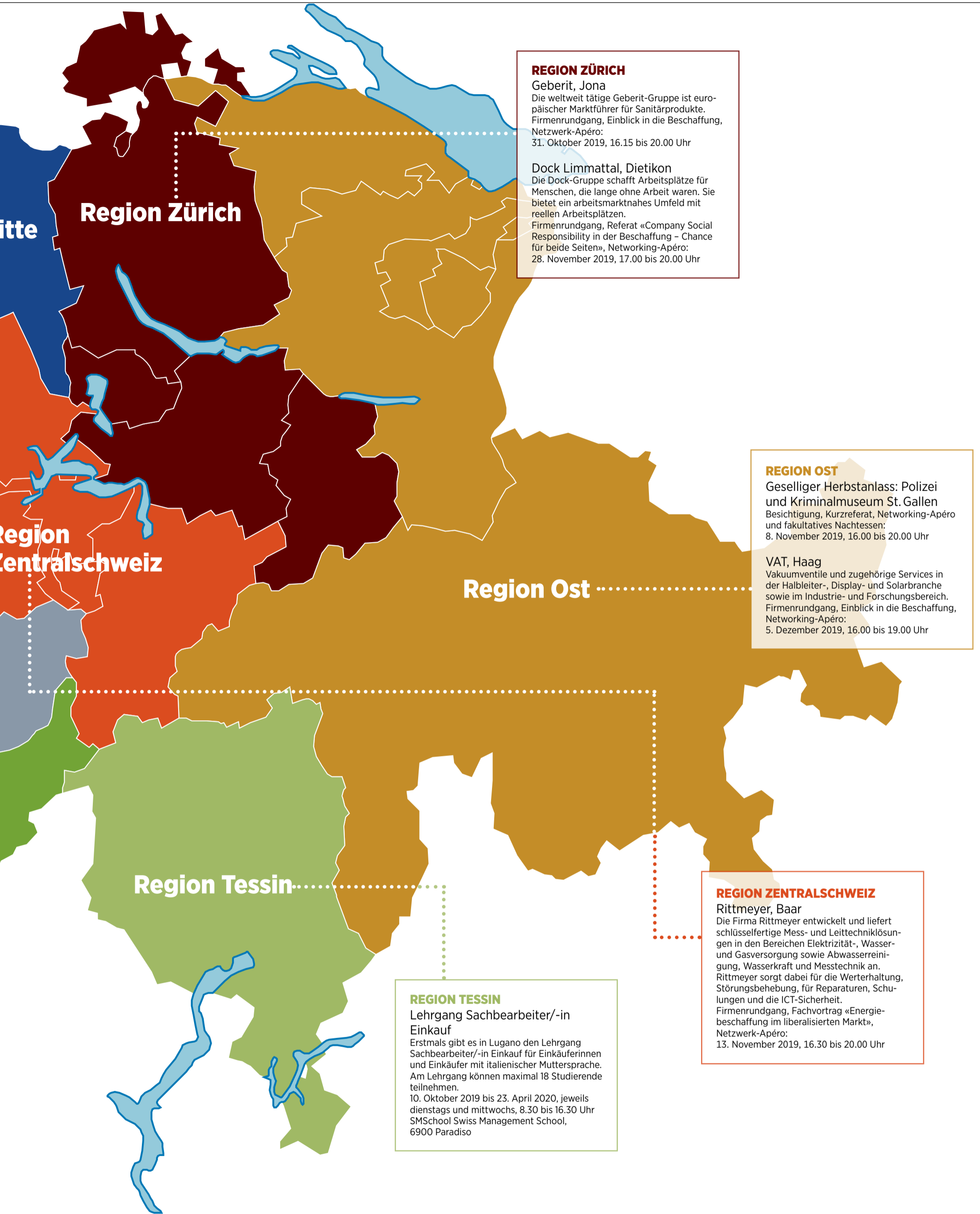
### Technologie- und Innovationsmanagement

17. Oktober 2019, 8.30 bis 17.00 Uhr, Bildungszentrum Sihlpost, Zürich  
 Industrie 4.0 bringt eine geballte Ladung an Veränderungen mit sich, die sich selbstverständlich auch auf den Einkauf auswirken. Die sechs Seminare, die einzeln belegt werden können,

vermitteln praxisnahes Wissen und Fähigkeiten für die professionelle Analyse und Entwicklung des Einkaufs Richtung 4.0.

### E-Invoicing

17. Oktober 2019, 8.45 bis 17.00 Uhr, Hotel Arte, Olten  
 In diesem Seminar geht es um aktuelle Lösungsansätze für E-Invoicing und die rechtlichen Anforderungen. Lerneffekte: Optimierungspotenziale von E-Rechnungen einschätzen können und erfolgverspre-



**REGION ZÜRICH**

**Geberit, Jona**  
Die weltweit tätige Geberit-Gruppe ist europäischer Marktführer für Sanitärprodukte. Firmenrundgang, Einblick in die Beschaffung, Netzwerk-Apéro:  
31. Oktober 2019, 16.15 bis 20.00 Uhr

**Dock Limmattal, Dietikon**  
Die Dock-Gruppe schafft Arbeitsplätze für Menschen, die lange ohne Arbeit waren. Sie bietet ein arbeitsmarktnahes Umfeld mit realen Arbeitsplätzen. Firmenrundgang, Referat «Company Social Responsibility in der Beschaffung – Chance für beide Seiten», Networking-Apéro:  
28. November 2019, 17.00 bis 20.00 Uhr

**REGION OST**

**Geselliger Herbstanlass: Polizei und Kriminalmuseum St. Gallen**  
Besichtigung, Kurzreferat, Networking-Apéro und fakultatives Nachtessen:  
8. November 2019, 16.00 bis 20.00 Uhr

**VAT, Haag**  
Vakuumventile und zugehörige Services in der Halbleiter-, Display- und Solarbranche sowie im Industrie- und Forschungsbereich. Firmenrundgang, Einblick in die Beschaffung, Networking-Apéro:  
5. Dezember 2019, 16.00 bis 19.00 Uhr

**Region Ost**

**Region Tessin**

**REGION TESSIN**

**Lehrgang Sachbearbeiter/-in Einkauf**

Erstmals gibt es in Lugano den Lehrgang Sachbearbeiter/-in Einkauf für Einkäuferinnen und Einkäufer mit italienischer Muttersprache. Am Lehrgang können maximal 18 Studierende teilnehmen.  
10. Oktober 2019 bis 23. April 2020, jeweils dienstags und mittwochs, 8.30 bis 16.30 Uhr  
SMSchool Swiss Management School, 6900 Paradiso

**REGION ZENTRALSCHWEIZ**

**Rittmeyer, Baar**  
Die Firma Rittmeyer entwickelt und liefert schlüsselfertige Mess- und Leittechniklösungen in den Bereichen Elektrizität-, Wasser- und Gasversorgung sowie Abwasserreinigung, Wasserkraft und Messtechnik an. Rittmeyer sorgt dabei für die Werterhaltung, Störungsbehebung, für Reparaturen, Schulungen und die ICT-Sicherheit. Firmenrundgang, Fachvortrag «Energiebeschaffung im liberalisierten Markt», Netzwerk-Apéro:  
13. November 2019, 16.30 bis 20.00 Uhr

chende Vorgehensweisen für Konzeption und Umsetzung von Projekten kennen.

**Neu: Managing Diversity in Teams**

22. Oktober 2019, 8.45 bis 17.00 Uhr, Air Force Center Dübendorf  
Eine Boeing 747 wird von einem Team geflogen. Stärken der Einzelnen werden genutzt und Abläufe haben ihren Platz. Mit dem Ansatz Crew Resource Management (CRM) aus der Luftfahrt lernen die Teams den

Nutzen daraus. Und fliegen zusammen eine Boeing 747.

**Strategische Beschaffung**

23. Oktober, 8.45 Uhr, bis 24. Oktober 2019, 17.00 Uhr, Mövenpick Hotel Zürich-Airport  
Die Schwerpunkte des Seminars liegen auf der Ausarbeitung, Detaillierung und Umsetzung der Beschaffungsstrategie sowie auf dem Beschaffungserfolgscontrolling zur Messung der wirksamen



Controlling im Dashboard

Strategieumsetzung. Durch ausgewählte Fallstudien und Gruppenarbeiten festigen die Teilnehmenden ihr Wissen.

**Internationale Beschaffung**

29. Oktober 2019, 8.45 Uhr, bis 30. Oktober 2019, 17.30 Uhr, Mövenpick Hotel Zürich-Airport  
Mit Standardvereinbarungen und Kenntnissen der Rechtslage können Beschaffungsabteilungen ihre Effizienz steigern und Kosten sparen. Im Seminar vermitteln Juristen die Grundlagen dazu.

**Einkauf von Marketing- und Werbedienstleistungen**

30. Oktober 2019, 8.45 Uhr, bis 31. Oktober 2019, 17.00 Uhr, Mövenpick Hotel Zürich-Airport

Wer Dienstleistungen einer Marketing- oder Werbeagentur beansprucht, wird mit komplexen Fragestellungen und englischen Fachbegriffen konfrontiert. Dieses Seminar schafft Klarheit und zeigt, wie man eine Agentur brieft und deren Leistung evaluiert.

**Erstellen einer Beschaffungsstrategie**



Lego Serious Play

31. Oktober 2019, 8.45 bis 17.00 Uhr, Mövenpick Hotel Zürich-Airport  
Die Lego-Serious-Play-

Methoden und -Materialien vermitteln spielerisch und eindrücklich eine übergeordnete Betrachtungsweise über die Schnittstellen zur Beschaffung. Das reicht von der Produktion bis hin zur Auslieferung. Man erhält damit in diesem Kurs ausserdem Lösungsansätze für die unternehmerischen Herausforderungen in der Supply Chain.

<https://www.procure.ch/nc/bildung-events/seminare/>

# Der Wandel im indirekten Einkauf

**Prozesskosten** Bis dato verhandelten Einkäufer um jeden Franken. Doch man sollte auch die versteckten Kosten der indirekten Beschaffung im Auge behalten.

ANDREAS HUBER

**H**eute nehmen Projekte wie Source to Pay (S2P) oder Procure to Pay (P2P) immer mehr Gewicht in der Organisation von Unternehmen ein. Die Beschaffungsprozesse müssen zunehmend vereinheitlicht werden. Denn die wahren Mehrkosten stecken nicht im effektiven Preis des Produktes, sondern im Beschaffungsprozess der gesamten Unternehmung. Je nach Firma sind die Kosten der indirekten Beschaffung ein kleiner Teil, verglichen mit den Gesamteinkaufskosten eines Industriebetriebs.

Da ist es nicht verwunderlich, dass dieser Teil des Einkaufs nicht unbedingt im Fokus steht und entsprechend eher vernachlässigt wird. Schaut man aber genauer hin und bezieht die gesamten Prozesskosten mit ein, stellt man schnell fest, dass in der Regel bereits eine einfache Bestellung zwischen 70 und 90 Franken kostet.

Die Unternehmen bestellen ihre Betriebsmittel wie Büromaterialbedarf, Computerzubehör, Bildschirme, Leuchtmittel oder Kaffee meist bei unterschiedlichen Lieferanten. Dies generiert eine Vielzahl von Einzelbestellungen, Rechnungen, die freigegeben werden müssen, sowie einen hohen Aufwand in den Wareneingängen, was schliesslich zu enorm hohen Kosten führt. Diese Kosten könnten ganz einfach vermieden werden, würden die Bestellungen gebündelt über die Einkaufsabteilung erfolgen. Ein nicht zu verachtender Nebeneffekt ist das Thema der Nachhaltigkeit. Erfolgen die Lieferungen aus einer Hand, entfallen eine Vielzahl von unnötigen Transportwegen, und es entstehen deutlich weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen.

## Fokus auf die internen Prozesse

Heutzutage bewegen sich viele schweizerische und internationale Anbieter auf einem vergleichbaren Preisniveau. Das bedeutet, die Produktpreise

von qualitativ hohen Produkten bewegen sich bei Betriebsmitteln in einem ähnlichen Preisrahmen. Der IT-Hardware-Markt der Schweiz ist seit Jahren einer der kompetitivsten weltweit, und die Top-drei-Anbieter agieren, über das gesamte Sortiment hinweg, auf dem gleichen Preisniveau. Somit muss der Fokus auf die internen Prozesse gelegt werden, um die Beschaffung der Betriebsmittel und vor allem die des Tail Spend zu optimieren und die Kosten zu reduzieren.

## Analyse mit den eigenen Grosskunden

In den letzten zwölf Monaten hatte Brack.ch Business die Gelegenheit, mit vielen Grosskunden die Beschaffungsprozesse zu analysieren und zu optimieren. Bei einigen Kunden konnten schon mit wenigen kleinen Änderungen im Bestellprozess

**Für Einsparungen zwischen 30 bis 70 Prozent wird kein grosses internes Change-Projekt benötigt.**

die Kosten pro Bestellung von 80 auf unter 30 Franken reduziert werden. Und das ist noch lange nicht das Maximum.

Wie diese Beispiele zeigen, benötigt man für Einsparungen zwischen 30 bis 70 Prozent kein grosses internes Change-Projekt. In den meisten Fällen reicht schon die Wahl des richtigen Lieferanten, der seine Produkte an Lager führt.

## Die Umsetzungsmöglichkeiten

Nicht jede Unternehmung oder Institution hat das Know-how und die Mittel, um ein grundlegendes Change-Projekt zu planen und umzusetzen. Aus unserer Sicht gibt es zwei Möglichkeiten, wie es jedes KMU einfach umsetzen kann, ohne den gesamten Einkaufsprozess infrage stellen zu müssen.

### Option eins

Einen Anbieter definieren, der über eine grosse Auswahl an Produkten verfügt. Im besten Falle führt er diese alle am eigenen Lager und kann so ohne Wartezeiten ausliefern. Jedes Unternehmen benötigt Produkte, die häufig eingesetzt und somit oft bestellt werden müssen. Für solche Fälle können mit dem Anbieter Projektpreise mit definierter Abnahmemenge vereinbart werden. Alle restlichen Pro-

dukte muss der Lieferant zu attraktiven und marktgerechten Preisen anbieten können. Damit entfällt der massive Suchaufwand nach Preisen und Verfügbarkeiten bei unterschiedlichen Anbietern. Werden alle Artikel vom selben Logistikcenter angeliefert, profitieren Unternehmen von den zusätzlichen Vorteilen vereinfachter Retourenprozesse und After Sales.

Schliesslich sind die Einkaufsprozesse mit dem Hauptlieferanten abgeglichen und das Einkaufsteam weiss, an wen es sich für Offerten, Produktdefinitionen oder sonstige Fragen des täglichen Bedarfs wenden kann. Die Effizienz steigt und die Kosten sinken, ohne dass die Firma grosse interne Veränderungen anstossen muss. Wer die internen Möglichkeiten hat, bindet den Lieferanten direkt an sein ERP-System an. Dies reduziert die Kosten nochmals um einen erheblichen Faktor.

Die einzige Herausforderung, die zu meistern ist: das Einkaufsteam sowie die Bedarfsträger an den neuen strategischen Hauptlieferanten zu gewöhnen.

### Option zwei

Einen E-Procurement-Anbieter wählen, der alle wichtigen Lieferanten über einen digitalen Marktplatz elektronisch anbietet.

Der Vorteil dieser Variante ist, dass alle Bestellungen über eine einzige Lösung abgewickelt werden. Der gesamte Dokumentenaustausch mit allen Lieferanten erfolgt im einheitlichen ERP-konformen Format. In den meisten Fällen verfügen diese Marktplätze über einen Freigabeprozess.

Der Nachteil einer solchen Lösung jedoch ist, dass bei Fragen zu Produkten, allfälligen Retouren sowie Lieferterminabklärungen die Beziehung zum Lieferanten grösstenteils anonymisiert ist. Ebenfalls fallen hohe, wiederkehrende Kosten sowohl für den Kunden als auch für alle Händler an. Dagegen stehen Einsparungen bei internen administrativen Prozesskosten.

Bei Betrachtung sämtlicher entstehender Kosten in der Beschaffung ist der günstigste Anbieter möglicherweise der teuerste. Denn mit einfachen Massnahmen kann heute jedes KMU die Beschaffung seiner Betriebsmittel massiv vereinfachen und die Prozesskosten nachhaltig senken.

Andreas Huber, Leiter, Brack.ch Business, Mägenwil.



**Diplome:** Absolventen und Absolventinnen dürfen die geschützten Titel Einkaufsfachfrau/-mann mit eidg. Fachausweis und Einkaufsleiter/-in mit eidg. Diplom tragen.

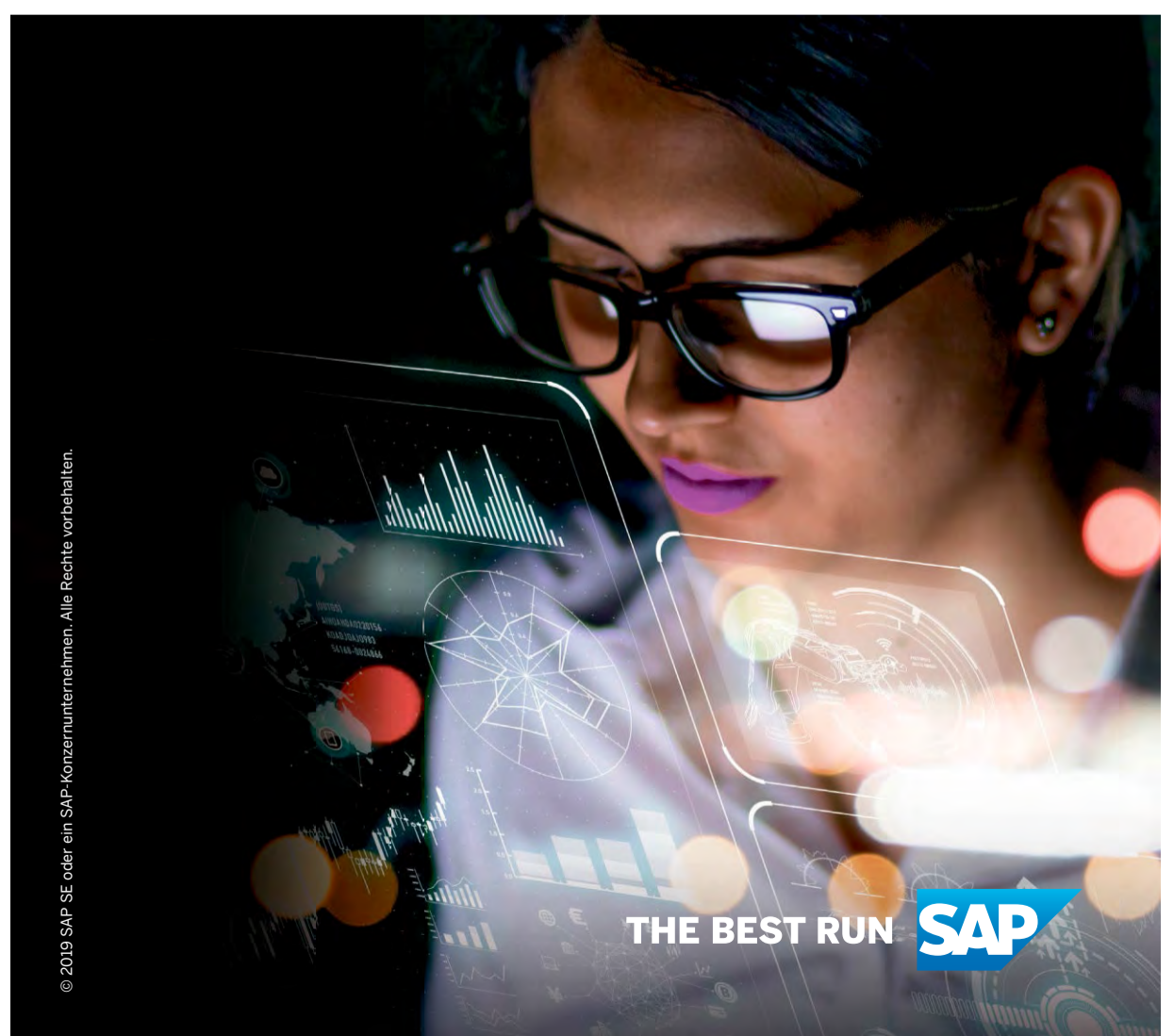
ANZEIGE

## ALLE AUSGABEN AUF EINEN BLICK. DAS ZAHLT SICH AUS.

### ALLES IM BLICK DANK FORTSCHRITTLICHEM AUSGABENMANAGEMENT.

Das grosse Ganze sieht man nur, wenn man sich jedem Detail widmet. Für Unternehmen ist es daher wichtig, alle Ausgaben jederzeit zu überblicken – vom direkten und indirekten Material bis hin zu Reisekosten und der Bezahlung externer Fachkräfte. SAP Intelligent Spend Management hilft Unternehmen dank exakter Berechnung, ihre Prozesse in allen Ausgabenkategorien zu optimieren, und sorgt somit für grösstmögliche Effizienz.

Mehr erfahren unter [sap.com/intelligentspend](https://sap.com/intelligentspend)



© 2019 SAP SE oder ein SAP-Konzernunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

THE BEST RUN **SAP**



# Die brüchige Lieferkette sichern

**Ypsomed** Wie der Burgdorfer Diabetes-Spezialist das Supply-Chain-Risk-Management (SCRM) nutzt.

SABINE URSEL

Die Medizintechnikbranche unterliegt hohen und regulierten Qualitätsanforderungen. Produkte müssen Patienten zeitgerecht zur Verfügung gestellt werden. Branchenunternehmen gehen erhebliche Verpflichtungen hinsichtlich technisch fortschrittlicher, fehlerfreier Qualitätsprodukte und zuverlässiger Marktversorgung ein. Um die weltweiten Supply-Chain-Prozesse widerstandsfähig zu machen, gilt es, alle potenziellen negativen Einflussfaktoren transparent zu machen und zu analysieren.

Für Roland Seckler, Vice President Global Supply Chain Operations bei Ypsomed in Burgdorf, hat Risikomanagement zwei Facetten: Zum einen gilt es, Lieferanten im Blick zu halten. «Wir brauchen neben ökonomischen und geopolitischen Informationen dringend belastbare Hinweise zu Sicherheitsbeständen und zu reservierter Ware bei Unterlieferanten. Nur so lassen sich Engpässe und Stillstand in unseren Produktionsstätten vermeiden.»

In Teilbereichen geringe, aber wichtige Bedarfe, beispielsweise für Granulate für Spritzguss, und der Fokus auf Single Sourcing machen den Entwickler und Hersteller von Injektions- und Infusionssystemen zur Selbstmedikation anfällig für Störungen auf Lieferpartnerseite.

Zum anderen hat der Innovations- und Technologieführer als bevorzugter Part-



**Konjunkturprognose:** Seit mehr als zwanzig Jahren ermittelt Procure.ch mit der Credit Suisse den Purchasing Managers' Index.

ner von Pharma- und Biotechunternehmen strenge Nachfrage zu erbringen. Seckler: «Ein belastbares SCRM-System ist auch ein gutes Kundenargument. Erstaunlicherweise sind wir weiter als so mancher grosse Player.»

#### Risk-Radar: Nadel im Heuhaufen

Das Einkaufsteam arbeitete zuvor bei der Risikoidentifizierung mit Check- und Excel-Listen. Was fehlte, waren Transparenz über die Kette hinweg, also tiefere Einsicht in die Tier-Ebenen, sowie zeit-

nahe Meldungen bei kritischen Ereignissen. Seit April werden die analog gewonnenen Erkenntnisse nun durch eine automatisierte SCRM-Lösung vom Anbieter Riskmethods ergänzt. Roland Seckler und acht warengruppenorientierte strategische Einkäufer empfangen via App Alarmmeldungen, die über den Baustein Risk-Radar voll automatisiert eingehen. Dieser filtert im 24/7-Modus aus Millionen unstrukturierter Daten beziehungsweise Quellen prägnante Informationen hinsichtlich vordefinierter Einflussfaktoren für alle Versorgungsebenen und Risikoobjekte wie Standorte, Häfen und Lieferanten. Die Riskmethods-KI erlaubt den direkten Bezug auf Ypsomed.

Beispiel: Ein Grossbrand in der Kunststofffabrik Galvaplast in Pratteln bei Basel wurde Roland Seckler unmittelbar nach dem Ausbruch am 30. Juni, einem Sonntag, via Smartphone gemeldet. Umgehend konnte geklärt werden, ob es sich um einen aktiven Lieferanten handelt. Das Feuer wurde erst am Montag gelöscht; Teile des Gebäudes waren einsturzgefährdet – wichtige Marktinformationen, die auch Rückschlüsse auf die generelle Versorgungssituation und den Wettbewerb erlauben.

#### Zeitvorsprung durch Frühwarnsystem

Jede abrupte Störung der Lieferkette – dazu zählen Naturkatastrophen, Brände und Strassensperren – kann sich entlang

der Lieferkette am Ende auch für Patienten bedrohlich auswirken. Pens, Autoinjektoren und Pumpensysteme zur Verabreichung flüssiger Medikamente müssen täglich ausgeliefert werden. Ypsomed wird heute beispielsweise frühzeitig informiert, wenn in Frankreich die Gelbwestenbewegung zu Grossdemonstrationen aufruft. «Die aus dem Risk-Radar in Echtzeit generierten Alerts verschaffen uns einen wichtigen Zeitvorsprung. Den gilt es durch vordefinierte Massnahmen entsprechend zu nutzen, etwa für frühzeitiges Um-

schwenken auf Alternativlieferanten», sagt Riskmethods-Geschäftsführer Heiko Schwarz.

Das Seckler-Team kann nach einem Alert den Betroffenheitsgrad feststellen und zugleich das wahrscheinliche Schadenausmass berechnen. Das Tool Impact Analyzer zeigt in einem Vergleich von Risikobewertung und Auswirkungsbewertung eines Lieferanten, wo das Versorgungsnetzwerk am anfälligsten ist. Was-wäre-wenn-Szenarien geben Aufschluss darüber, wie Minderungsstrategien die Auswirkungen einzelner Lieferanten auf das Unternehmen verstärken oder verringern. Ypsomed entscheidet anhand von Eskalationsstufen mit Ampelsystematik, welche vordefinierten Massnahmen ohne Zeitverzug einzuleiten sind.

#### Prozesse, Sicherheit, Compliance

Lieferanten müssen parallel Infos zu steuern; sie profitieren aber zugleich von Auswertungen, die ihre eigenen Prozesse betreffen. Am Ende des Implementierungsprozesses wird Ypsomed von 3000 registrierten Lieferanten rund 400 A- und wichtige B-Lieferpartner mithilfe der Riskmethods-Software überwachen. Roland Seckler: «Wir werten eine Fülle belastbarer Informationen aus, die wir ohne automatisiertes SCRM nie erhalten hätten. Das macht unsere Prozesse robuster, sichert die Compliance und schützt die Marke Ypsomed.» Heiko Schwarz: «SCRM leistet einen konkreten Beitrag zum Unternehmenserfolg in Bereichen wie Business Continuity, Supply Chain Visibility, CSR, Compliance und Supplier-Relationship-Management.»

[www.ypsomed.com](http://www.ypsomed.com)  
[www.riskmethods.net](http://www.riskmethods.net)

## YPSOMED

### Software-Module zur Risikoerkennung

**Risk-Radar** Dashboards und interaktive Weltkarte informieren in Echtzeit über die Risikolage des Liefernetzwerks (nur relevante Warnmeldungen); Benachrichtigungen erlauben vorausschauendes Handeln; Bewerten und Vergleichen von Risikokennzahlen mithilfe einer personalisierbaren Risiko-Scorecard.

**Impact Analyzer** Bewertung des Einflusses von Lieferanten nach Warengruppen hinsichtlich des möglichen Schadenausmasses (Ausfall) auf das Liefernetzwerk; Vergleich von Risiko-

lage und Kritikalität eines Lieferanten (wo ist das Liefernetzwerk am anfälligsten?); Modellieren von Was-wäre-wenn-Szenarien.

**Action Planner** Sammlung von Massnahmenplänen für sofortige, fundierte und schadensreduzierende Massnahmen für alle Risikoarten; Automatisierung von Arbeitsabläufen; Zuweisung von Aufgaben an definierte Nutzer; Dokumentation der Aktivitäten zur Risikominimierung (Einhaltung von Vorschriften/Standards für interne Stakeholder, Kunden und andere).

## DAS UNTERNEHMEN

### Schwerpunkt Business-to-Business

**Profil** Die Ypsomed Holding mit Sitz in Burgdorf (Kanton Bern) ist ein international tätiges Schweizer Medizintechnik-Unternehmen. Sie verfügt über ein globales Netzwerk aus Produktionsstandorten, Tochtergesellschaften und Vertriebspartnern. 1600 Mitarbeitende erwirtschafteten zuletzt einen Umsatz von 453,7 Millionen Franken.

**Marken** Ypsomed vertreibt seine Produktportfolios unter den Dachmarken Mylife Diabetescare direkt an Patienten oder über Apotheken und Kliniken so-

wie unter Ypsomed Delivery Systems (YDS) im Business-to-Business-Geschäft an Pharmafirmen.

**Fertigung** Plattformprodukte wie Pen-Injektoren, Autoinjektoren, Wearable-Injektoren, intelligente Geräte und die damit verbundenen Investitionen in die Infrastruktur unterstützen sowohl grosse jährliche Volumina aufgrund der hohen Kapazität und der vollautomatisierten Montagemöglichkeiten als auch kleinere jährliche Volumina aufgrund flexibler, halbautomatisierter Fertigungskonzepte.

ANZEIGE

## Publireportage

### DARF'S EIN BISSCHEN MEHR SEIN?

## DER INDIREKTE EINKAUF BRAUCHT EFFIZIENZ – UND SORTIMENTSVIELFALT

Der indirekte Einkauf wurde in vielen Unternehmen lange vernachlässigt. Kleine Volumina, komplexe Bedarfe und dezentrale Beschaffungsstrukturen bescherten ihm sein schlechtes Image. Wer mag sich schon mit Maverick Buyern im Unternehmen herumärgern, die anarchisch am Zentraleinkauf vorbeibestellen? Oder sich um Kataloge kümmern, die Artikel im Centbereich beinhalten? Mittlerweile haben viele Organisationen das Optimierungspotenzial für indirekte Bedarfe erkannt und räumen auf; immerhin macht diese Sparte 70 bis 85 Prozent der Bestellungen im Einkauf aus. Datentransparenz, Bedarfsanalysen und nicht zuletzt digitale Tools sorgen für effizientere Prozesse.

In diesem Zuge wird allerdings auch oft die Angebotsvielfalt reduziert. Die Anzahl der Lieferanten und Kataloge wird verringert, um Kosten für Administration und Risikomanagement einzusparen. So wird jedoch die Chance gemindert, dass Bedarfsanforderer gewünschte Artikel zu passenden Konditionen auch bestellen können. Gerade im indirekten Bereich wird ein breites Produktspektrum in unterschiedlichen Bedarfssituationen benötigt.

Lieferantenvielfalt und Beschaffungseffizienz müssen sich nicht widersprechen, wenn man im indirekten Bereich mit Online-Plattformen zusammenarbeitet, die die Angebote zahl-

«Mit Mercateo gehen Sortimentsvielfalt und Effizienz im indirekten Einkauf zusammen.»

Thomas Dinkel, GF Mercateo Schweiz GmbH



reicher Anbieter bündeln. Die Beschaffungsplattform Mercateo bietet Geschäftskunden Millionen Artikel von geprüften und qualitätsgesicherten Lieferanten an. Der Clou dabei: Bei aller Vielfalt geht es bei der Rechnungstellung eher eintönig zu – einkaufende Unternehmen haben nur einen Kreditor.

«Die breite Artikelvielfalt von Mercateo überzeugte uns, weil wir dadurch flexibel eine große Bandbreite an Artikeln auf einer Plattform einkaufen können», berichtet Thomas Krem-

ling, Einkaufsleiter bei der Skandia Versicherungen Management & Service GmbH. «Zusätzlich haben wir unseren Rahmenvertrag mit einem zentralen Lieferanten für Büroartikel auf Mercateo integriert.»

Die Basis des Managed-Supply-Konzeptes bei Mercateo sind langjährige Partnerschaften mit Lieferanten, die mit ihren Prozessen direkt an die B2B-Plattform angebunden sind. «Nutzt ein Unternehmen Mercateo, lagert es einen Teil seines Risikomanagements für die Lieferanten der indirekten Bedarfe quasi an uns aus», erklärt Mercateo Schweiz Geschäftsführer Thomas Dinkel. Mehr Zeit bliebe dann für die strategischen Themen. Und vielleicht dafür, auch den letzten Maverick von Prozessstreuung zu überzeugen.

Mercateo Schweiz GmbH  
[service@mercateo.ch](mailto:service@mercateo.ch)  
+41 84 822 02 00  
[www.mercateo.ch](http://www.mercateo.ch)



# Zwischentief fordert den Einkauf

**Wertbeiträge** Von einem effektiven und effizienten Einkauf werden heute nicht nur Kostenbeiträge, sondern auch Wertbeiträge an die zukünftige profitable Entwicklung des Unternehmens erwartet.

THOMAS ZELLWEGER

**D**er Einkauf ist ein wichtiger Werttreiber eines Unternehmens, der viele relevante Stellhebel aus Erfolgsrechnung/GuV sowie aus der Bilanz zur Verbesserung der Unternehmensrentabilität in seinen Händen hält:

- Unterstützung des profitablen Unternehmenswachstums;
- Verstärkung der Differenzierung des Unternehmens;
- Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

In einer Wachstumsperiode ist der Einkauf jedoch meist damit beschäftigt, Preiserhöhungen abzuwenden, er kämpft gegen längere Lieferfristen und ist gefordert, die Verfügbarkeit sicherzustellen. Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sind steigende Kosten, mehr Ware in Arbeit und höhere Lagerbestände sowie Lieferverzögerungen auf der Absatzseite. Durch das sich in einigen Branchen abzeichnende wirtschaftliche Zwischentief muss der Einkauf die Schwerpunkte entsprechend neu setzen. Gleichzeitig ist der Einkauf gefordert, sich im Zuge der Digitalisierung weiterzuentwickeln, wenn nicht sogar neu zu erfinden. Viele der hierzu laufenden digitalen Aktivitäten werden jedoch durch die sich ankündigende wirtschaftliche Abkühlung infrage gestellt.

**Der Einkauf muss vorausschauender handeln: Predictive Procurement.** Der Fokus liegt heute vermehrt auf der kurzfristigen Generierung von Wertbeiträgen, ohne dabei die zukünftige Unternehmensentwicklung aus den Augen zu verlieren. Optimierungsimpulse sind nach innen und nach aussen gerichtete Innovationsaktivitäten müssen sorgfältig ausbalanciert werden.

Die Realisierungsgeschwindigkeit ist dabei entscheidend, denn sinkende Einkaufsvolumen reduzieren den Effekt von Optimierungsimpulsen. Der Einkauf muss deshalb im Sinne des Predictive Procurement vorausschauend agieren, um die Optimierungseffekte in der Phase einer wirtschaftlichen Abkühlung oder eines Abschwungs zu maximieren und in der Phase des Aufschwungs möglichst lange zu halten.

**Die Digitalisierung unterstützt die Generierung von zusätzlichen kurzfristigen Wertbeiträgen.** In vielen Unternehmen wird die Digitalisierung als stärkere Automatisierung der Geschäftsprozesse positioniert. Daraus resultieren



**Netzwerk:** Mitglieder von Procure.ch erhalten an den schweizweit bis zu fünfzig regional organisierten Events Einblicke in andere Einkaufsorganisationen und -themen.

oft grosse und teure Digitalisierungs-/IT-Projekte, zum Beispiel Procure-to-Pay, mit entsprechend langen Laufzeiten. Die Optimierungseffekte stellen sich jedoch oft mit grosser Verspätung ein – wenn überhaupt.

Der Einkauf braucht aber in der aktuellen Situation Vorgehensansätze, Werkzeuge und Hilfsmittel, die ihn bei der kurzfristigen Generierung von Wertbeiträgen unterstützen. Mit Predictive Procurement werden alle vorhandenen externen und internen Daten sowohl in strukturierter als auch in unstrukturierter Form konsequent zur vorausschauenden, aktiven Identifikation von potenziellen Wertbeiträgen genutzt.

Mit pragmatischer Predictive Analytics und Machine Learning werden Analyse, Strategie- und Lösungsfindung sowie Massnahmendefinition für die Generierung von zusätzlichen, auch kurzfristigen Wertbeiträgen unterstützt. Wo immer möglich, werden dazu vorhandene

Open-Source-Werkzeuge eingesetzt. Eingebettet in den Tool-basierten strukturierten Vorgehensansatz Procurement Turbocharger, werden die klassischen Procurement-Excellence-Ansätze mit den Möglichkeiten der Digitalisierung sowie von Data Analytics zur Realisierung von zusätzlichen Wertbeiträgen kombiniert.

In der Phase «Ansaugen» werden die Möglichkeiten von Data Analytics und Machine Learning zur frühzeitigen Identifikation von Wertpotenzialen genutzt. Die Phase «Verdichten» basiert auf agilen Procurement-Excellence-Ansätzen, um eine schnelle Wirksamkeit der Initiativen und Massnahmen zu erzielen.

**An der digitalen Transformation des Einkaufs führt trotzdem kein Weg vorbei.** Trotz zunehmendem kurzfristigem Optimierungsdruck und ersten angewendeten digitalen Ansätzen führt nichts an der umfassenden digitalen Transformation des Einkaufs vorbei. Diese führt zu fundamen-

talenen Veränderungen im Einkauf und dessen Arbeitsweisen:

- Vollständige Integration von vertikalen und horizontalen Liefernetzen;
- Plattformen bilden Real-Time-Informationen auf allen Stufen im Liefernetzwerk ab;
- Blockchain-Technologie verändert Supply Chains und die Zusammenarbeit;
- Maschinen werden zu Bedarfsträgern, lösen die Bedarfe aus und substituieren die Bestellaktivitäten;
- Big Data Analytics, Simulationen und Cognitive Computing zur Unterstützung der strategischen, taktischen und operativen Einkaufstätigkeiten;
- Robots (RPA) wickeln vollständig automatisch Ausschreibungen, Verhandlungen und Bestellungen ab;
- Neue Herstellungsverfahren (zum Beispiel additive Fertigung), neue Materialien (Smart Materials) verändern ganze Wertschöpfungsketten und erfordern neue Fähigkeiten sowie Erfahrungen im Einkauf;

- Globale Kommunikation über Social-Media-Plattformen beschleunigt den Erfahrungs- und Informationsaustausch;
- Crowd Sourcing innerhalb der Liefernetzwerke fördert den intensiveren Austausch von Innovationen und Erfahrungen usw.;
- Collaborative Data Management innerhalb der Liefernetzwerke rationalisiert das Datenmanagement;
- Virtual/Augmented Reality unterstützt die Lieferantentwicklung.

Dieser strukturierte Transformationsprozess basiert auf einer digitalen Vision, einem klaren, abgestimmten digitalen Zielbild sowie einer quantifizierten digitalen Transformations-Roadmap.

Dazu sind auch Zwischenschritte zu definieren, denn in einem Sprung kommt man nicht ans Ziel.

**Zusätzliche Wertbeiträge versus Digitalisierung – das eine tun, das andere nicht lassen.** Die Digitalisierung ist noch nicht richtig im Einkauf angekommen: Der Einsatz von digitalen Technologien ist hier noch zu wenig entwickelt. Erstens sind die Voraussetzungen bezüglich Procurement Excellence nicht gegeben und zweitens fehlen dem Einkauf die digitalen Fähigkeiten.

Die Forderung nach kurzfristigen zusätzlichen Wertbeiträgen schliesst die kurzfristige und langfristige Nutzung von digitalen Technologien, Werkzeugen und Hilfsmitteln nicht aus. Die Einkaufsorganisationen sind gefordert, das eine zu tun und das andere nicht zu lassen.

Unternehmen, die es verpassen, diesen bimodalen Ansatz zu verfolgen, werden mittelfristig aufgrund fehlender Wertbeiträge durch den Einkauf ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Der Wettbewerb wartet nicht.

Thomas Zellweger, CEO, Zellweger Management Consultants, Pfäffikon und Zürich.  
www.zellweger.com/de/procurement

## BASICS

### Analoge Excellence Basics

- Warengruppenmanagement
- Lieferantenmanagement
- Lieferantenentwicklung
- Risikomanagement
- Schlagkräftige Organisation
- Crossfunktionale Teams
- Transparentes Controlling
- Klare Prozesse, ERP-Support
- Exzellente Fähigkeiten

### Exzellente Einkaufsfähigkeiten

- Strategischer Einkauf
- Taktischer Einkauf
- Operativer Einkauf

## AUTOMATISIERUNG

### Prozessautomatisierung, Automatisches Datenmanagement

- E-Procurement (P2P)
- E-Sourcing (S2C)
- E-Invoicing
- E-Catalog
- Vertragsmanagement
- Procurement Control Tower

### Erweiterung Einkaufsfähigkeiten

- Procurement Academy
- Prozessmanagement
- IT-Applikationsfähigkeiten

## INTEGRATION

### Supply Network Integration und Interaction

- Supply Chain Connection
- Prozessintegration
- Bidirektionaler Echtzeit-Informationsaustausch
- Co-Creation, Lieferanteninnovation
- Enge Zusammenarbeit: Innovation, Datenmanagement, Rückverfolgbarkeit
- Collaborative Arbeitsplattform

### Aufbau neuer Einkaufsfähigkeiten

- Innovationsmanagement
- Technologiemanagement
- E-Learning
- Knowledge-Datenbank

## DISRUPTION

### Disruptive Technologien und Lösungen

- Simulation
- Data Analytics
- End-to-End-Plattformen
- Realtime SC Monitoring
- Machine Learning
- Cognitive Procurement
- Crowd Innovation
- Smart Contracts
- Virtual/Augmented Reality
- Sprachassistenten, Bots
- Sensoren, Wearables

### Ausbau digitaler und agiler Fähigkeiten

- Digital Management
- Data Analytics
- Applikationsentwicklung
- Agile Methoden, Tools

ANZEIGE

The Global Language of Business

# UMSCHLAG-GESCHWINDIGKEIT

## HIER LERNEN SIE LOGISTIK.

Ihre Weiterbildung: Logistikfachfrau/-mann, Logistikleiter/-in oder Supply Chain Manager/-in

[www.gs1.ch/lehrgaenge](http://www.gs1.ch/lehrgaenge)

# Einkauf ist mehr als Preise dealen

**Josef Berger** Der Chief Procurement Officer der Zehnder Group hat sein profundes Wissen dank einer abwechslungsreichen und internationalen Karriere erworben.

ALEXANDER SAHEB

**D**as Feilschen um den letzten Preis hat im professionellen Einkauf keinen Platz. «Wir sprechen schon lange nicht mehr über nackte Preise», sagt Josef Berger, Chief Procurement Officer der Zehnder Group in Gränichen AG. Im Fokus stehen die Total Cost of Ownership inklusive Verpackung, Transport, Zoll und aller weiterer anfallender Kosten für eingekaufte Materialien und Produkte. Lieferanten müssen transparent sein.

«Wir kennen die Margen unserer Zulieferer, fassen sie in der Regel aber nicht an», so Berger. Stattdessen wird mit dem gemeinsamen Fachwissen und Produktverständnis nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht. Kauft der Lieferant eventuell zu teuer oder am falschen Ort ein, enthält seine Kalkulation realistische Ansätze? Oft bietet sich hier Spielraum für Verbesserungen im Rahmen einer Win-win-Situation. «So können wir Lieferanten helfen, ihre Produktkosten zu senken», meint Berger.

## Elektronikerlehre bei der ABB

Der 48-Jährige verfügt über vertiefte Einkaufskenntnisse, startete er seine Berufskarriere doch 1993 bei der ABB im strategischen Einkauf. Als Ausbildung gab es den «Einkäufer» damals allerdings nicht. Üblicherweise fing man im operativen Einkauf an und konnte dann in den strategischen Einkauf aufsteigen.

Berger nahm einen anderen Weg. Er wurde als Sohn eines ABB-Managers in der Schweiz geboren, lebte aber bis zum zwölften Lebensjahr in Brasilien, wo sein Vater für den Konzern tätig war. Nach der Rückkehr in die Schweiz und der absolvierten Schulzeit machte er eine Lehre als Elektroniker bei ABB in Baden. Eigentlich hatte er – inspiriert durch die Jahre in Brasilien – ja Fussballprofi werden wollen, aber sein Vater fand, das sei kein Beruf.

Doch schon in der Elektronikerlehre wurde ihm klar, dass er sein Leben nicht mit dem Lötkolben im Labor verbringen würde. Nach der ersten Lehre machte er deshalb direkt noch das KV. Im Alter von 22 Jahren, nach der Rekrutenschule, stieg er bei ABB in den strategischen Einkauf ein.

«Damals hätte ich nicht gedacht, dass mich diese Tätigkeit durch mein ganzes Berufsleben begleiten wird», sagt Berger. Bei ABB lernte er sehr viel und blieb fast acht Jahre beim Unternehmen. Am Ende jedoch stellte er fest, dass seine Karriere

dort nicht so rasch wie erwünscht nach oben führte. Er entschloss sich zu einem Wechsel, auch um aus dem Schatten des Vaters herauszutreten, der bei ABB eine ranghohe Konzernposition bekleidete. «Ich wollte das aufbrechen und meinen eigenen Weg gehen», sagt er.

## Als Interimsmanager in der Schweiz

Dank der herrschenden Hochkonjunktur hatte er dann rasch das Angebot der Ostschweizer Firma PBT Profilbiegetechnik auf dem Tisch, in den USA die erste Niederlassung aufzubauen. In Long Island, New York, startete er im Jahr 2000 dann als «Mädchen für alles». Er machte Marketing, organisierte Messeauftritte, war im Kundendienst, verkaufte und besorgte Ersatzteile. Doch als er nach dem erfolgreich aufgebauten ersten Standort noch weitere nach gleichem Muster gründen sollte, traf er eine andere Entscheidung: Zurück in die Schweiz.

Josef Berger hatte Glück: Aus den USA gestaltete sich die Stellensuche schwierig. Doch das sogenannte Interimsmanagement erlebte um die Jahrtausendwende gerade einen Boom. Er liess sich in den Vermittlungspool der Zürcher AIM aufnehmen, und rasch fand er ein Engagement bei der Zuger Firma Vivastar, die mit CD- und DVD-Rohlingen grossen Markterfolg hatte. «Dort hatte ich meine beste Zeit», erinnert er sich. Richtiges Startup-Feeling, lebendiger Pioniergeist, alltäglich



**Qualifiziert:** Neun Lehrgänge und bis zu sechzig Fachseminare in zehn Kompetenzfeldern sorgen für vertieftes Know-how.

che Improvisation und schöne Büros – das machte ihm Freude. Er genoss die Freiheit, viele Prozesse grundlegend zu definieren und aufzubauen. Doch die Firma war zu ehrgeizig, übernahm sich mit technischen Projekten und ging schon 2002 in Konkurs.

## Und wieder rief ABB

Und so war Berger wieder auf dem Markt. Aber schon bald meldete sich ein ehemaliger Vorgesetzter bei ABB, der mittlerweile die Elektronikpark-Gruppe in Au/Wädenswil führte. Er habe Bedarf an einem fähigen Einkäufer, meinte er. Josef Berger sagte zu und wurde das erste Mal in seiner Karriere nun auch Mitglied der Geschäftsleitung in einem KMU mit 550 Mitarbeitenden. «Ich war zurück in meinem Kerngeschäft, der Elektronik», erinnert er sich. Sein Vorgänger kam von einer Matratzenfabrik; ihm war auch nach einigen Jahren das Wort «Leiterplatte» noch fremd, er sprach lieber vom Kauf «grüner Platten». Berger fühlte sich wohl, harmonierte mit dem Chef, die Firma florierte.

Da sie einer Private-Equity-Gruppe aus Pfäffikon gehörte, bekam Berger die Chance, in diese Welt hineinzuschnuppern. «Das hat mich fasziniert», sagt er. Bei mehreren Zukäufen konnte er die nötigen Due-Diligence-Prüfungen von Unternehmen vornehmen und somit deren Substanz testen. Als Elektronikpark dann aber in die Westschweiz verkauft wurde, wollte Berger nicht mitgehen. Er schied aus uns verbrachte einige Zeit als Interimsmanager.

Nach vier Monaten jedoch fand er eine neue Aufgabe bei OC Oerlikon. Die stellte in Cham technologisch sehr anspruchsvolle Maschinen für die Halbleiterproduktion her. Ein sehr zyklisches Geschäft: «Es gab nur Vollgas oder Vollbremse, dazwischen nichts.» Um die starken Schwankungen der Produktionsvolumen aufzufangen, bestand eine regelrechte Pyramidenstruktur aus angestellten Mitarbeitenden, Zeitarbeitsfirmen und Freelancern, die je nach Bedarf engagiert wurden. Doch auch hier hiess es nach einiger Zeit wieder Abschied nehmen – der Firmenteil wurde verkauft, Berger orientierte sich neu.

Seine nächste Station hiess V-Zug. Dort startete er als Einkaufsleiter. Im Vordergrund stand oft die Optimierung der Kostenstrukturen nach der Lancierung eines Produktes, damit es während des Lebenszyklus rentabel ist. Nach einigen Jahren übernahm er zusätzlich die Funktion eines Chief Procurement Officers für die ganze Gruppe. Und er wurde nach Schanghai entsandt.

## Seiner Mutter etwas zurückgeben

Neuneinhalb Jahre währte seine Zeit bei V-Zug. Doch dann erkrankte seine Mutter an ALS. Die amyotrophe Lateralsklerose ist eine unheilbare Krankheit, die die motorischen Nervenzellen zerstört und nach einigen Jahren zum Tod führt. In dieser Situation entschloss sich Josef Berger, seine Stelle bei V-Zug aufzugeben, um seine Mutter pflegen und begleiten zu können. «Ich wollte ihr etwas zurückgeben», sagt er zu dieser selbstfinanzierten Auszeit vom Berufsleben.

Anschliessend nahm er seine aktuelle Position bei der Zehnder Group an, auf die ihn eine Executive-Search-Firma vermittelte. Anfangs fand er Heizkörper nicht besonders spannend. In den Gesprächen bei Zehnder erwärmte er sich aber rasch für die Firmenkultur, die von der aktiv im Unternehmen engagierten Familie geprägt wird, und entschloss sich zu einer Zusage. Heute schätzt er das Vertrauen, das ihm entgegengebracht wird. Mittlerweile hat er den Einkauf der Zehnder Group nach seinen Vorstellungen komplett neu ausgerichtet. Und es gefällt ihm gut: «Jetzt will ich hier gar nicht mehr weg», freut sich Josef Berger.

## Viel auf Reisen

Schon seit vielen Jahren wohnt er in Baden, wo er das Elternhaus übernommen hat. Zusammen mit seiner Partnerin – sie sind seit 25 Jahren zusammen – reist er viel. Die beiden waren schon auf allen Kontinenten, ausser Australien. Dieses Jahr standen Cape Cod in Florida, Las Vegas und Lecce in Süditalien auf dem Programm. Zudem ist da noch das Formel-1-Rennen in Monaco, das sie jedes Jahr besuchen. Josef Berger ist von den schnellen Autos fasziniert. Hätte er mehr Zeit und Platz, würde er sich eine grosse Garage mit Lift anschaffen. Dann hätte er auch mehrere Autos und könnte sie selbst reparieren. Derzeit fährt er aber ein recht neues Fahrzeug und die laufende Werksgarantie untersagt ihm selbstdurchgeführte Reparaturen.



## Der Pragmatiker

**Name:** Josef Berger  
**Geboren:** 6. Januar 1971  
**Wohnort:** Baden AG  
**Zivilstand:** seit über 25 Jahren in fester Partnerschaft lebend  
**Ausbildung:** Elektroniker mit FA, Bachelor in Betriebsökonomie, eidg. dipl. Einkaufsleiter  
**Funktion:** Head Group Procurement CPO, Zehnder Group International, Gränichen AG

ANZEIGE



## Der Geschäftskunden-Service von BRACK.CH

Für öffentliche Institutionen, Behörden und Unternehmen schnüren wir ein Gesamtpaket aus Logistik, Sortiment und Services. Wir bieten effiziente Warenbeschaffung gestützt auf fundiertem Produkt-Know-how.

### Sie sind ein Geschäftskunde oder eine Institution?

Registrieren Sie sich noch heute kostenlos und profitieren Sie von exklusiven Angeboten!

Alle Infos zum Service:  
[brack.ch/b2b](http://brack.ch/b2b)



Attraktive Konditionen



Effizientes Einkaufen



Services



Logistikdienstleistungen



Wöchentlich profitieren



my.brack.ch Fringe Benefits

# Fahrplan für intelligente Konzepte

**Ausgabenmanagement** Warum es für Unternehmen so wichtig ist – und warum gerade jetzt.

ROLF WEILAND

Das Intelligent Spend Management (ISM) ist ein neues Konzept, das Unternehmen hilft, fundierte operative und strategische Entscheidungen im Einkauf zu treffen – oder sogar von einem System durchführen zu lassen.

ISM bietet innovative Lösungen, mit denen sich Prozesse vereinfachen sowie Ausgaben und Ressourcen besser steuern lassen. Zudem schafft es die Voraussetzungen für mehr Agilität und Transparenz und hilft so, die Effizienz im Einkauf signifikant zu verbessern.

Die Basis für Intelligent Spend Management bilden neue Technologien wie künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und aktive Chatbots. Dadurch hilft das intelligente Ausgabenmanagement nicht nur bei der Beschaffung.

Es ist auch ein wichtiges Instrument, um ein Gesamtbild über die Ausgaben zu erhalten, fundierte und intelligente Entscheidungen abzuleiten und das Ausgabenverhalten wirklich aktiv zu steuern, anstatt nur zu reagieren. Der digitale Assistent kann in natürlicher Sprache gestellte Fragen beantworten, Lösungsvorschläge machen und auf mögliche Inkonsistenzen hinweisen.

## Die ganzheitliche Analyse

Viele papiergebundene Einkaufsprozesse wurden schon digitalisiert, beispielsweise durch Scannen, elektronische Genehmigungsworkflows und elektronischen Datenaustausch. B2B-Geschäftsnetzwerke ermöglichen bereits seit Jahren eine schnelle und globale maschinelle In-

tegration und Automatisierung von Geschäftsprozessen. Sie erlauben eine vollständige elektronische Zusammenarbeit mit Lieferanten auf der ganzen Welt und sind in die IT-Systeme der Kunden und Lieferanten eingebunden.

Leider werden nach wie vor die verschiedenen Ausgabenkategorien wie etwa Reisekosten, Supply-Chain- und indirekte Kosten streng getrennt voneinander gehandhabt. Mit neuen Technologien wie

## Ein Element für intelligentes Ausgabenmanagement ist die Informationsnutzung aus Drittanbieterdaten.

künstlicher Intelligenz, maschinellem Lernen und robotergesteuerter Prozessautomatisierung lassen sich die Ereignisse und Daten aus allen Bereichen ganzheitlich analysieren.

Die gewonnenen Erkenntnisse können für strategische Entscheidungen herangezogen werden. Ausserdem lassen sich Risiken besser bewerten und steuern und die Einhaltung von Einkaufsrichtlinien automatisieren.

Ein weiteres Element für ein intelligentes Ausgabenmanagement ist die Nutzung von Informationen aus Drittanbieterdaten, also das Anreichern der eigenen Informationen und Daten durch externe Quellen.

Für die einzelnen Mitarbeitenden ist es schwierig, viele verschiedene, aber relevante Datenquellen wie etwa Newsfeeds, Nachhaltigkeitsinformationen und Wetterdaten stets im Blick zu behalten. Technologien wie künstliche Intelligenz helfen,



«Procure Swiss Magazin»: Die einzige Schweizer Fachzeitschrift mit Fokus auf Einkauf und Beschaffung schildert Lösungen.

solche externen Daten kontinuierlich abzurufen und die eigenen Informationen damit zu ergänzen. Bestimmte Muster oder Anomalien können damit automatisiert erkannt und Lösungsvorschläge vom System unterbreitet werden.

## Elektronisch generierte Ausschreibung

Ein Beispiel dafür ist die automatische Ermittlung durch das System, für welche Materialien, die häufig bestellt werden und/oder die einen hohen Wert aufweisen, noch kein Vertrag mit optimierten Konditionen existiert.

Wie im Screenshot links dargestellt, werden Informationen wie Bestellwert, Häufigkeit von Bestellungen, betroffene Lieferanten und noch weitere Daten erhoben.

Anhand dieser Daten schlägt das System aktiv vor, einen Liefervertrag auszuhandeln. Direkt aus der Analyse lässt

sich nun elektronisch eine Ausschreibung generieren, um beispielsweise einen neuen Jahresvertrag zu verhandeln und zu erstellen.

## Warum gerade jetzt?

Das Interesse und die Investitionen von Unternehmen in diesem Bereich sind stark gestiegen. Indem Unternehmen gezielt steuern, wofür und wie Ausgaben getätigt werden, können sie ihren Cashflow und Umsatz positiv beeinflussen.

Natürlich kostet jede Transformation auch Geld, und deshalb ist der ROI entscheidend. Das Schöne an der Transformation des Beschaffungswesens ist jedoch, dass sich durch Automatisierung Einsparungen und Kostensenkungen realisieren lassen, die wiederum direkt zu deren Finanzierung beitragen können.

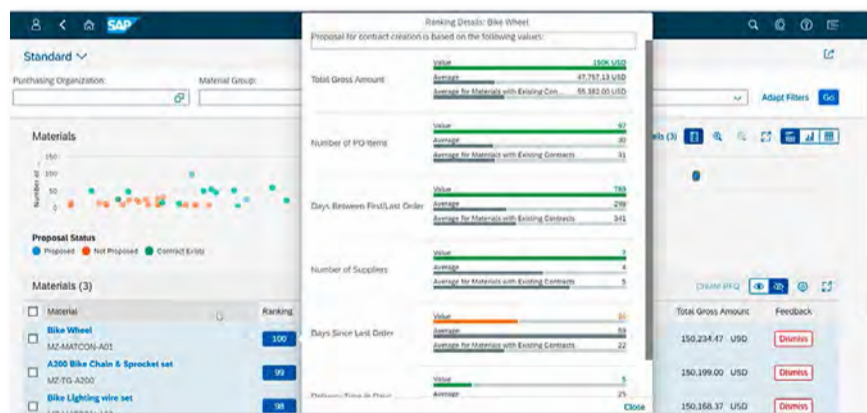
Dies hängt jedoch unter anderem davon ab, wie stringent und schnell ein

Unternehmen die Transformation durchführen kann.

Trotz zahlreichen Hürden wie engen Budgetgrenzen, fehlenden Datenanalysen und Fachkräften ist den CPOs sehr wohl bewusst, wie wichtig die Digitalisierung in ihrem Bereich ist. Ihre Aufgabe besteht nach wie vor darin, das Ausgabenmanagement intelligent zu gestalten, neue Technologien zu bewerten und innovative Entwicklungen für ihre Organisation zu übernehmen. Damit können sie heute schon erreichen, dass der Einkauf nicht nur als Kostendämpfer gesehen wird, sondern als Abteilung, die Umsatz generiert und Innovationen aktiv umsetzt.

Die Technologie und die Lösungen dafür stehen zur Verfügung.

Rolf Weiland, Vice President, Chief Solution Architect, SAP Ariba Centre of Excellence for Spend Management, Walldorf.



Anhand von Daten wie Bestellwert, Häufigkeit von Bestellungen, betroffenen Lieferanten und weiteren schlägt das System aktiv vor, einen Liefervertrag auszuhandeln.

ANZEIGE



# REXULT

Resultate mit Wirkung

- Projektmanagement
- Unternehmensführung
- Organisationsentwicklung
- Records Management
- Beschaffung
- Personalverleih

www.rexult.ch

# Die Einkaufskosten optimieren

**Konjunkturabschwung** Wie die Optimierung der Beschaffung zur Margenstabilisierung beiträgt und welche konkreten Massnahmen in Betracht gezogen werden sollten.

RALPH M. BUSH UND MICHAEL WEBER

**G**erade in den letzten Jahren konnte die Schweizer Exportindustrie volle Auftragsbücher vermelden. Für manchen Einkauf war es oft schwierig, die zusätzlichen Bedarfe kurzfristig zu beschaffen, sodass kaum Kapazitäten für die Optimierung der Materialkosten und der Einkaufsorganisation zur Verfügung standen. Nun aber mehren sich die Anzeichen für ein Ende des aktuellen Wachstumszyklus und für eine Abkühlung der Wirtschaft. Zusätzlich wirkt sich der erneut erstarkte Franken negativ auf die Schweizer Exportindustrie aus.

**Wo haben sich Kosten aufgebaut? Was ist der Grund dafür und wie lassen sich diese zeitnah wieder abbauen?**

Mit dem erwarteten Nachfragerückgang und dem starken Schweizer Franken kommen Margen unter Druck, da nebst den Absatzmengen auch die Verkaufspreise sinken. Es gilt, Massnahmen zur Margenstabilisierung einzuleiten. Kosten in der Beschaffung sollten frühzeitig dem abnehmenden Umsatz angepasst werden, um damit Einsparungen zeitnah wirksam zu machen.

## Einsparpotenziale identifizieren

Um Einsparpotenziale gezielt und umfassend zu identifizieren, gilt es, anhand eines strukturierten Vorgehens sämtliche möglichen Stellhebel sowohl bei den Materialkosten als auch in der Einkaufsorganisation zu überprüfen.

Für die Identifizierung von Einsparpotenzial bei den Materialkosten ist es lohnenswert, die Kostenentwicklung entlang der Material- und Warengruppen über längere Zeit mit den folgenden Fragen zu betrachten: Wo haben sich Kosten überproportional aufgebaut? Was ist der Grund dafür und wie lassen sich diese zeitnah wieder abbauen?

Typische Stellhebel im Materialeinkauf sind die Nachbesserung von Zahlungskonditionen, die Neuverhandlung der Preise oder der Aufbau von alternativen



**Tagungen:** An Procure.ch-Tagungen wie hier in Bern erhalten Einkäuferinnen und Einkäufer Inputs zu aktuellen Trends in den Bereichen Procurement und Führung.

Beschaffungsquellen in Europa. Darüber hinaus sind die Bündelung des Bedarfs über mehrere Projekte oder Standorte, die Optimierung von Anliefermengen und -zeitpunkten sowie die Vermeidung von unnötigen Bedarfen konkrete und vergleichsweise einfache Massnahmen, welche sich meist ohne bedeutende Investitionen realisieren lassen.

Daneben sollten mögliche Verbesserungen in Organisation und Prozessen angegangen werden, um Prozesskosten im gesamten Unternehmen zu senken und Ressourcen für höherwertige Aufgaben einsetzen zu können.

Zu den klassischen Stellhebeln zählen hierbei die Vermeidung oder Minimierung von Maverick-Buying, was die Bündelung bei bevorzugten Lieferanten vereinfacht, die Konzentration der Beschaffung von indirektem Material und

Dienstleistungen sowie die frühzeitige Einbindung der Einkaufsabteilung in den Projekteinkauf oder die Entwicklungsaktivitäten.

Weiter trägt der intelligente und durchgängige Einsatz von IT-Systemen mit ak-

kurater Datenqualität zur Freisetzung von Ressourcen bei.

## Quick Wins

So kann die Automatisierung manueller Prozesse (zum Beispiel Rechnungsfrei-

gabe) helfen, Kapazitäten in der Organisation freizusetzen.

Die Beschaffung ist ein geeignetes Betätigungsfeld, um Kosten rasch und nachhaltig zu senken. Etliche Massnahmen lassen sich ohne grösseren Aufwand oder Investitionen anpacken. Da die Umsätze auch bei den Lieferanten unter Druck geraten, ist der Zeitpunkt ideal, mit ihnen über Konditionen zu sprechen: Die Kompromissbereitschaft nimmt zu. Es empfiehlt sich, ein derartiges Projekt durch die Geschäfts- oder Divisionsleitung sponsern zu lassen, um damit die Dringlichkeit innerhalb der Organisation zu unterstreichen und der Durchsetzung Nachdruck zu verleihen.

Ralph M. Bush, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung, Michael Weber, Senior Manager, beide Helbling Business Advisors, Zürich.

## CHECK-BOX

### Die geeigneten Massnahmen

1. Transparenz schaffen und das Vorgehen festlegen, um Bedarfsbündelung und Prozessverbesserungen anzugehen.
2. Den Dialog mit den Lieferanten suchen, Alternativangebote für Vergleiche einholen.
3. Maverick-Buying reduzieren und

4. Die indirekte Beschaffung konzentrieren.
4. Die Planung, Anliefermengen und das Bedarfsmanagement verbessern.
5. Die Einkaufsabteilung frühzeitig bei kundenspezifischen Projektanfragen und ab der Freigabe von Entwicklungsprojekten einbinden.

ANZEIGE



**EIDG. FACHAUSWEIS**

**NEU: SPEZIALISTIN/SPEZIALIST  
ÖFFENTLICHE BESCHAFFUNG**

Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung, ab 18. April 2020 in Olten



Mit Blended-Learning-Konzept «nova-learning®»

Dieses bietet eine hohe zeitliche und örtliche Flexibilität und ist eine der effizientesten Arten zu lernen.

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



# Viele neue Sichtweisen kennenlernen

**Beate Obermeyer** Die Leiterin Einkauf des Hightech-Unternehmens IMT Masken und Teilungen mixt Bildung und Karriere.

DENISE WEISFLOG

Vor einem Jahr startete Beate Obermeyer die Weiterbildung Einkaufsleiterin mit eidgenössischem Diplom, die von Procure.ch, dem Verband für Einkauf und Supply-Management, angeboten wird (siehe Box). Die damals 33-jährige Deutsche hatte gerade das Unternehmen gewechselt und bei IMT Masken und Teilungen in Greifensee ZH eine neue Herausforderung angenommen. Ihr Auftrag umfasst die Neustrukturierung des Einkaufs. Dies beinhaltet unter anderem Prozessoptimierungen sowie das Schaffen diverser Controlling-Tools.



«Die Inputs aus den Fachrichtungen sind extrem bereichernd.»

**Beate Obermeyer**  
Leiterin Einkauf,  
IMT Masken und Teilungen

## Praxisbezogen und berufsbegleitend

Dass das terminliche Zusammenfallen eines Jobantritts in einer neuen Firma mit dem Beginn einer Weiterbildung sowohl zeitlich als auch persönlich herausfordernd sein würde, war Obermeyer bewusst. Die Anmeldung zum Lehrgang war jedoch bereits vor dem Stellenwechsel erfolgt, weshalb sie beschloss, sich der Herausforderung zu stellen.

Zudem hatte sie nach wie vor das Bedürfnis nach einer fachbezogenen Weiterbildung, die berufsbegleitend und somit praxisorientiert war. «Für Procure.ch entschied ich mich, weil die Schule in der Schweiz sehr bekannt ist und einen guten Ruf hat», sagt sie. Der Lehrgang Einkaufsleiterin mit eidgenössischem Diplom wird an verschiedenen Kursorten durchgeführt. Ohne Prüfungen kostet er 17 600 Franken, viele Unternehmen wie IMT beteiligen sich ganz oder teilweise an den Gebühren. In der Regel wird dafür aber ein Commitment des Studierenden zum Unternehmen erwartet.

Obermeyers Klasse in Zürich umfasst 14 Personen, einige davon haben ihr Arbeitspensum für die Periode des Lehrgangs reduziert. Für sie selbst sei dies nicht infrage gekommen, da es sich nicht mit ihrem neuen Aufgabenbereich hätte vereinbaren lassen. «Da ich daran bin, den gesamten Einkauf umzustrukturieren, hätte das einfach nicht gepasst.» Es sei sicher nicht immer einfach gewesen, die Anforderungen des Kurses und die Ansprüche, die sie an sich selbst und ihre neue Tätigkeit stelle, zeitlich unter einen Hut zu bringen. Da das Ende des Lehrgangs jedoch absehbar sei – die letzten Prüfungen finden im April 2020 statt –, könne sie mit der Situation umgehen.



**Berufsfeld:** Einkaufsprofis schätzen die ausgezeichneten Karrieremöglichkeiten, wie die zweijährliche Procure.ch-Studie zeigt.

Die noch immer laufende Weiterbildung erlebt Obermeyer als informativ und spannend. Bestimmte Bereiche habe sie zwar schon gekannt, andere, wie internationales Vertragsrecht oder Unternehmensführung, seien neu für sie gewesen.

Je nach Art des Jobs bringe man in einen oder anderen Teilgebiet mehr Know-how mit. Es sei aber in jedem Fall toll, neue Sichtweisen, andere Methoden und Analysemittel kennenzulernen, erklärt Obermeyer.

Das Verhältnis unter den Studierenden sei gut, von den Gruppenarbeiten und dem neuen Netzwerk würden alle profitieren. Sie geht deshalb davon aus, dass der Kontakt zu einigen Kommilitonen auch über das Kursende hinaus bestehen bleiben werde.

Beate Obermeyer findet die Gestaltung des Lehrgangs gut, sie würde sich lediglich wünschen, dass die Diplomarbeit nach der Prüfung geschrieben werden könnte.

Viel Gelerntes konnte sie bereits in der Praxis anwenden. «Bei der Neugestaltung des Einkaufs flossen einige neue Erkenntnisse ein. Ausserdem konnte ich zahlreiche Tools und Massnahmen nutzen und in mein Vorhaben integrieren. Ich profitierte von einer guten Mischung aus Bekanntem und Neuem», erklärt Obermeyer. Eine weitere Weiterbildung bei Procure.ch schliesst sie für die Zukunft nicht aus, das aktuelle Ziel sei es aber, den laufenden Kurs erfolgreich abzuschliessen.

## PROCURE.CH

### Einkauf und Supply-Management

**Netzwerk** Seit bald 60 Jahren begleitet der Fachverband für Einkauf und Supply-Management Einkaufsverantwortliche in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsfirmen auf ihrem Berufsweg. Im Verband vernetzen sich rund tausend Firmen unterschiedlicher Branchen und Grössen sowie fünfhundert Privatpersonen. Ziel des Verbands ist, durch kontinuierliche Weiterbildung und Vernetzung Beschaffungsprofis für ihren Alltag

zu befähigen. Auf Procure.ch finden Berufsleute im Supply-Management aller Funktionsstufen Fachwissen von der Basis bis hin zur Business Excellence, Plattformen für den persönlichen Austausch, Erfahrungen aus der Praxis, Trends und Entwicklungen sowie Services für den Sourcing-Alltag.

**Weiterbildung** Einkaufsneulinge erwerben im Zertifikatslehrgang Sachbear-

beiter/Sachbearbeiterin Einkauf elementare Basiskenntnisse. Mitarbeitende mit einiger Erfahrung im operativen Einkauf führt der Lehrgang Einkaufsfachmann/Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis zur Berufsprüfung. Nach mehreren Jahren Erfahrung in einer Kaderfunktion ist der Lehrgang zum Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom der geeignete Bildungsweg auf die strategische Führungsebene.

## Kontakte über das Kursende hinaus

Ganz besonders schätze sie den fachlichen Austausch mit den anderen Kursteilnehmenden. «Die Konstellation der Studierenden ist fantastisch. Alle kommen aus so unterschiedlichen Fachrichtungen, dass die Inputs extrem bereichernd sind.» Es sei interessant, zu erfahren, mit welchen unterschiedlichen Anforderungen jeder in seinem Berufsalltag konfrontiert werde und wie facettenreich die Lösungsansätze seien. «Im Lehrgang sind sowohl ganz kleine Handelsfirmen als auch Grosskonzerne vertreten. Die Bandbreite reicht von der Industrie über die Landwirtschaft und Medizinaltechnik bis hin zum Lebensmittelbereich», sagt Obermeyer.

ANZEIGE

WEBINAR

# Value Creation through Digital Procurement



DI 05. NOVEMBER 2019, ONLINE  
DEUTSCH: 07.30 - 08.30 UHR & 13.00 - 14.00 UHR  
ENGLISCH: 17.00 - 18.00 UHR

**Jetzt anmelden!**

[www.zellweger.com/webinar-digitalprocurement](http://www.zellweger.com/webinar-digitalprocurement)

ZELLWEGER Management Consultants AG  
Schindellegistrasse 3 | CH-8808 Pfäffikon SZ  
Phone +41 (0)55 420 33 85 | Fax +41 (0)55 420 34 06  
ch@zellweger.com | www.zellweger.com

ZELLWEGER Management Consultants GmbH  
Nymphenburger Straße 4 | DE-80335 München  
Phone +49 (0)89 208 027 151 | Fax +49 (0)89 208 027 450  
de@zellweger.com | www.zellweger.com

**ZELLWEGER**  
MANAGEMENT CONSULTANTS