

Special Beschaffung



Trend & Blumenbörse Luzern: Ivo Reinhard (an der Tür), Eventmanager bei Procure.ch, empfängt die Mitglieder zur Betriebsbesichtigung.

Ein Verband auf Wachstumskurs

Procure.ch zählt laufend neue Mitglieder, Firmen und Personen. Das hat viel mit den angebotenen Dienstleistungen zu tun.

SEITE 34

Es gibt noch viel Potenzial

Wichtig für eine noch bessere Beschaffung sind bessere und schnellere Beschaffungsentscheide – und die Digitalisierung.

SEITE 36

Neue Profis an den Start bringen

Mit dem neuen Lehrgang Spezialist/-in öffentliche Beschaffung hat der Fachverband wichtige Trends aufgenommen.

SEITE 36

Die öffentliche Beschaffung live

Die Schweizerische Südostbahn (SOB) kann sich gut mit den strengen Anforderungen dieser Prozesse anfreunden.

SEITE 38

Mauerblümchen mit neuer Blüte

Beschaffungsabteilungen werden von der Chefetage immer mehr als echter Businesspartner zur Kenntnis genommen.

SEITE 39

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: ECKHARD BASCHEK

FOTO-PORTFOLIO

Die Bildstrecke zeigt einige Eindrücke von der Procure.ch-Betriebsbesichtigung der Region Zentralschweiz bei der Trend & Blumenbörse und der E.C. Fischer, Luzern, am 25. August – natürlich in Corona-konformem Abstand.

Fotos: Michelle Frei/13 Photo



Der Einkauf als Superheld

Umbruch Die Covid-19-Krise macht die Bedeutung des Einkaufs weitherum sichtbar. Er ist auf allen Ebenen herausgefordert – auch was die weitere Digitalisierung sowie eine gute Aus- und Weiterbildung betrifft.

ECKHARD BASCHEK UND MARIO WALSER

Wirtschaftlich zu geschäften ist in Coronazeiten noch überlebenswichtiger geworden. Ein zentraler Optimierungshebel für Unternehmen ist dabei der Einkauf. Damit aber dessen Hebelwirkung voll zum Tragen kommt, muss die Einkaufsfunktion über genügend Gewicht in der Führungsetage verfügen. Von ihr mit den nötigen Entscheidungskompetenzen ausgestattet, kann ein gut geführter und organisierter Einkauf den nötigen Wertbeitrag leisten.

Eine moderne Einkaufsorganisation hat selbstverständlich ihre Hausaufgaben längst erledigt – und hat gut aus- und weitergebildete Teams. Denn deren Ausbil-

dungsniveau ist ein zentrales Element. Um den stetig steigenden und sich ändernden Anforderungen, die eine volatile Wirtschaft unter anderem mit sich bringt, gerecht zu werden, müssen Einkaufsprofis über ein hohes Mass an praktischen Fähigkeiten, gepaart mit anspruchsvollem theoretischem Hintergrund, verfügen.

Denn Beschaffungen sind komplexer denn je. Einkäufer müssen sich heute auf globalen Märkten bewegen. Und der Wertschöpfungsanteil der eingekauften Leistungen ist wesentlich gestiegen, weshalb die Einkaufsleistung einen grösseren Anteil am Geschäftsergebnis darstellt. In der Folge steigt auch die Erwartungshaltung an das Procurement.

Aus der reaktiven Phase mit dem Fokus auf Sicherstellung der Geschäftskontinuität und Risikominimierung für die Mitarbeitenden und der darauffolgenden Strategieanpassung für kurzfristige Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit bei gleichzeitigem Management von Risiko-Tradeoffs bewegen sich Unternehmen in die Rebound-Phase: Lieferketten und Geschäftsaktivitäten werden wieder angekurbelt und stabilisieren sich wieder.

Und die Corona-Pandemie wird nicht die letzte Krise sein, die die internationalen Zulieferketten von Schweizer Unternehmen beeinträchtigen. Da lohnt sich die Investition in das internationale Beschaffungsrisikomanagement, um Schä-

den, die aus solchen Krisen entstehen, reduzieren zu können.

Die Erwartungen ans Supply-Chain-Management steigen weiter. Strategisch und wertschöpfend soll es agieren und die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens verbessern. Procter & Gamble etwa hat sich zum Ziel gesetzt, mindestens 50 Prozent der Innovation aus der Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten zu erzielen. Die Supply Chain muss sofort auf Schwankungen der Nachfrage und die Bedürfnisse reagieren. Die kommenden Monate werden im Zeichen nachhaltiger, verlässlicher Bezugsquellen und alternativer Lieferketten stehen. Spannende Zeiten für Einkaufsverantwortliche aller Branchen.

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.

«Wir wollen eine Wirkung erzielen»

Patricia Hurschler Wie die Leiterin Sustainability und Risk Management bei Roche Diagnostics ihre Lieferanten auf Nachhaltigkeit trimmt.

INTERVIEW: FLORIAN FELS

Waren Sie auf eine Pandemie vorbereitet?

Patricia Hurschler: Wir hatten uns zwar nicht explizit auf eine weltweite Pandemie dieser Dauer und dieses Ausmaßes vorbereitet. Jedoch hat uns unser etablierter Business-Continuity-Prozess geholfen, mit dem wir uns auf Störfälle vorbereiten und Massnahmen definieren. So konnten wir die Versorgung unserer Kunden und Patienten mit unseren wichtigsten Produkten und Dienstleistungen sicherstellen.

Wie hat dies in der Praxis funktioniert?

Um die Kontinuität unserer Lieferketten zu gewährleisten, haben wir alle an einem Strang gezogen und beispielsweise die Ressourcen neu verteilt. Dabei hilft uns ein internes Covid-19-Infoportal, das wir zu Beginn der Pandemie innerhalb von nur vier Tagen auf die Beine gestellt haben. Hier verfolgen wir die Lieferfähigkeit unserer wichtigsten Lieferanten.

Gab es Probleme mit den Lieferanten?

Gleich zu Beginn der Pandemie wurden in vielen Ländern Produktionsstätten von einigen unserer Zulieferer geschlossen.

«Roche hat sich zum Ziel gesetzt, die Umweltbelastung innerhalb der nächsten zehn Jahre zu halbieren.»

Unsere Partner mussten den Behörden dann belegen, dass die Herstellung von Komponenten für kritische Produkte wie jene für unsere Corona-Tests zur Diagnose von Covid-19 absolut notwendig war.

Wie ist die Situation heute?

Die notwendige Kapazitätserweiterung ist nach wie vor im Gange und einer der Hauptschwerpunkte. Wir müssen einer sehr hohen Nachfrage nach Tests weltweit und einem branchenweit begrenzten Angebot nachkommen. Und wir müssen sicherstellen, dass auch die Lieferanten ihre Liefermengen erhöhen können, was Investitionen in neue Ausrüstung und Werkzeuge erfordert.

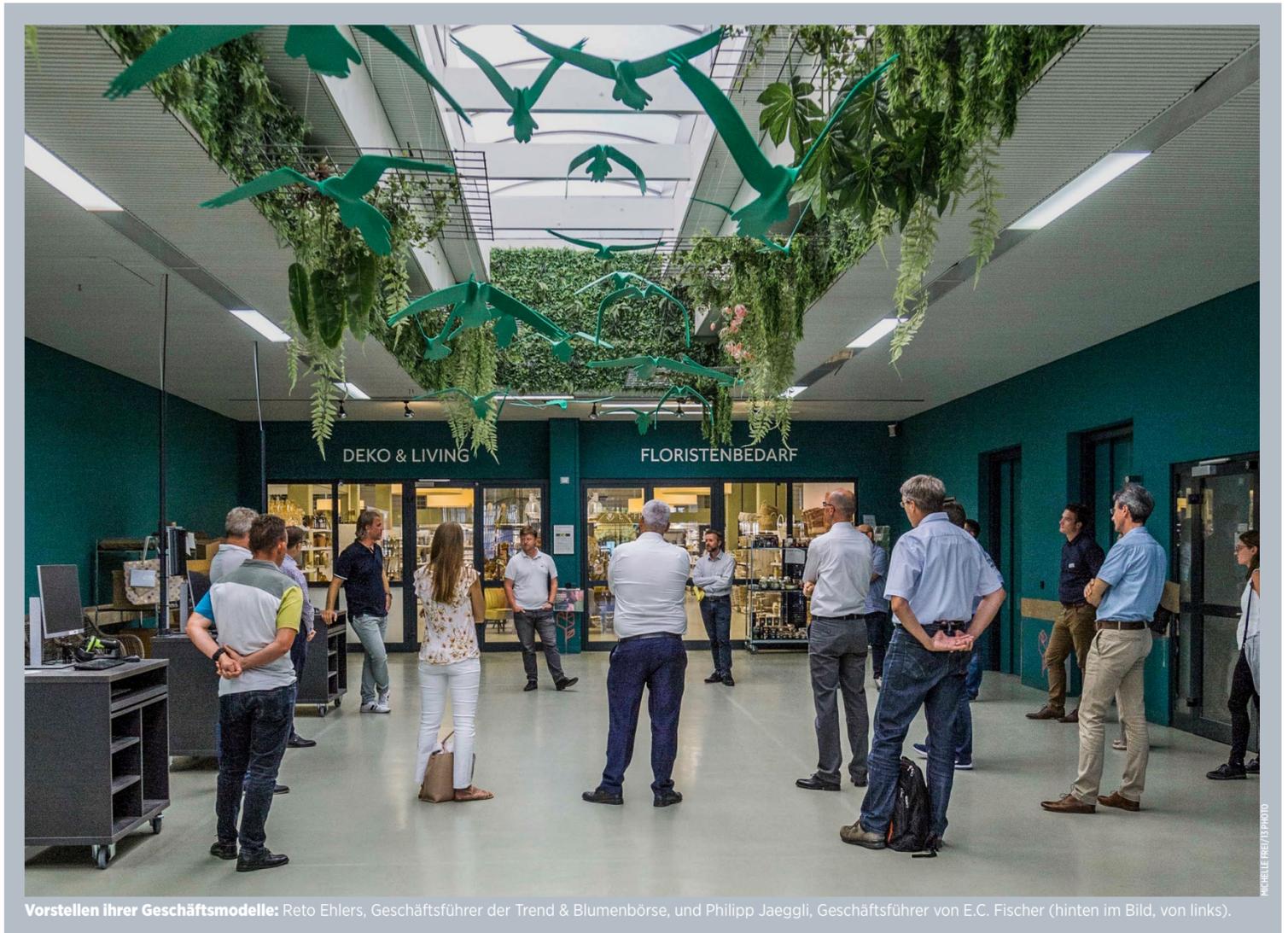
Gibt es Erfahrungen aus dieser Zeit, die zu Änderungen im Einkauf führen werden?

Wir fokussieren noch stärker auf Innovation und Beschleunigung, bei gleichbleibend hohen Ansprüchen an die Qualität. Dies haben wir auch bei einer virtuellen Konferenz mit unseren Lieferanten im September als Hauptthema festgelegt. Wir haben mit unseren Partnern diskutiert, wie wir es schaffen können, dass innovative Lösungen den Patienten schneller zur Verfügung stehen.

Wie wird das in der Praxis funktionieren?

Wir arbeiten jetzt mit Lieferanten zusammen, um ein nachhaltiges System aufzubauen, das Innovation umfasst, Agilität fördert und die Kraft der Digitalisierung freisetzt.

Was genau ist Ihre Aufgabe als Leiterin der Abteilung Global Sustainability and Risk?



Vorstellen ihrer Geschäftsmodelle: Reto Ehlers, Geschäftsführer der Trend & Blumenbörse, und Philipp Jaeggli, Geschäftsführer von E.C. Fischer (hinten im Bild, von links).

Innerhalb des Direkteinkaufs bei Roche Diagnostics bin ich mit meinem Team für die konzeptionellen Aspekte der Nachhaltigkeit, des Risikomanagements und der Compliance verantwortlich. Unsere Arbeit bezieht sich immer auf die Lieferanten. Es geht darum, unser internationales Lieferantennetzwerk unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit optimal zu managen.



Die Nachhaltige

Name: Patricia Hurschler
Funktion: Leiterin Sustainability und Risk Management, Direct Procurement, Roche Diagnostics International AG
Alter: 38
Wohnort: Luzern
Ausbildung: PhD am Departement für Management, Technology and Economics (MTEC), ETH Zürich

Bedeutet dies, dass kein Lieferant ohne Ihre Zustimmung ausgewählt werden kann?

Hierzu muss ich etwas ausholen: Der Roche-Verhaltenskodex definiert höchste Standards, die sowohl für uns wie auch für unsere Lieferanten gelten. Dazu gehört, dass wir unsere Geschäfte auf ethische Weise führen, die Menschenrechte am Arbeitsplatz einhalten, für eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung sorgen und effektiv und effizient mit möglichst minimalen Auswirkungen auf die Umwelt operieren. Mein Team stellt sicher, dass unsere Lieferanten für den Bereich Diagnostics diese Standards erfüllen, denn nur so können sie für eine Partnerschaft mit Roche zugelassen werden.

Was tun Sie konkret, um die Nachhaltigkeit Ihrer Arbeit zu fördern?

Roche hat sich zum Ziel gesetzt, die Umweltbelastung innerhalb der nächsten zehn Jahre zu halbieren. Dazu gehört, dass wir unsere eigene Produktentwicklung nachhaltig gestalten und gleichzeitig von unseren Lieferanten Nachhaltigkeit einfordern. Dabei stehen Themen wie CO₂-Emissionen, Abfall und Wasserverbrauch im Mittelpunkt.

Welche Schritte unternehmen Sie, um diese Ziele zu erreichen?

Letztlich wollen wir eine Wirkung erzielen und nicht um des Messens Willen messen. Aus diesem Grund arbeiten wir innerhalb des Unternehmens eng mit dem Verantwortlichen für Sicherheit, Gesundheit und Umwelt zusammen. Wir prüfen und analysieren kontinuierlich unsere Prozesse, identifizieren Bereiche mit Verbesserungspotenzial und ergreifen Massnahmen, um unsere Leistung zu verbessern und um neue Standards oder Richtlinien umzusetzen. Wir erwarten auch von unseren Lieferanten, dass sie Nachhaltigkeit und Compliance genauso ernst nehmen wie wir und sich fortlaufend verbessern. In einem ersten Schritt haben wir deshalb eine Auswahl

von Lieferanten evaluiert, um deren Nachhaltigkeitsreife Grad zu bestimmen. Hierzu haben wir uns die Datenbasis und KPI der Lieferanten angeschaut. In einem nächsten Schritt wollen wir den Lieferanten helfen, noch nachhaltiger zu werden, indem wir gemeinsam konkrete Ziele definieren.

Gibt es weitere Ziele für Ihre Abteilung?

Im Risikomanagement zum Beispiel wollen wir mehr Echtzeitdaten in unsere Prozesse einbeziehen, damit wir aktuelle Entwicklungen schneller erkennen können. Auf der Grundlage verbesserter Daten – wie beispielsweise der Sichtbarkeit von Unterlieferanten – verfügen wir über ein Frühwarnsystem und können reagieren, bevor eine Situation problematisch wird.

Welche Veränderungen wird es innerhalb der nächsten fünf Jahre geben?

Wir erwarten, dass sich die Regulierung weiter verstärkt. Und ich bin überzeugt, dass Unternehmen, die das Thema Nachhaltigkeit frühzeitig aufgreifen und umsetzen, einen klaren Wettbewerbsvorteil haben werden.

Hat sich der Stellenwert des Einkaufs verändert?

Leistungen des Einkaufs Wie hier gehandelt wird, dürfte über den Unternehmenserfolg der nächsten Monate entscheiden.

ANDREAS KYBURZ

Die Frage nach dem Stellenwert des Einkaufs im Gesamtunternehmen steht seit Jahren im Fokus – vor allem bei der Einkaufsgilde selbst. Fragt man Einkaufsverantwortliche, so scheint dies eines der zentralen Themen zu sein.

Von der Strategie ...

Doch was genau ist mit Stellenwert gemeint? Das ist gar nicht so einfach zu definieren. Als «beobachtbare Sachver-

halte» könnten sicher Indikatoren wie die organisatorische Einbindung im Unternehmen, die Gehaltsstruktur, aber auch Status, Mitsprache und Ausbildung beigezogen werden.

Wie in anderen Unternehmensbereichen auch, gibt es im Einkauf die Tendenz, Strategisches und Operatives zu trennen. Im strategischen Einkauf wird konzipiert und gestaltet. Die operative Seite hingegen ist für das «Einkaufen» zuständig.

... zum Operativen

Diese Aufteilung hat dazu geführt, dass repetitive, operative Aufgaben vermehrt als automatisierbar und somit digitalisierbar taxiert wurden. Strategische Weiterentwicklung im Einkauf, das bedeutet vor allem, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen (Stichwort Einkauf 4.0), nachhal-



«Die rasche Anpassung an veränderte Bedürfnisse dürfte gut gelingen.»

Andreas Kyburz
Geschäftsführer, Procure.ch

tiger zu werden in puncto ökologischer und sozialer Verantwortung und den eigenen Verantwortungsbereich möglichst agil zu gestalten und Netzwerke zu nutzen. Doch bekanntermassen haben sich die Prioritäten in den vergangenen Monaten verschoben. Um kurzfristig überhaupt die Existenz der eigenen Organisation sichern zu können, spielten und spielen plötzlich operative Basisaufgaben wieder eine Hauptrolle.

Über die Bücher gehen

Die Bevorratung und die Erhöhung von Bestellmengen oder auch die Sicherheit der Beschaffungsquellen sind aktuell zentrale Themen, mit denen sich die gesamte Organisation auseinandersetzen hat.

Selbstredend, dass dadurch der strategische und der operative Einkauf wieder näher zusammenrücken, denn die ge-

meinsamen Themen müssen auf die Bedürfnisse der gesamten Organisation ausgerichtet werden. Da operative Handlungen immer strategisch begründet sind, stellt eine solch kurz- und mittelfristige Konzentration auf das Operative die längerfristigen strategischen Ziele auch nicht infrage, sondern verschiebt sie lediglich zeitlich weiter in die Zukunft.

Höherer Stellenwert des Einkaufs

Die rasche Anpassung an veränderte Bedürfnisse dürfte dem Einkauf auch gut gelingen. Die allermeisten Unternehmen dürfen auf eingespielte Einkaufsteams zählen, um die neu gesteckten und teilweise eben auch ad hoc beschlossenen Ziele anzugehen. Hoffen wir, dass sich dadurch der Stellenwert des Einkaufs nachhaltig verbessert.

Erkenntnisse aus der Krise

Der Einkauf als Sicherheitsnetz

Die weltweiten Lieferketten sind stark unter Druck geraten. Viele Unternehmen hatten massive Probleme, ihre Geschäftstätigkeit überhaupt aufrechtzuerhalten – auch aufgrund von Lieferverzögerungen. Die Krise deckte schonungslos auf, dass oft die nötige Risikoplanung fehlte oder nur in unzureichendem Masse vorhanden war. Zu lange verliess man sich auf das kurzfristig äusserst bequeme «Single Sourcing» – und verdrängte das damit einhergehende, erhöhte Klumpenrisiko. «Second Source», «Plan B», «zeitgemässes Risikomanagement» (inklusive Massnahmenpläne für die eigenen Supply Chains)? Fehlanzeige!

Die noch immer anhaltende Ausnahmesituation scheint enorme Lerneffekte ausgelöst zu haben – viele Führungskräfte äussern sich positiv zum Krisenmanagement im eigenen Unternehmen. Doch gilt es zu fragen, inwiefern da der hauseigene CEO oder CTO Treiber des Wandels war – oder eben Covid-19. Bei einer Pandemie geht es darum, Infektionsketten schnellstmöglich zu unterbrechen, damit die Lieferketten wieder gekittet und stabilisiert werden können. So oder so – der Einkauf muss eine 360-Grad-Sicht einnehmen. Lieferketten müssen transparent gemacht werden – und wo sie dies noch nicht sind, kritisch durchleuchtet werden.

Der Mensch als wichtigster Erfolgsfaktor

Dazu braucht es zwingend ein Verständnis für Produktions- und Distributionsprozesse und den Lebenszyklus von Produkten (die im Sinne der Circular Economy nach der Nutzung wieder in den Produktionskreislauf zugeführt werden sollten). Diese Aufgaben lassen sich nicht digitalisieren. Der Mensch bleibt wichtigster Erfolgsfaktor – auch in einer vernetzten Welt. Ein intensiver Austausch mit den Partnern in der Supply Chain fördert gegenseitiges Verständnis und beschleunigt die Ausrichtung an veränderte Marktbedingungen.



Adrian Jungo
Präsident, Procure.ch,
Aarau

«Vernetzen Sie sich, tauschen Sie sich aus, denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.»

Als Einkäufer wird man nicht geboren. Vielmehr entscheidet man sich nach einer Grundausbildung oder einem Studium für diesen Weg. Deshalb arbeiten viele Quereinsteiger im Einkauf. Damit Einkaufsprofis den nötigen Wissensvorsprung nicht verlieren, muss es im Interesse der Unternehmen sein, ihre Einkäuferinnen und Einkäufer fitter zu machen für die Zukunft. Permanente Aus- und Weiterbildung sind Pflicht.

Gerade in Zeiten radikaler Veränderung und Unsicherheit ist eine Weiterbildung eine nachhaltige Investition, denn sie sichert die Arbeitsmarktfähigkeit und der Austausch mit Mitstudierenden entwickelt sich nicht selten zum Sprungbrett für neue Möglichkeiten.

Austausch beflügelt immer

Wer geschäftlich erfolgreich sein will, der muss auch als Einkaufsprofi bereit sein, sein Know-how zu teilen, sich auszutauschen und zu vernetzen, Kooperationen und Partnerschaften einzugehen – sei es intern, extern oder auch branchenübergreifend. Austausch beflügelt immer. Weil er Alternativen, neue Sichtweisen und Ideen aufzeigt. Und es entstehen Synergien.

Unsere Kommunikations-, Wissens- und Netzwerkplattformen bei Procure.ch illustrieren dies bestens. So ist der von uns in Zusammenarbeit mit der Credit Suisse erhobene Einkaufsmanagerindex PMI seit über 25 Jahren – dank dem Teilen von Einkäuferwissen – ein verlässlicher Vorlaufindikator für die Konjunkturentwicklung. Des Weiteren organisieren wir seit 60 Jahren branchenübergreifende Informationsanlässe, Fachkurse, Tagungen und Seminare. Und wir pflegen eine intensive Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Verbänden und Organisationen.

Vernetzen Sie sich, tauschen Sie sich aus, denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Sie werden überrascht sein, welche neuen Entwicklungsmöglichkeiten sich daraus ergeben.

ANZEIGE

BRACK.CH

LIEFERT
ALLES FÜR
IHREN
GESCHÄFTS-
BEDARF.

DELL | Business-Notebook
XPS 13 9300-4RW0X
Art. 1062759

ENTDECKEN

Sie haben die Wahl aus unserem mehr als 200 000 Produkte umfassenden Sortiment an Top-Marken. Dank unseres hochleistungsfähigen Schweizer Logistikzentrums profitieren Sie unter anderem von hoher Verfügbarkeit und schneller Lieferung. Firmenkunden, Institutionen und Behörden kaufen bei BRACK.CH zu Geschäftskunden-Konditionen ein. Mehr Produkte entdecken: brack.ch/b2b-bedarf

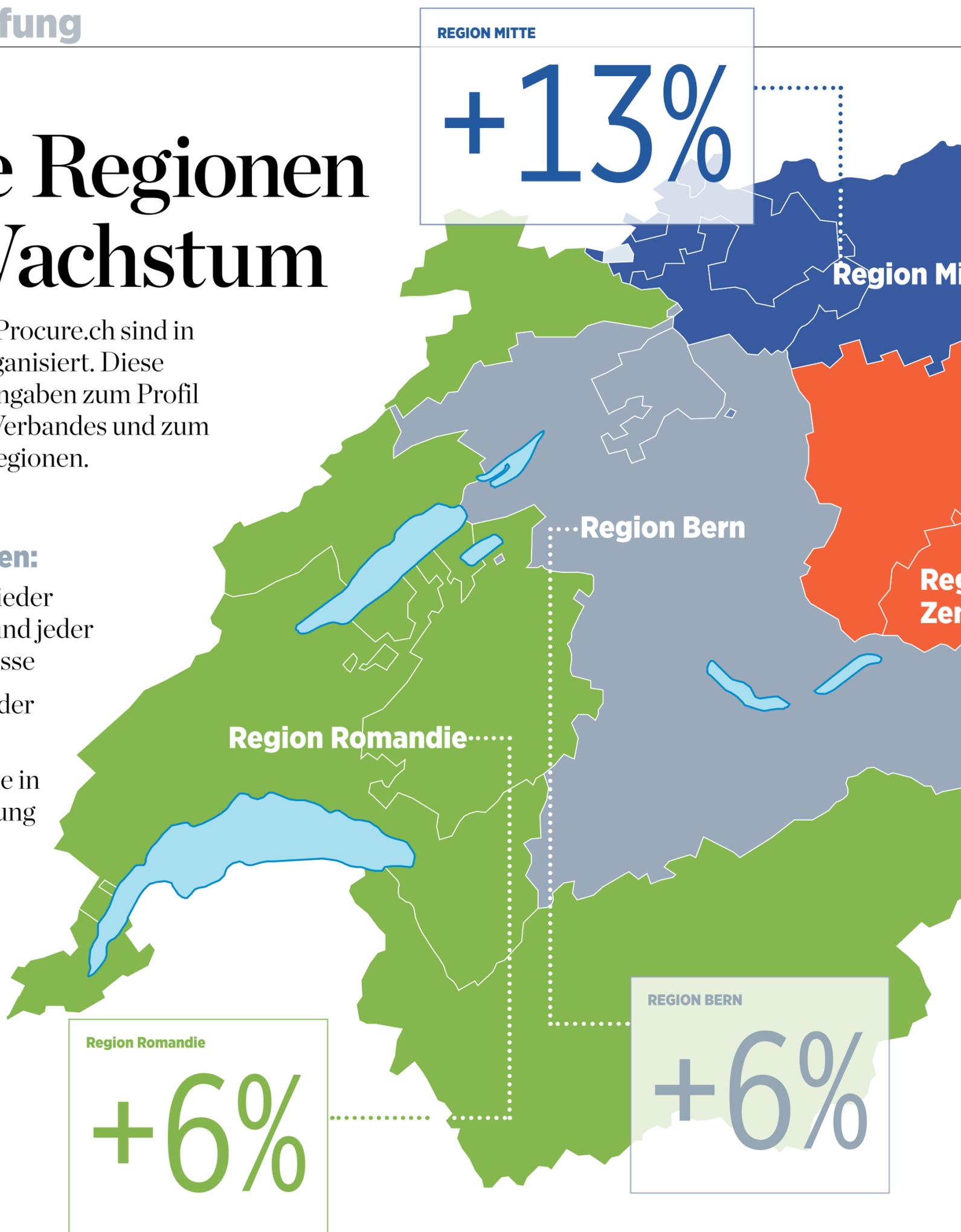
Starke Regionen und Wachstum

Die Mitglieder von Procure.ch sind in sieben Regionen organisiert. Diese Doppelseite zeigt Angaben zum Profil der Mitglieder des Verbandes und zum Wachstum in den Regionen.

ZUSAMMENSTELLUNG: PROCURE.CH

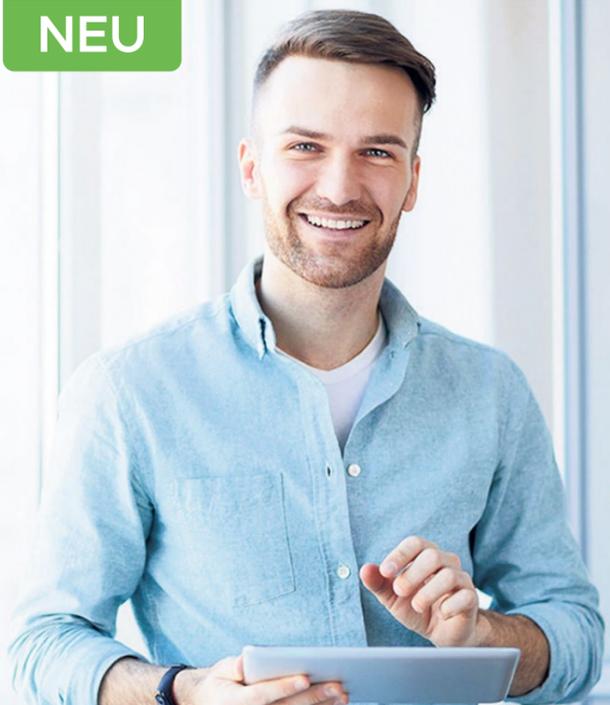
Allgemeine Fakten:

- 1100 Firmenmitglieder aus 66 Branchen und jeder Unternehmensgrösse
- 500 Einzelmitglieder
- 7000 Fach- und Führungskräfte, die in Einkauf/Beschaffung tätig sind



ANZEIGE

NEU



Entdecken Sie wlw Connect

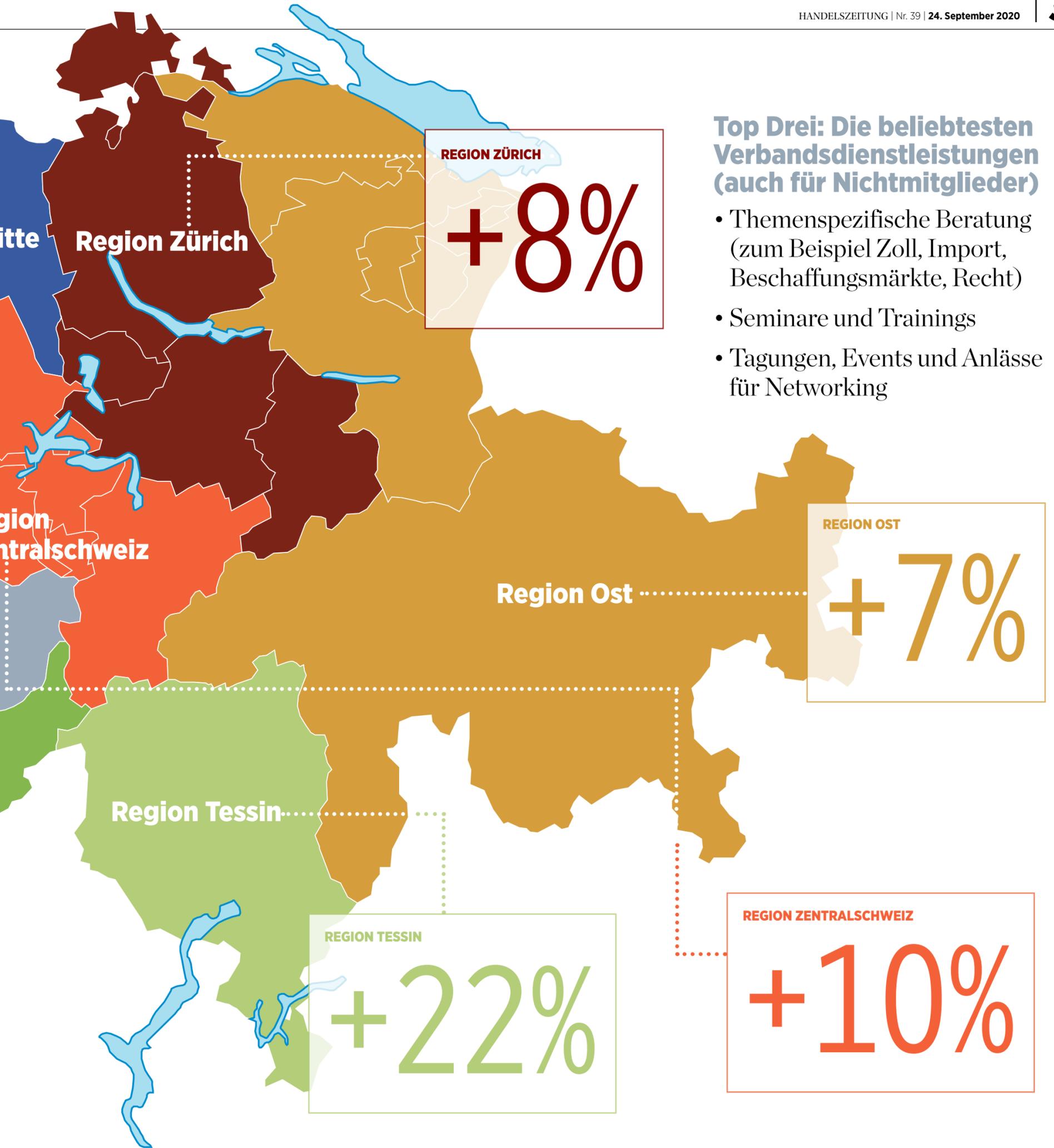
Der kürzere Weg zum passenden Anbieter.

Erstellen Sie Ihre Anfrage und wir suchen und kontaktieren relevante Anbieter. Sie erhalten von uns abschließend die Kontaktdaten der Firmen, die an Ihrer Anfrage interessiert sind. Ganz einfach.

- ✓ 100 % kostenfrei
- ✓ Nur relevante Anbieter
- ✓ Datenschutzkonform

wlw.ch/connect

wlw



Top Drei: Die beliebtesten Verbandsdienstleistungen (auch für Nichtmitglieder)

- Themenspezifische Beratung (zum Beispiel Zoll, Import, Beschaffungsmärkte, Recht)
- Seminare und Trainings
- Tagungen, Events und Anlässe für Networking

ANZEIGE



Stöcklin
Home of Intralogistics

Stöcklin Logistik AG
CH-4242 Laufen
+41 61 705 81 11
info@stoeklin.com
www.stoeklin.com

Wettbewerbsvorteil Beschaffung stärken

Digitalisierung Die Potenziale der Beschaffung sind noch nicht ausgeschöpft. Wichtig sind unter anderem bessere und schnellere Beschaffungsentscheide.

THOMAS BERTSCHINGER UND MICHAEL WEBER

Wie gut nutzt Ihr Einkauf bereits die verfügbaren Technologien, um den Einkauf noch leistungsfähiger zu gestalten? Werden die operativen und strategischen Beschaffungsprozesse zweckmässig durch digitale Tools unterstützt? Wenn ja, gehört Ihr Unternehmen zu einer Minderheit, die von den Digitalisierungsmöglichkeiten in der Beschaffung bereits profitieren kann. Eine Vielzahl der Firmen setzt nämlich verfügbare Technologien noch wenig ein und lässt somit brachliegendes Potenzial bezüglich direkter und indirekter Beschaffungskosten sowie der Effizienz ungenutzt.

Die Kraft der künstlichen Intelligenz

Die Arbeitsweisen im Einkauf sind oft seit Jahren unverändert. So werden nach wie vor Dutzende Artikel manuell in

einem aufwendigen Prozess bei Lieferanten angefragt, verglichen und verhandelt.

Data Analytics und künstliche Intelligenz würden es demgegenüber heute ermöglichen, innerhalb kürzester Zeit Tausende Artikel mittels verfügbarer Technologien auf Einsparungen hin zu analysieren. So können beispielsweise Zeichnungsteile verglichen und auf Knopfdruck auf Bündelungs- und Kostensenkungspotenziale hin analysiert werden. Auch Lieferanten auf dem Beschaffungsmarkt können mit Sourcing-Lösungen mittels künstlicher Intelligenz automatisch – und dies global – gefunden werden.

Weitere interessante Beispiele von Digitalisierungslösungen finden sich entlang sämtlicher Kern- und Supportprozesse in der Beschaffung, von der Bedarfsermittlung, der Suche und Auswahl neuer Lieferanten bis hin zur Bestellabwicklung.

Pragmatisch mittels Assessment

Den Überblick über verfügbare Tools und deren echte Einsatzmöglichkeiten zu

erhalten, ist allerdings schwierig – vor allem, weil die Technologien und Tools sich in Wirkung, Maturität und Integrierbarkeit stark unterscheiden. Digitale Lösungen sollen deshalb stets auf die aktuellen Bedürfnisse und Gegebenheiten des Unternehmens zugeschnitten werden, wobei die vorhandene IT-Landschaft natürlich eine zentrale Rolle spielt.

Die Potenziale für die Optimierung der Prozesse und Organisation lassen sich am besten durch ein strukturiertes Assessment ermitteln. Aus den sich ergebenden prozessualen, strukturellen, technologischen und kostenspezifischen Schlussfolgerungen lässt sich in der Folge ein Zielbild für die Beschaffungsdigitalisierung aufbauen. Dieses lässt sich dann wiederum in eine Roadmap mit den konkret anzugehenden Massnahmen herunterbrechen.

Als gutes Projektbeispiel erwähnen wir gerne ein führendes Unternehmen in der Gebäudeinstallationstechnik. Auf Basis des Assessments konnte vor allem erhebliches Potenzial zur Kostenoptimierung identifiziert werden. Dies wurde durch den Einsatz von schweizweit einheitlichen Prozessen mit dem Einsatz von digitalen Tools realisiert.

Unter anderem wurde ein Vendor Management System (VMS) eingeführt, um die rund 4000 benötigten Einsätze von Temporärmitarbeitenden pro Jahr zu beschaffen. Was vorher noch mit geringer Transparenz in abweichenden Prozessen und keiner Sicherheit bezüglich der Einhaltung von Richtlinien eingekauft wurde, konnte schweizweit vereinheitlicht und vereinfacht werden. Das bringt der Unternehmung und den Anwendern wesentlichen Mehrwert:

- Kosteneinsparungen von schweizweit rund 5 Prozent auf dem spezifischen Einkaufsvolumen durch Harmonisierung der Konditionen und Transparenz in den Vergaben (internes und externes, auch häufigeres Benchmarking)
- Stabilisierung der Prozesse (zum Beispiel einfacherer Bestellprozess, Vermeidung von Fehlern, Einhaltung arbeitsrechtlicher und interner Vorgaben)
- Automatisierung von diversen Prozessschritten (zum Beispiel Bezahlung der Lieferanten)

Die Einführung des Systems konnte dabei mit verhältnismässig tiefen Investitionen realisiert werden. Bei der Implementierung war es wichtig, die Anwender frühzeitig ins Boot zu holen und die Nutzerfreundlichkeit ins Zentrum zu stellen. So konnte die Akzeptanz geschaffen und die Transformation nachhaltig im Unternehmen verankert werden.

Thomas Bertschinger, Geschäftsleiter und Partner; Michael Weber, Senior Manager, beide Helbling Business Advisors AG, Zürich.



Die Schönheit der Natur: Mustergarten an der Trend & Blumenbörse Luzern.

Smarte

Weiterbildung Procure.ch, der Fachverband für Einkauf und Supply Management, hat den neuen Lehrgang Spezialist/-in öffentliche Beschaffung lanciert. Dozierende und Teilnehmende berichten.

ROBERT WILDI

«Für den Lehrgang Spezialistin öffentliche Beschaffung habe ich mich angemeldet, damit ich unsere internen Kunden bestmöglich bei den Beschaffungsvorhaben unterstützen und beraten sowie mein Fachwissen für eine rechtskonforme und effiziente Abwicklung der Beschaffungs-

POTENZIALIDENTIFIZIERUNG

So geht man am besten vor

- Das strukturierte Assessment stellt sicher, dass unternehmerische Potenziale sauber eruiert werden, um digitale Tools gezielt und nutzbringend einzusetzen.
- Digitalisieren sollte kein Selbstzweck sein. Optimierte Kosten und der qualitative Mehrwert müssen immer im Vordergrund stehen.

- Zu achten ist besonders auf die Machbarkeit und Umsetzbarkeit, insbesondere auch bezüglich des Change Management.

- Nicht verkehrt ist es, sich Fachwissen und Benchmarks einzuholen, um auch von erfolgreichen externen Beispielen und Erfahrungen zu profitieren.

Drei typische Fehler und ein paar böse Überraschungen

Internationale Beschaffung

Die Auswahl an Lieferanten ist gross. Damit es zu keinen bösen Überraschungen kommt, sollte man einige Fehler vermeiden.

GIOVANNI D'ARINO UND URS ANGLIKER

Fehler Nr. 1: Vergleich von Offerten auf verschiedener Basis

Bevor eine Bestellung ausgelöst wird, werden in der Regel Offerten von verschiedenen potenziellen Lieferanten angefragt

und verglichen. Oft wird zu wenig Zeit in die Anfrage investiert und es werden nur wenige Eckdaten an die potenziellen Lieferanten angegeben. Erstellen die Lieferanten auf Basis dieser wenigen Informationen ein Angebot, so wird das Angebot jedes Lieferanten anders ausfallen und auf unterschiedlichen Annahmen basieren.

Reichen die Informationen gar nicht erst aus, um ein Angebot zu erstellen, so wird der Lieferant erst noch Rückfragen stellen müssen, was zu Mehraufwand auf beiden Seiten führt und wertvolle Zeit kostet. Zudem lassen sich die unterschied-

lichen Angebote, die man dann erhält, nicht gut miteinander vergleichen.

Beim Vergleich der offerierten Preise sollte man nicht vergessen, die Nebenkosten, die allenfalls noch hinzukommen, zu berücksichtigen. Beispiele sind Transport- und Warentransportversicherungskosten (gemäss Incoterms-Klauseln immer durch den Einkäufer zu decken, ausser bei CIP/CIF), Kosten für die Wechselkursabsicherung oder Kapitalbindungs- und Refinanzierungskosten.

Diese Nebenkosten können einen erheblichen Anteil am Einstandspreis aus-

machen. Um einheitliche und somit gut vergleichbare Angebote zu erhalten, sollten dem Lieferanten bei der Anfrage unter anderem folgende Punkte angegeben werden:

- Informationen zum gewünschten Artikel: Anzahl, gewünschte Qualität, Genauigkeit und so weiter.
- Gewünschter Liefertermin: Speziell bei dringenden Einkäufen wichtig. Kann der Lieferant den gewünschten Liefertermin nicht erfüllen, ist ein Angebot hinfällig. Eventueller Hinweis auf Pönalen bei verspäteter Lieferung.

• Incoterms-Klausel: Es kann sich lohnen, mehrere Varianten beim Lieferanten anzufordern. Zum Beispiel dasselbe Angebot einmal auf Basis der Incoterms-Klausel DAP Lieferadresse Einkäufer (Incoterms 2020) und einmal auf Basis der Incoterms-Klausel FCA Adresse Lieferant (Incoterms 2020). So kann man ausrechnen, ob es günstiger ist, die Abholung selber zu organisieren. Damit hätte der Einkäufer zudem eine bessere Kontrolle über den Transport.

• Zahlungsbedingungen: Je nach Branchenusage und eigenen Interessen sind

ANZEIGE

Supply.Competence

Winhouse-Schulung

Die Einkaufsschulung in Ihrem Unternehmen. Immer ein Gewinn!

Mit unseren Modulen der **Supply.Competence** bringen wir Ihre Organisation vorwärts. Schritt für Schritt.



MICHELLE BERG/STUDIO

Intensiv profitiere sie von den Lernvideos und den darauffolgenden Blocktests. Wieschmann-Janssen schätzt auch den virtuellen Unterricht und das Selbststudium, da sie diese Blöcke ideal mit Beruf und Privatleben vereinbaren könne. «Natürlich gibt es wie bei allen neuen Lehrgängen ein paar Stolpersteine in der Durchführung des Kurses zu bewältigen, jedoch sind die Dozierenden sehr engagiert.»

Eine Art Marktlücke

Dieses Urteil kann Christopher S. Kälin bestätigen, der den Kursteilnehmenden in erster Linie die Kommunikation mit dem Einkäufer, seinen Stakeholdern intern wie auch mit den Anbietern vermittelt. «Da ich seit fast zwanzig Jahren sowohl die Einkäufer- wie auch die Anbieterseite im Bereich Ausschreibungsmanagement begleite, kann ich hier aus dem Vollen schöpfen und so natürlich einige Erfahrungen direkt mit in den Unterricht einfließen lassen.»

Aus der Praxis kommt auch Nadja Nett. Die Spezialistin Beschaffung der Migros Bank wurde von Procure.ch für den Lehrgang Spezialistin/Spezialist öffentliche Beschaffung als Fachdozentin des Basismoduls 4 (von total 7 Basismodulen) «Angebotsöffnung, Evaluation, Nachbereinigung, Zuschlag und Vertragsabschluss» engagiert.

«Es ist mir ein Anliegen, den Kursteilnehmenden mittels eines selbst entwickelten Bewertungstools die Erstellung eines Evaluationsberichtes aufzuzeigen, damit sie für ihren beruflichen Alltag eine praktische Methode kennengelernt haben.» Die Einkaufsfachfrau mit eidgenössischem Fachausweis verfügt über zehnjährige Berufserfahrung im Einkauf und führte auch schon Submissionen für Gemeinden und Städte durch.

Von einer erfolgreichen Zukunft für den Lehrgang Spezialist/-in öffentliche Beschaffung ist sie überzeugt. «Absolventinnen und Absolventen dieses Lehrgangs werden gute Chancen haben, in die Beschaffung eines öffentlich-rechtlichen Unternehmens zu gelangen, da heute aus meiner Sicht zu wenig Fachpersonal mit Submissionserfahrung vorhanden ist.» Sie sieht hier eine Art Marktlücke und daher auch für den neuen Lehrgang von Procure.ch nachhaltiges Potenzial.

öffentliche Beschaffung

verfahren einsetzen kann.» Das sagt Corinne Reinmann, die beim Bundesamt für Strassen (Astra) als operative Einkäuferin agiert.

In ihrer Position ist solides Fachwissen gefragt. Als sie davon erfuhr, dass sich bei Procure.ch etwas in Sachen Weiterbildung tut, informierte sie sich genau. Der Fachverband für Einkauf und Supply Management hat den einjährigen und berufsbegleitenden Lehrgang in diesem Jahr ganz neu und im Blended-Learning-Konzept aufgelegt. Zurzeit laufen die ersten beiden Klassenzüge mit dreissig Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Zürich und Olten.

Corinne Reinmann ist eine davon und froh, dass sie sich so entschieden hat. «Es werden uns in der aktuell laufenden Startphase alle gesetzlichen Grundlagen vermittelt, die uns helfen, das richtige Vor-

gehen bei einer öffentlichen Beschaffung festzulegen, die Kriterien für eine öffentliche Ausschreibung zu erarbeiten, die Ausschreibung zu publizieren, die Evaluation durchzuführen und schliesslich den Vertrag abzuschliessen und abzuwickeln.»

Austausch mit den Dozierenden

Corinne Reinmann ist sehr zufrieden mit der hohen Fachkompetenz der Dozierenden und dem hilfreichen Praxisbezug, den diese bei allen Themenbereichen und Fragen immer wieder gekonnt herstellen. «Der Lehrgang bereitet uns sehr gut darauf vor, die Aufgaben eines Spezialisten für öffentliche Beschaffungen zu verantworten und zu übernehmen und so künftig Beschaffungsvorhaben nach den entsprechenden Vorgaben durchzuführen», so ihre Überzeugung.

Zufrieden ist die Bundesangestellte auch mit der Unterrichtsform. Procure.ch wendet ein Blended-Learning-Konzept mit dem Namen Nova-Learning an. «Es ist ein modernes, zeitgemässes Unterrichtskonzept und zuvor schon bei verschiedenen weiteren Schweizer Bildungsinstitutionen erfolgreich eingeführt worden», sagt Christopher S. Kälin. Der Gründer des auf Beschaffung spezialisierten Beratungsunternehmens CSK Management in Herrliberg bei Zürich agiert beim neuen Lehrgang Spezialistin/Spezialist öffentliche Beschaffung als Dozent und beobachtet eine grundsätzlich hohe Zufriedenheit bei den Kursteilnehmenden.

«Unser Konzept kombiniert den physischen Präsenzunterricht mit virtuellem Real-time-Unterricht, Lernvideos zu jedem Modul und einem Anteil Selbst-

studium, was gut ankommt.» Diese Kombination sei gut gewählt, bestätigt Corinne Reinmann, da der Austausch zwischen den Studierenden und Dozierenden auch bei den virtuellen Blöcken stets einwandfrei gewährleistet sei.

Den aktiven Austausch mit den Dozierenden findet auch Sandra Wieschmann-Janssen gewinnend. Sie ist Leiterin einer Stabstelle für Entwicklung und Support in einem öffentlichen Institut und hat sich ebenfalls mit dem Ziel für den Lehrgang eingeschrieben, ihre fachlichen Kompetenzen zu vertiefen. Sie sieht sich auf gutem Weg. «Von der Marktbedarfsanalyse bis zum Vertragsabschluss wird im Lehrgang auf die einzelnen Schritte im Beschaffungsprozess vertieft eingegangen, wodurch ich meine Wissenslücken schliessen kann.»

kurz-, mittel- und langfristige Kreditgeschäfte üblich. Hinweis auf gewünschten Skonto bei kurzfristigem Kreditgeschäft.

- Verpackungsvorschriften: Falls eine spezielle Verpackung gewünscht wird, ist dies schon bei der Anfrage anzugeben.

Fehler Nr. 2: Ungenaue Kontrolle der Auftragsbestätigung und Termine

Hat man sich für einen Lieferanten entschieden und ihm den Auftrag erteilt, sollte man sich nicht in falscher Sicherheit wiegen und nicht darauf vertrauen, dass der Lieferant alles wie angeboten liefern

wird. Es ist wichtig, darauf zu achten, dass man zeitnah eine Auftragsbestätigung des Lieferanten erhält. Diese sollte dann minutiös kontrolliert werden. Bei Abweichungen hat man so noch die Möglichkeit, darauf zu reagieren, mit dem Lieferanten Rücksprache zu halten und allenfalls eine geänderte Auftragsbestätigung zu verlangen. Des Weiteren sollte man den bestätigten Liefertermin im Auge behalten.

Sollte der Lieferant zu gegebener Zeit nicht von selbst den Versand avisieren und die Versandpapiere senden, ist es ratsam, nachzufragen, ob der Versand schon

in die Wege geleitet wurde, und die Versandpapiere zu verlangen. Sie werden unter anderem für die Importverzollung benötigt und sollten, um eine reibungslose Importverzollung zu gewährleisten, kontrolliert werden, bevor die Ware am Zoll steht.

Fehler Nr. 3: Ungenaue Versand- und Importinstruktionen

Hat man als Einkäufer genaue Wünsche, was die Verpackung und Markierung der Ware angeht, oder werden spezielle Dokumente wie beispielsweise Packlisten

gewünscht, müssen diese Instruktionen frühzeitig, also vor dem Versand der Ware, dem Lieferanten angegeben werden.

Für die Importverzollung wird mindestens eine Zollrechnung vom ausländischen Lieferanten benötigt. Doch nicht alle Lieferanten haben die gleich grosse Erfahrung mit Sendungen in die Schweiz, weshalb es sich auf jeden Fall lohnt, dem Lieferanten klare Instruktionen mit den Mindestanforderungen an die Zollrechnung anzugeben. Die Rechnung sollte mindestens folgende Daten beinhalten:

- Importeur inklusive Adresse
- Informationen zu den gelieferten Produkten wie Warenwert, HS-Code/Zolltarifnummer und zollrechtliches Ursprungsland
- Lieferbedingungen inklusive Incoterms-Klausel
- Ursprungserklärung auf der Rechnung oder andere präferenzielle Ursprungsnachweise

Giovanni D'Arino, Fachassistent Kompetenzzentrum & Produktmanagement; Urs Angliker, Geschäftsführer, beide Höhere Fachschule für Aussenwirtschaft, Aarau.

ANZEIGE



SGS TransitNet

EXPORT UND VERSANDVERFAHREN IN CH ONLINE ERSTELLEN MIT SGS!

- TransitNet ist ein multinationaler, webbasierter Service zur Erstellung von Versandverfahren und Ausfuhranmeldungen.
- Sie benötigen keine eigene Software, Zollverfahren oder Bürgschaften.
- SGS bietet Ihnen Full Service rund um Ihre Export und TransitAnmeldung und einen 24/7 Support.

Kontakt: transitnet.switzerland@sgs.com

SGS

Einkauf nach strikten Regeln

Schweizerische Südostbahn

Die SOB streckt ihre Fühler national aus und wird zu einer grossen Einkäuferin. Die öffentliche Beschaffung ist dabei ein komplexer Prozess.

PIRMIN SCHILLIGER

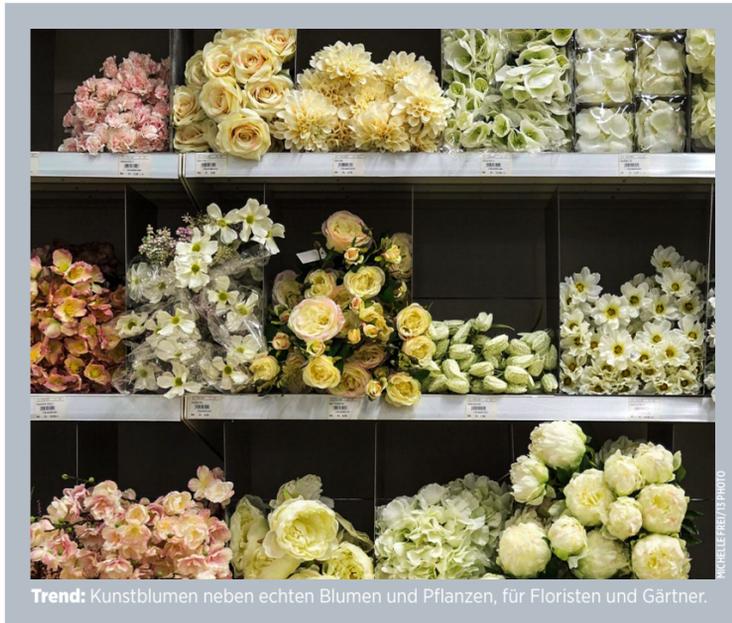
Die Beschaffungsliste der Schweizerischen Südostbahn (SOB) ist beeindruckend: Auf der Datenbank sind rund 25 000 Artikel aufgezählt, vom Kugelschreiber bis zu grösseren Komponenten. Da das Unternehmen zu 85 Prozent dem Bund, einzelnen Kantonen, Bezirken und Gemeinden gehört, ist es dem Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) unterstellt. Das hat für die Aufgabe von Andreas Keller, Leiter Einkauf, und sein Team weitreichende Konsequenzen.

Einfach so freihändig bestellen wie aus einem Versandkatalog können sie wenig. Die meisten der 25 000 Artikel sind zwar Kleinigkeiten. Doch nach Möglichkeit werden sie zu grösseren Bestellungen gebündelt, was dann in der Regel in einen mehrjährigen Liefervertrag mündet.

So bezieht die SOB zum Beispiel sämtliche Büromaterialien länger schon vom gleichen Lieferanten. «Die meisten Einkäufe, die wir tätigen, laufen letztlich über grössere Aufträge», macht Keller deutlich. Diese sind gemäss BöB strikt auf Simap.ch, der elektronischen Plattform von Bund, Kantonen und Gemeinden für das öffentliche Beschaffungswesen, auszusprechen.

Aufwendiges Prozedere

Die Anbieter können auf dem Tool eine einmalige Offerte platzieren, die nach festgeschriebenen Kriterien bewertet wird. Den Zuschlag erhält schliesslich der Anbieter mit der höchsten Punktzahl. Nachverhandlungen, wie sie in der Privatwirtschaft üblich sind, sind nicht erlaubt. Und dem Käufer, also in diesem Falle der SOB, ist es untersagt, die Ausschreibung im Nachhinein zu korrigieren. «Die strikten



Trend: Kunstblumen neben echten Blumen und Pflanzen, für Floristen und Gärtner.

Vorgaben und der formelle Ablauf haben zur Folge, dass wir die Ausschreibung sorgfältig ausformulieren und sämtliche Details auf Anhieb stimmen müssen», sagt Keller. Das macht die Arbeit für ihn und sein fünfköpfiges Einkaufsteam ziemlich aufwendig.

Aus dem normalen Einkaufsprozess in spezielle Projekte ausgliedert ist die Beschaffung bei grösseren Vorhaben. Darunter fallen zum Beispiel Schienen, Weichen, Schotter oder neues Rollmaterial.



Der Traverso auf der von der SOB bald betriebenen Gotthard-Panoramastrecke.

Eine einzelne Zugskomposition kostet so schnell einmal eine mehrstellige Millionen-summe. Und annähernd 20 Millionen Franken investiert die SOB in die Erneuerung des Sitterviadukts und des Sturzenegg-tunnels – um zwei Infrastrukturen namentlich zu erwähnen. Rund dreissig Grossaufträge hat das Unternehmen derzeit am Laufen.

Auf die Vorgaben des BöB sind auch die zeitlichen Abläufe abzustimmen. «Spätestens neun Monate vor der gewünschten Vertragsunterzeichnung müssen wir bei grösseren Einkaufsvorhaben mit dem Ausschreibungsprozess beginnen, damit alles plangemäss ablaufen kann», sagt Keller.

Erstaunlicherweise empfindet er, der als Einkaufsleiter auch auf langjährige Erfahrungen in der Privatwirtschaft zurückblickt, den bürokratischen Mehraufwand, wie ihn das BöB nun einmal mit sich bringt, nicht als Schikane. Er hat im Gegenteil volles Verständnis dafür und sagt: «Alles hat seine Richtigkeit; das BöB ist auf

Gleichbehandlung aller Anbieter und auf Transparenz ausgelegt.» Für Mauscheleien soll und darf es keinen Spielraum geben.

Nachhaltigkeit und Lohngleichheit

Neben dem BöB gibt es noch weitere Faktoren, die der SOB beim Beschaffungsprozess einen erheblichen administrativen Mehraufwand verursachen. Dazu gehört, dass bei den zahlreichen sicherheitsrelevanten Teilen und Komponenten auf der Bestellungsliste der Bahn die Rückverfolgbarkeit und sicherheitsspezifischen Qualitätsanforderungen garantiert werden müssen.

Momentan bereiten sich Andreas Keller und sein Team zudem auf die Änderungen vor, die mit dem revidierten BöB am 1. Januar 2021 rechtskräftig werden. Keller spricht von einem Paradigmenwechsel, der den Beschaffungsprozess nochmals um eine Spur komplexer und aufwendiger machen wird: Die Lieferanten müssen in Zukunft entlang der gesamten Wertschöpfungskette dem Käufer bestätigen, dass sie die erforderlichen Standards in Bezug auf Nachhaltigkeit, Lohn-gleichheit, faire Arbeitsbedingungen und so weiter einhalten.

Alles dreisprachig

Zudem müssen ab 2021 die Ausschreibungen in einer zweiten Landessprache – Französisch oder Italienisch – verfasst werden, damit die Spiesse in der ganzen Schweiz gleich lang sind. «Auch das bedingt einen Mehraufwand, bei dem die Hoffnung mitschwingt, dass er durch noch mehr Wettbewerb, höhere Qualität und günstigere Angebote wieder wettgemacht wird», meint Keller.

Die SOB wird digitaler

Aktuell beschäftigen sich die Logistik und das Einkaufsteam der SOB ausserdem intensiv mit der Einführung eines neuen ERP-Systems, das über SAP-Schnittstellen mit den Systemen sämtlicher Lieferanten direkt verbunden wird. «Wir wollen digitaler werden», erklärt Keller. Er verweist dabei auf die guten Erfahrungen, die viele Beschäftigte des Bahnbetreibers während des Lockdowns im Homeoffice gemacht haben.

SOB Expansion in Richtung Süden

Profil Die Schweizerische Südostbahn (SOB) verbindet mit ihrem Schienennetz die Zentral- mit der Ostschweiz und den Vierwaldstättersee mit dem Bodensee. Ihr eigentliches Markenzeichen ist der Vor-alpenexpress, der im Stundentakt zwischen Luzern und St. Gallen verkehrt. Im Vergleich zu den SBB ist die SOB ein Nischenplayer. Rein grössenmässig zählt die Regionalbahn mit einem erwirtschafteten Umsatz von über 88 Millionen Franken (2019) und 605 Beschäftigten (auf Vollzeitstellen gerechnet) zu den KMU. Sie beförderte im vergangenen Jahr rund 13,7 Millionen Personen über zusammengerechnet 263 Millionen Personenkilometer.

Streckenausbau Bei der SOB herrscht derzeit Aufbruchstimmung, denn das Unternehmen hat Grosses vor: Mit dem Fahrplanwechsel am 13. Dezember 2020 will die Schweizerische Südostbahn den Gotthard und das Tessin erobern. Der «Treno Gottardo» wird ab diesem Datum Basel/Luzern/Zürich über die Gotthard-Panoramastrecke mit Bellinzona und Locarno verbinden. Die SOB wird dafür die neuen, von Stadler Rail produzierten kupferfarbenen Traverso-Züge einsetzen. Ein Jahr später, im Dezember 2021, soll dann die sogenannte Linie Aare-Linth aus der Taufe gehoben werden. Dies erfolgt, wie schon bei der Gotthard-Panoramastrecke, wiederum in Kooperation mit den SBB. Die SOB wird eine stündliche Direktverbindung Chur-Zürich-Bern anbieten. Und sie wird dafür bis auf die Stosszeiten, wo die SBB-Doppelstockzüge zum Zuge kommen werden, eigenes Rollmaterial einsetzen. Die aktuellen Expansionspläne der SOB bedingen also einige grössere Investitionen, die die zuständigen Projektleiter derzeit intensiv beschäftigen und wohl noch eine Weile auf Trab halten werden.

DIE NÄCHSTEN «PHYSISCHEN» VERANSTALTUNGEN IN DEN REGIONEN VON PROCURE.CH

Region Zentralschweiz: Besichtigung Wellpack AG
22. Oktober 2020, 16.30 bis 20.00 Uhr

Region Bern: Business-Dinner und Referat «Kostensenkung aufgrund von Cloudlösungen»
22. Oktober 2020, 17.00 bis 20.00 Uhr

Region Mitte: Besichtigung Velo-Hauslieferdienst Collectors
27. Oktober 2020, 16:00 bis 20:00 Uhr

Region Ost: Besichtigung Hoval AG
29. Oktober 2020, 15.00 bis 18.30 Uhr

Region Bern: Besichtigung Schleuniger AG
17. November 2020, 16.00 bis 20.00 Uhr

Region Mitte: Besichtigung Umwelt Arena
19. November 2020, 16.00 bis 20.00 Uhr

Region Zürich: Besichtigung Stadler Rail AG
26. November 2020, 17.00 bis 20.00 Uhr

Region Ost: Geselliger Winteranlass bei der Werft SBS, anschl. Raclette-Schiff
4. Dezember 2020, 16.30 bis 22.00 Uhr

Alle Veranstaltungen im Überblick:
www.procure.ch/events

TAGUNG

Corona – Konsequenzen für den Einkauf

3. November 2020, 13.00 bis 18.00 Uhr, Aarau Der Einkauf war – wie in vielen Krisen der Vergangenheit – eine zentrale Funktion in der Bewältigung der Corona-bedingten Herausforderungen. Die Tagung ermöglicht es den Teilnehmenden, sich über die Konsequenzen durch Corona für den Einkauf



in der kurz- und mittelfristigen Zukunft auszutauschen. Nach einer Keynote findet der Erfahrungstransfer in Form von zwei moderierten Panel-diskussionen und branchenspezifischen Workshops statt.

www.procure.ch/tagung-corona

ANZEIGE



The Global Language of Business

ZEILENLAGER

HIER LERNEN SIE LOGISTIK.

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

www.gs1.ch/weiterbildung

Graue Maus wird zum Businesspartner

Transformation Der Einkauf führt an vielen Orten ein Schattendasein – zu Unrecht. Daran kann er etwas ändern.

JÜRIG HODEL

Das Inserat: «Wir suchen Einkaufsleiter/-in – Dipl. Einkaufsleiter/-in mit mehrjähriger Erfahrung im strategischen Einkauf und/oder als Lead Buyer. Verhandlungsstark und methodensicher führen Sie die Einkaufs-Abteilung in Richtung Einkauf 4.0...»

So oder ähnlich steht es in vielen Stelleninseraten. Was dazu führt, dass der Einkauf weiterhin eine geschlossene Community bleibt, die von den anderen Abteilungen im Unternehmen nicht immer verstanden wird. Lieferanten fürchten den Einkauf, denn einmal im Jahr stehen Preisverhandlungen an, mit dem Ziel, die Preise zu senken.

Nach innen führt der Einkauf eine eher unscheinbare Existenz, als graue Maus, die Themen wie Warengruppen- und Lieferantenmanagement oder Maverick-Buying diskutiert. Und ohne «Banf» geht gar nichts! Erbsenzähler nach innen, Kostendrücker nach aussen – ein Image, das weder schmeichelhaft ist noch der Realität entspricht.

Transformation zum Businesspartner

Die Beschaffungsorganisation leistet in einem dynamisierten Marktumfeld, als Brückenbauer und Moderator, einen zunehmend wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Als Businesspartner und Brücke in das externe Netzwerk ist die Beschaffung eine wichtige Koordinationsstelle und unterstützt alle Fachbereiche bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Dafür

wird sich der Einkauf aus dem Korsett lösen – sein eigenes, traditionelles Selbstverständnis abstreifen und sich in eine neue Rolle transformieren. Die Beschaffung als Businesspartner und Berater.

Einkäuferinnen und Einkäufer wirken als Brückenbauer, Moderatoren, Innovationsscouts, Netzwerker, Integratoren und vor allem als Businesspartner. Leadership, unternehmerisches Denken und Verständnis der Geschäftsmodelle in der eigenen Firma und bei den Netzwerkpartnern sind Voraussetzung, um mit der Beschaffungsorganisation einen nachhaltigen Wertbeitrag zu leisten.

Die klassische Trennung zwischen direkter und indirekter Beschaffung verwässert sich kontinuierlich. Ein ganzheitlicher, integrativer Ansatz wird zunehmend erfolgsrelevant, da Dienstleister und Partner entlang der Supply Chains einen zunehmend relevanten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Die Perspektive wechselt von Lieferanten zu Partnermanagement im Supply-Netzwerk. Gemeinsam mit Dienstleistern und Partnern werden neue Geschäftsmodelle entwickelt, welche die Grenzen zwischen «make or buy» dynamisch verschieben.

Die klassischen Erfolgsfaktoren im Einkauf müssen kritisch hinterfragt werden.



«Dank unserer Positionierung nimmt man uns anders wahr.»

Daniel Schrepfer
Leiter indirekte Beschaffung,
Genossenschaft Migros Aare



«Dank neuem Verständnis werden Themen umfassender diskutiert.»

Roger Reinhard
Leiter Direktion Finanzen & Controlling,
Genossenschaft Migros Aare

Das Set an KPI, die vor allem quantitative Ziele wie Savings, Maverick-Buying und EVO unter Vertrag haben, reicht nicht mehr aus.

Was ist der Beitrag der Beschaffung zum Unternehmenserfolg und wie wird er gemessen? Diese Frage wird die Beschaffungsorganisation in Zukunft mit den Businesspartnern kontinuierlich abstimmen. Die Anforderung an Kompetenzen und Fähigkeiten werden sich dynamisch verändern. Als Konsequenz werden klassische Fragen wie zentrale oder dezentrale Beschaffung dem zukünftigen Anspruch nicht mehr gerecht. Kein Unternehmen wird in einer zentralen Organisation so viele Ressourcen vorhalten, um den dynamischen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Beschaffung organisiert sich in einem Netzwerk, in dem situativ und agil die erforderlichen Ressourcen eingebunden werden können.

Die klassischen Aufgaben werden auch morgen noch in der Verantwortung der Beschaffungsorganisation bleiben, lassen sich jedoch zunehmend automatisieren.

Beispiel aus der Praxis

Ein Dienstleister für Büro- und allgemeine Verbrauchsmaterialien eines Unternehmens mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen hat über die Zeit seine Dienstleistungen kontinuierlich erweitert.



Gold wert: Eine eigenständige und effiziente Logistik für vier Abholmärkte.

Der Einkauf hat regelmässig die Preise für die Kerndienstleistung, gelieferte Artikel und Logistikkosten, verhandelt und in neue Preislisten überführt. Damit wird man der komplexen Geschäftsbeziehung nicht gerecht.

Neu, als Businesspartner, hat der Einkauf nun sämtliche Stakeholder einbezogen, um die Beziehung zum Dienstleister und die Erwartungen an ihn aufzunehmen. Die vielen Dienstleistungen können über einen klassischen Vertrag für Büro- und Verbrauchsmaterial nicht abgebildet werden. In einer längeren Analyse wurde der Istzustand des Beziehungsgeflechts erarbeitet. Darin werden Komplexität und Mehrdimensionalität für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar.

Ein mögliches Sollbild wird entwickelt. Die unterschiedlichen Themen werden entflochten, zukünftige Anforderungen antizipiert. Ein neues Framework entsteht, das aus interner und externer Perspektive neue Geschäftsmodelle aufzeigt.

Alle relevanten Anforderungen werden in einem Lastenheft abgebildet und können von Anbietern in Lösungsvorschläge überführt werden. Anschliessend wird die Supply Chain mit den Elementen Prozess, System und Information E2E integriert.

Auch die Schnittstellen zu IT und Finanzen sind berücksichtigt. Am Beispiel ist ersichtlich, wie Einkäuferinnen und Einkäufer als Businesspartner wirken. Sie führen und moderieren den gesamten Lösungsentwicklungsprozess, ohne die Basisaufgabe zu vergessen. Auch ein Lösungsanbieter wird gemanagt und entwickelt. Die Vernetzung rückt Dienstleister und Lieferanten näher ans Unternehmen.

Der Einkauf bildet dabei die Brücke in den Markt – seine Kompetenzen und vor allem sein Wissen unterstützen das Unternehmen auf dem Weg zu Innovationen.

Wo stehen Sie?

Jürg Hodel, Co-Geschäftsführer, Staufin.Inova, Zürich.

ANZEIGE

helbling

Unternehmensberatung für Wachstum und Ertrag – umgesetzt.

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



Smarter internationaler Transport

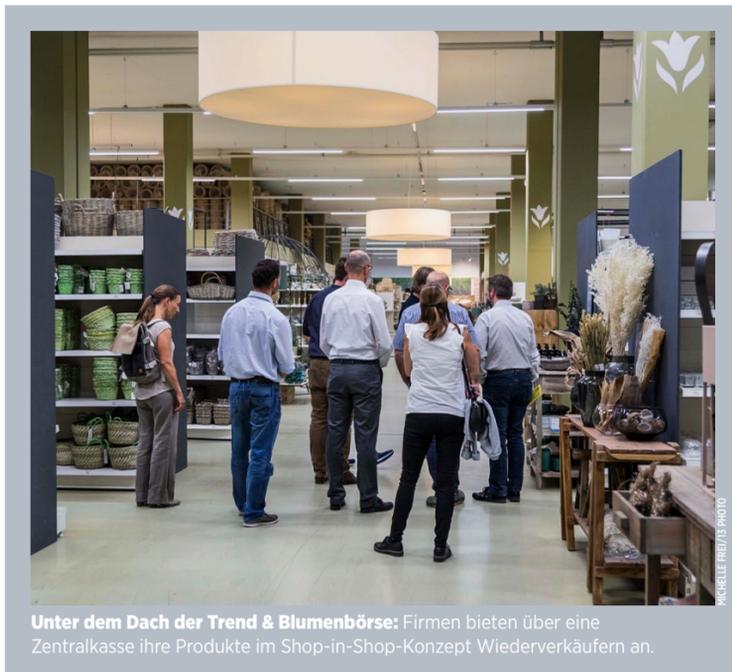
Efreight Cloud Die komplizierte und zeitintensive Abwicklung der Logistik mit physischen Mitteln und langen Wartezeiten am Zoll sind heute Alltag. Noch.

PHILIPP MUSTER UND ELVIRA BIERI

Die Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) selber hat die Notwendigkeit der Digitalisierung erkannt und ist in der Umsetzung mit dem Programm DaziT, um die Zoll-, Abgabenerhebungs- und Kontrollprozesse zu vereinfachen, zu optimieren und zu digitalisieren. Mit Efreight Cloud wurde eine einzigartige Logistik-Plattform geschaffen, die alle Schritte vom Verladen/Versenden bis zum Wareneingang weltweit elektronisch abbildet, mit den Zollverwaltungen elektronisch verbindet sowie volle Transparenz über die ganze Supply Chain gewährleisten kann.

Medienbrüche werden reduziert

Dank der digitalen, cloudbasierten Efreight-Plattform werden alle sendungsrelevanten Informationen und Dokumente gebündelt und den involvierten Logistikdienstleistern wird so der Zugriff auf die jeweils erforderlichen Daten ermöglicht. Mit der unabhängigen, standardisierten API-Schnittstelle zwischen den involvierten Akteuren der gesamten Supply Chain werden die Medienbrüche entscheidend reduziert, die in der Internationalen Logistik heute noch immer an vielen Stellen auftreten. Die Daten und auch Dokumente fließen jedoch nicht eindimensional vom Verlager zum Logistikdienstleister, sondern in beide Richtungen. Um diesen



Unter dem Dach der Trend & Blumenbörse: Firmen bieten über eine Zentralkasse ihre Produkte im Shop-in-Shop-Konzept Wiederverkäufern an.

Prozess aber vollständig digital zu realisieren, müssen mehrere Voraussetzungen zu Beginn erfüllt sein:

- elektronische Datenübermittlung der Sendungsdaten
- einheitliche Sendungsnummerierung
- Digitalisierung aller sendungsrelevanten Dokumente
- elektronische Zollabwicklungen im Abgangs- und Empfangsland
- Nachverfolgbarkeit der einzelnen Prozessschritte aller involvierten Logistikpartner

Gegenwärtig bemühen sich viele Verlager um den Aufbau von Schnittstellen zu einzelnen Dienstleistern, um beispielsweise ein automatisiertes Track-and-Trace-System mit Spediteuren zu ermöglichen. Die Nachteile liegen aus Verlagerpersicht in der Systembindung an einzelne Dienstleister, da der finanzielle Aufwand für die Einrichtung einer Vielzahl von Schnittstellen hoch ist und daher nur für zentrale Dienstleister infrage kommt. Efreight zielt mit einer unabhängigen cloudbasierten Plattform auf den unmittelbaren Übergang zum digitalen Logistikprozess ab. Sie ist als integrierendes Netzwerk die einzige Schnittstelle für den Datentransfer, sodass Insellösungen zwischen den Parteien überflüssig werden.

Der elektronische Strassenfrachtbrief Nach Einschätzung verschiedener Akteure der Logistikkette stellt die elektronische Anbindung der Strassentransporte durch Frachtführer oder Spediteure das Hauptproblem dar, da bislang Frachtpapiere nicht digital übermittelt werden. Die Erweiterung der europäischen CMR-Konvention um das E-CMR-Protokoll im Jahr 2008 ermöglicht die Nutzung digitaler Frachtbriefe für Lastwagentransporte.

Der elektronische Strassenfrachtbrief

Neben der Schweiz haben bereits 26 weitere Staaten dieses E-CMR-Zusatzprotokoll, die Voraussetzung für den digitalen Frachtbrief auf der Strasse, ratifiziert. Somit kann ein solcher elektronischer Strassenfrachtbrief nun auch für den Vor- und Nachlauftransport bei Luft-, Bahn- und Seefrachtsendungen eingesetzt werden. Mit der Anbindung des Frachtführers mit einer Smartphone-App von Transfollow kann nun die Lücke dank einheitlicher Sendungsnummerierung weltweit geschlossen werden.

Als weitere Integration kann Efreight Cloud die elektronischen Frachtbriefe mit den dazugehörigen Zolldokumenten verknüpfen. Zusammen mit der Nutzung der webbasierten Plattform Transitnet des Warenprüfkonzerns SGS in Genf werden die Versandanmeldungen im Transitverkehr digital erfasst und durch das System kontrolliert. Dieses zusätzliche Verfahren bietet zwei zentrale Vorteile:

- digitale, schnelle, kostengünstige und länderübergreifende Zollanmeldung über ein System
- Bürgschaft der SGS zur Absicherung der Versandverfahren (NCTS)

Somit können wir von einem Paradigmenwechsel im internationalen Warentransport sprechen:

1. Der Versender erstellt nicht nur den Transportauftrag selbst, sondern neu auch gleich das E-CMR und die Zolldokumente für seine Sendung.

2. Mittels Efreight Cloud werden die Daten und Dokumente mit allen Partnern ausgetauscht und bleiben nachvollziehbar zentral gespeichert.

3. Die Zollabfertigung wird durch die SGS und ihre Bürgschaft gegenüber den Zollverwaltungen abgesichert.

4. Nach Warenauslieferung mittels E-CMR erhält der Versender sofort den Liefer-

nachweis (Proof of Delivery, POD) inklusive der Geolocation-Daten des Ablieferorts zugestellt.

Der Warenversender erhält so die gewünschte Kontrolle seiner Supply Chain zurück und kann die Steuerung wieder selbst übernehmen.

In Zukunft noch bessere Statistiken

Dass im Anschluss die zentral gesammelten Daten für Statistiken genutzt werden können, ist ein toller Nebeneffekt, man denke da nur an mögliche Qualitätsauswertungen der Logistikdienstleister oder Transportkostenberechnungen. Mit Efreight Cloud kann die Digitalisierung somit nachhaltig gelöst werden.

Philipp Muster, Managing Partner, Efreight, Augst; Elvira Bieri, Managing Director, SGS Société Générale de Surveillance, Zürich

Weitreichende Neuausrichtung

«Wer liefert was» Die B2B-Plattform will mit ihrer neuen Struktur deutlich näher an die professionellen Einkäufer.

KLAUS RIMNOV

Die zu Visible gehörende Online-Plattform «Wer liefert was» steht vor einer weitreichenden Neuausrichtung. Es handelt sich um die weitreichendsten Veränderungen seit zehn Jahren. Mit zahlreichen

neuartigen Tools möchte die Online-B2B-Plattform noch näher an die Zielgruppe der professionellen Einkäufer rücken. Der seit 1932 verwendete Name reduziert sich zur Kurzform WLW. Abgesehen vom neuen Design bringt auch der neue Claim das überarbeitete Selbstverständnis der Plattform auf den Punkt: «Einfach. Besser. Entscheiden.»

Mit dieser Botschaft lädt WLW Einkäuferinnen und Einkäufer aus Unternehmen der Schweiz, Deutschlands und Österreichs ein, die Rechercheplattform inten-

siver zu nutzen. Auf wlw.ch/.de/.at treffen monatlich 1,3 Millionen Beschaffungsprofis auf rund 590 000 Lieferanten, Hersteller, Händler und Dienstleister.

Im Zentrum der neuen WLW-Tools stehen die grundlegend optimierte Suche sowie der neue Service WLW Connect. Damit werden Anbieter und Abnehmer mittels aktivem Matchmaking passgenau vernetzt. Gewerbliche Einkäufer können über WLW Connect unkompliziert eine konkrete Anfrage stellen. Dazu gehören detaillierte Suchparameter wie Produkt-

spezifikation, Lieferzeitraum, Preisvorstellung oder Entfernung zum Lieferanten. Die Anfragen der Einkäuferinnen und Einkäufer werden systematisch ausgewertet und anonym an passende Anbieter weitergeleitet. Anschliessend erhalten sie als Rückmeldung eine Liste aller interessierten Anbieter.

So können die Einkäufer gezielt Kontakt mit passenden Lieferanten aufnehmen. Hierfür werten Experten die Anfragen aus, indem sie die Suchparameter mit Unterstützung von künstlicher Intelli-

genz mit der WLW-Datenbank mit 590 000 B2B-Anbietern abgleichen.

Präziser, relevanter und übersichtlicher: Mit der Implementierung einer Volltextsuche will WLW seinen Nutzern die «beste B2B-Suche Europas» anbieten. Beschaffungsprofis sollen so relevantere Ergebnisse erhalten. Die neue Suche durchleuchtet alle hinterlegten Informationen der unterschiedlichen Firmenprofile und sortiert anhand dieser Inhalte die Resultate. Dazu gibt es viele Filtermöglichkeiten; zudem gibt es WLW neu auch als App.

ANZEIGE

Höhere Fachschule für
AUSSENWIRTSCHAFT
EXPORT
IMPORT
CROSSTRADE

procure.ch

EIDG. FACHAUSWEIS

AUSSENHANDELSFACHLEUTE

Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung
ab April 2021 in Aarau, Bern, Luzern und Zürich



NEU im Blended-Learning

Das erprobte Lernkonzept bietet eine hohe zeitliche und örtliche Flexibilität und ist eine der effizientesten Arten zu lernen.

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

