

# Mission: Menschen mehr Gehör verschaffen

Mobiltelefone klingeln, der Verkehr brummt, Vögel zwitschern – über 900 Millionen Menschen können genau das nur eingeschränkt oder gar nicht hören. Ein riesiger Markt für Hörgerätehersteller. Paul Schurter, beim Schweizer Branchenprimus Sonova für den gruppenweiten Einkauf verantwortlich, über aktuelle und künftige Herausforderungen der Branche.

Interview: Mario Walser

**Herr Schurter, erklären Sie uns das Geschäftsmodell von Sonova?** Sonova entwickelt und vertreibt Hörlösungen in zwei Segmenten – Hörgeräte und Cochlea-Implantate. Unsere Hörgeräte werden von Hörakustikern auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten und über individuelle Servicekanäle vertrieben. Unter der Marke «AudioNova» haben wir unsere Präsenz im Retail zusammengefasst. Den Markt für Cochlea-Implantate bedienen wir durch die Marke «Advanced Bionics».

## Wie setzt sich die Kundschaft von Sonova zusammen?

Wir schätzen, dass weltweit nur etwa 10 Prozent der Menschen mit leichter bis mittelschwerer Hörminderung ein Hörgerät tragen, während 70 Prozent der Menschen in den entwickelten Ländern mit starker bis hochgradiger Hörminderung mit Hörgeräten versorgt sind. Auch bei jüngeren und weniger stark betroffenen Menschen nimmt die Tragerate zu, je mehr die Weiterentwicklung der Technologie zu einer besseren Klangqualität und zu kleineren, diskreteren Geräten führt.

## Wie «weit oben» ist der oberste Einkäufer angesiedelt?

Als Einkaufsleiter der Sonova-Gruppe bin ich direkt einem Mitglied der Geschäftsleitung unterstellt, dem Group Vice President Operations Hans Mehl.

Wir sind organisatorisch hier angesiedelt, weil das Einkaufsvolumen der Materialien, der Distribution (Lager und Transport) und der IT die grössten Positionen vom gesamten Volumen ausmacht. Alle drei Bereiche werden von Operations betreut. Ein weiterer grosser Anteil des Gesamtvolumens betrifft den Bereich Forschung und Entwicklung (F&E). Die Zusammenarbeit zwischen Operations und F&E funktioniert bei uns sehr gut.

## Wie muss man sich diese Zusammenarbeit vorstellen?

Wir arbeiten jeden Tag sehr intensiv und konstruktiv zusammen. Darauf sind wir sehr stolz. Unsere Forscher und Entwickler involvieren uns sehr früh in den Entstehungsprozess von neuen Komponenten und Produkten. In vielen Fällen werden auch die Lieferanten sehr früh mit ins Boot geholt. Unsere Lieferantenplattform wurde zusammen mit unserer Entwicklungsabteilung definiert und wird täglich auf deren Anforderungen hin überprüft.

## Wie ist der Einkauf organisiert?

Wir sind zentral organisiert, der Strategische Einkauf und das Commodity Management befinden sich in unserer Firmenzentrale in Stäfa. Alle Einkaufsentscheidungen werden hier getroffen. Die Einkäufer in unseren Fertigungsanlagen weltweit beschaffen und disponieren bei den vorge-

gebenen Lieferanten, basierend auf den verhandelten und vereinbarten Konditionen. Wir sind nach Warengruppen (Commodities) organisiert, unsere Einkäufer sind kaufmännisch, prozesstechnisch und auch in der jeweiligen Materie sehr erfahren und exzellent ausgebildet.

## Die Weiterbildung hat bei Sonova also einen hohen Stellenwert?

Berufliche Weiterbildung hat sowohl im Einkauf als auch in allen anderen Bereichen in unserem Unternehmen einen hohen Stellenwert. Bei allen Mitarbeitenden werden regelmässig Kompetenzen, Leistungen und Potenziale überprüft. Auch im Bereich Einkauf bieten wir dafür konstruktive Feedbackgespräche an und investieren Zeit, um die individuellen Stärken weiterzuentwickeln. Ausserdem diskutieren wir zusammen die Karriereplanung. Um Qualifikationslücken bezogen auf aktuelle oder zukünftige Aufgaben eines Mitarbeitenden zu schliessen, werden Weiterbildungs-massnahmen definiert.

## Wie bilden Sie Ihre Einkaufs- und Beschaffungsprofis aus?

Wir bilden unsere Einkäufer gezielt aus, sodass diese alle fachlichen Anforderungen erfüllen. Parallel dazu besuchen sie eine Reihe von Weiterbildungskursen, wie beispielsweise Verhandlungstechnik, Projektmanagement, oder sie absolvieren die

Lehrgänge zum Einkaufsfachmann mit eidgenössischem Fachausweis beziehungsweise zum Einkaufsleiter mit eidgenössischem Diplom.

### **Wo liegen die Schwerpunkte der Beschaffungsstrategie von Sonova?**

Wir arbeiten eng mit unseren internen Kunden zusammen. Daher werden wir zum Beispiel sehr früh in die Forschung, Produkte- und Prozessentwicklung involviert und können so schon weit im Voraus agieren, mit-helfen sowie unsere Einkaufsstrategie mit den vorselektierten Lieferanten umsetzen. Wir legen auch sehr viel Wert auf langfristige Beziehungen mit Lieferanten. Dafür stellen wir auch hohe Anforderungen an potenzielle Lieferanten von Sonova: nicht nur bei technischen Aspekten, sondern auch in Hinblick auf Qualität, Liefertreue und Effizienz. Die Evaluation von Lieferanten führt der Einkauf im Team mit den entsprechenden Fachbereichen durch.

### **Und wie setzt sich das Beschaffungsportfolio zusammen?**

Wir kaufen nur sehr wenige Rohmaterialien. Die grössten Warengruppen für die Produkte sind Elektronikkomponenten und deren Entwicklung, Elektroakustik und Elektromechanik, elektronische Hörgeräte und Accessoires, Produktionsanlagen und Werkzeuge (für Plastik oder Silikon-teile), Metall- und Plastik-Miniaturteile, Produkt und Transportverpackungen oder Lackierservices. Die grössten Warengruppen, die nicht direkt im Produkt enthalten sind oder bei denen es sich um Dienstleistungen handelt, sind: externe Entwicklung, Transport und Distribution, IT-Soft- und Hardware sowie Marketing und Beratung.

### **In welchen Beschaffungsmärkten ist Sonova vornehmlich tätig?**

Wir kaufen unsere Materialien und Komponenten zum grössten Teil in Asien ein, dort beispielsweise in China und Taiwan. Danach kommen an-



### **Paul Schurter**

Der mexikanisch-schweizerische Doppelbürger (48) verantwortet als Director Corporate Procurement die Beschaffung bei Sonova. Bevor Paul Schurter im Oktober 2007 zum Unternehmen stiess, war er unter anderem bei Siemens Building Technologies, SR Technics, Hilti sowie lange Jahre bei Procter & Gamble tätig. Der versierte Heimwerker (momentan baut er eine Aussichtsterrasse an sein Haus) und begeisterte Sportler (Golf, Nordic Walking) wohnt im Bezirk Horgen, ist verheiratet und engagiert sich als Co-Präsident bei den Hirzel Flyers, dem Unihockeyclub seiner beiden Söhne.



### **Sonova produziert In-the-Ear-Hörgeräte kundenspezifisch mittels 3-D-Druck.**

teilig die Schweiz und dann weitere Länder in Europa wie Deutschland oder Frankreich. Der Grund, warum wir unter anderem in der Schweiz oder Deutschland tätig sind, ist die hohe Produktivität und Qualität vor Ort.

#### **Wie hoch ist das Einkaufsvolumen?**

Die Höhe des Einkaufsvolumens hängt stark von der jeweils aktuellen Entwicklung der Wechselkurse ab und umfasst mehrere 100 Millionen Schweizer Franken.

#### **Wie sichert sich Sonova gegen Wechselkursrisiken ab?**

Sonova ist bis zu einem gewissen Grad dadurch abgesichert, dass sie Umsätze und Kosten in der gleichen Währung generiert. Zudem haben wir eine aktive Hedging-Strategie. Wir sichern ca. 50–100% der Nettoposition im Nettoumlaufvermögen gegenüber Schwankungen der Hauptwährungen (EUR, USD, AUD, CAD, GBP) ab. Zu-

sätzlich versuchen wir über eine langfristig ausgeglichene Ressourcenallokation den Einfluss der Währungen abzufedern.

Das grösste Einkaufsvolumen hat die Elektronik, gefolgt von elektroakustischen Komponenten. An dritter Stelle kommen der Transport und die Distribution von Aufwendungen.

#### **Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Beschaffungsprozesse funktionieren?**

Wir haben äusserst einfache und kurze Prozesse. Sehr wichtig ist es, unseren internen Kunden diese Prozesse genau zu erklären und mit ihnen durchzuführen. So erkennen sie schnell den grossen Mehrwert. Den Erfolg messen wir mit KPIs monatlich und jährlich.

#### **Wie gehen Sie bei der Evaluation, Auswahl und Entwicklung der Lieferanten vor?**

Generell haben wir nur sehr wenige neue Lieferanten in den Bereichen Materialien, Komponenten oder Dienstleistungen. In diesen Bereichen greifen wir vor allem auf Lieferanten zurück, mit denen bereits eine Zusammenarbeit besteht. Wir vereinbaren gemeinsame, langfristige und klare Zielvorgaben mit ihnen und messen diese dann kontinuierlich. Um Qualität und Produktivität weiter zu steigern, helfen wir unseren Lieferanten auch, Prozesse zu verbessern oder neu einzuführen.

#### **Können Sie ein Beispiel nennen?**

Wenn notwendig werden Lieferanten auch finanziell unterstützt, damit wir gemeinsam von den Verbesserungen schneller profitieren können. Neue Lieferanten müssen im Voraus zeigen und garantieren, dass sie den Anforderungen gewachsen sind, die wir an Lieferanten stellen, mit denen wir bereits eine Geschäftsbeziehung unterhalten. Zusammen mit unserer

Entwicklungsabteilung werden Produktionsstandorte, Prozesse, Komponenten, Materialien genau auditiert und evaluiert. Die finanziellen Gegebenheiten werden zusammen mit dem Bereich Finanzen und Controlling ebenfalls intensiv geprüft.

### An welche Standards müssen sich Ihre Lieferanten halten?

Spezifisch müssen Sie ein qualifiziertes und validiertes Quality-Ma-

nagement-System vorweisen, beispielsweise ISO 9001 oder ISO 13485. Lieferanten müssen die «Sonova Group Supplier Principles» und unseren Ethikkodex schriftlich akzeptieren und im Alltag auch leben.

### Inwiefern ist die Digitalisierung eine Chance für den Einkauf bei Sonova?

Wir nutzen Möglichkeiten der Digitalisierung beispielsweise, um etwas

über unsere Lieferanten zu erfahren. Unser ERP-System verbindet in «real time» unsere Verkaufsmärkte mit der Zentrale, den Fertigungsstätten und zu einem grossen Teil auch mit den Lieferanten. Das ist ein wichtiger Bestandteil unserer Supply Chain.

### Welches sind die Herausforderungen 4.0 für Sonova und die Branche?

Wir optimieren ständig unsere Arbeitsprozesse und fragen uns, wo neue Organisationsmethoden im Fertigungsumfeld sinnvoll sind und wo es bei den bewährten Methoden bleiben sollte. Die «Herausforderungen 4.0» sind Teil dieses laufenden Optimierungsprozesses, den wir zusammen mit der Branche zielgerichtet weiter vorantreiben werden. •

## Sonova

Die auf Hörsysteme spezialisierte Schweizer Unternehmensgruppe mit Sitz in Stäfa ist in über 90 Ländern vertreten und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015/2016 einen Umsatz von rund 2,1 Milliarden Franken. Sonova beschäftigt mehr als 13 000 Mitarbeitende, entwickelt und vertreibt Hörlösungen in zwei Segmenten, Hörgeräte und Cochlea-Implantate.

Anzeige

# Qualitätsentwicklung bei Lieferanten

LEADING TO EXCELLENCE  
**SAQQUALICON**  
procure.ch

*Praxisorientierte Weiterbildungen für Fach- & Führungskräfte in der Beschaffung.*

- Lehrgang:   ▪ Supplier Quality Management
- Seminare:   ▪ Lieferantenaudits  
              ▪ Lieferantenauswahl und Qualitätssicherungsvereinbarungen  
              ▪ Pharma & Medtech – Compliance in der Beschaffung

[www.saq-qualicon.ch](http://www.saq-qualicon.ch)



SAQ-QUALICON AG   Riggenbachstrasse 8   T +41 (0)34 448 33 33   info@saq-qualicon.ch  
CH-4600 Olten       F +41 (0)34 448 33 31   www.saq-qualicon.ch