

Special Beschaffung



Fachsimpeln im Lager: Einkäufer Richard Haine mit einem Mitarbeiter.

Die Profi-Brückenbauer

Procurement Einkaufsmanager sind herausgefordert. Wollen sie den ständig steigenden Anforderungen gerecht werden, müssen sie unternehmerisch denken.

ECKHARD BASCHEK

Einkaufsmanager kennen sie, die Maverick-Buying-Quote. Bei «Maverick» denkt man nicht zuletzt an den Übernamen des Helden im Film «Top Gun», gespielt von Tom Cruise. Der Kampfpilot agiert gerne spontan, ohne Rücksprache, unorthodox. Und genau darum geht es bei der Quote: Sie sagt, wie hoch der Anteil der Einkäufe im Unternehmen ist, die an den Beschaffern vorbeilaufen. Und das ist für den Betrieb in aller Regel nicht vorteilhaft; hier gibt es keine Helden. Denn spontane Einkäufe ohne professionelle Unterstützung bedeuten nicht nur schlechtere finanzielle Konditionen, sondern auch das Verpassen von

Chancen in logistischer und strategischer Hinsicht.

Was können die Procurement-Manager tun? Sofern sie von der Geschäftsführung und der Unternehmenskultur nicht genügend Rückhalt spüren, müssen sie sich und ihre Stärken von sich aus ins Spiel bringen. Das heisst, aktiv kommunizieren, internes Marketing betreiben und Zusammenhänge erklären. Dazu gehört für die Beschaffer auch – sofern sie das nicht schon längst getan haben –, sich nicht nur als gewiefte Rabattschinder zu verstehen, sondern als wertschöpfenden Teil des Unternehmenserfolgs. Nicht zu vergessen: Eine erfolgreiche Supply Chain trägt viel zum Gesamtergebnis bei.

Die fortschreitende Digitalisierungsbeziehungswise Innovationswelle ist dabei ein wichtiges Element. Es kann sich sehr vor-, aber auch sehr nachteilig auswirken: Verstehen es die Einkaufsmanager, die neuen Chancen zu nutzen und agiler zu werden, gehören sie zu den Gewinnern. Verpassen sie die Chancen, geraten sie zunehmend in Bedrängnis.

Spezialisierte Berater wie David Schertenleib, Managing Director bei Procurement Partner in St. Gallen, Zürich und Bern, wissen, was die Einkaufsmanager zu tun haben. Schertenleib: «Wichtig ist, dass sie bei Beschaffungsgeschäften die Prozesshoheit haben, dabei aber nicht als Machtmenschen, sondern als intelligente Brücken-

bauer funktionieren. Es geht um integrierte Prozesse nach innen und aussen. Ein guter Einkäufer kennt die Sorgen und Nöte, Chancen und Schwächen seiner Lieferanten wie seine eigene Westentasche.» Kraft ihrer Kompetenz, ihres Durchblicks und ihrer umfassend verstandenen Aufgabe könne es ihnen gelingen, gleichzeitig ihre eigene Position und die ihres Unternehmens aufzuwerten. Und dann sind es auch nicht mehr nur die Finanzchefs, die fast automatisch zu Kronprinzen der Geschäftsführer avancieren – auch dank der Digitalisierung. Und die Maverick-Buying-Quote, die als Erster in der Geschichte des Begriffs der texanische Anwalt Samuel Maverick zu spüren bekam, ist kein Thema mehr.

Die Macht verschiebt sich

Die Digitalisierung wird die gesamte Branche umkrepeln, prophezeit ETH-Logistikprofessor Stephan Wagner.

SEITE 35

Einkauf der Zukunft

Ausschlaggebend für Veränderungen sind nicht die neuen Technologien, sondern ein Wandel in der Beschaffungskultur.

SEITE 40

Sieben Chefs, vier Fragen

Die Regionenleiter von Procure.ch über die Herausforderungen von heute und den Learnings für morgen.

SEITE 42

Treffsichere Zusammenfügung

Das Offertenportal Gryps vermittelt erfolgreich Geschäfte und Aufträge zwischen professionellen Akteuren.

SEITE 45

Raus aus der Nische

Mit Blockchain lässt sich mehr bewegen als nur Bitcoins. Auch in der Supply Chain ist die Technologie von Nutzen.

SEITE 49

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN
SPECIAL: ECKHARD BASCHEK

FOTO-PORTFOLIO

Unser Fotograf hat die drei Einkäufer, Maximilian Lindner von Emmi Schweiz, Leonardo Longaretti (Bild unten) von Zimmer Biomet und Richard Haine von der Insel Gruppe bei ihrer täglichen Arbeit begleitet. Die Fotoreportage.

Fotos: Peter Frommenwiler



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.

Die digitale Transformation der Supply Chain

Auch die Beschaffungskette wird weitgehend digitalisiert – für eine bessere Customer Experience, genauso wie für eine Optimierung der Beschaffungskosten. Mehr und mehr Unternehmen setzen dazu auf Lösungen aus der Cloud.

Sicherheitsbetrachtungen

Die jüngsten weltweiten Cyber-Angriffe auf Tausende von Unternehmen in der Welt haben uns gezeigt, dass Unternehmen, die Software in der Cloud nutzen, nicht ernsthaft in Gefahr waren. Namhafte globale Cloud-Anbieter investieren in IT-Sicherheit viel mehr als die besten internen IT-Abteilungen jemals für Datensicherheit und Datenschutz ausgeben könnten. Die Realität sieht so aus, dass der Schritt des digitalen Wandels die Sicherheit tatsächlich erhöht.

Es geht darum, die bisherigen Gewohnheiten zu ändern

Francis Gurry, Generaldirektor der WIPO, sagt: «Innovation kann dazu beitragen, den derzeitigen wirtschaftlichen Aufschwung in langfristiges Wachstum umzuwandeln.»

Gemäss des Global Innovation Index wird die Schweiz 2017 erneut als weltweiter Innovationsführer eingestuft. Im Gegensatz zur nordischen und angelsächsischen Welt bleiben Schweizer Unternehmen aber eher verhalten, wenn es um die Umsetzung innovativer Technologien und der Modernisierung der IT-Landschaften geht. Als Grund hierfür werden oft Sicherheits- und Datenschutzaspekte genannt. Nun, die Glühbirne hat seinerzeit die Kerzen ersetzt und funktioniert sicherer, kostengünstiger und viel umweltverträglicher. Es ist also wohl vor allem eine Frage der Zeit.

Unternehmen, die den Wandel jetzt verschlafen, riskieren möglicherweise den Fortbestand ihrer Unternehmung. Wer konnte schon vor ein oder zwei Jahren ahnen, dass das offizielle Manifest von Philip Morris einst lauten würde: «Designing a smoke free future»? Ist das nicht eine massive Veränderung eines Geschäftsmodells?

Es ist nicht mehr an der Zeit zu fragen, ob die digitale Transformation der richtige Schritt ist; es ist keine Option mehr.

Wie geht es mit der digitalen Lieferkette weiter?

Bisher wurden die Funktionen Supply Chain, Procurement und Sourcing immer wieder genutzt, um vor allem Kosteneinsparungen und den erforderlichen Mehrwert zu erbringen. In unserer ultra-vernetzten Welt können es sich Unternehmen nicht mehr leisten, Risiken bei der Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen einzugehen, indem sie ihre Augen vor den Lieferanten von Drittanbietern verschliessen und zuversichtlich sind, dass sie alle erforderlichen Massnahmen durch Geschäftsbedingungen oder Qualitätsvereinbarungen mit ihren Lieferanten ergriffen haben und das regelmässige Audits keine Unstimmigkeiten aufgedeckt haben.

Heutzutage kann eine Marke ihren Ruf mit der Geschwindigkeit eines Tweets möglicherweise zerstören; dies kann Millionen an Geschäftsverlusten einbringen. Grundsätzlich haben alle versteckten Kosten oder nicht wertschöpfende Dienstleistungen einen verheerenden Einfluss auf die Rentabilität.

Die nahe Zukunft liegt in einer kollaborativen Geschäftsumgebung, in der es nicht nur darum geht, Einsparungen und Dienstleistungen zu erbringen, sondern aktiv an der Wertschöpfung des Unternehmens mitzuwirken, Verkaufszahlen und Unternehmenswachstum zu fördern.



Für eine digitale Lieferkette müssen bisherige Gewohnheiten in Frage gestellt und teils aufgegeben werden.

Es geht um Technologie in der Cloud

Die Cloud-Technologie ist dasjenige Element, das Ihnen dabei helfen kann, sich Ihr Unternehmen, Ihre Prozesse und die Customer Experience neu vorzustellen. Oracle's Cloud-Anwendungen im Software-as-a-Service (SaaS)-Modell bieten Ihnen die Geschwindigkeit und Innovationskraft von Best-of-Breed-Software in einer vollständigen, sicheren und integrierten Cloud-Suite – eingebettet in moderne Best-Practice-Prozesse und integrierte soziale, mobile und analytische Fähigkeiten.

Worin besteht das Oracle Supply Chain Management Cloud-Angebot?

Oracle SCM Cloud wurde von Grund auf für die Cloud und die moderne Supply Chain entwickelt und bietet Ihnen Transparenz, Einblicke und Fähigkeiten, die Sie benötigen, um Ihre eigene intelligente Supply Chain zu kreieren.

Mit Funktionen wie Produktinnovation, strategischer Materialbeschaffung, ausgelagerter Fertigung, integrierter Logistik und globalem Handelsmanagement, Mehrkanalauftragsabwicklung und integrierter Nachfrage- und Angebotsplanung ist Oracle SCM Cloud die umfassendste SCM-Suite auf dem Markt.

Unternehmen, die sich entschieden haben, den Schritt in die digitale Supply Chain-Transformation mit Oracle zu gehen, konnten von einer enormen Leistungssteigerung profitieren.

Einige Transformationsbeispiele

Capgemini

Verkürzung der Eingliederungszeit für neue Lieferanten von Wochen auf Tage. Der Grund, warum sie sich für den Einsatz moderner Cloud-Technologien von Oracle entschieden haben, liegt darin, dass sie die Notwendigkeit erkannt haben, Beschaffungsprozesse auf globaler Ebene zu vereinheitlichen und zu optimieren und so das weitere Wachstum ihrer Hightech-Lösungen zu unterstützen.

Volvo (Automotive)

Dynamische Planungs- und Transportmanagementlösung.

FlixBus (Travel/Transportation)

FlixBus Deutschland hat durch die Integration von Drittsystemen und deren FlixBus-Mobility-Applikationen zusammen mit der Oracle Procurement Cloud umfangreiche Kosteneinsparungen erzielt.

Medtronic (Medical)

Medtronic nutzt Oracles Produktlebenszyklus-Management zur Verbesserung der Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung.

Weitere Details zu Oracle Procurement Cloud

Die moderne Beschaffungs-Cloud-Anwendung von Oracle wurde entwickelt, um Ihre Beschaffungspotenziale zu erhöhen.

Ausschreibungs-Funktionalität

Verbessern Sie die Anforderungserfassung, Dokumentenfreigabe und Verhandlungseffektivität innerhalb der Sourcing-Teams. Es enthält Elemente, die Ihre Verhandlungsaktivitäten mit intuitiven Werkzeugen und einer modernen Benutzerführung vereinfachen.

Vertrags-Funktionalität

Umsetzen der Geschäftsvorgaben mithilfe vorab genehmigter Klauselbibliotheken, Vertragsvorlagen und geführter Vertragserstellung. So schaffen Sie Vertragsstandards und verbessern die Transparenz durch die Nutzung einer sicheren und durchsuchbaren Vertragsbibliothek. Sie automatisieren Vertragsverlängerungen und haben eine genaue Übersicht der erfassten Änderungen und Nachträge mit einer vollständigen Historie der Vertragsprüfung.

Integrierter Prozess: Beschaffung bis Bezahlung

Rechnungsabgleich und Zahlung. Dadurch kann Ihr Unternehmen sich auf strategisch wichtige Aufgaben konzentrieren. Vereinfacht das Tagesgeschäft Ihrer Mitarbeiter durch einen intuitiven Beschaffungsprozess, mit dem Sie schnell und sicher die benötigten Artikel und Dienstleistungen beauftragen können.

Lieferantenverwaltung

Qualifizierung und Bewertung von Lieferanten zur Unterstützung von Lieferantenkonsolidierungen, Compliance- und Verhandlungsentscheidungen. Sie verbessert die Informationsgenauigkeit durch zeitnahe Aktualisierungen von Lieferanteninformationen und reagiert proaktiv, wenn Änderungen die Qualifikationen, Fähigkeiten oder Risiken von Lieferanten beeinträchtigen könnten.

Webinar-Serie «The Digitization of the Supply Chain»

Nehmen Sie an einem unserer fünf aufgezeichneten Webinare teil, um mehr über die Digitalisierung der Supply Chain zu erfahren – Sie finden diese hier: <http://ora.cl/6im5y>

Weitere Informationen:

- E-Buch zur Beschaffung: <http://ora.cl/ae7CT>
- Checkliste «Surviving Digital Disruption: A Checklist for Modern Business»: <http://ora.cl/gv2RV>
- Weitere Oracle-SCM-Lösungen: <http://ora.cl/wm1IF>

Über den Autor

Der 50-jährige Franzose Antoine Bailleul ist seit Oktober 2016 bei Oracle als Business Development Manager SCM für die Schweiz tätig. Seine Leidenschaft gilt der Supply Chain und der Logistik. Vor seiner Zeit bei Oracle war er zuletzt mehrere Jahre im europäischen Vertrieb bei einem führenden internationalen Logistikdienstleister tätig, davor mehrere Jahre in der medizinischen Industrie in Supply-Chain- und Logistikfunktionen (seit 2006 in der Schweiz).



Sie können Antoine Bailleul unter antoine.bailleul@oracle.com oder +41 79 808 14 05 kontaktieren.



Selbstbewusst: Sein Metier kennt der diplomierte Betriebswirt Richard Haine aus dem Effeff.

«Firmen beziehen Innovationen über die Beschaffung»

Stephan Wagner Laut dem ETH-Logistikprofessor und Vorstandsmitglied von Procure.ch wird die Digitalisierung den Einkauf aufwerten.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Man sieht oft Juristen, Sales-Leute oder führende Entwickler, die es in Firmen nach ganz oben schaffen – wie sieht es mit den Einkäufern aus?

Stephan Wagner: Das hat sich in den vergangenen 20 Jahren deutlich verbessert. Damals stiegen die Angestellten aus den Bereichen Operations und Einkauf nur sehr selten in das Topmanagement auf. Seither gibt es laut Studien einen kontinuierlichen Anstieg, aber der Anteil ist tatsächlich weiterhin auf niedrigem Niveau.

Gibt es dafür Gründe?

Der Stellenwert des Supply Chain Management steigt generell. Damit nimmt auch die Sichtbarkeit der Führungskräfte in diesem Bereich zu. Ein Beispiel ist Herbert Diess bei Volkswagen: Er kam ursprünglich aus dem Einkauf bei BMW und war dort zum Entwicklungsvorstand aufgestiegen. Jetzt ist er Markenvorstand bei Volkswagen. Einzelne weitere Beispiele gibt es auch aus der Schweiz.

Wie wird sich die Digitalisierung hierbei auswirken?

Sie hat grosse Auswirkungen auf das Geschäftsmodell. Man diskutiert das Thema in diesem Zusammenhang auch unter der Bezeichnung Beschaffung 4.0. Hier gibt es auch und gerade in den mittelständischen Firmen sehr viel zu tun, es geht um die Neuaufstellung vieler operativer und strategischer Prozesse.

Welches sind die konkreten Auswirkungen der Digitalisierung?

Die Prozesse werden wesentlich schneller und transparenter, es lässt sich über die Digitalisierung unmittelbar Wert generieren. Auch mithilfe der künstlichen Intelligenz lassen sich die Fragen, wie man einkauft, um wettbewerbsfähig zu bleiben, viel besser beantworten. Die künstliche Intelligenz liefert in diesem Zusammenhang bessere Entscheidungsgrundlagen.

Die Digitalisierung führt auch dazu, dass Produkte und Dienstleistungen zusammen

gebündelt und gehandelt werden. Macht sich das auch im Einkauf bemerkbar?

Ja, solche Bündel werden vermehrt zusammen eingekauft. Damit verschieben sich einige Grundlagen, wenn es nicht mehr nur um Einkaufspreise, sondern auch um die Nutzung inklusive Wartung über bestimmte Zeiträume geht. Das macht den Einkauf komplexer.

Bringt die Digitalisierung auch Innovationen in Unternehmen hinein?

Firmen beziehen Innovationen zunehmend über die Beschaffungsmärkte, wie



Der Forscher

Name: Prof. Dr. Stephan M. Wagner
Funktion: Leiter des Lehrstuhls für Logistikmanagement und Direktor des Executive MBA ETH SCM
ETH Zürich
Wohnort: Zürich
Familie: verheiratet, zwei Kinder
Ausbildung: Berufsausbildung zum Bankkaufmann, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland und den USA, Promotion und Habilitation an der Universität St. Gallen

Die Institution Die Aktivitäten des Lehrstuhls für Logistikmanagement werden seit 2008 von der Kühne-Stiftung, Schinddellegi, gefördert. Schwerpunkte liegen auf dem Supply Chain Management und der Beschaffung. Fragen zum Beziehungsmanagement zwischen Unternehmen sowie zu Innovation und Risiken in Supply Chains stehen im Mittelpunkt der Untersuchungen, die regelmässig international ausgezeichnet werden.

ich selber in meinen knapp zehn Jahren Beratungs- und Managementtätigkeit in der Industrie erfahren durfte. Es wird weiter eher die Herstellung als die Forschung und Entwicklung ausgelagert. Aber selbst wenn lediglich die Herstellung ausgelagert wird, müssen Firmen hinsichtlich der Innovationen mit den Lieferanten zusammenarbeiten.

Ein Beispiel?

Der Automobilzulieferer Rehau aus Muri ist ein gutes Beispiel dafür, dass und wie Firmen Innovationen über den Einkauf in die eigene Organisation hineinbringen. Oft basiert dies auf der Digitalisierung. Vermehrt gibt es auch laufend neue Themen und Innovationen, welche bisher gar nicht auf dem Radar der Einkäufer gewesen waren. Das Fuzzy Front End ist ein Beispiel einer Gestaltung eines Innovationsprozesses, bei dem die klassischen Managementmethoden nicht gut funktionieren und wo eine gemeinsame Entwicklung angestrebt wird. Zwischen der Idee und dem fertigen Produkt steht dabei eine Vorlaufzeit von fünf bis sechs Jahren.

Gibt es Branchen, die hinsichtlich des fortschrittlichen Einkaufs voraus sind?

Es gibt grosse Veränderungen in der Autobranche durch die Entwicklung der Elektromobilität und der Vernetzung. Viele neue Lieferanten kommen aus dem Startup-Umfeld. Entsprechend haben es die Einkäufer mit ganz anderen Ansprechpartnern zu tun. Tendenziell galt bisher in der Autoindustrie, dass grosse Firmen mit grossen Zulieferern sprechen. Dies ist bei den neuen Technologien oft nicht der Fall. Ebenfalls fortschrittlich sind die Telekom-Netzbetreiber. Dienstleister wie Swisscom haben sehr früh ein Verständnis dafür entwickelt, wie die Digitalisierung den Einkauf verändert.

Welche Rolle spielen Startups dabei?

Die Rolle von Startups zählt zu den Forschungsschwerpunkten an meinem Lehrstuhl. In der Industrie gibt es viele Lernprozesse, wie man Startup-Wissen und -Kulturen in die eigene Firma bringt, damit man in einigen Jahren zusammenarbeiten kann.

Welche Branchen liegen tendenziell zurück?

Chemie und Pharma haben andere Themen. Beide Branchen sind sehr stark von der Forschung und Entwicklung getrieben. Eine weitere Branche, bei der es Aufholbedarf gibt, ist die Bauindustrie.

Was kann ein Unternehmen konkret machen, um sich beim Einkauf zu verbessern?

Ein wichtiges Thema ist die Automatisierung. Dadurch können Fehler vermieden werden, es wird Zeit und Energie gespart. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Ver-

«Die Digitalisierung in der Beschaffung bewirkt veränderte Machtverhältnisse.»

besserung der Transparenz. Die Ausgaben und die Einkaufsbudgets werden über die gesamten Lieferketten transparent.

Gibt es noch weitere Möglichkeiten?

Ja, ein grosses Thema ist das Schaffen von Wert durch und mit dem Einkauf, wenn man weiss, was und wie optimiert eingekauft wird. Heute wissen Unternehmen meist nicht, welches der optimale Zeitpunkt für eine Bestellung und welches die optimale Bestelllosgrösse ist. Durch Machine-Learning-Algorithmen erfahren Firmen, wann es Rabatte gibt, wann generell der beste Wiederbeschaffungszeitpunkt ist und wie die Lagerhaltung optimiert werden kann. Daraus können substanzielle Einsparungen resultieren, wie beispielsweise bei der Deutschen Bahn, wo man das Vertragswesen automatisiert hat. Viele dieser Innovationen kommen aus dem Konsumentengeschäft, sie dringen nach und nach in den B2B-Bereich vor.

Welches sind die Schlüsseltechnologien für den digitalen Einkauf?

Sicher einmal Machine Learning, um die Veränderungen, die für den Einkauf relevant sind, zu erkennen. Bei komplexen

Produkten, die eingekauft werden, geht es auch darum, optimale Konfigurationen zu finden. Dabei geht es rasch einmal um zehn bis zwanzig Dimensionen, die von Produkt zu Produkt unterschiedlich sind. Das ist ohne fortgeschrittene Technologien kaum zu optimieren.

Wie wirkt sich das konkret auf Umsatz und Gewinn eines Unternehmens aus?

Dazu gibt es nur wenige breite Untersuchungen. Die einzelnen Beispiele weisen auf ein Einsparpotenzial von 7 bis 9 Prozent beim Einkauf hin. Die Wertschöpfung erfolgt zunehmend zusammen mit den Lieferanten.

Welches Potenzial sehen Sie bei weiteren neuen Technologien wie Blockchain?

Bei der Beschaffung selber spielt diese Technologie derzeit noch keine Rolle. Bei der Supply Chain hingegen schon, da erhöht sich die Transparenz, denn es wird möglich, die Herkunft von Produkten zurückzuverfolgen. Das ist im Bereich Lebensmittel sehr wichtig, um zu belegen, wo welches Produkt hergestellt und wie etwas transportiert wurde und ob die Kühlung über die ganze Zeit sichergestellt gewesen war.

Zeichnet sich eine nächste grosse disruptive Technologie ab?

Die Digitalisierung in der Beschaffung bewirkt veränderte Machtverhältnisse. Lieferanten haben mehr Macht; das klassische Spiel zwischen Lieferanten und ihren Abnehmern, das «Power-Game», wird dadurch abgelöst. Die neue Beschaffung erfolgt rascher, flexibler, und in unsicheren Zeiten gilt es weitere Faktoren, wie etwa grosse Wechselkursschwankungen, zu berücksichtigen.

Und was bedeutet das konkret für den einzelnen Einkäufer?

Der wird natürlich auch viel flexibler werden. Darüber hinaus wird aus dem Einkäufer eine Person mit einem breiteren Aufgabenverständnis. Ein Teil dieser Rolle ist, dass der Einkäufer noch mehr zum Relationship-Manager für die Kontakte mit den Lieferanten wird.

Was macht eine Einkäuferin aus?

Bildung Im Procurement sind Kenntnisse der Branche sowie Einkäuferkompetenzen gefragt. Für die Fortbildung besteht hierzulande ein breites Angebot.

ANDREAS KYBURZ

Schon Johann Wolfgang von Goethe war davon überzeugt: «Es ist nicht genug zu wissen – man muss auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen – man muss auch tun.» Und für John F. Kennedy stand ausser Frage: «Es gibt nur eins, was auf Dauer teurer ist als Bildung, keine Bildung.» Zwei brillante Köpfe, die es in ihrem Metier jeweils nach ganz oben schafften, wussten um die Bedeutung einer adäquaten Aus- und Weiterbildung. Was für den Dichturfürsten und den amerikanischen Präsidenten gilt, das kann auch für Einkäuferinnen und Einkäufer nicht falsch sein.

Vom Einsteiger zum Profi

Alle Unternehmen und Organisationen, ganz unabhängig davon, aus welcher Branche sie kommen, sind auf versierte Einkäuferinnen und Einkäufer angewiesen – denn bevor überhaupt produziert werden kann, müssen zunächst Ausgangsprodukte und Dienstleistungen beschafft werden. Mit ein Grund, weshalb im Einkauf oft Quereinsteiger zu finden sind. Deren Branchenwissen ist für die Unternehmen äusserst wertvoll. Nicht weniger zentral sind natürlich die einkaufsbezogenen Kompetenzen. Wer sich als Einkaufsprofi, zunächst einmal unab-



Regelmässige Kommunikation: Der Austausch mit seinen Mitarbeitenden gehört für Richard Haine zum Tagesprogramm.

PETER FROMMELTNER

hängig von seiner Wirkungsstufe, mit seinen beruflichen Perspektiven beschäftigt, für den hält die hiesige Aus- und Weiterbildungslandschaft fast unbegrenzte Möglichkeiten bereit, sei es nun auf der operativen, der taktischen oder der strategischen Ebene.

Hat man sich, ganz nach Goethe, nicht nur für das Wissen und das Wollen, sondern auch für das Anwenden und das Tun entschieden, stellt sich zunächst einmal die Frage der Finanzierung. Trotz Kennedys Aussage – kostenlos sind gute Aus- und Weiterbildungen nicht zu haben. Weiterbildungshungrige müssen sich

gezwungenermassen mit der Finanzierung auseinandersetzen. Da auch im Einkauf der Fachkräftemangel nicht wegzudiskutieren ist, investieren Arbeitgeber immer öfter in die berufsorientierte (höhere) Aus- und Weiterbildung ihrer Einkäuferinnen und Einkäufer. Das wirkt sich positiv auf ihr Image als Arbeitgeber aus – ganz zu schweigen vom neu erworbenen Know-how, das dadurch ins Unternehmen strömt.

Beste Vernetzungsmöglichkeiten

Als nationaler Fachverband und offizieller Prüfungsträger der höheren Berufs-

bildung im Bereich von Einkauf und Beschaffung begleitet Procure.ch Einkaufsverantwortliche in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsfirmen auf ihrem Berufsweg, vom Einsteiger bis zum Hochschulabsolventen.

Kontinuierliche Weiterbildung und beste Vernetzungsmöglichkeiten sind so seit mehr als 55 Jahren institutionalisiert und befähigen Beschaffungsprofis für deren fordernden aktuellen und künftigen Berufsalltag.

Andreas Kyburz, Geschäftsführer, Procure.ch, Aarau.



«Alle Firmen und Organisationen sind auf versierte Einkäuferinnen und Einkäufer angewiesen.»

Andreas Kyburz
Geschäftsführer Procure.ch

ANZEIGE

STAUFEN. i n o v a

MAKE OR BUY

SUPPLIER
MANAGEMENT

GLOBAL
SOURCING

TCO

IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES!
WIR BEGLEITEN SIE SCHRITT FÜR SCHRITT AUF DEM WEG ZUR EXZELLENZ

++ BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN UND BESUCHEN SIE UNS AUF STAUFEN-INOVA.CH ++

Industrie 4.0

Der Faktor Mensch ist entscheidend

Was wir Industrie 4.0 nennen, ist seit Jahren im Gang: die immer weiter verbreitete Digitalisierung von Dienstleistungen und Produktionsprozessen und der stetig zunehmende Einsatz von Robotern. Viele Anwendungen im Bereich der Digitalisierung existieren schon lange: elektronische Satzsysteme im Druckwesen beispielsweise oder CAD in der Architektur, in der Industrie und im Designbereich. Neuerdings werden jedoch Zukunftsszenarien vermehrt und heftig diskutiert. Und es ist unbestritten, dass der Strukturwandel die Arbeitswelt und den Arbeitsmarkt grundlegend verändern wird.

Das weckt bei vielen Arbeitnehmenden Ängste. Diese seien unbegründet, findet das Beratungsunternehmen Deloitte; Studien hätten ergeben, dass in der Schweiz bis 2025 dank Digitalisierung sogar 270 000 neue Arbeitsplätze entstünden. Denn Industrie 4.0 ist nicht ein Geschäftsmodell, welches alle anderen verdrängen wird, sondern ein zusätzliches, das auf neuen Technologien basiert. Die Technik soll dabei Mittel zum Zweck sein und nicht Selbstzweck; der Mensch soll weiterhin im Mittelpunkt stehen.

Ängste abbauen, Kompetenzen fördern

Die Digitalisierung hat allerdings Auswirkungen auf die Arbeitsweisen und die Ansprüche, die an Mitarbeiter gestellt werden: Neue, multifunktionale Teams werden entstehen; die Projektumgebung wird immer agiler; Prozesse werden sich verändern, ebenso Organisationen und Hierarchien. Dabei werden die Anforderungen grösser, denn in der Industrie 4.0 laufen immer mehr unterschiedliche Elemente zusammen. Wenn wir als Beispiel den Bereich Einkauf und Supply Management betrachten, so werden wir es in Zukunft mit grenzenlosen, globalen Beschaffungsmärkten zu tun haben. Entlang der ganzen



Adrian Jungo
Präsident Procure.ch und Leiter
Supply Chain Operations Swisscom.

«Alle reden von Industrie 4.0. Arbeitnehmende bangen deshalb um ihre Jobs. Doch ohne den Menschen geht auch in Zukunft nichts.»

Supply Chain werden verschiedene Akteure viel stärker als bisher vernetzt und in «real time» arbeiten müssen. Nicht bestritten werden kann deshalb, dass Leute, die sich für den Arbeitsmarkt fit halten wollen, heute noch mehr als früher eine permanente Weiterbildung ins Auge fassen müssen. Führungskräfte und Entscheidungsträger haben dabei die wichtige Aufgabe, Ängste vor Veränderung und Jobverlust abzubauen, ihren Leuten den Umgang mit schnellem Wandel und zunehmender Komplexität näherzubringen und, damit einhergehend, Unsicherheiten abzubauen. Wer seinen Mitarbeitenden Perspektiven und Qualifikationsprogramme anbieten kann, sorgt dafür, dass neben «harten» auch «weiche» Kompetenzen gefördert werden: dass Mitarbeiter den Wandel mit Überzeugung mittragen, statt sich gegen ihn zu wehren.

Bildung und Erfahrung

Was die «harten» Kompetenzen betrifft, etwa im Bereich Data Analytics, Verständnis für neue Technologien und Umgang mit ihnen, so muss die Bildung konsequent gefördert werden. Im Bereich Einkauf und Supply Management bietet der Fachverband Procure.ch eine breite Palette von Möglichkeiten zur beruflichen Aus- und Weiterbildung an. Er organisiert Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen und fördert die Ausbildung im Supply Management auf Stufe Hochschule und Fachhochschule. Zudem organisiert er Fachkurse, Tagungen und Seminare und schafft Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zur Bildung von Netzwerken.

Und nicht zuletzt will Procure.ch neue Talente für den Einkauf begeistern. Denn ohne engagierte Menschen mit hoher Motivation, die stets den Kunden ins Zentrum ihrer Überlegungen und ihres Handelns stellen, funktioniert auch die Industrie 4.0 nicht.

ANZEIGE

STAUFEN. i n o v a

LEAN MANAGEMENT UND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: ANTRIEB FÜR DEN ZUKÜNFTIGEN EINKAUF

Staufen.Inova AG mit Sitz in der Schweiz zählt zu den führenden internationalen Beratungsunternehmen für Lean Management und Supply Chain Management. Das global operierende Consultinghaus legt grossen Wert auf das gelebte Credo «Erfolgreich aus der Schweiz». Diese Devise wird in der tagtäglichen Praxis umgesetzt, wenn Unternehmen dabei unterstützt werden, ihre Wertschöpfungs- und Managementprozesse entlang der gesamten Supply Chain zu optimieren. Zukünftigen Anforderungen wird Rechnung getragen, indem Innovations- und Produktentstehungsprozesse auf neue Bedürfnisse agil ausgerichtet und gestaltet werden. Darüber hinaus unterstützt Staufen.Inova dabei, Anforderungen an IT-Systeme zu definieren und entsprechend geeignete Anbieter zu evaluieren.

Die durch besonders umfangreiches Know-how abgestützten Kernkompetenzen liegen im Gestalten wettbewerbsüberlegener Wertschöpfungsketten. Neben den internen Abläufen stehen standort- und firmenübergreifende Prozesse im Fokus, die in Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Logistikpartnern optimal vernetzt werden. Auf dem Weg zu Industrie 4.0 wird mit Lean Management ein solides Fundament gelegt. Der Wandel zum digitalen Unternehmen kann, in Ergänzung zum eigenen Know-how, durch Zusammenarbeit mit dem Schwesterunternehmen Neonex besonders begleitet und zielgerichtet unterstützt werden.

Internationale Firmen werden durch mehr als 300 Mitarbeitende an den Standorten Deutschland, Schweiz, Italien, Polen, Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn, China, Brasilien und Mexiko lokal unterstützt.

++ BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN UND BESUCHEN SIE UNS AUF STAUFEN-INOVA.CH ++

Zukunft der Beschaffung

Einkauf 4.0 Die vierte industrielle Revolution ist in vollem Gange – ob mit oder ohne uns.

CARSTEN VOLLRATH

Schon jetzt hat Industrie 4.0 deutliche Veränderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verursacht – man denke nur an Veränderungen hin zur Selbstorganisation und Selbststeuerung der Systeme und die Autonomie der Maschinen. Die Fabrik der Zukunft und alle damit verbundenen Funktionsbereiche entlang der Wertschöpfungskette müssen völlig neu gedacht werden. Daher ist es naheliegend, dass sich neben Produktion auch Logistik, Einkauf und Supply Chain Management (SCM) mit dem Thema befassen und sich bewusst werden, wie durch Industrie 4.0 die bisherige Organisation, ihre Prozesse und ihre Mitarbeiter beeinflusst und verändert werden.

Sind wir bereit?

Spannend ist vor allem der Vergleich, wie die Firmen einerseits die Bedeutung von Industrie 4.0 für die Zukunftsfähigkeit ihres eigenen Unternehmens beurteilen und andererseits ihren aktuellen Kenntnisstand zur Industrie 4.0 einschätzen. Während über 80 Prozent der Befragten einer Umfrage von procure.ch, VNL und Innovative Management Partner (IMP) von 2016, bei der sich über 250 Schweizer Einkäufer aus den oberen und mittleren Kaderstufen beteiligten, Industrie 4.0 und die revolutionären Entwicklungen der Digitalisierung als relevant bis sehr relevant für die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens beurteilten, schätzen fast gleich viele ihren aktuellen Kenntnisstand zum Thema Industrie 4.0 und Digitalisierung als gering bis ungenügend ein.

Die Befragungsergebnisse zeigen deutlich, dass viele Unternehmen noch am Anfang stehen. Aber genau jetzt haben diese die Chance, sich die Industrie 4.0 zunutze zu machen und sich einen Vorsprung zu erarbeiten. Wir müssen dem Einkauf besondere Aufmerksamkeit schenken, denn von ihm wird erwartet, sich von einem Cost-Center zu einem Profit-Center mit Innovationskraft zu entwickeln.

Trends und Entwicklungen im Einkauf

Industrie 4.0 und die daraus resultierenden Entwicklungen werden den Einkaufsprozess von Grund auf verändern. Einkäufe werden rationalisiert und die Verhandlungskultur wird verschwinden. Zahlen entscheiden über den Zuschlag oder die Absage an einen Zulieferer. Die Automatisierung der Kerngeschäfte wird zu Kosten- und Zeitersparnissen führen. Die dadurch frei werdenden Ressourcen können dann gewinnbringend reinvestiert werden; zum Beispiel kann man sich

auf die Zusammenarbeit mit dem ausgewählten Zulieferer konzentrieren und es können Innovationen vorangetrieben werden.

Systeme werden miteinander kommunizieren und es wird eine autonome Bestellabwicklung erreicht. Sensoren messen den Lagerbestand in Echtzeit und entscheiden anhand von online abrufbaren Daten, bei welchem Lieferanten welche Menge bestellt wird – ohne menschliches Eingreifen. Bedarfe werden dabei in erster Linie auf Basis statistischer Analysen und Vorhersagen prognostiziert. Für einen effizienten Wertschöpfungsprozess wird es entscheidend sein, wie gut Bedarfe antizipiert werden können – die autonome Prognose wird zum Wettbewerbsvorteil.

Weitere Trends, die die Rolle des Einkaufs nachhaltig verändern werden: Weitergehende Wertschöpfungsverlagerung ausserhalb der Firma; Unternehmensumfelder werden immer komplexer und dynamischer und somit auch die Reaktionsfähigkeit der Firmen; die Rolle des Einkaufs besteht zunehmend darin, neue erfolgskritische Kompetenzen ins Unternehmen zu holen; damit entwickelt sich der Einkauf weg von der klassischen Regelorganisation des Warengruppenmanagements hinein in eine Rolle, die nicht Regelorganisation des Innovations-sourcings und -scoutings ist.

Die Frage wird dabei sein, ob es dem Unternehmen gelingt, Einkauf 4.0 als gewinnbringenden Treiber einzusetzen und damit das Potenzial der vierten industriellen Revolution voll auszuschöpfen.

Neue Rollen und Kompetenzen

Die neuen Rollen des Einkaufs werden von einem kleinen Core-Team übernommen, das in der Lage sein muss, komplexere Aufgaben zu bewältigen. Daher wird sich das Anforderungsprofil des Einkäufers deutlich erhöhen. Langfristig wird der Einkauf weniger Ressourcen binden und sich trotzdem zu einem immer wichtigeren Bestandteil des Unternehmens entwickeln. Einige Stichworte:

Echtzeit-Datenanalyse Künftig werden im Einkauf immer mehr Daten in Echtzeit ausgewertet und Handlungen daraus abgeleitet. Damit wird der Einkäufer mehr und mehr zum Analysten werden. Unter anderem wird ein Einkäufer in der Lage sein, anfallende Wartungsarbeiten vorherzusagen und durch Planung die Down-Time der Maschinen zu minimieren.

Berater/Produktentwickler Der Einkauf wird mehr und mehr Einfluss auf das Geschäftsmodell und die strategischen Entscheidungen eines Unternehmens nehmen. Der Einkäufer spürt Veränderungen am Markt als Erster und ist so in der Lage, auf diese Veränderungen zu reagieren und

sie in beratender Funktion auf die Produkte und Geschäftsmodelle zu übertragen.

Wertschöpfer In Zukunft werden zunehmend dynamische, hybride Wertschöpfungs-bündel aus Produkt, Prozess, Mensch und IT gemanagt – physischer Einkauf und IT-Einkauf verschmelzen analog zum Internet und der physischen Welt. Das proaktive Managen der gesamten Wertschöpfungskette sichert nachhaltige Wettbewerbsvorteile und Wachstumschancen für das eigene Unternehmen.

Connector Persönliche Beziehungen bleiben wichtig. Technologien ersetzen keine persönlichen Beziehungen. Sie vereinfachen zwar die Kommunikation, verbessern sie aber nicht zwangsläufig. Besonders im Einkauf bleiben persönliche Beziehungen zu Lieferanten und internen Kunden eine wichtige Basis.

Während die vertikale Vernetzung weiterhin Aufgabe der Geschäftsführung und der einzelnen Abteilungen ist, wird sich der Einkauf mit der horizontalen Vernetzung beschäftigen müssen. Er schafft die Plattformen für die Vernetzung aller Supply-Chain-relevanten Fragestellungen. Dazu muss der Einkauf auch die notwendige Technologie und das Know-how aufbauen.



Kritischer Blick: Verträge und deren Bedingungen werden vor dem Signieren immer genau geprüft.

LITERATUR

Digitalisierung und Einkauf der Zukunft

Carsten Vollrath (2015): Industrie 4.0 und Einkauf der Zukunft. Wie es dem Einkauf gelingen kann, Innovations-treiber und strategischer Wertschöpfungsmanager für Industrie-4.0-Strategien zu werden. BMO-Best-Practice Expertendialog, 1.6.2015.

Carsten Vollrath, Prof. Dr. Herbert Ruile (2015): Die Schweizer und der Einkauf 4.0. Beschaffungsmanagement. In: procure.ch, S. 1, zuletzt geprüft am 9.8.2017.

Kai Nowosel, Abigail Terrill, Kris Timmermans (2015): Procurement's Next Frontier. The Future Will Give Rise to an Organization of One. Online verfügbar unter www.accenture.com/strategy.

Karl-Heinz Land: Digitale Prozesse im Procurement: Der Einkäufer als strategischer Disponent. Online verfügbar unter www.wlv.de/de/inside-business/einkauf/interview-digitale-prozesse, zuletzt geprüft am 11.8.2017.

Interdisziplinäre Vernetzung wird ein massgeblicher Teil seiner Value Proposition. Dazu gehört: Denken in Lieferanten- und Wertschöpfungsnetzwerken und laufendes Hinterfragen der Wertschöpfungsarchitektur des eigenen Unternehmens.

Der Einkauf muss sich über die Unternehmensgrenzen hinweg vernetzen und so aktive Innovationssuche betreiben. Er

muss die Innovationen effektiv und effizient ins Unternehmen einbinden und zur Verfügung stellen. Auch die enge und auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit mit den Lieferanten wird in Zukunft immer wichtiger. Der Grund dafür ist die steigende Innovationskraft, die durch eine intensivere Lieferantenzusammenarbeit generiert werden kann. Gleichzeitig ver-

ANZEIGE

Energieschub für Ihr Unternehmen
www.swenex.ch

Ihr Partner für innovative Strombeschaffung

swenex hat sich darauf spezialisiert, die Energie von Bezüglern zu Pools und am Grosshandelsmarkt zu beschaffen. Unsere Unabhängigkeit ist von zentraler Bedeutung und gibt Ihnen Sicherheit, die Energie zu Best-Price-Konditionen zu erhalten. Durch unsere gezielte Ausrichtung auf Industrie-, Dienstleistungs- und Gewerbe-Unternehmen kennen wir Ihre Bedürfnisse und können massgeschneiderte Lösungen umsetzen.

Unsere Leistungen:

- strukturierte Strombeschaffung
- zentrale Abrechnung (Billing)
- Kostenallokation

Kontakt und Beratung:

swenex - swiss energy exchange Ltd | Herr Roland Odermatt
Nidfeldstrasse 1 | Postfach 2260 | CH-6010 Kriens 2
Telefon +41 41 317 38 38 | info@swenex.ch | www.swenex.ch



Von A bis Z digital

Pontoon Solutions Kostentransparenz, Zeitersparnis sowie Compliance-Sicherheit machen den Mehrwert aus.

KLAUS RIMNOV

Das Interesse war gross, als Adecco vor kurzem nach London zum Investorentag mit dem Schwerpunkt Digitalisierung lud. Der globale Personaldienstleister präsentierte unter anderem den Chatbot Mya. Der virtuelle Assistent ist ein Ergebnis der strategischen Partnerschaft von Adecco mit der Herstellerfirma Mya Systems und kommt bisher an Standorten in den USA zum Einsatz. Bald soll Mya auch in Europa nutzbar sein.

Bereits vollständig in der integralen Anwendung der digitalen Beschaffung ist die 100-prozentige Adecco-Tochter Pontoon Solutions. Die Schweizer Niederlassung hat derzeit in sechs Unternehmen Managed-Service-Provider-(MSP-)Programme am Laufen. «Seit mehr als einem Jahr unterstützen wir Swisscom bei ihrer kompletten Digitalisierung des Beschaffungswesens für externe Mitarbeitende und Dienstleistungen», so Roberto De Monaco, Leiter des Schweiz-Geschäftes von Pontoon Solutions. «Es ist eine grosse Chance für beide Unternehmen, dass wir gemeinsam diesen Schritt in die Zukunft gehen können und damit im Beschaffungswesen eine Vorreiterrolle in der Schweiz einnehmen.» Pontoon Solutions ist als MSP-Dienstleister von Swisscom für die Migration, den Roll-out und den operativen Betrieb des digitalen Beschaffungsprozesses verantwortlich.

Drei Themen stehen im Vordergrund

In der Zusammenarbeit mit Swisscom standen laut De Monaco vor allem drei Themen im Vordergrund, die das Projekt bisher prägten: Erstens die technisch-strukturelle Komplexität in Bezug auf die IT-Landschaft, zweitens Veränderungsthemen für die eigenen Mitarbeitenden und Vertragspartner sowie drittens der zeitlich eng gesteckte Plan für ein grosses Vorhaben, wobei die letzten beiden Punkte in allen Projekten wichtige Komponenten sind, wie De Monaco hinzufügt.

1) Wie jedes Unternehmen bringt auch Swisscom ihre Eigenheiten mit. So ist bei Swisscom insbesondere die IT-Landschaft von der Historie des Unternehmens gesehen relativ komplex, was keine 08/15-Lösung im Beschaffungswesen zulies – beide Seiten der Unternehmen waren entsprechend gefordert. Neue Schnittstellen und Lösungen mussten gesucht werden, da auch sehr viele unterschiedliche Anforderungen an das System gestellt wurden. «Das macht eine solche Zusammenarbeit aber gerade erst richtig spannend, dass man gemeinsam wächst und nach Lösungen sucht, bis es passt. Von solchen Erfahrungen lernen wir auch für künftige Projekte mit anderen Unternehmen», meint De Monaco. Zudem laufe jedes Projekt unterschiedlich ab und im Allgemeinen hänge die Dauer eines Projektes stark vom Anspruch der Firma, von ihrer Grösse

sowie der Komplexität ihrer Organisationsstruktur ab, ergänzt De Monaco.

2) Es ist bekannt, dass Veränderungen in Unternehmen, der Beginn von etwas Neuem, auf Widerstand bei Mitarbeitenden stossen können. Es kann sein, dass Mitarbeitende die Vorteile und Möglichkeiten eines neuen Prozesses anfänglich zu wenig kennen und Ängste entstehen, dass Aufgaben wegfallen – oder auch der eigene Job.

Bei Swisscom war man in diesem Projekt gegenüber Veränderungen grundsätzlich positiv eingestellt. Für das Unternehmen besteht die Veränderung konkret darin, seine für die Beschaffung von externen Mitarbeitenden und seine Dienstleistungen verantwortlichen Mitarbeitenden vom bisherigen teilweise manuellen Bestellprozess hin zum digitalen, durchgängigen Self-Service-Bestellprozess zu bringen. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen hat Swisscom bislang schon viel unternommen, um die Prozesse zu digitalisieren. Einzelne Schritte in einem End-to-End-Prozess wurden bereits vor der Zusammenarbeit mit Pontoon automatisiert; nun galt es aber, den gesamten Prozess durchgängig digital zu gestalten. Mitarbeitende greifen beispielsweise nicht wie bisher als Erstes zum Hörer, um bei Personalverleihern einen geeigneten externen Mitarbeitenden ausfindig zu machen, sondern sie durchlaufen neu einen automatisierten Prozess mit durchgängiger Systemanbindung. Auch während eines Arbeits- oder Auftragsverhältnisses profitieren Arbeitgeber und Personalverleiher oder Dienstleister gleichermaßen von einem gemeinsamen System: Beide Seiten laden

alle benötigten Dokumente direkt hoch und die einzelnen Prozessschritte werden klar dokumentiert. Das vereinfacht eine Zusammenarbeit um ein Vielfaches und gewährleistet jederzeit Transparenz im gesamten Prozess – von der Bewerbungsphase, der Anstellung bis hin zum Austritt eines externen Mitarbeitenden beziehungsweise zur Beendigung eines Auftrags.

3) Hinsichtlich des Zeitaspekts war man stark gefordert, denn Swisscom nahm sich viel vor und hatte sich hohe Ziele gesetzt: Die beiden Unternehmen wollen innerhalb von rund drei bis maximal vier Jahren sowohl das komplette Beschaffungswesen für externe Mitarbeitende und parallel dazu die Beschaffung von externen Dienstleistungen digitalisieren. «Ein ambitioniertes Ziel – wir sind aber bis jetzt auf gutem Weg –, das zu erreichen», hält De Monaco fest.

Heute ist man so weit, dass die vor einem Jahr begonnene Umstellung auf die neuen digitalen Prozesse für das Beschaffen von externen Personalressourcen nahezu abgeschlossen ist. Derzeit nutzen bei Swisscom bereits mehrere hundert Personen das neue, digitale Beschaffungssystem. Zum Schluss der Umstellung werden es über tausend Mitarbeitende sein, die damit arbeiten werden.

Mehrwert der digitalen Beschaffung

Was aber ist der konkrete Mehrwert des digitalen Beschaffungswesens? Am Beispiel von Swisscom lässt sich das exemplarisch zeigen. «Die Digitalisierung schafft unternehmensintern vollständige Transparenz», bringt es Pontoon-Schweiz-Chef De Monaco auf den Punkt. Neu seien die Einkaufskosten für externe Mitarbeitende im Detail zentral abrufbar und die Unternehmens-

leitung sowie die Linienverantwortlichen hätten jederzeit den Überblick über die aktuelle Situation. Das sei vorher nur mit grossem Aufwand möglich gewesen.

Ausserdem kämen bei der Rekrutierung über die digitalen Prozesse Kandidatinnen und Kandidaten zum Zug, die allen vorgängig definierten Kriterien entsprechen. Ein wichtiges Kriterium ist unter anderem auch ein angemessenes Zielarbeitsband. Dank dem neuen System wird dem Auftraggeber der bestqualifizierte Kandidat innerhalb dieser Vorgaben vorgeschlagen und sogenannte Competitive Biddings sind zwischen den Bewerbungsdossiers direkt vergleichbar geworden.

Dank unternehmensweit standardisierter Tools gewinne man in Unternehmen viel Zeit für andere Tätigkeiten, was wiederum Prozesskosten einspare. Im Bereich der Dienstleistungsverträge werde durch den von End-to-End entwickelten digitalisierten Prozess eine zusätzliche massive Vereinfachung der Kostenzuweisung auf die Projekt- oder Kostenstelle möglich. Als letzten Mehrwert des digitalen Beschaffungswesens ist für De Monaco die dadurch massiv erhöhte Compliance-Sicherheit für Unternehmen gewährleistet, da die Transparenz zu jeder Zeit gegeben ist. Und kommt es zu Veränderungen von gesetzlichen Bestimmungen beispielsweise im Lohn- und Vertragswesen oder in der Security- und Integritätsprüfung, so seien Angleichungen in digitalisierten Prozessen für alle Prozesse des gesamten Unternehmens um ein Vielfaches schneller angepasst, als es bisher möglich war.

Digitalisierte Prozesse im Beschaffungswesen für Personal und Dienstleistungen erhöhen demnach nicht nur die Compliance, sondern letztlich auch die Reputation für das gesamte Unternehmen.

SWISSCOM

Beschaffungsprozess-Kosten gesenkt

KLAUS RIMNOV

«Der Einkauf wird langfristig nur überleben, wenn er sich in Zeiten der Digitalisierung neu erfindet», meint Adrian Jungo. «Daraus ergeben sich viele neue Chancen und der operative Anteil für manuelle Aufgaben wird sich spürbar reduzieren.» Der 52-Jährige ist oberster Einkäufer bei der Swisscom in Bern und leitet den Bereich Supply Chain Management mit einem Einkaufsvolumen von rund 4 Milliarden Franken. Seit 2016 präsidiert er den nationalen Fachverband für Einkauf und Supply Management, Procure.ch.

Vor zwei Jahren startete Jungo mit seiner Mannschaft ein Transformationsprojekt im Einkauf. Erst habe man analysiert, «was draussen geschieht». Darauf aufbauend habe man Megatrends und deren langfristige Auswirkungen definiert. Das Fazit: Software wird zu einem Schlüssel-

element einer erfolgreichen Wertschöpfung. Von den Megatrends und langfristigen Auswirkungen abgeleitet ergaben sich die «Beliefs» für den Bereich, und das Team bekam eine klarere Vorstellung, wohin die Reise im digitalen Zeitalter führt.

Die Vernetzung nach innen und aussen wird laut Jungo zur Kernkompetenz, und die virtuelle Integration von Partnern auf dieselbe Software vereinfacht Prozesse und Zusammenarbeit für alle Beteiligten. Die End-to-End-Gestaltung von Wertschöpfungsketten – das heisst vom Eintritt eines externen Mitarbeitenden oder Dienstleisters mit damit verbundenen Informationen zu Person und Anstellungsbedingungen bis hin zur Entlohnung, Beurteilung oder Beendigung seines Auftrags und Austritts – ist ein Schlüsselfaktor einer zufriedenstellenden Zusammenarbeit und stärkt letztlich die Kundenbindung. Dadurch, dass alle intern wie extern

Involvierten auf dasselbe System zugreifen, liegen wichtige Informationen in Echtzeit und auf Knopfdruck vor. Damit schaffen sie bessere Entscheidungsgrundlagen und Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Mitbewerbern.

In der Zusammenarbeit mit Pontoon konnten die Anforderungen an die digitalisierte Zukunft des Beschaffungswesens umgesetzt werden. Das vorgestellte Projekt setzte beim Einkauf von externen Ressourcen an. Unterschiedlichste Jobprofile von temporären Mitarbeitenden und Contractors, aber auch Dienstleister mit spezialisierten Profilen, Call-Center-Agents und Data-Analysten bis zu Cloud-Architekten können in den Systemen transparent abgebildet werden. Mit der erfolgreichen Umsetzung konnten die Beschaffungsprozess-Kosten massiv gesenkt werden – die Einkäufer haben heute mehr Zeit, sich anderen Aufgaben zu widmen.

ringert sich dadurch die Time to Market extrem – ein Schlüsselfaktor in der Industrie 4.0.

Kreislaufmanager Der Einkäufer managt die weiter steigenden Versorgungsrisiken in zunehmend volatilen Märkten und sucht aktiv nach neuen Material- und Rohstofflogiken.

Schlüsselkompetenzen im Einkauf 4.0

Mit den neuen Rollen müssen sich auch die Qualifikationen und Kompetenzen im Einkauf weiterentwickeln. Es zeichnen sich sieben Kompetenzfelder ab, die auf dem Weg zum Einkauf 4.0 unabdingbar sind:

- Einkauf-Business-Intelligence
- Digitales Prozessmanagement
- Abteilungsübergreifende Integration
- Zusammenarbeit mit und Bindung von Lieferanten
- Vorantreiben von Innovationen
- Denken in Geschäftsmodellen
- Digitale Vernetzung und Ausrichtung der Unternehmensstrategie (etwa IMP, Arbeitskreis Einkauf 4.0)

Carsten Vollrath, Geschäftsführer, Innovative Management Partner Schweiz, Zürich.

ANZEIGE



PROCUREMENT PARTNER

www.procurement-partner.com

Über 100 Kunden

15 Jahre durchschnittliche Berufserfahrung

100%
Fokus auf Beschaffung

Im aktiven Austausch mit über **300** Einkaufsleitern

50% durchschnittliches Umsatzwachstum seit Gründung 2013

20 betreute Warengruppen

15 Mitarbeitende

Über 25 Kunden mit > 500 Mio. CHF Beschaffungsvolumen

Über 500 qualifizierte Recruiting Kandidaten

3 Standorte in der Schweiz

80% der Angestellten mit langjähriger Einkaufserfahrung



Verkaufsschlag: Leonardo Longaretti mustert ein Hüftgelenk, eines der wichtigsten Produkte von Zimmer Biomet.

Die zukünftige Rolle des Einkaufs

Zukunft Was ist die Erwartung an den zukünftigen Einkauf, welches sind die möglichen Herausforderungen?

JÜRIG HODEL

Zurzeit werden die Erwartungen an den zukünftigen Einkauf meistens im Kontext von Industrie 4.0 und Digitalisierung diskutiert – das Schlagwort heisst Einkauf 4.0 –, doch was darunter zu verstehen ist und welches die entsprechenden Anforderungen sein könnten, dazu gibt es unterschiedlichste Meinungen. Daher zunächst ein eher kritischer Blick auf die aktuelle Ausrichtung und Positionierung des Einkaufs.

Der strategische Einkauf positioniert sich heute noch allzu oft als Verwalter und Manager von Verträgen und Lieferanten. Er wird von den anderen Bereichen damit beauftragt, für Leistungen und Güter Verträge abzuschliessen oder Bestellungen aufzugeben, sehr oft mit der Erwartung verbunden, noch die Preise zu verhandeln. Das Vorgehen ist meistens reaktiv und auf Kosteneinsparungen ausgerichtet. Die sogenannte Purchase Price Variance (PPV) ist in vielen Unternehmen DIE relevante Kennzahl für den Einkauf. Die Lieferkette

Der Einkauf positioniert sich heute noch allzu oft als Manager von Lieferanten.

wird dabei nur bis zum ersten Glied, «Tier 1», betrachtet.

Obschon das verantwortete Beschaffungsvolumen sehr oft über 60 Prozent der gesamten Wertschöpfung ausmacht, fehlen übergeordnete unternehmerische Ziele und entsprechende Kompetenzen. Das Potenzial, das – gemeinsam mit Produktmanager und Entwicklung – über die Lieferantenbeziehung adressiert werden könnte, wird zu wenig genutzt.

Marktanforderungen

Ob im B2B- oder B2C-Umfeld, ob Maschinen-, Anlagenbau oder Stückfertigung – der Werkplatz Schweiz differenziert sich nicht durch günstige Einkaufspreise oder perfekte Lieferantenverträge, sondern durch Innovation, agile Lösungen und die Fähigkeit, schnell und verlässlich auf Kundenwünsche und Marktveränderungen zu reagieren. Technologiewandel und veränderte regionale Kundenbedürfnisse verlangen nach neuen Lösungen und integrierten Servicemodellen. Um im Wettbewerb bestehen zu können, müssen sich Unternehmen proaktiv agil aufstellen und sich

ein kollaboratives Netzwerk mit Lieferanten und Partnern entlang der Value Chain schaffen. Neue Lösungen werden zunehmend auch von kleineren «Tier 2 bis n»-Firmen (Startups) entwickelt.

Wertorientierter Supply-Chain-Gestalter

Einkäufer und Einkäuferinnen von morgen sind gefordert, als Scouts über ihr Lieferantennetzwerk die Trends frühzeitig zu erkennen und in das eigene Unternehmen zu tragen. Big Data und Data Analytics sind notwendig, um schnell und automatisiert die entsprechenden Informationen zu erhalten. In der neuen Rolle als Kollaborationsmanager wird der zukünftige Einkauf den gesamten Prozess, von der Produktidee bis zum Go-to-Market, moderieren und die unterschiedlichen Fachbereiche mit den Lieferanten über die gesamte Value Chain optimal vernetzen.

Das bestätigt auch Conradin Merk, Vice President Procurement der Ruag Corporate Services, mit seiner klar formulierten Vorstellung: «Vom zukünftigen Einkauf erwarten wir mehr Spend Entrepreneurship: weg von der Wertstiftung über rein kommerzielle Hebel hin zur Wertstiftung durch Hebel über die ganze Supply Chain hinweg.»

STICHWORTE

Worauf es ankommt

Leadership Die Einkäufer und Einkäuferinnen wandeln sich zu Value-Chain- und Kollaborationsmanagern; sie unterstützen bereichsübergreifend und integrativ Wertschöpfungsprozesse über mehrere Stufen, vom Lieferanten bis zum Kunden.

Moderation Die verschiedenen Fachbereiche, vom Product Management über die Entwicklung bis zur Produktion und Logistik, werden entlang des gesamten Prozesses mit Lieferanten auf unterschiedlichen Stufen aktiv vernetzt.

Digitalisierung Fähigkeiten und Kompetenzen in Bezug auf Data Analytics und Big Data sind vorhanden. Die Beschaffungsorganisation ist in der Lage, kollaborative Tools und holistische intelligente Plattformen aufzubauen und zu integrieren.

Scouting Wir kennen die Entwicklungslinien und die Innovationspipeline unserer Geschäftspartner (Lieferanten) über mehrere Stufen und können daraus Nutzen für unser Unternehmen, aber auch für unsere Geschäftspartner generieren.

Die Fähigkeit, sich von den klassischen Rollenbildern Einkäufer-Lieferant zu lösen und mit Firmen entlang der Wertschöpfungskette ein partnerschaftliches, kollaboratives Verhältnis aufzubauen, wird eine Schlüsselkompetenz des zukünftigen Einkaufs sein. Nur so gelingt es, frühzeitig neue Technologien und Lösungen für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Die Kopplungspunkte entlang der Supply Chain werden in Zukunft viel weniger statisch als dynamisch sein. Es gilt, mit den Lieferanten über mehrere Stufen ein kollaboratives Netzwerk aufzubauen und diese in die eigenen Supply Chains zu integrieren. Make-or-Buy- oder Where-to-Buy-Entscheidungen werden entsprechend dem aktuellen Marktbedürfnis kurzfristig und dynamisch getroffen.

Einkauf in mehrere Richtungen

Dazu sind durchgängige digitale Datenstrukturen notwendig, die über kollaborative Tools integriert werden. Holistische intelligente Plattformen werden in Zukunft

ebenfalls erforderlich sein. «Die zukünftige Rolle des Einkaufs ist, sein Unternehmen im globalen Wettbewerb der gesamten Lieferketten zu führen. Dabei nimmt der Einkäufer gegenüber seinen externen Geschäftspartnern wie auch den internen Stakeholdern die Rolle eines Business Developer ein. Der Erfolg misst sich an seinem Beitrag zur Wertschöpfung seines Unternehmens», so Maximilian Baczkiewicz, Head of Supply BU Installation Systems, Hilti AG.

Einkauf 4.0 hat weniger mit neuen Technologien als mit einer Neuinterpretation der «Rolle Einkauf» und einem Kulturwandel in der Beschaffung zu tun. Dieser Meinung ist auch Marcel Collenberg, Director Purchasing and Planning bei der Aebi & Co. AG Maschinenfabrik: «Der zukünftige Einkäufer muss Werttreiber sein und sein Potenzial und Wissen über Entwicklungen, Markttrends und Innovationen in sein Unternehmen einfließen lassen.»

Jürg Hodel, Geschäftsführer, Staufen.Inova, Wollerau.

PORTRÄT Staufen.Inova

Swissness Die Aktiengesellschaft mit Sitz in der Schweiz zählt zu den führenden internationalen Beratungsunternehmen für Lean Management und Supply Chain Management. Das global operierende Consulting-Haus legt grossen Wert auf das gelebte Credo «Erfolgreich aus der Schweiz». Diese Devise wird in der Praxis umgesetzt, wenn Unternehmen dabei unterstützt werden, ihre Wertschöpfungs- und Managementprozesse entlang der gesamten Supply Chain zu optimieren. Zukünftigen Anforderungen wird Rechnung getragen, indem Innovations- und

Produktentstehungsprozesse auf neue Bedürfnisse agil ausgerichtet und gestaltet werden. Darüber hinaus unterstützt Staufen.Inova dabei, Anforderungen an IT-Systeme zu definieren und entsprechend geeignete Anbieter zu evaluieren.

Prozesse Die Kernkompetenzen liegen im Gestalten wettbewerbsüberlegener Wertschöpfungsketten. Neben den internen Abläufen stehen standort- und firmenübergreifende Prozesse im Fokus, die in Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Logistikpartnern

vernetzt werden. Auf dem Weg zu Industrie 4.0 wird mit Lean Management ein solides Fundament gelegt. Der Wandel zum digitalen Unternehmen kann, in Ergänzung zum eigenen Know-how, durch Zusammenarbeit mit dem Schwesterunternehmen Neonex besonders begleitet und unterstützt werden.

International Internationale Firmen werden durch mehr als 300 Mitarbeitende an den Standorten Deutschland, Schweiz, Italien, Polen, Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn, China, Brasilien und Mexiko lokal unterstützt.

Verantwortung ist keine Floskel

CSR Sozialverantwortung wird beim Handelshaus Brack als Verantwortung für kommende Generationen verstanden. Ein Blick hinter die Kulissen.

VOLKER RICHERT

Brack, ursprünglich als Einmann-Firma von Roland Brack gegründet, gehört heute zur in Mägenwil und Wilisau ansässigen Competec-Gruppe. Mit ihren rund 580 Mitarbeitern hat sie sich inzwischen zu einem der grossen Schweizer E-Commerce-Handelshäuser der Schweiz entwickelt. Rasantes Wachstum führt zum nach wie vor anhaltenden Ausbau, auch wenn zurzeit wegen einer Beschwerde gegen ein Baugesuch eine weitere Expansion gebremst wird.

Daniel Diepolder, Personalchef und Leiter der Unternehmensentwicklung, erklärt, wie mit dem rasanten Aufstieg zum nationalen Player auch die soziale respektive gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens an Bedeutung gewonnen hat. Denn im Rahmen der Corporate Social Responsibility (CSR), so der Brack-Mann weiter, sei man nicht nur «Verpflichtungen gegenüber unseren Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden eingegangen, sondern auch gegenüber der Bevölkerung, dem Staat, den Behörden, Verbänden, der Bildung, der Wirtschaft und der Wissenschaft».

Für die dem CSR-Konzept zugrunde liegenden freiwilligen Verpflichtungen «stützen wir uns auf die international anerkannten Zertifikate, hinterfragen diese aber auch, wenn es uns gegeben erscheint», sagt Diepolder. Im Zweifelsfall habe man schon Lieferanten vor Ort kontrolliert. Jedenfalls verstehe und lebe man die Sozialverantwortung als wichtigen Faktor des Unternehmens: «Wir lehnen die Zusammenarbeit mit Lieferanten oder auch Produkte ab, wenn unsere Anforderungen oder Erwartungen nicht erfüllt werden.»

Dabei entstehen natürlich auch Kosten bei der Umsetzung von Massnahmen, doch versteht man sie bei Brack als Investition in die Zukunft. Dennoch sei CSR keineswegs nur ein Kostenfaktor, sagt Diepolder: «Wir sind überzeugt, dass eine gelebte CSR-Strategie für den wirtschaftlichen Erfolg notwendig ist. Nicht kurzfristig, aber definitiv in naher Zukunft.» Denn solange eine Win-win-Situation nicht nur am finanziellen Erfolg festgemacht wird,

«Wir sind überzeugt, dass eine gelebte CSR-Strategie für den wirtschaftlichen Erfolg notwendig ist.»

Daniel Diepolder
Personalchef und Leiter
Unternehmensentwicklung Brack

wirkt sich sozial und ökologisch verantwortungsvolles Handeln immer positiv aus – «davon sind wir überzeugt».

CSR ist nicht blosser Kostenfaktor

Auf die Frage, ob die CSR-Diskussion überhaupt erst aufgrund von Marktversagen entstanden sei, weil es dem Markt nicht gelingt, alle Arten von Ressourcen effizient zu verteilen und gerecht zuzuweisen, verweist Diepolder darauf, dass es wichtig sei, diese Diskussionen und die damit verbundene Auseinandersetzung selbst verantwortungsvoll zu führen. Eröffne dieser Weg doch die Möglichkeit, konkrete Handlungen abzuleiten. «Erst wenn es uns gelingt, uns gegenseitig noch mehr in die Verantwortung zu nehmen, werden wir weiterhin nachhaltige Erfolge erzielen können», hält er fest.

Was das für Brack und die ganze Competec-Gruppe bedeutet, illustriert er am Beispiel der Global Compact Initiative, die man unterstützt. «Wir orientieren uns an deren zehn Prinzipien in Bezug auf Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz sowie Korruptionsbekämpfung.» Zudem pflege man mehrheitlich Geschäftsbeziehungen zu Herstellern, die dem Branchen-Verhaltenskodex Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) unterliegen. Insbesondere diesen beiden Initiativen entnehme die gesamte Competec-Gruppe ihre eigenen Vorgaben und

rapportiere die CSR-Fortschritte jährlich in einem sogenannten COP-Bericht (Communication on Progress) an die UN Global Compact als wichtigen Player im Kampf für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung.

Konkret würden neun der umsatzmässig bedeutendsten zehn Hersteller dem EICC angehören. «Eine nachhaltige Partnerschaft funktioniert nicht ohne die notwendige Transparenz», so Diepolder. Jedenfalls erstrecken sich die im EICC für die Elektronikindustrie definierten Standards von den Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette bis zum Umgang mit Mitarbeitern und legen die Ausübung von Umwelt- und Ethikverantwortung fest. Und es seien gerade asiatische und amerikanische Produktionsunternehmen, die sich im EICC zusammengeschlossen haben, schiebt er nach.

Neben der Einhaltung dieser Standards engagiere sich Brack auch stark im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld, das über das Kerngeschäft hinausgeht. Das beginne bei den Lernenden, so Diepolder. So sind im letzten Jahr 35 Lernende und 5 KV-Praktikanten in sieben Berufsbildern ausgebildet worden. Er verweist darauf, dass man Labdoos mit alten, aber noch funktionstüchtigen Notebooks unterstütze. Die Hilfsorganisation hat sich auf die Fahne geschrieben, Kindern und Jugendlichen im In- und Ausland einen Zugang zu IT und Bildung zu ermöglichen. Zudem würden regelmässig mindestens acht Personen der Stiftung Brändi im Unternehmen beschäftigt. Ziel der Stiftung ist es, Menschen mit Behinderungen in Arbeit, Gesellschaft und Kultur zu integrieren.

Aber Diepolder nennt auch das bereits seit mehreren Jahren bestehende Ti-

telsponsoring der Challenge League im Schweizer Fussball. Alle die Engagements sind nicht unbemerkt geblieben. Nach 2016 hat Brack auch in diesem Jahr beim ICT Education Award wieder die Auszeichnung als bestes Unternehmen erhalten. Ausserdem gewann man im letzten Jahr auch den Swiss Arbeitgeber Award. Für Diepolder sind solche Preise eine Bestätigung, auf dem richtigen Weg zu sein.

Lehrlingsausbilder, Sponsor

Als weitere Beispiele, die das Handelshaus direkt betreffen, verweist er auf den klimaneutralen Versand, der über Kompensationsmassnahmen realisiert werde. Das gelte sowohl für den internen als auch den Transport zu den Kunden. Hier werde der CO₂-Ausstoss in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Post und der Organisation Global Woods kompensiert. So

wurden beispielsweise Klimaschutzprojekte unterstützt wie die Ökostromproduktion aus Biogas von Bauernhöfen in der Schweiz und Biogasanlagen für Privathaushalte in Kambodscha. «Im Jahr 2016 haben wir 60 Tonnen CO₂ für unseren internen Warentransport und fast 1370 Tonnen CO₂ für den Paketversand an Kunden kompensiert», so Diepolder. Ausserdem betreibe man die eigene Infrastruktur mit Strom aus einheimischer Wasserkraft.

Interessant ist, dass man bei der Competec-Gruppe nicht übersieht, wie viel CSR mit der Übernahme von Verantwortung jedes Einzelnen zu tun hat. «Wir alle müssen aus Überzeugung regelmässig unser Handeln und unsere Geschäftsbeziehungen überprüfen.» Es müsse darum gehen, sich primär auf Massnahmen zu fokussieren, die im eigenen Einflussbereich liegen, um hier aktiv zu werden, fügt Diepolder an.

Die erste vollautomatisierte
Online-Plattform für
Stromgeschäfte in der Schweiz

Jetzt anmelden und profitieren unter
energydeal.ch

energydeal

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

energydeal 

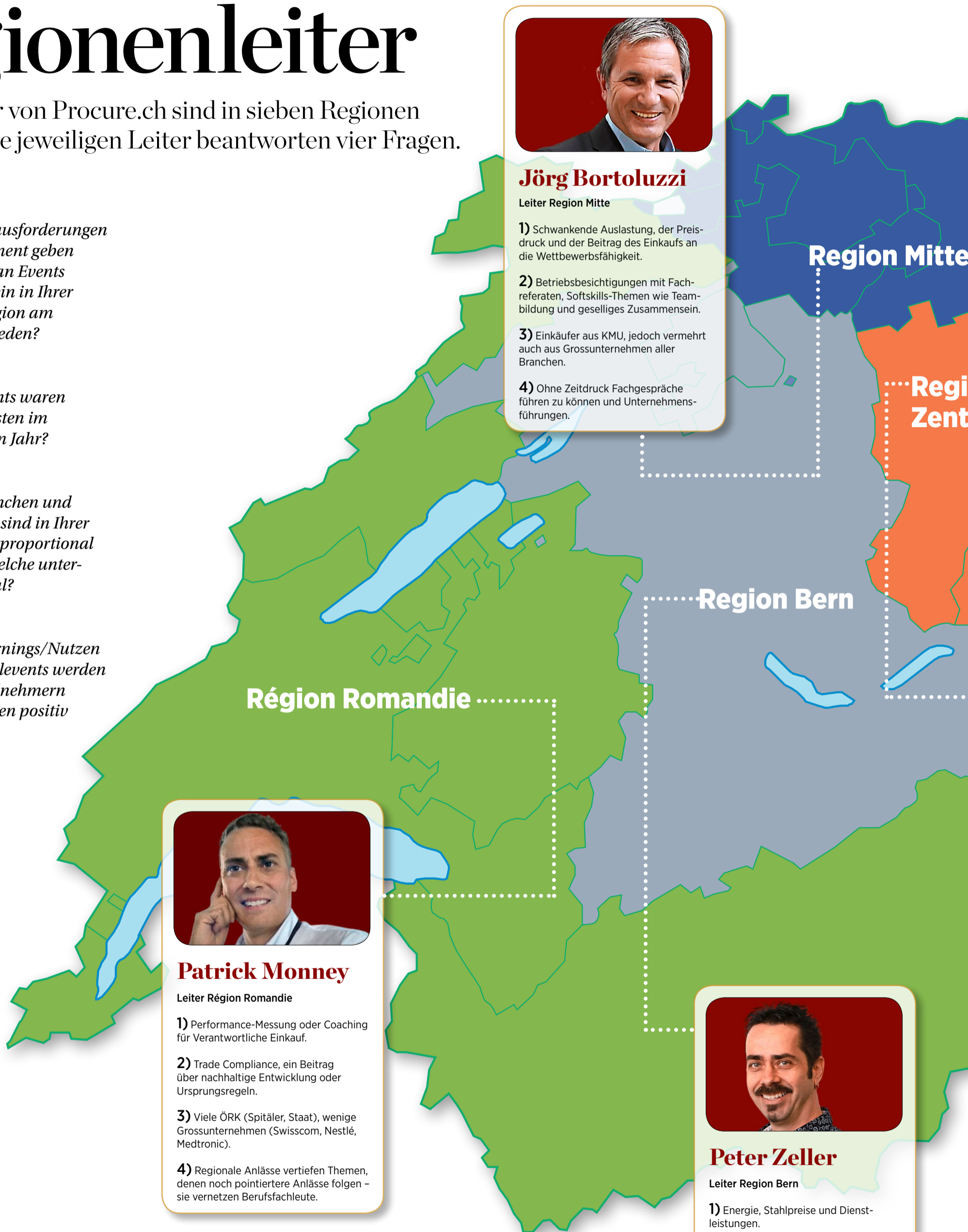
Hier handeln Profis

Das bewegt die Regionenleiter

Die Mitglieder von Procure.ch sind in sieben Regionen organisiert. Die jeweiligen Leiter beantworten vier Fragen.

ECKHARD BASCHEK

1. Welche Herausforderungen im Procurement geben momentan an Events und allgemein in Ihrer Verbandsregion am meisten zu reden?
2. Welche Events waren die beliebtesten im vergangenen Jahr?
3. Welche Branchen und Funktionen sind in Ihrer Region überproportional vertreten/welche unterproportional?
4. Welche Learnings/Nutzen der Regionalevents werden von den Teilnehmern am häufigsten positiv erwähnt?



Jörg Bortoluzzi

Leiter Region Mitte

- 1) Schwankende Auslastung, der Preisdruck und der Beitrag des Einkaufs an die Wettbewerbsfähigkeit.
- 2) Betriebsbesichtigungen mit Fachreferaten, Softskills-Themen wie Teambildung und geselliges Zusammensein.
- 3) Einkäufer aus KMU, jedoch vermehrt auch aus Grossunternehmen aller Branchen.
- 4) Ohne Zeitdruck Fachgespräche führen zu können und Unternehmensführungen.



Patrick Monney

Leiter Région Romandie

- 1) Performance-Messung oder Coaching für Verantwortliche Einkauf.
- 2) Trade Compliance, ein Beitrag über nachhaltige Entwicklung oder Ursprungsregeln.
- 3) Viele ÖRK (Spitäler, Staat), wenige Grossunternehmen (Swisscom, Nestlé, Medtronic).
- 4) Regionale Anlässe vertiefen Themen, denen noch pointiertere Anlässe folgen - sie vernetzen Berufsfachleute.



Peter Zeller

Leiter Region Bern

- 1) Energie, Stahlpreise und Dienstleistungen.
- 2) Der Event bei Meyer Burger in Thun war der beliebteste in diesem Jahr. Als zweiter die Band-Genossenschaft in Bern.
- 3) Viele Fertigungsbetriebe und wenig Dienstleistung. Hauptsächlich Personen aus der Beschaffung.
- 4) Das gute Netzwerk der Einkäufer und die Möglichkeit, einen Einblick in verschiedene Branchen zu bekommen.



Maria Martinez

Leiterin Region Zürich

- 1) Digitalisierung, Globalisierung und Outsourcing bzw. Herausforderungen im Alltagsgeschäft.
- 2) Firmenbesichtigungen mit Vorträgen, Lunchevents mit Präsentationen.
- 3) Je nach Art des Anlasses.
- 4) Bei Firmenbesichtigungen: Rundgang durch Produktion und Einkauf. Bei Lunchevents: Weiterbildung der Mitarbeiter und des Kaders.



Martin Aschwanden

Vorsitzender Regionenleiter-Konferenz

- 1) Einblick in das praktische Tätigkeitsumfeld eines Unternehmens bzw. einer Arbeit.
- 2) Als Mitglied von Procure.ch ist die Teilnahme an den Besichtigungen, Referaten oder Workshops meist kostenlos.
- 3) Alle Branchen.
- 4) Einblicke in andere Unternehmen sowie der Erfahrungsaustausch und das Netzwerk unter Berufskollegen.

on
ralschweiz

Region Zürich

Region Ost



Luca Rondinone

Leiter Region Zentralschweiz

- 1) Digitalisierung des Einkaufs (Industrie 4.0), Rohstoffpreise sowie das Global Sourcing.
- 2) Neujahrsapéro mit Fachreferat «Als Einkäufer/-in überzeugend und souverän auftreten»
- 3) Beschaffungseinsteiger bis CPO aus Handel, Industrie und Dienstleistungsunternehmen.
- 4) Der Besuch unserer Veranstaltungen stärkt das geschäftliche Netzwerk.



Oliver Künzler

Leiter Region Ost

- 1) Der starke Franken, Lieferzeiten bei Elektronikbauteilen und Kupferprodukten.
- 2) Besuch der Spezialeinheit Cobra in Hohenems, des Paketentrums Frauenfeld und Gemeinschaftsanlass mit der Region Zürich.
- 3) (Hightech-)Industrie
- 4) Besichtigungen von Firmen, Kurzschulungen - bewusst auch an überregionalen Anlässen.

Überblick über tausend Lieferanten

Stefan Schaffner Ob Schienen, Generatoren oder Fahrdrakt – bei den SBB wird fleissig eingekauft. Er ist oberster Einkäufer der Division Infrastruktur.

SUSANNE WAGNER

Welches sein wichtigstes laufendes Beschaffungsprojekt ist, kann Stefan Schaffner beim besten Willen nicht beantworten. Es seien schlicht zu viele, sagt er im Interview und schmunzelt dabei. Den Überblick verliert er als Leiter Einkauf Infrastruktur bei den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) jedoch nicht. Sein Beschaffungsteam besteht aus 115 Mitarbeitenden, die sämtliche Einkäufe im Bereich Technologie und Bauprojekte abdecken.

Öffentliches Beschaffungsrecht

Das jährliche Beschaffungsvolumen ist mit rund 2,4 Milliarden Franken enorm gross. Ihre Güter und Dienstleistungen kauft SBB Infrastruktur bei mehreren tausend verschiedenen Lieferanten ein. Persönlich am Verhandlungstisch anwesend ist Stefan Schaffner vor allem bei Meetings mit den Toplieferanten von SBB Infrastruktur. «Das sind Lieferanten, die aufgrund des hohen Auftragsvolumens oder der strategischen Bedeutung für uns sehr wichtig sind», so Schaffner. Namen von Lieferanten nennt er nicht.



«Sind die heutigen Lieferanten auch künftig noch die richtigen SBB-Lieferanten?»

Stefan Schaffner
Leiter Infrastruktur Einkauf, SBB

Bei SBB Infrastruktur unterstehen die Beschaffungen dem öffentlichen Beschaffungsrecht. Dabei definiert der vorgegebene Auftragswert das Beschaffungsverfahren: Je nachdem läuft es freihändig,



Bis ins Detail: Vom Zimmer-Biomet-Produktangebot kennen Leonardo Longaretti und seine Arbeitskollegen jedes noch so kleine Teil.

etwa bei Gütern bis 50 000 Franken. Bei einem Betrag darüber sind mindestens drei Offertanfragen – Einladungsverfahren – erforderlich. Ab einem Wert von über 640 000 Franken für Güter und Dienstleistungen schreibt das Gesetz ein offenes oder selektives Beschaffungsverfahren vor.

Öffentlich ausgeschrieben sind derzeit etwa die Beschaffung der Hallenbeleuchtung im Zürcher Hauptbahnhof, die Beleuchtung von ungedeckten Perrons, Betonschwellen, Weichenheizungen, Fahrdrakt sowie Turbinen und Generatoren für Wasserkraftwerke. «Wir haben auch etliche verschiedene Tiefbauprojekte in der ganzen Schweiz am Laufen. Zum Beispiel das Grossprojekt Léman 2030 mit dem unterirdischen Ausbau des Bahnhofs Genf», sagt Stefan Schaffner. Bei diesem Projekt soll das Bahnangebot zwischen Lausanne und Genf verdoppelt und auf den S-Bahnen der Viertelstundentakt eingeführt werden. Der 47-Jährige hat das Einkaufen von der Pike auf gelernt: Nach

seiner kaufmännischen Grundausbildung bildete er sich zum eidgenössisch diplomierten Einkäufer und später zum Einkaufsleiter mit eidgenössischem Diplom weiter. Seine beruflichen Sporen verdiente er sich bei einem Industrieunternehmen, einer Krankenkasse, bei einem Telekommunikationsunternehmen und seit fast neun Jahren bei SBB Infrastruktur ab – davon acht Jahre im mittleren und ein Jahr im höheren Kader.

Beschaffungen positiv steuern

Sämtliche Einkaufsbereiche innerhalb des SBB-Konzerns sind nach Warengruppen ausgerichtet. Stefan Schaffner ist mit seinem Führungsteam für den Einkauf der Bahn- und Geschäftskommunikation und Datennetze, Elektro- und Sicherungsanlagen sowie Bauten verantwortlich. Er findet es spannend, grosse Beschaffungen positiv steuern zu können: «Die Herausforderung ist, die nötigen Güter, Dienstleistungen und Gesamtlösungen unter

Berücksichtigung der internen Anforderungen in einwandfreier Qualität zu bestmöglichen Konditionen bei den richtigen Lieferanten zum richtigen Zeitpunkt an den benötigten Ort zu beschaffen.» Laufend entwickeln Schaffner und sein Team Warengruppenstrategien, welche unter

Die Digitalisierung spielt eine immer grössere Rolle und beeinflusst die Beschaffung.

anderem darauf abzielen, wo sinnvoll und möglich die entsprechenden Gesamtkosten – TCO und LCC (Lifecycle Cost) – nachhaltig zu senken.

Von seinem herausfordernden Job mit den zahlreichen Sitzungen erholt er sich am liebsten mit seiner Familie, den drei Kindern im Alter von drei bis sieben Jahren und mit seinen Hobbys Biken,

ANZEIGE

**Whatever.
Wherever.
Whenever.
But never whoever.**

Permanent? Contingent?
Any which way you want
your talent, we can provide
a solution to suit.

We're experts in the field
of talent acquisition and
workforce management;
it's all we do.

pontoonsolutions.com



pontoon



Offertenservice mit hoher Trefferquote

Gryps Dank Algorithmen und persönlichem Gespräch hat es das Startup zum relevanten Marktpartner geschafft.

PIRMIN SCHILLIGER

Wie findet ein KMU den richtigen Anbieter, wenn es ein Produkt oder eine Dienstleistung benötigt, die nicht unbedingt zum Kerngeschäft gehört? Und wie findet der Anbieter zum Auftraggeber oder Kaufinteressenten? Statt über dicke Branchentelefonbücher erfolgt dieses Vermittlungsgeschäft heute schneller und einfacher via Internet, zum Beispiel über das Offertenportal Gryps.

Die beiden IT-Managerinnen Priska Schoch (55) und Gaby Stäheli (49) arbeiten viele Jahre für IBM. In den USA lernten sie Internetplattformen für die Vermittlung von Geschäften und Aufträgen zwischen professionellen Akteuren kennen. Dabei reifte allmählich die Idee, etwas Ähnliches in der Schweiz zu versuchen.

Die beiden Frauen gründeten zu diesem Zweck vor sieben Jahren ihr eigenes Unternehmen. Sie machten sich unverzüglich ans Werk und gingen bald einmal mit dem selber entwickelten Offertenportal Gryps online. Der Start war vielversprechend. Jedenfalls zeigte sich, dass die beiden Gründerinnen mit ihrer Geschäftsidee ein echtes Bedürfnis des Marktes abdeckten.

Digitalisiert und trotzdem persönlich

Die in den ersten Jahren gewonnenen Erfahrungen nutzten sie 2014 zu einem grösseren Relaunch. Dabei holten sie einige Investoren mit an Bord und bauten die Plattform technisch weiter aus. Die Weichen wurden offensichtlich richtig gestellt, denn das Unternehmen ist seither stetig und kräftig gewachsen. Bewährt hat sich auch das seit den Anfängen nur leicht justierte Geschäftsmodell: Der Prozessablauf, also die Zusammenführung von Kaufinteressenten und Anbietern, ist auf Gryps mittels CMS-Programm respektive CRM-System zwar weitgehend digitalisiert. Aber die Selektion in diesem intelligenten System ist bewusst nicht vollständig automatisiert – Gryps beschäftigt rund ein Dutzend Einkaufsexperten, die nach jeder im Internet platzierten Offertanfrage mit dem entsprechenden Nachfrager telefonisch Kontakt aufnehmen. «Im Gespräch lernen sie die Bedürfnisse der Kunden noch besser kennen und können so gezielter zwischen Nachfragern und Anbietern vermitteln», erklärt Gaby Stäheli, die zusammen mit Gründerkollegin Priska

Schoch das Unternehmen als Co-CEO leitet.

Letztlich sind es denn auch die Einkaufsexperten und nicht etwa der Computer, die drei zu einer Offertanfrage passende Anbieter auswählen. Definitiv ausgehandelt wird das Geschäft dann direkt zwischen einem der drei Vorselektionierten und dem Käufer beziehungsweise Auftraggeber. Um das Matching weiter zu optimieren, will Gryps in Zukunft auch lernende Algorithmen in den Prozess integrieren. Derzeit läuft eine entsprechende Testphase.

Gryps finanziert sich über eine Gebühr, welche die drei Anbieter für die selektionierten Kontaktdaten bezahlen. Der genaue Preis bemisst sich nach der Grösse des zu vermittelnden Geschäftes. Für die Anbieter ist die Vermittlungsplattform ein dienliches Akquisitions- respektive Verkaufsinstrument, das ihnen die Suche nach Aufträgen bezie-

leistungen, die Industrie und der Bau, der Gesundheitssektor und die Gastrobranche. Ein weiterer Vorteil ist die Transparenz: Die Anbieter, darunter auch Grosskonzerne wie etwa Canon oder Nestlé, sind für jeden Interessenten unter der regionalen Suche mitsamt den Bewertungen ersichtlich. So kann jeder potenzielle Käufer respektive Auftraggeber sofort sehen, mit wem er es allenfalls bei der Abwicklung des Geschäftes zu tun haben wird. Hinzu kommt die Vermittlungserfahrung der Einkaufsexperten von Gryps. «Unsere Mitarbeiter wissen inzwischen sehr gut, welche Anbieter zu welchem Nachfrager passen», so Stäheli.

Breites Angebot

Obwohl Gryps wie erwähnt auch Privatkonsumenten zur Verfügung steht, grenzt sich das Portal gegen den B2C-Detailhandel klar ab. Denn vermittelt werden nur Geschäfte ab einem Volumen von 2000 Franken. Für den B2B-Bereich versteht sich Gryps vor allem als Spezialist für die Beschaffung im nichtstrategischen Bereich. Dort sieht Stäheli noch ein weitgehend ungenutztes Potenzial, «weil KMU bei solchen Geschäften oft zu wenig vergleichen».

Ein Baugeschäft wird allerdings über das Portal kaum Beton und Kies zu bestellen versuchen. Denn beim Sourcing für das Kerngeschäft arbeiten die Unternehmen in aller Regel mit langjährig etablierten Lieferanten zusammen. Aber jede Baufirma braucht eines Tages wieder einmal neue Büromöbel oder eine Telefonanlage.

Der Vorteil, den Gryps bei solchen nichtstrategischen Beschaffungen auspielen kann, ist die Breite des Angebots. Damit hebt sich die Plattform von Konkurrenten, die sich zumeist auf einzelne Branchen wie etwa Webdesign, Versicherungen, Immobilienmanagement und Ähnliches spezialisiert haben, vorteilhaft ab. Hinzu kommt, dass Gryps zumindest die ganze Deutschschweiz in den Schwerpunktbranchen gut abdeckt.

Stäheli sieht für die Zukunft noch grosse Ausbaumöglichkeiten, quantitativ und qualitativ. «Die Online-Vermittlung von Anbietern steht erst am Anfang – es gibt also noch viel Luft nach oben», sagt sie. Darüber hinaus möchte das Unternehmen in Zukunft auch gezielter branchenspezifisch vorgehen. Demnächst will es dies zum Beispiel mit medizinischen Geräten und Infrastrukturen für den Gesundheitssektor testen.

Demnächst will Gryps Online-Vermittlung für den Gesundheitssektor testen.

ungsweise Käufern erleichtert. Den Nachfragern ihrerseits ermöglicht die Plattform einen schnellen und einfachen Offertenvergleich. Inzwischen sind auf Gryps über 2800 Anbieter aufgeschaltet. Sie verteilen sich auf über 110 Kategorien, geordnet nach Branchen, Produkten und Dienstleistungen und alphabetisch gelistet von Aktenvernichter, Büromöbel und Ähnlichem über IT-Services, Treuhänder bis zu Videoüberwachung oder Zutrittskontrolle. Insgesamt wurde in den letzten zwölf Monaten über die Plattform ein Transaktionsvolumen von 67 Millionen Franken abgewickelt.

Spiegel der KMU-Landschaft

Gryps hat sich vor drei Jahren zwar auch privaten Kunden geöffnet, aber mehr als die Hälfte der Geschäfte oder vier Fünftel des generierten Umsatzes erfolgen im B2B-Bereich. Vor allem KMU schätzen es, wenn sie die Dienste des Offertenportals nutzen und so den Akquisitions- und Werbeaufwand erheblich reduzieren können. «Wir zählen viele kleine Firmen zu unseren Kunden; insgesamt ist unser Portal ein guter Spiegel der KMU-Landschaft», so Stäheli. Besonders gut vertreten sind alle Arten von Dienst-

Kochen, Haus und Garten. Bei seiner Arbeit bereitet ihm vor allem viel Freude: die Weiterentwicklung der Geschäftseinheit Einkauf hin zu schlankeren und effizienteren Prozessen, der Einsatz neuer Technologien und Tools, die nachhaltige Reduktion der Gesamtkosten sowie die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Führungsteams und den Lieferanten. Dabei muss er stets die Qualität und die Gesamtkosten im Blick behalten, allfällige Interessenkonflikte in den einzelnen Projekten eliminieren, die Gleichbehandlung und Vertraulichkeit bei öffentlichen Ausschreibungen wahren.

Absehbarer Kulturwandel

Die Digitalisierung spielt eine immer grössere Rolle und beeinflusst die Beschaffung von neuen Produkten, Dienstleistungen und Lösungen. Stefan Schaffner: «Dazu gehören etwa Drohnen oder Big-Data-Lösungen. Dabei müssen wir uns in Zukunft immer mehr die Frage stellen: Sind die heutigen Lieferanten auch künftig noch die richtigen SBB-Lieferanten?» Nicht zu vergessen sei auch der absehbare Kulturwandel im eigenen Unternehmen durch Themen wie Lean Management, agile Führung sowie die Generationen Y und Z, welche auch zunehmend die Geschäftseinheit Einkauf Infrastruktur prägen werden.

Der Experte

Name: Stefan Schaffner

Funktion: Leiter Einkauf SBB Infrastruktur

Zivilstand: verheiratet

Wohnort: Boll bei Bern

Ausbildung: KV-Lehre, eidgenössisch diplomierter Einkäufer, Einkaufsleiter mit eidgenössischem Diplom; berufsbegleitend Prüfungs-experte in Unternehmens- und Verhandlungsführung

ANZEIGE

Wir navigieren Sie sicher zu «Procurement Excellence»!

www.zellweger.com/de/procurement



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

Die Tücken der Cloud

Cloud-Verträge Traditionelle Softwarelizenzen waren gestern. Wer eine Cloud-Lösung bevorzugt, muss auch eine Exit-Strategie haben.

BERTIL STRUB

Bis anhin haben Firmen Software entweder selbst entwickelt und bewirtschaftet, gekauft oder gemietet. Die Software wurde und wird nach wie vor in den eigenen Rechenzentren, in einer Co-Location oder bei einem Rechencenteranbieter in dezidierten Räumlichkeiten betrieben. Meist gingen den Beschaffungen intensive Abklärungen voraus bis hin zu einem aufwendigen und kostenintensiven Proof of Concept. Danach wurden die Lizenzen direkt oder über einen Reseller beschafft, kommerzielle und vertragsinhaltliche Verhandlungen auf Basis der Hersteller- oder selbster auf eigenen Vorlagen geführt.

Bedingungen vorgängig prüfen

Mit den heutigen Cloud-Angeboten scheint alles viel einfacher und schneller zu sein. Doch nicht lange, schon kommen interne Nachfragen seitens IT-Security und Data Compliance. Es scheint, als hätten Cloud-Angebote etwas mit dem Song «Hotel California» von den Eagles gemeinsam: «You can check out any time you like, but you can never leave!» Nun, ganz so schlimm ist es nicht, doch wer sich auf den Vertrag einlässt, tut gut daran, die vielen Bedingungen, die damit verbunden sind, zu klären. Die wichtigsten Punkte:

Generelle Punkte

- Werden die Daten in einer privaten, hybriden oder in einer öffentlichen Cloud sein. Wer hat den Rechtsanspruch?
- Wer wird autorisierten Zugriff auf unsere Daten haben?
- Wie schützt sich der Anbieter gegenüber Hackerangriffen? Wie hoch ist er versichert?

Rechtliche Punkte

- Ist die Lösung des Anbieters auf Untervergabe gestützt, und sind die Unterakkordanten offengelegt?
- Sind die Daten bei der Übertragung und Speicherung kryptographiert?
- Haben wir ein Anrecht, den Cloudbetreiber zu auditieren?
- Verfügt der Cloud-Betreiber über die Lizenzrechte, mit denen er die Lösung betreibt?

Regulatorische Punkte

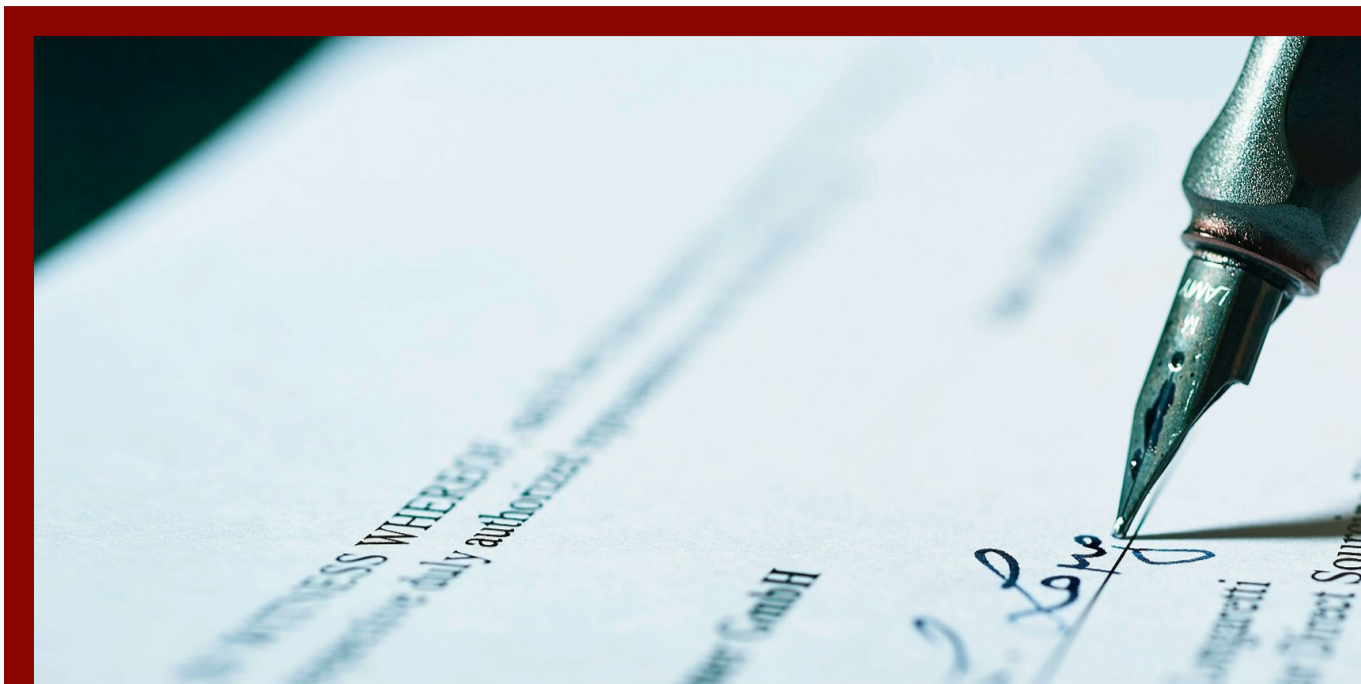
- Welche Regulatoren, Datenschutz- oder Arbeitnehmervertreter haben ein Mitspracherecht bei der Datenauslagerung? Sind die Vorgaben der European General Data Protection Regulation (GDPR) respektive der betroffenen landesspezifischen rechtlichen Auflagen berücksichtigt? Ab Mai 2018 werden zusätzliche GDPR-Auflagen Gültigkeit erlangen, die abgedeckt sein müssen.
- Kann die Kundenidentifikation vom Rest der Daten getrennt werden?

Bewirtschaftungspunkte

- Der SLA, also die Leistungserbringung, gilt für alle Kunden gleich. Der Service kann nur effizient und kostengünstig erbracht werden nach der Maxime «One size fits all». Von Betriebsstörungen sind alle Kunden gleichermaßen betroffen.
- Wie und wie oft werden die Daten gespeichert? In welchem Land werden sie gespeichert? Sind beispielsweise die Restriktionen bezüglich Transfer von Daten ausserhalb der Schweiz berücksichtigt?
- Wie respektive in welchem Format werden am Ende der Vertragslaufzeit die Daten zurück-respektive wie werden diese in eine andere Cloud übertragen? Offeriert der Cloud-Betreiber Unterstützung? Wie werden die Daten danach unwiederbringlich gelöscht?
- Welche Alternativen bestehen, sollte der Anbieter ausfallen?
- Ist der Anbieter bereit, spätere Zusatzanforderungen in die Lösung einzubauen?
- Existiert ein Enduser-Forum, das auch gemeinsame Anforderungen einbringen kann?
- Sind Mehr- und Mindernutzungen sowie Preiserhöhungslimiten für Folgejahre preislich vordefiniert, und stimmt dann der Business Case unter den veränderten Voraussetzungen noch?

Fazit: Die Cloud bringt schnelle Verfügbarkeit einer angestrebten Lösung, doch wer zuvor die Hausaufgaben nicht abarbeitet und vor allem das Exit-Szenario nicht beim Einstieg schon berücksichtigt, begibt sich in eine Scheinsicherheit, die später Überraschungen bringen kann.

Bertil B. Strub, Senior Software Sourcing Consultant, SoftwareONE, Stans, Präsident SSG - Swiss Sourcing Group.



Bestätigung per Handschrift: Im Alltag eines Einkäufers werden viele Verträge unterzeichnet.

Kasse aus der Cloud

iKentoo Der Anbieter vernetzter iPad-Kassenlösungen will den Deutschschweizer Markt erobern. Schnelle Lieferungen sind dafür Pflicht.

DANIEL REI

Pop-up-Lokale liegen auch in der Schweiz seit einigen Jahren im Trend. Von der ursprünglichen Idee, der Zwischennutzung temporär leerstehender Räume an guten Lagen, haben sich Pop-up-Restaurants zum Marketinginstrument mit Event-Charakter weiterentwickelt. Wenn US-Kult-Burgerbrater nach Zürich kommen, stehen Menschen Schlange. Aber auch einheimische Kochtalente beleben die örtliche Gastroszene mit neuartigen kulinarischen Konzepten, wenn sie sich für wenige Wochen in einem Provisorium einrichten.

Verwaltung aus der Cloud

Nicht nur für Pop-ups, sondern auch für herkömmliche Restaurants, Food Trucks, Hotels und Lebensmittelgeschäfte eignen sich cloudbasierte Kassensysteme. Anstatt eine hohe Anfangsinvestition zu tätigen, können Wirte und Ladenbesitzer jene für einen zwei- bis dreistelligen monatlichen Betrag im Abo beziehen – genau so lange, wie sie Kassen benötigen. Da sie über die Cloud verwaltet werden, sind sie innerhalb kürzester Zeit einsatzbereit, und die Gastronomen behalten jederzeit

den Überblick, auch wenn sie gerade nicht im Lokal weilen. Das Servicepersonal wird mit Tablet-Computern ausgestattet.

iKentoo ist eine Schweizer Softwarefirma, die 2011 in Genf gegründet worden ist. Das junge Unternehmen hat eine solche cloudbasierte Restaurantmanagementlösung entwickelt. Hauptprodukt ist eine App für iPad und iPod touch, die aus diesen Geräten vollwertige Kassensysteme macht. Zusätzlich hat iKentoo eine Restaurantverwaltungs-Plattform geschaffen, die in Echtzeit mit der Kassensystem-App kommuniziert und Wirten jederzeit volle Kontrolle etwa über Einnahmen, Wareneinkauf, Tische, Bestellungen und Menüzusammenstellung ihrer Lokale sowie die Arbeitszeiterfassung ihrer Mitarbeitenden ermöglicht. Ausserdem stützt iKentoo Restaurants mit sämtlicher Infrastruktur aus, um diese Point-of-Sale-Lösung zu betreiben. Dazu gehören Mobilgeräte, Netzwerkrouter und -kabel.

So wenige Lieferanten wie möglich

Eine der grössten Herausforderungen für iKentoo in der Beschaffung liegt darin, dass ein Teil ihrer hybriden Lösung in der Cloud, der andere Teil physisch vorhanden sein muss. Das bedeutet konkret, dass das Unternehmen nicht nur sein Kern-

geschäft – eine Abonnements-basierte Branchenlösung für Gastronomiebetriebe zu entwickeln – vorantreiben kann, sondern auch um die Beschaffung besorgt sein muss. Es geht um Konfiguration und Bereitstellung von professioneller Hardware-Infrastruktur. iKentoo setzt dabei auf handelsübliche, beim Kunden leicht zu installierende Komponenten.

iKentoo hat diverse Beschaffungsvarianten und Anbieter auf dem Schweizer Markt geprüft. Wichtig sind dem Unternehmen das Liefertempo, eine hohe Verfügbarkeit über ein breites Sortimentspektrum und eine möglichst einfache Zusammenarbeit. Ideal ist ein Partner, bei dem das Team von iKentoo möglichst sämtliche Produkte erhält, die es für seine Kunden benötigt. Das vereinfacht interne Prozesse und reduziert die Anzahl der Lieferantenbeziehungen, die es zu unterhalten gilt.

So einen Partner hat iKentoo in Brack.ch Business gefunden, der Geschäftskundenpartner der Competec-Gruppe (siehe Seite 41). «Dank der Zusammenarbeit mit Brack.ch Business und der professionellen Unterstützung des Kundenbetreuers, der für uns alles koordiniert und organisiert, kann iKentoo seine Beschaffung und Nachschublogistik optimieren», sagt Mor-

ANZEIGE



Lehrgänge mit eidgenössischem Abschluss

Das breite Weiterbildungsangebot bringt Berufsleute auf allen Funktionsstufen ihrem nächsten Karriereschritt im Einkauf näher:

Einkaufsfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis

Fachkräfte mit Einkaufserfahrung erlangen eine solide Grundlage für die vielfältigen Anforderungen
Lehrgangstart jeweils im Frühling und im Herbst

Einkaufsleiter/-in mit eidg. Diplom

Erfahrene Einkaufsverantwortliche eignen sich managementorientierte Einkaufskompetenzen an
Lehrgangstart jeweils im Herbst

Information und Anmeldung: QR-Code scannen oder online unter www.procure.ch/Lehrgang



Wenn der Einkauf die Konjunktur prognostiziert

Purchasing Managers Index

1995 ging der PMI in der Schweiz an den Start. Sukzessive hat er sich zu einem verlässlichen Vorlaufindikator der Konjunktur entwickelt. So sieht es heute aus.

VOLKER RICHERT

Derzeit brummt die Schweizer Wirtschaft und wird weiter an Fahrt gewinnen. Das jedenfalls sagten im September die rund 300 Einkaufsmanager in der Industrie, die monatlich für den Purchasing Managers Index (PMI) befragt werden. Beim Platzen der Dotcom-Blase, am Beginn der Finanzkrise oder nach der Aufhebung der Wechselkursuntergrenze sah es ganz anders aus, wie den Index-Jahresverläufen zu entnehmen ist. Gleich geblieben ist jedoch, dass über die Informationen für den auch Einkaufsmanagerindex genannten PMI immer mehrere Monate im Voraus die Konjunktorentwicklungen erstaunlich präzise prognostiziert werden können.

«Ursprünglich als Verkaufsindex gestartet, gilt der Frühindikator längst als verlässliches Konjunkturbarometer der hiesigen Wirtschaft», so Claude Maurer, Chef der Schweizer Makroanalysten der Credit Suisse, wo man die Auswertung und Publikation des PMI verantwortet. Die Umfrage über einen standardisierten Online-Fragebogen liegt in den Händen von Procure.ch, dem Fachverband für Einkauf und Supply Management.

Wirtschaftsnähe schärft die Prognose

Die Zuverlässigkeit aufgrund der Angaben von einer relativ kleinen Gruppe begründet Maurer mit der Nähe zur Wirtschaft und dem klaren Abfrageschema. Der Prognosevorlauf betrage mindestens ein Quartal, so der CS-Manager. Dass der PMI nicht nur Industrieaktivitäten voraussagt, sondern sich ebenso als Indikator der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur eignet, begründet er damit, dass die Industrie knapp einen Viertel der gesamten Schweizer Bruttowertschöpfung in

diesem Sektor erwirtschaftet. Hier würden zudem zahlreiche Investitionsgüter hergestellt, die in den anderen Sektoren eingesetzt werden und somit die gesamtwirtschaftliche Kapazität erhöhen. Zudem sei die Industrie auf viele Dienstleistungen wie etwa Werbung oder Unternehmensberatung angewiesen, womit Veränderungen in der Industrie auch Einfluss auf die Entwicklung im Dienstleistungssektor haben.

Klare Fragestellung

Bei den Herausgebern des PMI hatte man 2014 erkannt, dass die Prognosequalität für die Gesamtwirtschaft (BIP) zuletzt tendenziell abnahm. Deshalb erfasst man seither über einen sogenannten PMI-Service auch die Dienstleistungsbranche. Mit dem gleichen Konzept wie beim PMI werden in diesem Service Einschätzungen der Einkäufer unter anderem aus den Bereichen Handel, Transport, Kommunikation, Bau, Immobilien, Beratung, Gesundheitswesen, Energie, Tourismus sowie Verwaltung einbezogen. Hier unterscheidet sich der Fragenkatalog allerdings von jenem der Industrie. Dadurch erkennen die PMI-Macher auch dann zuverlässig und frühzeitig Änderungen im BIP-Wachstum, wenn wie in den jüngsten Jahren starke Veränderungen, etwa bei

Dienstleistern im Gesundheitswesen, die Wirtschaft beeinflussen.

Im Fokus bleibt immer der Anspruch, hohe Prognosegüte zeitnah abzubilden. Anders als etwa die ETH-Konjunkturforschungsstelle (KOF), die mit erheblich mehr Variablen arbeitet und zur Auswertung auf komplexe, mathematische Berechnungen setzt, beschränkt sich das Erhebungsverfahren des PMI auf tatsächliche wirtschaftliche Aktivitäten und eine einfache, nachvollziehbare Erstellung, fasst Maurer zusammen.

Konkret werden im PMI qualitative Fragen zu acht Sparten gestellt: Produktion, Auftragsbestand, Einkaufsmenge, Einkaufspreis, Lieferfristen, Einkaufslager, Verkaufslager und Beschäftigung. Beim PMI-Service werden hingegen Geschäftstätigkeit, Neuaufträge, Auftragsbestand (Kundenbestellungen), Einkaufspreise, Verkaufspreise sowie die Anzahl der Beschäftigten abgefragt. Einzuschätzen ist, ob die Aktivitäten höher, gleich oder tiefer als im Vormonat ausgefallen sind. Der Wert des PMI liegt laut Maurer definitionsgemäss zwischen 0 und 100. Dabei bedeute ein Wert über 50 Expansion. Weist zum Beispiel der PMI im Juni einen Wert von 60 und im Juli einen Wert von 55 auf, bedeutet das, dass die schweizerische Industrieaktivität im Juli expandiert hat, jedoch mit einer geringeren Dynamik als im Vormonat.

Der Prognostiker

Name: Claude Maurer
Funktion: Leiter Konjunkturanalyse Schweiz, Credit Suisse
Alter: 42
Ausbildung: Volkswirtschaftsstudium Uni Zürich
Familie: verheiratet, zwei Kinder

PMI und BIP

In den USA besteht der PMI seit 1931 und hat 1982 seine aktuelle Ausformung erhalten. 1995 wurde er in die Schweiz übertragen. Laut Maurer überzeugt er gerade deshalb, weil die Befragung der Einkaufsmanager am Anfang des Produktionsprozesses ansetzt, sehen sie doch Nachfrageschwankungen, bevor diese in den Produktions- oder Umsatzzahlen sichtbar werden. Es sei gerade dieser Vorlauf, der die Prognose der Konjunktur so vergleichsweise genau treffe. Interessant sei der PMI aber auch, weil er in zahlreichen Ländern genutzt werde und so den internationalen Vergleich ermögliche. Maurer spricht denn auch vom PMI «als Vorlaufindikator, der weit über die Landesgrenzen hinaus etabliert ist».

NEWS

Mitarbeiter- und Gehaltsentwicklung

Die von Procure.ch und der ETH Zürich durchgeführte Studie «Mitarbeiter- und Gehaltsentwicklung im Einkauf 2017» liefert aktuelle Erkenntnisse zur Lage des Einkaufs in der Schweiz. 964 im Einkauf tätige Personen haben daran teilgenommen. Der ausführliche Ergebnisbericht erscheint Anfang November. Was hat sich seit der letzten Umfrage im Jahr 2014 verändert? Das Grundgehalt der befragten Einkäufer ist leicht angestiegen. Gleiches gilt für die Boni. Die Geschlechterlücke beim Grundgehalt scheint sich langsam zu schliessen. Das meiste Geld lässt sich im Dienstleistungssektor verdienen, während der Handel deutlich zurückliegt. 2014 war das mittlere Einkommen in der Westschweiz geringfügig höher als in der Deutschschweiz. Dieses Verhältnis hat sich in diesem Jahr umgekehrt. Klare Unterschiede lassen sich auch mit Blick auf den Berufsabschluss erkennen. Das Anforderungsprofil des Einkäufers verändert sich hin zu mehr IT-Kenntnissen und analytischen Fähigkeiten. Und rund 80 Prozent der Unternehmen legen grossen Wert auf Weiterbildungen im Einkauf. Der Einkauf bleibt trotz oder gerade aufgrund der digitalen Transformation ein attraktives Berufsfeld: 66 Prozent der Umfrageteilnehmer sehen den Einkauf als Karrieresprungbrett; 42 Prozent der Schweizer Unternehmen sehen sogar einen akuten Fachkräftemangel.

Die Schnellsten im Beschaffungswesen

Die Online-Plattform IT-Beschaffung.ch hat die Aktivitäten im Schweizer Beschaffungswesen im Jahr 2016 analysiert und ausgewertet. Dies hat erstaunliche Ergebnisse hervorgebracht: Geht es um die Geschwindigkeit, mit der Aufträge vergeben werden, so gibt es deutliche Unterschiede. So kam die Centrale commune d'achats des Kantons Genf auf eine durchschnittliche Evaluationsdauer von 95 Tagen bei insgesamt sieben Vergaben, während das Universitätsspital Basel durchschnittlich ganze 418 Tage benötigte. Das Spital vergab 2016 neun Aufträge. Dafür brauchte es im Schnitt eben 418 Tage. Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass freihändige Vergaben diese Statistik verfälschen, da derartige Vergaben die Evaluationsdauer signifikant verkürzen. Bei der Vergabe von Aufträgen lagen im vergangenen Jahr zwei Instanzen an der Spitze: das Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) mit 69 Aufträgen und die Organisation und Informatik der Stadt Zürich (OIZ) mit 67 Aufträgen.

gan Andersen, Marketingchef von iKentoo. Aufgrund kurzer Lieferzeiten und der hohen Stückzahlen, die der Händler am eigenen Lager im luzernischen Willisau verfügbar halte, so Andersen, stelle iKentoo sicher, seine Kunden genau dann mit iPad-Kassensystemen ausstatten zu können, wenn diese sie benötigen – ohne dass der Grossteil des zur Verfügung stehenden Kapitals in eigener Lagerhaltung gebunden sei.

Liquidität unter Kontrolle

In einem Startup sei es besonders schwierig, die Liquidität unter Kontrolle zu halten, so der Marketingleiter. Vor Ort bei iKentoo liegen stets nur minimale Mengen an Hardware – in erster Linie das, was iKentoo bei seinem Hauptlieferanten nicht erhält. Die Softwarefirma muss sich auch nicht um Marktbeobachtung, Import oder bedarfsgerechte Bevorratung essenzieller IT-Komponenten kümmern – das übernimmt der Händler. Das bedeutet, dass sich das iKentoo-Team darauf konzentrieren kann, seine Software weiterzuentwickeln und Wirte zu befähigen, sich als Gastgeber um ihre Gäste zu kümmern.

Daniel Rei, Public Relations Manager, Brack.ch, Mägenwil.

ANZEIGE

SICHTBARKEIT UND EFFIZIENZ IM UMGANG MIT IHREN HANDELSPARTNERN

Sichern Sie mit erstklassigen, flexiblen Beschaffungsfunktionen die Kontrolle und Compliance von Anbietern, Verträgen, Regeln, Einkäufern und Finanzabteilungen. Verschaffen Sie sich mit einer Cloud-Lösung die skalierbaren Ressourcen für eine dynamische, weltweite Verwaltung von Lieferanten, Prozessen, Budgets, Genehmigungen und Zahlungen.

#MakeProcurementAwesome
www.ariba.com

SAP Ariba

© 2017 SAP SE. All rights reserved.

Wenig Poker, viel Knochenarbeit

Sandra Balsiger Sie ist Director of Procurement Europe beim Pharmazulieferer Bachem. Ihr Job erfordert Durchsetzungsvermögen und viel Knochenarbeit.

FLAVIAN CAJACOB

Der Director of Procurement zeichnet gemäss Definition verantwortlich für die Beschaffung innerhalb des Unternehmens. «Die Bezeichnung umschreibt vor allem die Position in Bezug auf die Firmenhierarchie», betont Sandra Balsiger. Die 45-Jährige ist Director of Procurement bei der Baselbieter Bachem, einem auf dem Gebiet der Biochemie tätigen Technologieunternehmen, das Produkte und Dienstleistungen für die Pharma- und Biotechnologieindustrie entwickelt. Sie hält kurz inne. Und meint: «Wenn ich es Aussenstehenden erklären muss, dann sage ich, ich bin Leiterin Einkauf Europa. Das ist gemeinhin wohl verständlicher und hat weiterhin seine Gültigkeit.»



«Ein guter Deal ist es dann, wenn es für beide Seiten stimmt.»

Sandra Balsiger
Director of Procurement, Bachem

Viel Flair für den Einkauf

Sandra Balsiger ist in die Branche hineingewachsen: Nach einer naturwissenschaftlichen Grundausbildung und einer Anstellung als Chemielaborantin liess sie sich zur technischen Kauffrau ausbilden und wechselte vom Labor ins Büro. «Da habe ich gemerkt, dass mir der Einkauf grossen Spass macht», führt sie aus. Anschliessend absolvierte sie berufsbegleitend beim Fachverband Procure.ch eine klassische Einkaufsausbildung, gefolgt vom Studium für Einkaufsleiterinnen an der Universität St. Gallen. «Inzwischen bin ich schon seit 15 Jahren im operativen und strategischen Einkauf unterwegs – und das Metier fasziniert mich nach wie vor, weil es so vielseitig ist.»

Binnen 45 Jahren hat sich Bachem vom Dreimannbetrieb zum Vorzeigeunternehmen mit tausend Mitarbeitenden entwickelt. Die Holding weist ein jährliches Gewinnwachstum von bis zu 10 Prozent aus. Sie ist spezialisiert auf die Produktion von Peptiden und komplexen organischen Verbindungen als pharmazeutische Wirkstoffe. «Damit wir unsere Produkte herstellen können, sind wir auf die Zusammenarbeit mit gut 1600 Lieferanten angewiesen», erklärt Sandra Balsiger. «Natürlich kenne ich nicht jeden Einzelnen von ihnen persönlich, aber zu den grössten halte ich selber Kontakt.»

Trotz oder gerade wegen der voranschreitenden Digitalisierung des Einkaufs bleibt das Personal auch in Zukunft der wesentliche Erfolgsfaktor. Führende Unternehmen haben erkannt, dass in die Entwicklung der Mitarbeitenden im Einkauf investiert werden muss, um die heutigen und zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können. Zusätzlich ist die Attraktivität des Einkaufs zu erhöhen, damit auf dem Personalmarkt die besten Talente gewonnen und auch gehalten werden können.

In ihrer Funktion, in der sie ein Team von neun Mitarbeitern führt, sieht sich die 45-Jährige nach eigenen Angaben als «Brückenkopf der Lieferanten ins Unternehmen». Oder als Türöffnerin eben. «Ich habe mit sehr vielen Menschen ausserhalb der Firma, aber auch mit sehr vielen Stellen intern zu tun.» Insofern erfordere die Position des Head oder Director of Procurement ein hohes Mass an Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen. «Und Sie müssen konzeptionell denken können, hartnäckig sein und analytische Fähigkeiten mitbringen – sich in den Menschen auf der anderen Seite hineinversetzen können.» Der da zumeist ein Verkäufer oder eine Verkäuferin ist: «Wir sind als Einkäufer quasi das Pendant zu ihnen und in der Regel wohl eher weniger extrovertiert», schmunzelt Sandra Balsiger.

Was ist für einen Director of Procurement ein «guter Deal»? Sandra Balsiger muss nicht lange überlegen. «Wenn es für beide Seiten stimmt!» Natürlich gehe es im täglichen Preiskampf stets darum, Produkte und Dienstleistungen zu möglichst vorteilhaften Konditionen einzukaufen. «Aber», sagt sie, «in der Regel bin ich ja an einer fairen Geschäftsbeziehung interessiert und daran, dass unser Lieferant auch noch in ein paar Jahren existiert und uns beliefern kann.»

Feilschen im Privatleben

Am Anfang jedes Einkaufs steht harte Knochenarbeit, müssen die Hausaufgaben gemacht sein. «All die möglichen Lieferanten und Angebote wollen miteinander verglichen sein», sagt Sandra Balsiger, die sich unter anderem als Prüfungsexpertin und Expertin für Sourcing-Strategien Unternehmensführung engagiert. Derart gut vorbereitet und aufdatiert werde in den Verhandlungen denn auch kaum einmal «gepokert» oder gefeilscht. Das spare sie sich fürs Privatleben auf, meint sie und lacht: «In meinem Stammrestaurant ist man gewohnt, dass ich gerne mal darüber verhandle, wie viele Stempel ich auf dem Treuebon erhalte – oder ob vielleicht ein Gratskaffee drinliegt.» Das, ist sie sich sicher, sei tatsächlich eine Déformation professionnelle eines Director of Procurement.



Voller Tatendrang: Emmi-Einkäufer Maximilian Lindner vor dem Hauptsitz seines Arbeitgebers in Luzern.

ANZEIGE



INNOVATIVE
MANAGEMENT
PARTNER

IMP ist eine innovative, international vernetzte Denkwerkstatt

- IMP steht für **Innovation, Wachstum und Wertschöpfungsexzellenz** fernab von „Standardware“
- Unsere Beratungsleistungen konzentrieren sich auf die Suche, Entwicklung und Umsetzung von neuen, zukunftsweisenden Problemlösungen und Strategien rund um die **WERTSCHÖPFUNGS-LOGIKEN DER ZUKUNFT** (Einkauf, Supply Chain, Operations)
- Wir begleiten unsere Klienten in einem **ganzheitlichen Ansatz** von der **Einkaufsvision** bis zur erfolgsabhängigen Umsetzung von nachhaltigen und objektiv **messbaren Kostensenkungen und Wertbeiträgen** durch den Einkauf
- **Vernetzung von interdisziplinärem Wissen** aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung auf höchstem Niveau ist ein **Markenzeichen** unserer Arbeit

INNOVATIVE MANAGEMENT PARTNER [IMP] AG
CH-8085 Zürich Airport, Hotelstrasse, Postfach 311
T: +41 (0)44 567 61-54 F: +41 (0)44 567 62-00
office@imp-consulting.ch
www.IMP-consulting.ch

II. Interne Analyse Kennzahlen der Warengruppe Flaschen

HDPE 1000ml Flaschen binden den grössten Anteil vom Liefervolumen
Analyse der Mengen-, Format- und Materialaufteilung in Prozent

Flaschenformat	Anteil (%)
1000ml HDPE	71%
1500ml HDPE	23%
500ml HDPE	4%
1750ml HDPE	2%
330ml HDPE	0%
250ml HDPE	0%

Analytisch: Geht es um die Kennzahlen seines Aufgabenbereiches, hat Maximilian Lindner den vollen Durchblick.

Die Lieferkette neu denken

Blockchain Obwohl sie noch in den Kinderschuhen steckt, ist die Technologie dabei, die Bitcoin-Nische zu verlassen. Für die Supply Chain gibt es erste Anwendungen.

VOLKER RICHERT

Noch denkt, wer heute von Blockchain spricht, zuerst an die Technologie hinter der 2008 initiierten Kryptowährung Bitcoin. Doch das dezentrale Datenbanksystem kann mehr. So liefert etwa das Hyperledger genannte Projekt ein System für verteilte Konten, sogenannte Distributed Ledger, das die Blockchain-Nutzung in Unternehmen auf quelloffener Basis ermöglicht. Es wird von der Linux Foundation koordiniert und von diversen Konzernen unterstützt.

Dazu muss man wissen, dass die Blockchain als Echtheitsnachweis für abgewickelte Transaktionen gilt, weil über die dezentrale Datenbank eine kryptografisch abgesicherte Weitergabe virtueller Güter nach dem Peer-to-peer-Prinzip erlaubt wird. Dabei haben viele Anwender Zugriff auf die Daten, können sie sich anzeigen lassen oder Daten hinzufügen. Doch niemand kann Einträge verändern oder löschen.

Da die Daten übers Internet auf einer grossen Anzahl von Computern laufen, ist auch das Hacken der Daten nahezu unmöglich. Die Stichworte sind: Transparenz, unveränderbare Daten, vollständige Verteilung, eindeutige Identitäten und innerhalb der Transparenz Vertrauenswürdigkeit. Damit lassen sich auch unterschiedlichste geschäftliche Transaktionen adressieren, sodass Blockchain bereits als Zukunftstechnologie für das Supply Chain Management (SCM) gilt.

Denn im Management von Lieferketten schlummert ein enormes Potenzial der Blockchain, kann doch der Ursprung eines Produkts über die gesamte Supply Chain hinweg lückenlos und erstmals eben dezentral nachverfolgt werden. Startups wie die Zürcher Modum.io haben dies in der Pharma- und Medikamentenlogistik bereits unter Beweis gestellt. Im Kanton Genf wird in einem Pilotprojekt das Handelsregister auf Blockchain-Basis getestet. Und auch der ebenfalls in Genf ansässige Rohstoffhändler Trafigura probiert die neue Technik beim Handel mit Rohöl aus. Generell verspricht die neue Technik den sicheren Informationsaustausch über Produktionsabläufe und Lieferungen sowie die Wartung von Produkten bei Zulieferern und Verkäufern. Von der Auftragsvergabe bis zur Kontrolle der Transportwege soll somit das SCM einfacher gestaltet werden können.

Blockchain allein reicht nicht

Andreas Göbel, beim deutschen SAP-Berater Camelot ITLab Chef des Blockchain-Innovation-Center, wird konkret und stellt klar, dass bei SCM-Anwendungen ein zentraler Punkt der Blockchain, die Transparenz, dem Einsatz Schwierigkeiten bereite. Denn in der Blockchain sind alle Daten für jeden einsehbar, was beim Unternehmenseinsatz etwa wegen der Compliance-Regeln keineswegs immer erwünscht sei. Zudem müssten im Rahmen von Lieferketten zusätzliche Anwendungen wie etwa Sensorik in IoT-Ap-

plikationen (Internet of Things) integriert werden können. Ausserdem stosse eine Blockchain bei der Verarbeitung von grossen Datenmengen an Grenzen.

Kurz zusammengefasst, so Göbel, sind SCM-Innovationen mit der Blockchain alleine nicht zu erreichen. Zusätzlich nötig seien zum Beispiel verteilte Filesysteme oder hybride Datenbanken und es müsste möglich sein, die Daten vertrauenswürdig zu verarbeiten, wie es im Trusted Computing üblich ist. Es sei deshalb wohl kein Wunder, wenn es derzeit oft noch an tatsächlichen Geschäftsmodellen hapere, stellt er fest. Bei der Umsetzung von Anwendungsfällen machen Göbel und seine Beraterkollegen von Camelot immer wieder die Erfahrung, dass die Auswahl des konkreten Einsatzszenarios entscheidend ist. «70 Prozent der uns vorgeschlagenen Business-Cases auf Blockchain-Basis lassen sich heute einfacher mit traditioneller IT umsetzen», fügt er an. Allerdings attestiert Göbel der Blockchain künftig durchaus ein ähnlich revolutionäres Potenzial wie einst dem Internet.

Walter Dettling, Professor für Wirtschaftsinformatik und Mathematik an der Fachhochschule Nordwestschweiz, fokussiert auf aktuelle und künftige digitale Geschäftsmodelle mit Blockchain-Technologie. Auch er verweist zur Illustration einer Anwendung auf das Zürcher Startup Modum.io. Dort habe man für eine kon-

krete Anwendung Hard- und Software entwickelt. «Es geht um die Temperaturüberwachung und Kontrolle von Arzneimitteln während des Transports.» Damit wird versprochen, die gesetzlichen beziehungsweise regulatorischen Anforderungen für Arzneimittel in Europa zu erfüllen, so der Basler Hochschullehrer. Interessant ist,

Im Management von Lieferketten schlummert viel Potenzial der Blockchain.

dass er bei der Blockchain im Vergleich mit der Nutzung traditioneller IT «an sich keine neuen Risiken» sieht. Aber auch Dettling sagt, dass sich derzeit erst wenig verändere. Die heutigen Marktführer von SCM-Software würden weder neue Geschäftsmodelle entwickeln noch solche ermöglichen: «Die Innovation wird von dort kommen, wo neue Grundlagen geschaffen werden, die sich nicht mit den heutigen Rahmenbedingungen abfinden», so Dettling.

Zentral war gestern

Bei Deloitte Schweiz verweist der Blockchain-Experte Jan Seffinga auf die DLT-Möglichkeiten (Digital Linear Tape) der Blockchain. Sie trügen dazu bei, neue Geschäfts- und Betriebsmodelle zu entwickeln. Denn eine der Schlüsselfragen bei der Verwaltung von Daten betreffe Konsistenz, Struktur und Format der Daten. Diese Probleme würden durch DLT leicht adressiert und es sei damit strukturell sichergestellt, dass die Daten intakt und unveränderlich seien. Schon das führe zu Kosteneffizienz durch Redu-

zierung von Datenfehlern, Redundanz und zeitaufwendigen Korrekturen, so Seffinga. Noch wichtiger sei aber, dass die Nutzung verteilter Netze bestehende Business- und Operating-Modelle ändere: «Unsere derzeitigen Geschäftsmodelle sind typischerweise kreisförmig konzipiert, wobei der Informationsfluss wie der Betrieb selbst über ein zentrales Gateway läuft.» Mit einer Blockchain-Basis lasse sich dieser Prozess hingegen neu gestalten und ein Netzwerk von Entitäten-Verknüpfungen etwa im IoT-Umfeld bauen, die eben nicht mehr zentral verbunden sind. Laut Seffinga hat das zur Folge, dass Lieferketten ganz neu gedacht werden können.

Noch befinde man sich in einer sehr frühen Phase der Blockchain-Entwicklung, erklärt Dettling. Interessant werde es dann, wenn es gelinge, eine globale Blockchain-Infrastruktur aufzustellen, die von allen individuell genutzt werden kann. Vertrauenswürdige Transaktionsdaten wären dann die Grundlage für alle möglichen Anwendungen in der Supply Chain. Die grossen Vorteile wären ein riesiger Zeitgewinn und Kosteneinsparung durch die globale Verfügbarkeit. Dafür genüge es aber nicht, eine globale Blockchain zu haben. Es brauche ein Konzept, um die Daten automatisch in die Blockchain zu senden. Das erlaube Verknüpfungen etwa mit IoT-Anwendungen. Die Technologie dahinter sei anspruchsvoller als die bekannten Blockchain-Protokolle und sie müsse sich erst noch bewähren, so Dettling.

ANZEIGE

INNO SOURCING

DIE SPEZIALISTEN AUF DEM SCHWEIZER BESCHAFFUNGSMARKT

Profitieren Sie von unseren starken Beschaffungsnetzwerken.

Erfahren Sie mehr unter www.innosourcing.ch

Mehr als nur Kostensenker

Beschaffungsnetzwerke Erfahrungsaustausch und Problemlösung im Verbund gewinnen an Bedeutung.

MARTIN SINZIG

Vor zwanzig Jahren beschlossen fünf Ostschweizer Industrieunternehmen, ihr Beschaffungsvolumen zu bündeln, um gemeinsam bessere Konditionen auszuhandeln. Diese Selbsthilfeaktion führte zur Gründung der Ostschweizer Beschaffungsgemeinschaft Osig und der Firma Innosourcing, die die Osig bis heute betreut.

Weitere Beschaffungsgemeinschaften wie das Industrial Sourcing Network (ISN), die Westschweizer Interessen Gemeinschaft (Wesig) und der Innopool mit namhaften Schweizer Grossunternehmen kamen hinzu. Das Modell hat sich bewährt. Mittlerweile werden über 100 Rahmenverträge bewirtschaftet.

«50 Prozent des Gesamtnutzens sehen unsere Kunden in den Rahmenverträgen, die wir managen, die anderen 50 Prozent sehen sie im Erfahrungsaustausch, im Zugang zum Netzwerk und zu Experten», erklärt Thomas Schnadt, Leiter Consulting bei Innosourcing. «Das heisst auch, dass Mitglieder bei spezifischen Problemen schnell zu einem Lösungsvorschlag gelangen.» «Wir konnten eine Kundin vor Schaden bewahren, als es um eine nicht beachtete Software-Unterlizenzierung ging», illustriert Hansruedi Blickenstorfer, Geschäftsführer und Inhaber der Innosourcing. «Durch den direkten Bezug zum Kunden konnten wir die Partner an einen Tisch bringen und ein positives Resultat erzielen.»

Unternehmen helfen sich im Verbund

«Es hat sich gezeigt, dass bestimmte Lösungen im Verbund leichter zu realisieren sind», so Blickenstorfer. Deshalb wird der Austausch von einem Projektleiter moderiert. So trifft sich eine Gruppe über mehrere Wochen zu einem Round Table und kann sich über konkrete Probleme, Benchmarks und mögliche Lösungen austauschen.

Verhaltensrichtlinien gegenüber Lieferanten sind ebenfalls ein Thema. «Wir haben festgestellt, dass es sehr fruchtbar

ist, sich bei gleichgelagerten Problemen sehr schnell und gegenseitig zu unterstützen», sagt Dieter Bracher, Leiter Corporate Procurement bei der Firma Müller Martini Druckverarbeitungs-Systeme. «Darum hat der Erfahrungsaustausch neben den erzielten Kostenreduktionen einen hohen Wert für uns. Dieser Austausch kann unternehmensspezifische Prozesse verändern.»

Problemlösungen im Verbund werden auch branchenspezifisch umgesetzt. So sammelt eine Gruppe Prozesswissen, zum Beispiel über die Markt- und Preisentwicklung sowie über Technologien. Dieses Wissen wird in einem Branchenbericht gebündelt und kann bei Verhandlungen eingesetzt werden. Alle Unternehmen, die in dieser Branche einkaufen, können den Bericht verwenden, daraus lernen und die eigenen Beschaffungsprozesse verbessern.

Beschaffung muss sich profilieren

«Die Rolle und die Aufgaben des Beschaffungsleiters werden sich mit der Digitalisierung spürbar verändern», ergänzt Schnadt. Die Mehrzahl transaktionaler Prozesse werde künftig von Softwarelösungen übernommen. Die Beschaffung erhalte daher eine starke strategische, lenkende Komponente und weniger eine ausführende. Es liege also am Chief Purchasing Officer (CPO), seine Rolle aktiv zu verändern.

Vorbei sind laut Blickenstorfer die Zeiten, als die Beschaffung zwischen der strategischen und der operativen Gewichtung hin- und herpendelte. Digitalisierung heisse: Die Beschaffung wird zu einer Wissensdrehscheibe und somit zu einem immer wichtigeren Prozessbestandteil. Der CPO müsse sich folgerichtig als Datenspezialist profilieren, er müsse ein Treiber der Digitalisierung werden und dürfe nicht warten, bis es ein anderer mache. «Genau bei diesen Herausforderungen unterstützen wir uns gegenseitig im Verbund.»

Martin Sinzig, Wirtschaftsjournalist für Innosourcing, Sirmach.



Pro memoria: Wichtige Informationen und Ideen aus Gesprächen und Sitzungen hält Einkäufer Lindner gerne in seinem Notizbuch fest.

Der betreute Einkauf

SAP Ariba Innovative Anwendungen im Dienst des Wachstums.

EKATERINA JUNGHANS

Das weltweit grösste Geschäftsnetzwerk setzt seinen Wachstumskurs fort: Immer mehr Käufer und Verkäufer auf der ganzen Welt nutzen die Lösungen von SAP Ariba für digitale und benutzerfreundliche Beschaffungsprozesse.

«Einkaufsabteilungen haben heute die Aufgabe, das Unternehmen mit flexibleren Prozessen bestmöglich zu unterstützen, den Einkauf zu vereinfachen und den B2B-Handel weitestgehend zu automatisieren», erklärt SAP-Ariba-Chef Alex Atzberger. «Das geht nicht mit einem Flickwerk aus Einzellösungen, die nur auf Kostensenkungen ausgelegt sind. Unternehmen benötigen vielmehr eine integrierte End-to-end-Lösung, die die Benutzerfreundlichkeit und Flexibilität von Cloud-Anwendungen mit der Leis-

tungsstärke von Unternehmensanwendungen und den Vernetzungsmöglichkeiten, den intelligenten Funktionen und der globalen Reichweite eines offenen Geschäftsnetzwerks kombiniert.»

Lösungen auf der ganzen Welt

Genau das macht SAP Ariba möglich. Im letzten Quartal haben sich weltweit zahlreiche Unternehmen für SAP-Ariba-Lösungen entschieden, um damit neben anderen Vorteilen ihre direkten und indirekten Ausgaben sowie Ausgaben für externes Personal und Dienstleistungen zu verwalten.

«Green Cross möchte mit einer integrierten Beschaffungsstrategie seine Prozesse optimieren und die Innovation voranbringen», erläutert Ryu Man-Kyu, Associate Director of Purchasing bei der Green Cross Corporation, einem aufstrebenden Biotechnologieunternehmen aus Korea. «Mit der innovativen

Technologie und dem Geschäftsnetzwerk von SAP Ariba können wir einfache, transparente Beschaffungsprozesse unterstützen und uns damit einen Vorteil auf dem Markt verschaffen.»

In Nordamerika nutzen über drei Millionen neue Abonnenten die Möglichkeiten des begleiteten Einkaufs (Guided Buying) von SAP Ariba. Mit dieser marktführenden Innovation können Einkaufsorganisationen ihren Anwendern ein kontextbezogenes Erlebnis bieten, bei dem ihnen automatisch die für ihre Arbeit benötigten Waren und Dienstleistungen angezeigt werden. Während des Einkaufs wird ausserdem die Einhaltung der Richtlinien und Geschäftsprozesse des Unternehmens sichergestellt.

Mit tausenden Lieferanten vernetzt

Im Nahen Osten hat der Ölkonzern Saudi Aramco Pläne für einen digitalen Markt mit SAP-Ariba-Lösungen be-

Erfahrungsaustausch wird wichtiger

Veränderung der Beschaffungsnetzwerke und ihrer Bedürfnisse

	Fokus 1997	Fokus 2017
Anzahl Netzwerkmitglieder	5	56
Anzahl Rahmenverträge	4	117
Bedeutung der Rahmenverträge	80%	50%
Bedeutung des Erfahrungsaustauschs	20%	50%
Bedeutung der Warengruppen	indirektes Material	indirektes und direktes Material

QUELLE: INNOSOURCING

ANZEIGE



INTRALOGISTIK PROVIDER

IHR KOMPETENZPARTNER FÜR LOGISTIKLÖSUNGEN

»»» Seit 1934 ist die Schweizer Stöcklin-Gruppe Ihr kompetenter Partner für weltweit innovative und kundenspezifische Logistiklösungen.

Als Intralogistik Provider integrieren wir intelligente Lösungen zur Optimierung für Ihren innerbetrieblichen Materialfluss. Dazu gehören vollautomatische Hochregallager, komplexe Horizontalförderanlagen, Kleinteilelager für Behälter und Kartons sowie die Modernisierung Ihrer bestehenden Anlage, auch im temperaturgeführten Bereich.

Im Bereich Flurförderzeuge bietet Stöcklin das komplette Staplersortiment von 1 bis 42 Tonnen Tragkraft an: Standard- & kundenspezifische Spezialgeräte, fahrerlose Transportfahrzeuge, explosionsgeschützte Geräte, Edelstahl-Ausführungen sowie Materialflusslösungen und Flottenmanagement.



Benutzen Sie den QR-Code oder besuchen Sie uns direkt unter www.stoecklin.com um mehr über uns und unsere Produkte zu erfahren.

Hauptsitz CH
Stöcklin Logistik AG
Förder- und Lagertechnik
info@stoecklin.com
+41 0161 705 81 11

Stöcklin Logistik | www.stoecklin.com

Niederlassung DE
Stöcklin Logistik GmbH
Förder- und Lagertechnik
info-de@stoecklin.com
+49 102713 17 93 0



PETER FROMMELTNER

Der Einkauf muss sich neu erfinden

Procurement Excellence Durch die rasanten Veränderungen steigt der Druck auf den Einkauf. Die Firmen müssen schnell und konsequent handeln.

CHRISTIAN BURGNER UND
THOMAS ZELLWEGER

Die Erwartungen an den Einkauf, nachhaltige Beiträge zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu leisten, bleiben auch in Zukunft ungebrochen hoch. Viele Einkaufsorganisationen sind jedoch ungenügend darauf vorbereitet. Es besteht oft eine markante Lücke zu «Procurement Excellence». Gefordert werden nicht nur Kostenreduktionen, sondern nachhaltige Beiträge zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Der Einkauf wird so zum Werttreiber im Unternehmen und unterstützt das profitable Firmenwachstum aktiv. Die entsprechenden Hebel sind dabei nicht nur auf der Kostenseite zu suchen. Der Einkauf der Zukunft unterstützt das Umsatzwachstum und generiert Wertbeiträge in der Bilanz.

Eine wachsende Lücke

Die angesprochenen werttreibenden Hebel können nur adressiert werden, wenn die Unternehmen konsequent Procurement Excellence anstreben. Durch die gezielte Entwicklung der strategischen Ausrichtung, der Organisation und Führung, der strategischen, taktischen und operativen Prozesse, der vorhandenen Ressourcen sowie der Nutzung von digitalen Technologien werden die Voraussetzungen für Wertbeiträge in den Dimensionen Leistung, Kosten, Kapital sowie Nachhaltigkeit geschaffen.

Obwohl in den letzten Jahren grosse Anstrengungen zur Weiterentwicklung unternommen wurden, ist der Abstand zu Procurement Excellence in vielen Firmen noch gross. Ohne konsequentes Gegensteuern wird sich diese Lücke durch die rasanten internen und vor allem externen Veränderungen noch vergrössern.

Der Handlungsbedarf zeigt sich dabei oft in folgenden Bereichen:

- Einbezug in das Innovations- und Technologiemanagement

- Umsetzung warengruppenspezifischer Supply-Chain-Strategien
- Gelebte cross-funktionale Zusammenarbeit
- Gezielte Entwicklung der Lieferanten zu Supplier Excellence
- Konsequente Automatisierung/Digitalisierung des Einkaufs
- Gezielte Entwicklung der Mitarbeitenden
- Positionierung des Einkaufs als glaubwürdiger Karrierepfad

Wo bleibt die Digitalisierung?

Unsere Projekterfahrung in der Einkaufstransformation sowie regelmässige Umfragen verdeutlichen, dass die Digitalisierung im Einkauf noch nicht richtig angekommen ist. Durch die teilweise noch sehr grossen Lücken hinsichtlich Procurement Excellence sind die Voraussetzungen für die erfolgreiche digitale Transformation des Einkaufs oft nicht gegeben. Ohne analoge Excellence im Einkauf kann dieser von der Digitalisierung jedoch nicht profitieren. Dies gilt insbesondere für die Unterstützung der Einkaufsfähigkeiten mit leistungsfähigen Einkaufsapplikationen.

Unternehmen werden ohne Procurement Excellence ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren.

Wir erwarten, dass sich der Einkauf durch die Digitalisierung fundamental verändern wird. Einige wichtige Aspekte:

- Vollständige Integration von vertikalen und horizontalen Liefernetzen
- Real-Time-Informationen auf allen Stufen im Liefernetzwerk
- Maschinen als selbstauslösende Bedarfsträger
- Big Data Analytics und Cognitive Computing zur Unterstützung der Einkaufsfähigkeiten
- Neue Warengruppen, etwa bionische Komponenten, additive Herstellung
- Globale Kommunikation über Social-Media-Plattformen

- Crowdsourcing in Liefernetzwerke, intensiver Innovations- und Erfahrungsaustausch
- Collaborative Data Management innerhalb der Liefernetzwerke
- Globale Kommunikation über interne Social-Media-Plattformen

Diese Entwicklung wird sich auf die Einkaufsorganisationen auswirken; sie wird zukünftig kleiner und effektiver. Der strategische Einkauf hat eine nie da gewesene Informationstransparenz (extern, intern) und wird durch selbstlernende Expertensysteme unterstützt. Der taktische sowie der operative Einkauf werden weitgehend automatisiert. Die verbleibenden Einkäufer werden zu Innovatoren, Katalysatoren, Integratoren und Unternehmern. Der Einkauf wird damit zum wichtigen Innovationstreiber im Unternehmen.

Anforderungen an die Mitarbeitenden

Trotz oder gerade wegen der voranschreitenden Digitalisierung des Einkaufs bleibt das Personal auch in Zukunft der wesentliche Erfolgsfaktor. Führende Unternehmen haben erkannt, dass in die Entwicklung der Mitarbeitenden im Einkauf investiert werden muss, um die heutigen und zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können. Zusätzlich ist die Attraktivität des Einkaufs zu erhöhen, damit auf dem Personalmarkt die besten Talente gewonnen und auch gehalten werden können.

Konsequent und rasch handeln

Diesen Veränderungen und Herausforderungen kann sich kein Unternehmen und keine Einkaufsorganisation entziehen. Unternehmen, die «Procurement Excellence» nicht erreichen, verlieren ihre Wettbewerbsfähigkeit und auch ihre Attraktivität auf dem Rekrutierungsmarkt. Es ist an der Zeit konsequent, umfassend und schnell zu handeln.

Christian Burgener, Senior Manager,
Thomas Zellweger, CEO, Zellweger Management
Consultants, Pfäffikon SZ.

kannt gegeben, mit dem das Unternehmen sich mit Tausenden von Lieferanten in aller Welt vernetzt, mit ihnen zusammenarbeiten und Transaktionen abwickeln kann. In Lateinamerika setzt die Latam Airlines Group auf das Ariba Network, um eine grössere Zahl von Lieferanten zu erreichen und die cloudbasierten Anwendungen von SAP Ariba in das unternehmenseigene ERP-System zu integrieren. Auf diese Weise entsteht ein hochgradig effizienter Beschaffungsprozess, der niedrigere Betriebskosten und bessere Ergebnisse ermöglicht. Die Boticário Group, der drittgrösste Kosmetikanbieter Brasiliens und das grösste Kosmetik-Franchiseunternehmen der Welt, möchte ihr Einzelhandelsgeschäft durch den Einsatz verschiedener SAP-Ariba-Lösungen vereinfachen.

Fujitsu, Otsuka Pharma und Hongkong Electric in Asien und viele andere Einkaufsorganisationen rund um den Globus setzen bei der Optimierung ihres Einkaufs auf SAP Ariba.

«Wir bei SAP Ariba lassen uns von unseren Kunden inspirieren, die unsere Vision – Make Procurement Awesome – teilen», führt Alex Atzberger aus. «Führende Unternehmen auf der ganzen Welt haben ihren Einkauf komplett digitalisiert. Wir sehen unsere Aufgabe darin, innovative Lösungen auf Basis von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen bereitzustellen, mit denen sie die Beschaffung heute und in Zukunft an neue Anforderungen anpassen können.»

Ekaterina Junghans, Marketing Manager
Switzerland/CIS, SAP Ariba, Biel.

Führende Firmen weltweit haben den Einkauf ganz digitalisiert.

ANZEIGE



swissourcinggroup

Die **Swiss Sourcing Group** engagiert sich seit 2008 aktiv für den Erfahrungsaustausch, Aus- und Weiterbildung sowie Networking im Bereich «Indirect Spend» wie beispielsweise HR, IT, Marketing, Professional Services, angewandtes Recht, Software Asset Management, Telekommunikation, Real Estate. Rund 200 Mitglieder führender Schweizer Unternehmen nutzen die gewinnbringende Plattform um gemeinsam Herausforderungen in der indirekten Beschaffung zu diskutieren und Lösungen anzustreben. Treten Sie unserem Netzwerk bei und profitieren Sie vom einmaligen Informations- und Erfahrungsaustausch unter Beschaffungsspezialisten zu aktuellen Themen. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Weitere Informationen finden Sie unter www.swiss-sourcing-group.ch

Tanzen, nicht kämpfen

Ausbildung Erfolgreich verhandeln ist lernbar. Die Voraussetzungen dafür sind allerdings mannigfaltig – und Selbstdisziplin ist gefragt.

JOHANNES J. SCHRANER

Das Beispiel hat richtig Schule gemacht: Die Verhandlungen zwischen den zwei Parteien waren festgefahren, das Gesprächsklima kippte zusehends in verbale Aggressionen und die Runde stand kurz vor dem Abbruch. «Diese Diskussion bringt doch nichts. Aus meiner Sicht wäre die ideale Lösung für beide Seiten so einfach, nämlich...», meldete sich jemand aus den beiden Verhandlungsparteien mit ruhiger und fester Stimme zu Wort. Die Verhandlungsteilnehmerin brachte sich zum ersten Mal überhaupt in die sichtlich überraschte Runde ein und platzierte das richtige Argument im richtigen Moment.

Nicht ohne Vorbereitung

«Alle waren total beeindruckt und gleichzeitig von der vorgeschlagenen Lösung überzeugt. Die verfahrene Situation war sofort aufgelöst und die Verhandlung konnte rasch abgeschlossen werden», erklärt Lars Berger. Er ist Dozent im Lehrgang «Einkaufsfachmann/-frau» für das Fach «Verhandlungsführung» bei Procure.ch, dem landesweiten Fachverband für Einkauf und Supply Management in Aarau. Berger hat die im Rollenspiel simulierte Verhandlungssituation in einem seiner Seminare in bleibender Erinnerung behalten. Seminarteilnehmer waren Einkäufer und Einkäuferinnen im Alter von 25 bis 64 Jahren aus verschiedensten Branchen.



Im Element: Maximilian Lindner weiss, welche neuen Gadgets es auf dem Markt gibt und wie er sie für seine Zwecke einsetzt.

Seminars «Souverän auftreten im Einkauf».

In der Beschaffung heisse souveränes Auftreten, sich nicht vom Gesprächspartner durch Gespräche führen zu lassen, sondern in der Kommunikation die Zügel auf sympathische, aber starke Art stets selbst in die Hand zu nehmen. Dabei könne Schweigen ein ebenso wirkungsvolles Mittel sein wie Reden, ergänzt Lars Berger. Er setze in seinen Seminaren auch regelmässig Verhandlungssequenzen aus Hollywood-Filmen oder Fernsehserien wie «Die Höhle der Löwen» ein. Das mache die genaue Beobachtung der Körpersprache sowie des Argumentationsflusses mit einfachen Mitteln möglich.

Frauen reflektieren sich besser

Was aber ist das eigentliche Ziel eines Verhandlungstrainings? «Die grösste Herausforderung ist, bei den Teilnehmenden eine Verhaltensänderung auszulösen», erklärt Seminarleiterin Kathrin Puhan. Der Schlüssel dafür sei, dass die Teilnehmenden nach dem Training die Anwendung regelmässig trainierten. Ihre Erfahrung sei, dass Wiederholungskurse und Experten-Feedback wichtig seien, um das Momentum zu erhalten. «Eine bewusste Anwendung über einen Zeitraum von zwei Jahren ist ideal, um das Training bei Teilnehmenden messbar zu machen», so Puhan.

Natürlich könne man eine Persönlichkeit und eingefahrene Verhaltensmuster nicht durch ein Seminar verändern, differenziert Kollege Michael Oefner. «Aber man kann Akzente setzen, die einen im Berufsalltag spürbar weiterbringen», so der Talk-Trainer. Unterschiede im Auftreten zwischen Männern und Frauen habe er so nicht feststellen können, wobei er immer wieder sehe, dass sich Frauen häufiger reflektierten und ihre Wirkung dadurch besser einschätzen könnten.

Was braucht es grundsätzlich, um erfolgreich zu verhandeln? Eine gute Vorbereitung sei das A und O. Diese sei wichtig für ein gewisses Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse, so Berger. «Man sollte im Kopf genau wissen, was man will. Das strategische Ziel darf man dann ruhig ein wenig höher ansetzen als geplant», definiert Berger das Profil eines professionellen Verhandlungsführers. Eine gute Rhetorik könne helfen, ebenso der Mut, offene Fragen zu stellen. «Entscheidend ist die Fähigkeit zuzuhören.»

Kathrin Puhan, Leiterin des Procure.ch-Seminars «Botschaften einfach und über-

zeugend auf den Punkt gebracht», formuliert es so: «Ein erfolgreicher Unterhändler tanzt mit seinem Gegenüber, er beharrt nicht auf seinen Standpunkten. Es herrscht Empathie, nicht Konfrontation», so die ehemalige Angestellte einer Schweizer Grossbank. Nach der Erfahrung von Kollege Lars Berger ist je nach Situation eine weichere oder härtere Gangart angebracht. Es gelte das sogenannte Harvard-Prinzip: in der Sache hart, zum Menschen weich. Die Mischung mache es auch in diesem Fall: Faire, anständige, respektvolle und kompetente Verhandler seien immer gute Verhandler.

Wie aber führen die Procure.ch-Seminarleiter die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Erfolg? «In einem ersten Schritt bekommen sie die theoretischen Grundlagen einer erfolgreichen Verhandlungsführung vermittelt. In einem zweiten Schritt wird paarweise oder in der Gruppe geübt. Schliesslich findet im Plenum der Austausch über die gemachten Erfahrungen statt mit dem bestätigenden und korrigierenden Input des Experten», schildert Kathrin Puhan die Didaktik. «Eingesetzt werden auch Videokameras, um die eigene Wirkung noch besser zu spüren», ergänzt Michael Oefner, der Leiter des Procure.ch-

ANZEIGE



Die Nr. 1 für Geschäftskunden

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf brack.ch/b2b

BRACK.CH Business schnürt ein Gesamtpaket aus Logistik, Sortiment und Service, das immer mehr Kunden begeistert.



«Wir beraten Sie persönlich und unkompliziert.»
Thomas Hartmann,
öffentliche Institutionen



«Wir stellen die reibungslose Logistik sicher.»
Andreas Schneider,
Firmenkunden



«Wir erfassen Ihren Business-Bedarf und bieten Komplettlösungen an.»
Andy Huber,
Abteilungsleiter

Flexible Abrufmengen ab eigenem Lager und Lifecyclemanagement



Massgeschneiderte Logistikdienstleistungen und Disposition der richtigen Mengen

44 000 aktive Businesskunden

Bis 17 Uhr bestellt, next business day Lieferung – portofrei



my.brack.ch Fringe Benefits für Mitarbeitende von Geschäftskunden



150 000 Artikel mit über 90 % Verfügbarkeit aus dem modernsten Logistikcenter der Schweiz

Vorfinanzierung

Über 500 Mitarbeiter, davon 38 Auszubildende



BRACK.CH AG · Hintermättlistrasse 3 · 5506 Mägenwil · business.brack.ch · business@brack.ch · 062 889 80 80 · f/brack.ch · t/@brack · i/brackch

Lieferung gegen Rechnung

Bis 17 Uhr bestellt, morgen geliefert – portofrei!

Bis 10 Uhr bestellt, heute noch abholen

Bester Kundenservice, kompetente Beratung