

Beschaffungsmanagement Revue de l'acheteur

Fachzeitschrift für Einkauf und Supply Management

Magazine spécialisé pour les achats et le supply management



Beschaffungsmärkte Regional, national, global

Die genaue Kenntnis der Risiken und Chancen von Beschaffungsmärkten ist elementar **Seite 4**

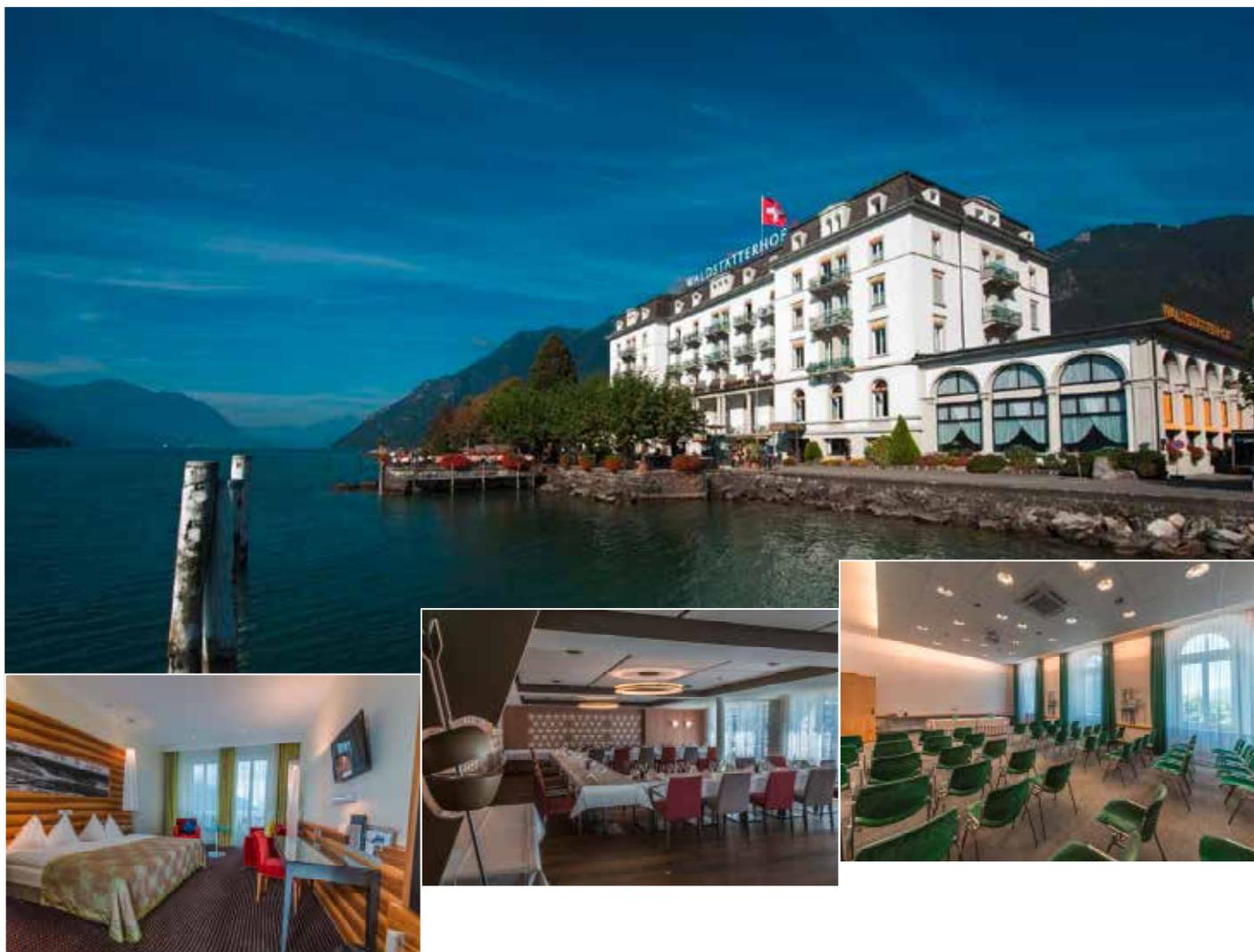
Praxis & Forschung Im Praxis-Interview

Seit April 2014 führt CEO Monika Walser den Möbelproduzenten de Sede **Seite 16**

Events & Bildung Strategisch beschafft

Hans-Peter Gysel ist den Savings auf der Spur – mit den Methoden von Sherlock Holmes **Seite 30**

SEEHOTEL WALDSTÄTTERHOF BRUNNEN



SEEHOTEL WALDSTÄTTERHOF Brunnen

Mit Blick auf die Rütliwiese und nahe der Tells Kapelle liegt Brunnen im Herzen der Zentralschweiz. Das historische Seminar- und Businesshotel liegt direkt an der Seepromenade des Vierwaldstättersees ohne Durchgangsverkehr. Vom kleinen Gruppenraum bis zum grossen Plenarsaal (bis max. 300 Personen), ausgestattet mit zeitgemässer Infrastruktur, stehen Ihnen im Seehotel Waldstätterhof in Brunnen die unterschiedlichsten Räumlichkeiten für Workshops, Kongresse, Meetings und Tagungen zur Auswahl. Das Restaurant Rôtisserie, die Sust-Stube, die Bartli Bar und der Fronalp Saal – neu Fronalp Lounge - erhielten ein neues Erscheinungsbild. Der neu gebaute Rütli-Saal auf 300 qm ist geeignet für Feiern und Seminare mit Blick auf den See.

AUF EINEN BLICK

- 106 Zimmer & 24 Kongress & Seminarräume inkl. Bankettsäle (18-351 qm)
- moderne Seminar-Infrastruktur & kostenloses Public Wireless LAN
- Restaurant Rôtisserie, Fronalp-Lounge, Bartli Bar, Seeterrasse, Boulevard-Café & Lounge am See
- Sauna- und Ruhelandschaft, Kosmetik- & Massagebehandlungen, Seebad
- 125 kostenlose Parkplätze
- Fitnessraum, Indoor Golfsimulator, Minigolfanlage

Wir gratulieren dem Fachverband für Einkauf und Supply Management zum 55-jährigen Jubiläum. Wir freuen uns auf weitere 55 Jahre.



4

Im Gegenwind

André Leutenegger über ökonomische Wetterprognosen und vermeintliche Beschaffungshypes.



16

Sofa so good

Monika Walsler, CEO von de Sede, im Praxis-Interview über die Herausforderungen im Möbelmarkt.



30

Mit Spürsinn

Hans-Peter Gysel verrät, was weltbekannte Meisterdetektive und Data Analytics gemeinsam haben.

Editorial & Impressum 2

Schwerpunktthema: Beschaffungsmärkte 3

BRICS-Staaten im Gegenwind 4

Vernetzt Werte schöpfen 6

Swissness im Einkauf 8

Les BRICS dans la tourmente 10

Un réseau de création de valeur 12

Swissness dans les achats 14

Praxis & Forschung 16

Im Praxis-Interview: Monika Walsler, CEO von de Sede 16

Geld im Ausland eintreiben 20

Not the yellow from the egg? 22

Les «champions cachés» 24

23^e Chronique «Suissitude» 26

Events & Bildung 30

Mit Data Analytics auf Spurensuche 30

9. Bodensee-Forum in Dornbirn 33

Märkte & Trends 36

PMI Mai 2016 36

PMI mai 2016 38

Metallmarkt 40

Stahl- und Rohwarenpreise 41

Produzenten- und Importpreise 42

Prix à la production et à l'importation 44

Kurzmeldungen 46

Agenda 50

Seminare und Lehrgänge 50

Regionale Events / Événements régionaux 51

Vorschau Juni/Juli / Aperçu juin/juillet 51

Lieferantenportal 52

Titelbild: © chetianu (fotolia)

Impressum

Beschaffungsmanagement
Revue de l'acheteur 3250 Ex.
 50. Jg./50^e année
 zweisprachig: d/f
 10 Ausgaben/éditions

Schweiz/Suisse: CHF 65.–
 Ausland/étranger: CHF 105.–

Herausgeber/Editeur
 Verein procure.ch, Geschäftsstelle
 Laurenzenvorstadt 90, Postfach 3820
 5001 Aarau
 Telefon 062 837 57 00
 Telefax 062 837 57 10
 www.procure.ch
 contact@procure.ch

Redaktion/Rédaction
 Geschäftsstelle procure.ch
 Telefon 062 837 57 00
 redaktion@procure.ch

**Freie Mitarbeiter/
 Correspondants**
 Regula Heinzelmann

**Anzeigen & Produktion/
 Insertion & production**
 Stämpfli AG, 3001 Bern
 inserate@procure.ch

Copyright
 © Verein procure.ch, Aarau
 Alle Rechte vorbehalten

Beiträge erscheinen unter der Verantwortung des Verfassers. Die Redaktion behält sich Anpassungen zum besseren Verständnis und zur Sicherung der Qualität vor. Alle Angaben ohne Gewähr. Mit Zustellung des Manuskripts geht das Copyright an den Herausgeber. Bilder werden von den Autoren zur Verfügung gestellt.

Les contributions sont sous la responsabilité de l'auteur. Pour une meilleure compréhension et qualité, la rédaction se permettra de faire des adaptations. Toute information n'est pas garantie. Avec la remise du manuscrit, l'auteur cède les droits à l'éditeur. Les images sont mises à disposition par les auteurs.



Mario Walser
 Redaktionsleitung
 Rédacteur en chef

Gedanken zum Inhalt

Nur wenige Unternehmen werden in der Öffentlichkeit so ambivalent wahrgenommen wie die grossen Fastfoodketten mit ihren weltweit zigtausend Filialen. Sie geben jedoch ein Paradebeispiel für effektives Lieferantenmanagement ab, denn in hoher Kadenz Hamburger und Brötchen herzustellen, die immer genau gleich aussehen und schmecken, das erfordert einiges an Know-how und Vernetzung sowie transparente und überraschenderweise meist regionale oder nationale Lieferketten. Nur so kann das Markenversprechen eingehalten und die Kundenerwartung erfüllt werden. Wer Zulieferer sein will, muss hohe Auflagen erfüllen und wird periodisch bewertet. Für die britische Wirtschaftszeitschrift «The Economist» ist das Anlass genug, jährlich den so genannten Big-Mac-Index zu veröffentlichen. Dieser vergleicht nationale Lebenshaltungskosten und basiert auf dem Preis des Big Mac in verschiedenen Ländern. Ob die Systemgastronomie riesen gar die ab dem 1. Januar 2017 in Kraft tretenden neuen Swissnessrichtlinien erfüllen, sei dahingestellt. Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus? Mehr zu Swissness und Beschaffungsmärkten finden Sie in der vorliegenden Ausgabe. ■

Pensées sur le contenu

Les grandes chaînes de fast-food, avec leurs milliers de succursales dans le monde, comptent parmi les entreprises dont l'image est la plus ambiguë. Pourtant, elles sont l'exemple parfait d'une gestion efficace des fournisseurs. Fabriquer à une cadence effrénée des hamburgers et des petits pains ayant toujours le même aspect et le même goût nécessite en effet un certain savoir-faire, un solide réseau de fournisseurs et, plus étonnant, des chaînes de livraison le plus souvent régionales ou nationales. C'est la seule façon pour elles de tenir leurs promesses et de répondre aux attentes des clients. Pour être fournisseur dans ce secteur, il faut satisfaire des exigences élevées et subir des évaluations régulières. Le magazine économique britannique «The Economist» publie par exemple chaque année son indice Big Mac, qui compare le coût de la vie dans différents pays en se basant sur le prix du Big Mac. Reste à savoir si ces géants appliqueront les nouvelles directives Swissness qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2017. Qu'en sera-t-il dans votre entreprise? Vous trouverez plus d'informations sur Swissness et sur les marchés d'approvisionnement dans ce numéro. ■



Beschaffungsmärkte Marchés des achats

Um Produktionsabläufe optimal gestalten zu können, ist die genaue Kenntnis von Risiken und Chancen der Beschaffungsmärkte elementar. Ohne Rohstoffe, finanzielle Mittel und Arbeitskräfte kann nicht produziert werden. Doch die Ausgangsbedingungen sind heute weitgehend instabil, die Preise für Energie und Rohstoffe unterliegen permanenten Schwankungen, beeinflusst durch gesetzliche Auflagen, die konjunkturelle Lage, Unternehmensfusionen und technologische Entwicklungen.

Seite 4:
BRICS-Staaten im Gegenwind

Seite 6:
Vernetzt Werte schöpfen

Seite 8:
Swissness im Einkauf

Pour optimiser les processus de production, c'est essentiel d'identifier précisément les opportunités et les risques liés aux marchés de l'approvisionnement. Impossible d'assurer une production sans matières premières, sans moyens financiers ou sans main-d'œuvre. Cependant, l'environnement économique actuel est instable: les prix de l'énergie et des matières premières fluctuent en permanence sous l'impulsion de la conjoncture, des nouvelles réglementations, des fusions d'entreprises ou des évolutions technologiques.

page 10:
Les BRICS dans la tourmente

page 12:
Un réseau de création de valeur

page 14:
Swissness dans les achats

BRICS-Staaten im Gegenwind

Der einstige globale Wachstumsmotor ist ins Stottern geraten

Die ökonomische und politische Grosswetterlage der BRICS-Gruppe verändert sich. Es wird stürmischer über dem bis anhin tiefblau prognostizierten Himmel der einstigen Wachstumsprimusstaaten. Warum es ratsam ist, nicht gleich auf jeden Beschaffungshype aufzuspringen.

Noch vor wenigen Jahren galten die damaligen vier BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China als das neue globale Zentrum der Ökonomie. Die Aussicht auf eine nicht versiegen wollende Wachstumssoase versetzte die Mehrzahl der Experten weltweit in Verzückung. Doch die Ernüchterung setzte früher ein als viele für möglich gehalten hätten.

O'Neill und die Kristallkugel

Jim O'Neill, bis 2013 Chefökonom der US-amerikanischen Investmentbank Goldman Sachs, verwendete 2001 in einem Bericht zum ersten Mal das Kürzel BRIC. BRIC stand für Brasilien, Russland, Indien und China – und deckte damit die grössten Märkte innerhalb der Schwellenländer ab. O'Neill hat unter Ökonomen den Ruf, ein Kenner der Entwicklungs- und Schwellenländer zu sein. Er prognostizierte, dass die vier Länder gemeinsam bis 2050 die G7-Staaten – die sieben bedeutendsten Industrienationen der Welt – in puncto Wirtschaftskraft überholen.

Durch die Aufnahme von Südafrika 2010 änderte sich zum einen der Name in BRICS – und der repräsentierte Anteil an der Weltbevölkerung

stieg auf etwa 40 Prozent. Doch der einst vielgepriesene BRICS-Wirtschaftsdampfer ist mittlerweile in arge Schieflage geraten.

Brasilien, Russland und Südafrika

Die seit Mitte 2014 fallenden Rohstoffpreise haben auch in Brasilien Spuren hinterlassen. Wobei hier die Probleme tiefgründiger liegen. Die Wettbewerbsfähigkeit hat über die Jahre abgenommen. Unter anderem hervorgerufen durch die höchste Inflation seit 13 Jahren und den entsprechend schwächeren internationalen Handel. Das hat neben einer Wirtschafts- auch eine tiefe politische Krise ausgelöst. Der Rückhalt der Regierung Rousseff in der Bevölkerung schwindet zusehends, und die Protestbewegungen nehmen massiv zu.

Der gewaltige Korruptionsskandal von möglichen Zahlungen an Politiker bei Auftragsvergaben zeigt auf, dass die linke Arbeiterpartei, die seit 2003 regiert, die Korruption nicht erfolgreich bekämpfen konnte.

Russland unter Putin verharrt weiterhin in der Rezession. Vor allem aufgrund der kriegerischen Auseinandersetzungen – unter anderem



André Leutenegger

Der Prüfungsexperte bei procure.ch ist Inhaber der ALS Solutions AG. Das Dienstleistungsunternehmen ist spezialisiert auf die praxisbezogene Unterstützung und Realisierung von Beschaffungs- und Sourcingprojekten.

mit der Ukraine – und den dadurch verhängten Sanktionen, die die «Bewegungsfreiheit» des flächenmässig grössten Staates der Erde massiv einschränkt.

Auch das jüngste Mitglied der Gruppe, Südafrika, lässt eher durch negative statt positive Nachrichten aufhorchen. Das Land befindet sich seit der Fussball-WM 2010 im permanenten ökonomischen Sinkflug. Unter anderem wegen innenpolitischen Eskapaden, dem Einbruch der Rohstoffpreise sowie dem Nachfragerückgang nach Rohstoffen vom grössten Handelspartner China.

Indien der schlummernde Riese

Dass Indien einen gewaltigen Nachholbedarf hat und vor riesigen Herausforderungen bei der Bekämpfung der Armut sowie in der Bildungs- und Infrastrukturentwicklung steht, ist unbestritten. Knapp 70 Prozent aller Inder leben auch heute noch in ärmsten Verhältnissen auf dem Land und müssen mit weniger als zwei US-Dollar pro Kopf und Tag über die Runden kommen. Jährlich drängen 12 Millionen junge Menschen auf den Arbeitsmarkt, wo nur gerade 4,5 Millionen Ausbildungsangebote von meist eher geringer Qualität zur Verfügung stehen.

Die in jüngster Zeit trotz struktureller Mängel wieder gewonnene Dynamik der Wirtschaft, mit einem Wachstum von annähernd 7,4 Prozent, positioniert das Land im Vergleich mit den anderen Gruppenmitgliedern besser. Zum Wachstum beigetragen hat vor allem der Dienstleistungssektor mit mehr als 60 Prozent Anteil am BIP, wobei nur etwa 30 Prozent der beschäftigten Bevöl-



Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika sehen stürmischen Zeiten entgegen.

kerung davon profitieren kann. Die Regierung Modi steht seit Mai 2014 für eine effizientere und wachstumsorientiertere Führung mit dem Credo «Make in India». Die lähmende Bürokratie, die riesigen Defizite im Infrastrukturbereich, das mangelnde Umwelt- und Qualitätsbewusstsein sowie die teilweise Nichtbeachtung ethischer Grundsätze zeigen, dass Indien seine Hausaufgaben noch nicht gemacht hat.

Chinas «neue Normalität»

Die Volksrepublik gilt innerhalb der BRICS-Gruppe noch immer als stabiler Fels in der Brandung. Trotz weltweitem Wehklagen verzeichnet China nach wie vor beindruckende Wachstumsraten – 2015 waren es 6,9 Prozent – und gilt als Wachstumslokomotive innerhalb der Schwellen- und Entwicklungsländer. Die aktuelle Situation darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Land weitere Reformen umsetzen muss. Die Modernisierung der Produktionsstrukturen, der Abbau von Überkapazitäten oder die Steigerung der Innovationsfähigkeit sind nur einige Themen, die weiterverfolgt werden müssen. Das Bestreben der Regie-

rung, die ungleiche Verteilung des Einkommens zu verringern, indem die Löhne der Landbevölkerung und der Wanderarbeiter stetig erhöht werden, wird sich auf die Kostenentwicklung des Landes auswirken.

Fazit

Die BRICS-Staaten als «sinkendes Schiff» zu bezeichnen wäre falsch. Nach wie vor sind partiell grosse Potenziale in einigen dieser (Beschaffungs-)Märkte auszumachen. Die zum Teil prekäre Lage der einzelnen Mitgliedstaaten erfordert vom Einkauf jedoch vermehrt, die jeweiligen Entwicklungen genaustens zu beobachten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Nur so können Trendszenarien frühzeitig antizipiert und die globale Beschaffungsstrategie darauf ausgerichtet werden.

Es ist ratsam, nicht gleich auf jeden neuen Beschaffungshype aufzuspringen. Vielmehr lohnt es sich, eine Beschaffungsstrategie mit längerfristigem Ansatz zu entwickeln, die über den Einkaufspreis hinausgeht und auch Kriterien wie Infrastruktur, politische Stabilität, Öffnung eines Landes und das Angebot an Fachkräften mitberücksichtigt. ■

Vernetzt Werte schöpfen

Dank einer zukunftsfähigen Netzwerkstrategie globale Märkte erschliessen

Angesichts des zunehmenden Kostendrucks und der steigenden Komplexität und Dynamik globaler Netzwerke sind international agierende Fertigungsunternehmen zunehmend gefordert, ihre Wertschöpfungsketten global zu managen. In sechs Schritten zum nachhaltig erfolgreichen Netzwerk.

Wollen Unternehmen heutzutage im Markt bestehen, müssen sie über ein performantes, flexibles und eng integriertes Netzwerk verfügen. Die Frage, wie Kundenerwartungen zu erfüllen sind, sollte aus der Perspektive des Gesamtnetzwerks beantwortet werden können. Der Blick auf die Wertschöpfungskette muss sich über alle Zwischenverbindungen des Netzwerks erstrecken und das optimale Gleichgewicht zwischen Geschwindigkeit, Produktions- und Transportkosten ermittelt werden.

Bedarf, kürzere Wege in der Supply Chain zu schaffen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Lieferzeiten verkürzen sich, gleichzeitig steigt der Kostendruck. Niedrigere Lohnkosten an neuen Standorten erscheinen als ideales Ventil. Es ist wichtig, Kunden- und Marktanforderungen genau zu kennen. Zu klären ist, ob der Kunde das Unternehmen im lokalen Markt auch als Produzent vor Ort sehen will und ob Geschwindigkeit oder Preis wachstumsentscheidend sind.

In sechs Schritten zum Netzwerk

Aufbau und Management solcher Netzwerke stellen eine originäre Führungsaufgabe dar. Um den Erfolg nachhaltig zu sichern, sollten sich Unternehmen an einen klaren und aktiven Prozesskreislauf halten. Dieser umfasst sechs Prozessschritte, die im Ganzen ein «Leading Network» bilden: Motivation, Kombination, Allokation, Kreation, Organisation und Partizipation.

2. Kombination

Durchzuspielen ist, ob die eigenen Markt-, Produktions-, Wertschöpfungs- und Organisationsstrategien an den einzelnen Standorten lediglich an bestehende Marktanforderungen angepasst oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen aktiv mitgestaltet werden. Was produziert man selbst, was kauft man über Zulieferer? Hierbei ist ein Blick auf die eigenen Kernkompetenzen hilfreich.

1. Motivation

Ob Entscheidungen für oder gegen einen Produktionsstandort getroffen werden, ergibt sich meist aus dem

3. Allokation

Die Betrachtung der Kernkompetenzen korrespondiert mit der Frage, wer innerhalb des Gesamtverbunds



Thomas Troll

Der promovierte Elektroingenieur ist Partner bei der ROI Management Consulting AG in München. Seine Schwerpunkte liegen in der ganzheitlichen Optimierung von Produktions- und Logistiksystemen.

was leisten soll. In der Folge kann es zu Wertschöpfungsverschiebungen oder Standortschliessungen kommen. Standorte sind oft von einem Selbstverständnis als Ländervertretung geprägt, statt sich als Teil eines agilen, wandlungsfähigen Netzwerks zu sehen. Im nötigen Perspektivenwechsel liegt die Kernherausforderung. Es sind Zulieferer- und Logistikstrukturen zu berücksichtigen, die mit ihren individuellen Netzwerken den Wertschöpfungskreislauf des Gesamtnetzwerkes reibungslos laufen lassen oder eben auch behindern können.

4. Kreation

Um Produktionsabläufe umsetzen zu können, kann ein Standort oftmals einen Blueprint für ein Fertigungskonzept liefern. Aber auch Veränderungen bei der technologischen Ausrüstung spielen eine wichtige Rolle. Hier sollte geklärt werden, ob sich durch standardisierte Produktionskonzepte an verschiedenen Standorten ähnliche Ergebnisse erzielen und so Bedarfsschwankungen einfach durch Maschinenverlagerungen abfangen lassen.

5. Organisation

In der Regel erfolgen Anpassungen in der Netzwerkorganisation in zwei Schritten. Zuerst wird die Entscheidung für oder gegen einen Standort gefällt, danach die Gestaltung der Standortsteuerung. Dabei ist das Gleichgewicht zwischen Vorgabe und Entscheidungsspielraum sehr wichtig und das Zusammenspiel zwischen zentraler Governance und dezentraler Profitverantwortung. Das Prinzip einer hierarchischen Füh-



Effiziente globale Wertschöpfungsketten dank zukunftsfähigen Netzwerkstrategien.

rung behält dabei seine Gültigkeit. Die Fähigkeiten und die lokale Agilität der einzelnen Standorte sollten jedoch bekannt sein und entsprechende Gestaltungskompetenzen gewährt werden.

6. Partizipation

Eine dezentrale Steuerung funktioniert nur dann gut, wenn ein starkes Verantwortungsbewusstsein für die gezielte Weiterentwicklung der Knotenpunkte besteht: Wie verbessert sich der einzelne Standort in puncto Qualität, Kosten und Zeit? Wie kann man miteinander aus Best-Practice-Erfahrungen lernen und sich auf gemeinsame Ziele verständigen, statt durch Machtkämpfe und Profilneurosen Potenziale und Kräfte zu verschleissen? Unabdingbar ist die regelmässige Überprüfung des gesamten Kreislaufs, denn ein «Leading Network» bezieht seinen Führungsanspruch auch daraus, auf Marktveränderungen, Krisen und neue Entwicklungschancen schnell und adaptiv reagieren zu können.

Die Komplexität nutzen

Systematisch umgesetzt benötigt die skizzierte Ausrichtung je nach Grösse des Netzwerks drei bis sechs

Monate Umsetzungszeit. Die entstehende Komplexität führt allerdings zwangsläufig zu Konflikten. Um diese nicht als Hindernis, sondern als unvermeidlichen Output zu begreifen und als Verbesserungschancen zu erkennen, ist eine umfassende und robuste Führungsstrategie erforderlich.

Die grösste Herausforderung liegt im richtigen Umgang mit der Komplexität eines globalen Netzwerks. Unterschiedliche Steuer- und Zollsysteme, Feiertagsregelungen und zu synchronisierende Zeitzonen bilden nur die sichtbare Dimension dieser Komplexität.

Es ist daher ratsam, angehende Führungskräfte frühzeitig mit einem globalen Karriereplan auszustatten, um auch die kulturelle Integration im internationalen Führungsnetz zu stärken. So entsteht gleichzeitig ein Führungsnetzwerk.

Ein entscheidender Faktor für den langfristigen Bestand des Netzwerks ist die Fähigkeit, sich stets aus der Istperspektive lösen zu können. Wenn das gelingt, stehen die Chancen gut, einen nachhaltigen und überdurchschnittlichen Erfolg im internationalen Markt zu erreichen. ■

Swissness im Einkauf

Was industrielle Einkäufer über die neuen Swissness-Kriterien wissen müssen

Wollen Unternehmen ab dem 1. Januar 2017 mit Swissness werben, aber gleichzeitig einen hohen Anteil an Leistungen und Material aus dem Ausland beziehen, kann das zu einer grossen Herausforderung für Einkäufer in der herstellenden Industrie werden.



Joachim Ehrental

Der Geschäftsführer der auf Supply-Chain-Felder wie Swissness und Zollpräferenz spezialisierten IT-Firma joe.systems AG promovierte zu Distribution und Warenverfügbarkeit an der Universität St.Gallen.



Jörg H. Grimm

Der Leiter Projekteinkauf bei der SBB AG Personenverkehr arbeitete zuvor in diversen Funktionen im Einkauf und SCM der Automobil- und Öl- und Gasindustrie und promovierte zum (Unter-)Lieferantenmanagement an der Universität St.Gallen.

In einem fast zehnjährigen Gesetzgebungsverfahren wurde revidiert, wann mit der Marke Schweiz geworben werden darf.

Um Industrieprodukte damit bewerben zu dürfen, gilt ab 2017, dass der für das Produkt wesentliche Herstellungsschritt in der Schweiz erfolgen muss und 60 Prozent bestimmter Herstellungskosten in der Schweiz anfallen müssen. Neu liegt die Beweislast im Streitfall beim Beklagten. Wer mit Swissness wirbt, muss demnach das sogenannte Swissness-Doppelkriterium ständig erfüllen und auch zivilprozessartig nachweisen können.

Einkauf als Knotenpunkt

Der Einkauf hat hierbei eine zentrale Bedeutung. Denn je höher die Einkaufskosten mit Swissness-Anteil sind, desto eher ist der Nachweis erfüllt – Produktion in der Schweiz vorausgesetzt. Beträgt der inländische Forschungs- und Entwicklungsanteil über 60 Prozent der Herstellungskosten, kann der Einkauf ohne Einschränkungen agieren. Genügen die F&E-Kosten nicht zur Erfüllung des Mindestanteils, sind die Materialeinzelkosten zu

analysieren. Dabei stehen zwei Anrechnungsvarianten zur Wahl, die nicht willkürlich gewechselt werden dürfen. Entweder wird die Stücklistenposition gemäss ihrem tatsächlichen Swissness-Anteil angerechnet (zum Beispiel: Bauteil A, 63,38% Swissness) oder sie wird mit oder ohne Swissness-Anteil angerechnet (100% respektive 0%). Dabei ist entscheidend, welche Swissness-Informationen Lieferanten geben können und wollen.

Geht es um die Nachweispflicht, sind für die Herstellungskosten vernachlässigbare Hilfsstoffe irrelevant. Materialien, die nicht genügend verfügbar sind, sind für die Anrechnung unerheblich, deren Nichtverfügbarkeit ist allerdings nachzuweisen. Von der Anrechnung ausgeschlossen und vom Nachweis her unkritisch sind Dienstleistungen für Marketing, Vertrieb und Distribution.

Komplexes Kundenversprechen

Ändern Lieferant oder Preis bei einem Beschaffungsgut, ist der Erfüllungsgrad der Swissness-Kriterien jeweils erneut zu prüfen. Werden ganze Produktlinien mit Swissness beworben, ist zu ermitteln, ob diese

auch bei allen Produkten einer Linie erfüllt ist (Komplexität). Ändert sich die Verfügbarkeit eines Gutes in der Schweiz, muss entsprechend gehandelt werden (Dynamik).

Eines muss klar sein: Mit Swissness zu werben, bedeutet ein direktes Kundenversprechen, das den Beschaffungsmarkt nicht nur geografisch einengt, sondern bislang angestrebten Kostenzielen möglicherweise diametral entgegenstehen kann. Deshalb muss zwingend untersucht werden, ob und in welcher Form die Einkaufsziele und -strategien mit den neuen Swissness-Kriterien kompatibel sind. Erst danach ist es möglich, sowohl operative wie auch strategische Massnahmen abzuleiten.

Massnahmen ableiten

Die kurzfristigen, zu priorisierenden Massnahmen ergeben sich unter anderem aus einer ABC-Analyse der Beschaffungsgüter nach wertmässig absteigenden Materialeinzelkosten, respektive nach deren Swissness-Anteil. Der Fokus dabei liegt auf Beschaffungsgütern, die mit geringstem Aufwand den erforderlichen Herstellungskostenanteil gewährleisten.

Geht es um Beschaffungs- und Warengruppenstrategien müssen Einkaufs- und Lieferantenportfolio neu bewertet werden, da das Erfüllen



Der Einkauf muss sich mit den neuen Swissness-Kriterien auseinandersetzen.

der Swissness-Kriterien den Beschaffungsmarkt nicht nur verengt, sondern Konkurrenten diesen mitunter weiter verknappen. Ein «Run» auf Lieferanten mit hoher Swissness-Kompetenz kann die Folge sein, was Versorgungskomplexität und -risiken zusätzlich erhöht.

Für Beschaffungsgüter mit grossem Einfluss auf den Swissness-Anteil können Partnerschaften etabliert und Second-Sources geprüft werden.

Anpassungen vornehmen

Die neuen Swissness-Kriterien müssen in bestehende Einkaufsrichtlinien und Prozesse integriert werden, unter anderem auch bei der Lieferantenqualifizierung. Die-

se müssen darauf sensibilisiert, instruiert und auditert werden. Einkaufsbedingungen sollten die Kriterien berücksichtigen, und wenn nötig sind Rechte zum Einblick in die Swissness-Dokumentation der Lieferant nachzuverhandeln. Der Lieferantenmarkt muss unter neuen Gesichtspunkten beobachtet und Verknappungen müssen antizipiert werden. Back-ups sind aufzubauen und Szenarien vorzubereiten, wie «kritische» Lieferanten ausgetauscht werden können. Darüber hinaus entsteht neuer Informationsbedarf: Die Bestimmung des aktuellen und prognostizierten Swissness-Anteils und der Aufbau darauf ausgerichteter Kennzahlen und Reportings sind für die Steuerung der Swissness-Supply-Chain zentral.

Swissness-Kriterien ab 1.1.2017

Herstellungskosten

Herstellungskosten	Relevanz
Forschungs- und Entwicklungskosten (F&E)*	ja
Einzel- und Gemeinkosten* für Material	ja
Einzel- und Gemeinkosten* für Fertigung	ja
Kosten für gesetzliche oder übliche Qualitätssicherung	ja
Kosten für Marketing, Vertrieb und Distribution	nein
Kosten für in der Schweiz ungenügend verfügbares Material	nein
Kosten für untergeordnete Hilfsstoffe	nein

Quelle: vereinfachte Darstellung basierend auf Art. 48c MSchG und 52j MSchV. Kosten mit * können mittels betrieblich- oder branchenüblichem Schlüssel umgelegt werden.

Fazit

Die neuen Swissness-Kriterien stellen den Einkauf nicht nur vor Herausforderungen; er erhält unternehmensintern mehr Gewicht, denn er stellt ein zentrales Kundenversprechen sicher und hat so direkten Einfluss auf Marken- und Produktpositionierung. ■

Les BRICS dans la tourmente

Autrefois moteurs de la croissance mondiale, les BRICS peinent à redémarrer

La situation économique et politique du groupe des BRICS connaît de grands bouleversements. Le ciel naguère limpide des anciens champions de la croissance mondiale se charge de nuages menaçants. En matière d'approvisionnement, mieux vaut ne pas suivre aveuglément les dernières modes.

Il y a encore quelques années, le groupe des BRIC – qui comptait alors quatre membres: le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine – passait pour le nouveau centre de l'économie mondiale. Les perspectives offertes par cette oasis de croissance apparemment intarissable avaient su charmer la plupart des experts internationaux. Mais la désillusion a été plus rapide que ce que beaucoup auraient pu croire.

O'Neill et la boule de cristal

L'acronyme BRIC a été introduit en 2001 par Jim O'Neill, économiste en chef de la banque d'investissement américaine Goldman Sachs jusqu'en 2013. Cette abréviation désignait le groupe formé par le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, soit les principaux marchés existants dans les pays émergents. O'Neill, connu des économistes comme un spécialiste des pays émergents et en développement, prédisait que d'ici à 2050, ces quatre États auraient supplanté le G7 (les sept principales nations industrialisées à l'échelle mondiale) en termes de puissance économique. Le groupe a été rebaptisé BRICS en 2010 lorsque l'Afrique du Sud a re-

joint ses rangs et représente aujourd'hui environ 40% de la population mondiale. Mais ce moteur de croissance jadis si prisé se trouve aujourd'hui dans l'ornière.

Brésil, Russie et Afrique du Sud

La baisse du prix des matières premières observée depuis mi-2014 a laissé des traces au Brésil, même si dans cette région, le problème était plus profond. La compétitivité du pays allait s'amenuisant depuis plusieurs années, du fait notamment du plus haut pic d'inflation que le Brésil ait connu depuis 13 ans, avec pour conséquence un affaiblissement de sa position sur le marché international. A ces difficultés économiques est venue s'ajouter une grave crise politique. Le gouvernement Rousseff est en train de perdre le soutien de la population, et les mouvements sociaux se multiplient. Le scandale retentissant des pots-de-vin dont de nombreux hommes politiques auraient bénéficié en échange de contrats prouve que le gouvernement de gauche formé par le Parti des travailleurs, au pouvoir depuis 2003, a échoué dans sa lutte contre la corruption.



André Leutenegger

Expert aux examens de procure.ch, il est propriétaire de la société ALS Solutions AG. Cette entreprise du secteur tertiaire est spécialisée dans l'accompagnement pratique et la réalisation de projets d'approvisionnement et de sourcing.

De son côté, la Russie de Poutine s'enlise dans la récession, principalement en raison des conflits armés – notamment en Ukraine – et des sanctions qu'ils entraînent, entravant considérablement la «liberté de mouvement» du plus grand pays du globe. Même l'Afrique du Sud, dernière arrivée dans le groupe, fait parvenir des signaux négatifs. Depuis la Coupe du Monde de football de 2010, l'économie nationale est en déclin, du fait, entre autres, de divers incidents de politique intérieure, de l'effondrement des cours des matières premières ainsi que du recul de la demande de matières premières de la Chine, principal partenaire économique du pays.

L'Inde, géant en sommeil

Nul ne conteste le retard significatif de l'Inde en matière de lutte contre la pauvreté, d'accès à l'éducation et de développement des infrastructures. Aujourd'hui encore, près de 70% de sa population vit à la campagne dans une extrême pauvreté et doit survivre avec moins de 2 dollars US par jour et par personne. Le marché du travail accueille chaque année 12 millions de jeunes, à qui ne sont proposées que 4,5 millions de places d'apprentissage, souvent de piètre niveau. Malgré ces déficits structurels, le pays a récemment retrouvé un dynamisme économique (près de 7,4% de croissance) qui le place en meilleure position que les autres membres du groupe. Le secteur des services, qui génère à lui seul plus de 60% du PIB, contribue largement à ce bon résultat, mais ne bénéficie qu'à 30% de la population active. Depuis mai 2014, le gouvernement



Avis de tempête pour le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud.

Modi, avec son mantra «Make in India», prône une gestion plus efficace et davantage orientée croissance. Mais la lourdeur de la bureaucratie, le manque d'infrastructures, le peu d'intérêt porté à l'écologie et à la qualité autant que le mépris des principes éthiques affichés par certains prouvent bien que l'Inde a encore beaucoup de progrès à faire.

La nouvelle normalité de la Chine

La Chine fait encore figure de refuge au milieu de cette déroute. Préservée des difficultés qui affectent le reste du monde, elle continue d'enregistrer des taux de croissance impressionnants (6,9% en 2015), s'imposant comme le leader des pays émergents et en développement.

Il ne faut toutefois pas s'y tromper: les réformes sont loin d'être achevées. La modernisation des structures de production, l'élimination des surcapacités, l'amélioration de la force d'innovation ne sont que quelques-unes des problématiques qui exigent d'être creusées. Et les efforts du gouvernement, qui cherche à améliorer la répartition des revenus en augmentant

constamment les salaires des paysans et des travailleurs migrants, se répercuteront inévitablement sur les prix.

Bilan

Il serait erroné de résumer la situation des BRICS à un naufrage. Aujourd'hui comme hier, ces marchés recèlent des potentiels qui restent à exploiter. Néanmoins, la situation relativement précaire de certains des membres du groupe oblige le secteur des achats à suivre de très près le développement de ces pays s'il souhaite rester compétitif. Ce n'est qu'ainsi qu'il pourra anticiper les grandes tendances et adapter la stratégie d'approvisionnement mondiale en conséquence. Dans ce domaine, il est par ailleurs conseillé de ne pas suivre aveuglément les dernières modes. Mieux vaut prendre le temps de développer une approche stratégique à plus long terme, qui tienne compte non seulement du prix d'achat mais aussi de critères tels que les infrastructures, la stabilité politique et l'ouverture d'un pays, ou encore la présence de main-d'œuvre qualifiée. ■

Un réseau de création de valeur

Une stratégie de réseau prometteuse pour conquérir des marchés mondiaux

Pression des coûts accrue, complexité croissante et dynamisme en plein essor: les caractéristiques des réseaux mondiaux obligent de plus en plus les entreprises manufacturières à adopter une gestion globale de leurs chaînes de création de valeur. Voici les six étapes pour un succès durable.

Pour durer sur le marché, les entreprises doivent de nos jours bénéficier d'un réseau extrêmement intégré, flexible et performant. Il convient d'aborder la question des besoins des clients du point de vue du réseau global. L'observation de la chaîne de création de valeur doit englober tous les éléments qui composent le réseau afin de favoriser un équilibre optimal entre vitesse, frais de production et coûts de transport.

la pression des coûts augmente. L'abaissement des salaires sur les nouveaux sites peut alors sembler un moyen idéal de ventilation des frais. Il est par ailleurs essentiel de connaître exactement les exigences du client et du marché. Reste à savoir si le client voit d'un bon œil la présence de l'entreprise comme producteur local au sein du marché régional, et si la rapidité ou le prix s'avèrent déterminants pour la croissance.

Le réseau en six étapes

La création et la gestion de réseaux de ce type constituent une tâche de direction inédite. Afin de garantir un succès durable, il est important que les entreprises respectent un cycle de processus clair et actif. Celui-ci comporte six étapes – motivation, association, allocation, création, organisation et participation – formant un «leading network».

1. Motivation

Les décisions concernant les sites de production sont souvent motivées par la nécessité de raccourcir les trajets au sein de la chaîne logistique, de manière à rester compétitif. Les délais de livraison diminuent mais

2. Association

Il convient de déterminer précisément si les stratégies propres de marché, de production, de création de valeur et d'organisation sur les différents sites sont simplement adaptées aux exigences du marché ou si elles peuvent être mises en synergie active pour former des conditions-cadres. Que produit-on soi-même, que se procure-t-on auprès de fournisseurs? Une analyse du cœur de métier peut s'avérer utile.

3. Allocation

La question du cœur de métier rejoint celle des tâches de chacun au sein de la communauté. En fonction



Thomas Troll

Cet ingénieur diplômé en électronique est partenaire de l'entreprise ROI Management Consulting, à Munich. Il est spécialiste de l'optimisation globale des systèmes de production et de logistique.

des conclusions, il peut être décidé de délocaliser la création de valeur ou de fermer certains sites. Les sites de production se perçoivent souvent comme des acteurs à l'échelon national, et non comme des composantes d'un réseau agile et adaptable. Le principal défi consiste souvent à faire adopter un nécessaire changement de perspective. Il convient de tenir compte des structures des fournisseurs et des logisticiens qui, par le biais de leurs propres réseaux, permettent au cycle de création de valeur de l'ensemble du réseau de fonctionner avec fluidité – ou peuvent au contraire le bloquer.

4. Création

Pour permettre la mise en œuvre des procédures de processus, un site peut souvent fournir un blueprint pour un concept de fabrication. Mais l'évolution des équipements technologiques joue un rôle majeur. Sur ce point, il importe de déterminer si des concepts de fabrication standardisés donneraient des résultats similaires appliqués à différents sites, et si les fluctuations des besoins peuvent facilement être amorties en délocalisant des machines.

5. Organisation

Les adaptations concernant l'organisation du réseau sont réalisées en deux étapes. Dans un premier temps, l'on se prononce pour ou contre un site, puis l'on se penche sur le pilotage de ce dernier. Ce faisant, il est essentiel de respecter l'équilibre entre consignes et marge de manœuvre, et de garantir une collaboration entre la gouvernance centrale et l'organe décentralisé respon-



Des chaînes de création de valeur efficaces grâce à des stratégies de réseau prometteuses.

sable des profits. Le principe d'une direction hiérarchique conserve ici toute sa pertinence.

6. Participation

Pour fonctionner, un pilotage décentralisé doit aller de pair avec un sens aigu des responsabilités concernant le développement des points nodaux: comment un site peut-il s'améliorer en termes de qualité, de coûts et de délais? Comment tirer ensemble les leçons des bonnes pratiques et s'entendre sur des objectifs communs plutôt que de laisser les luttes de pouvoir et les névroses dilapider les forces et les potentiels? Il est indispensable de contrôler l'ensemble du circuit, car un «leading network» tire son autorité entre autres de sa capacité à réagir avec rapidité et souplesse aux évolutions du marché, aux crises et aux nouvelles opportunités de développement. Pour autant, il est recommandé de connaître les compétences et le degré d'agilité locale des différents sites de manière à préserver les capacités d'organisation correspondantes.

Exploiter la complexité

Appliquée de façon systématique l'organisation que l'on vient d'esquisser nécessite un délai de

mise en œuvre compris entre trois et six mois, en fonction de la taille du réseau. La complexité qui en découle mène cependant inmanquablement à des conflits. Toutefois, il importe de ne pas la considérer comme un obstacle, mais plutôt comme un résultat inévitable et une opportunité d'amélioration – ce qui exige une stratégie de direction exhaustive et solide.

Comment gérer correctement la complexité d'un réseau mondial? Là est le principal défi. Les différences douanières et fiscales, la réglementation du temps de travail, le décalage horaire ne constituent que la partie émergée de l'iceberg. On ne peut donc que conseiller d'élaborer le plus tôt possible un plan de carrière international pour les jeunes cadres de direction, afin de renforcer leur intégration culturelle au sein du réseau mondial des dirigeants – permettant simultanément la formation d'un tel réseau.

Il est par ailleurs déterminant de savoir constamment considérer la situation telle qu'elle est pour assurer la longévité du réseau. Si ce critère est rempli, on a toutes les chances d'obtenir un succès durable et supérieur à la moyenne sur le marché international. ■

Swissness dans les achats

Nouveaux critères Swissness: ce que les acheteurs industriels doivent savoir

A compter du 1^{er} janvier 2017, faire de la publicité avec Swissness tout en commandant une part importante de matières premières et de prestations à l'étranger constituera un défi de taille pour les acheteurs de l'industrie manufacturière.



Joachim Ehrental

Directeur de joe.systems AG, une société informatique spécialisée dans des domaines touchant à la chaîne d'approvisionnement, comme Swissness. Il a soutenu une thèse sur la distribution et la disponibilité des marchandises à l'Université de Saint-Gall.



Jörg H. Grimm

Responsable des achats pour les différents projets de la division Voyageurs des CFF, il a précédemment occupé plusieurs postes dans les achats, que ce soit dans l'industrie automobile ou le secteur pétrolier. Il a soutenu une thèse sur la gestion des fournisseurs et des sous-traitants à l'Université de Saint-Gall.

Il aura fallu une dizaine d'années de procédure législative pour que les conditions dans lesquelles il est possible de faire de la publicité pour des produits arborant la «marque Suisse» soient révisées.

A partir de 2017, il sera nécessaire pour vendre des produits industriels portant la «marque Suisse» que l'étape de transformation essentielle ait lieu en Suisse et que 60% des coûts de revient soient générés dans notre pays. Autre nouveauté: en cas de litige, la charge de la preuve incombera au défendeur. Pour faire de la publicité avec Swissness, il faudra donc en permanence remplir ce que l'on appelle le double critère Swissness et pouvoir le faire valoir dans un procès civil.

Ainsi, le département achats joue un rôle essentiel. Car plus les coûts d'achat avec une part Swissness sont élevés, plus la preuve est apportée – à condition que la production s'effectue en Suisse. Si la part des coûts de recherche et développement générés dans le pays dépasse 60% des coûts de revient, l'achat peut se faire sans restrictions. Si elle est inférieure à 60%, il convient d'analyser les coûts unitaires des

matières premières. On peut pour cela utiliser deux variantes de calcul à choix. On calcule la position des listes de pièces soit en fonction de leur part Swissness réelle (par exemple: composant A, 63,38% de Swissness), soit avec ou sans Swissness (100% ou 0%). La capacité des fournisseurs à donner des renseignements est décisive dans ce cadre. Il ne faut toutefois pas intervenir arbitrairement ces deux variantes. Concernant l'obligation d'apporter la preuve, les substances auxiliaires qui occupent une place négligeable dans les coûts de revient ne sont pas prises en considération. Les matières premières qui ne sont pas disponibles en suffisance n'entrent pas non plus en ligne de compte, mais leur non-disponibilité doit être établie. Les prestations de marketing, de vente et de distribution sont exclues du calcul et ne sont pas pertinentes du point de vue de la preuve.

Une promesse directe au client

Si le fournisseur ou le prix d'un bien change, les critères Swissness doivent être reconsidérés. Si l'on fait de la publicité pour des gammes entières de produits avec Swiss-

ness, il convient de s'assurer que ces critères sont remplis pour tous les produits (complexité). Enfin, si la disponibilité d'un bien en Suisse change, il faut agir en conséquence (dynamique).

Un point doit être clair: Swissness est une promesse directe au client qui restreint géographiquement le marché d'approvisionnement et qui peut être diamétralement opposée à la stratégie marketing suivie jusqu'ici. Il importe donc de vérifier si et sous quelle forme les objectifs et les stratégies d'achat sont compatibles avec les nouveaux critères Swissness. Une fois ce contrôle effectué, il sera possible de définir des mesures, sur les plans tant opérationnel que stratégique.

Définition de mesures

Les mesures prioritaires à court terme découlent notamment d'une analyse ABC des biens d'approvisionnement selon les coûts des matières premières dont la valeur baisse ou selon leur part Swissness. En aval, l'accent est mis sur les biens de production qui permettent de garantir le pourcentage des coûts de revient nécessaire en dépensant le moins d'argent possible. S'agissant des stratégies relatives aux acquisitions et aux groupes de marchandises, le portefeuille des achats et des fournisseurs doit être réévalué,



Les services d'achat devraient se pencher sur les critères Swissness.

car Swissness non seulement restreint le marché des acquisitions mais entraîne également une nouvelle raréfaction des concurrents sur ce marché. Il peut s'ensuivre une ruée sur les fournisseurs Swissness, ce qui accroît la complexité et les risques d'approvisionnement. Des partenariats peuvent être créés et des secondes sources étudiées pour les biens d'approvisionnement ayant une forte influence sur les critères Swissness. Si le degré d'intégration verticale augmente en Suisse, il faudra apporter de nouvelles réponses aux questions de Make or Buy et tenir davantage compte de nouveaux aspects géographiques.

Nécessités de procéder

Swissness exige une nouvelle intégration dans les systèmes et processus existants. Les directives en matière d'achat et les processus doivent

être élargis, par exemple lors de la qualification des fournisseurs. Il faut sensibiliser ces derniers à Swissness, les former et les auditer. Les conditions d'achat doivent tenir compte des nouveaux critères qui entreront en vigueur dès 2017, et les droits à consulter la documentation Swissness des fournisseurs devront si nécessaire être renégociés.

Le marché des fournisseurs devra être appréhendé selon d'autres points de vue et les pénuries devront être anticipées. Il faudra prévoir des backups et préparer des scénarios permettant d'intégrer/d'exclure les fournisseurs pertinents. Par ailleurs, un nouveau besoin d'information se fera sentir: la détermination des parts Swissness actuelle et pronostiquée et l'élaboration de chiffres-clés et de rapports basés sur elle jouent un rôle décisif pour le pilotage de la chaîne d'approvisionnement Swissness.

Critères Swissness

Coûts de revient

Coûts de recherche et développement (R&D)*	oui
Coûts unitaires et généraux* des matières premières	oui
Coûts unitaires et généraux* de fabrication	oui
Coûts légaux et usuels d'assurance qualité	oui
Coûts de marketing, de vente et de distribution	non
Coûts pour les matières premières disponibles en quantité insuffisante en Suisse	non
Coûts pour les substances auxiliaires de moindre importance	non

Pertinence

oui
oui
oui
oui
non
non
non

Source: représentation simplifiée basée sur les art. 48c LPM et 52j OPM. Les coûts suivis d'un * peuvent être répartis à l'aide d'une clé en usage dans l'entreprise ou la branche.

Conclusion

Swissness ne se contente pas de placer les achats devant de nouveaux défis: il gagne en importance à l'intérieur des entreprises, car il permet de tenir la promesse Swissness faite aux clients et a ainsi une influence directe sur le positionnement des marques et des produits.

Mit dem nötigen Sitzleder ausgestattet

Im Praxis-Interview: Monika Walser, CEO bei de Sede AG in Klingnau

Der Möbelhersteller de Sede ist seit über 50 Jahren bekannt dafür, handwerkliche Meisterstücke herzustellen. Nach diversen Besitzerwechseln und einer Konsolidierungsphase ist das Klingnauer KMU wieder in der Spur und hat den Anspruch, mit neuartigen Materialien zeitlose Klassiker zu schaffen.

Frau Walser, wann kamen Sie erstmals mit den Möbeln von de Sede in Berührung?

Ich bin im Aargau aufgewachsen. Deshalb war mir de Sede schon von klein auf ein Begriff. Bewusst erinnern kann ich mich an den Moment, als Hanspeter Fässler 2008 das Unternehmen an Capvis verkaufte.

Wie erklären Sie einem Unwissenden Ihr Geschäftsmodell?

Wir fertigen in unserer Manufaktur schlichte, langlebige und komfortable Möbel mit hoher Funktionalität. Unsere Produkte sollen Stil haben und nicht stylish sein, müssen modische Trends überdauern. Denn sie sind nicht nur zwei, drei Jahre in Gebrauch. Wir arbeiten mit der Haltung, dass unsere Erzeugnisse im besten Fall Klassiker werden. Es kommt nicht selten vor, dass wir ein 20 Jahre altes Sofa neu polstern – so relativiert sich auch der höhere Anschaffungspreis.

Damit tun Sie sich aber keinen Gefallen. Sie wollen doch neue Ware verkaufen ...

Das sehe ich nicht so. Wir bieten un-

seren Kunden für ihr Geld eine entsprechende Gegenleistung. Wir ziehen es vor, einen solchen Service anzubieten, statt unnötig viel Geld in weniger sinnvolle Massnahmen zu stecken. Diese Kosten bezahlt am Ende immer der Käufer. Ein Plakat bietet keinen Gegenwert. Die beste Werbung für uns ist die Mund-zu-Mund-Propaganda von zufriedenen Kunden.

Klingnau ist grenznah. Ennet dem Rhein hat es hordenweise Mitbewerber. Bereitet Ihnen das keine Bauchschmerzen?

Für uns ist das eher Ansporn, sich nicht auf erreichten Lorbeeren auszuruhen. Dem Markt ausgesetzt zu sein, tut uns gut und bringt uns weiter. Auch unsere Mitbewerber haben gute Ideen und sind innovativ. Genauso halte ich es mit unserer Unternehmenskultur. Mir ist es lieber, wenn meine Mitarbeitenden die Hierarchie vergessen und Klartext reden, aber auch sachlich argumentieren, statt nur still mit dem Kopf zu nicken. Nur so bleiben wir innovativ, und nur so haben wir die Chance, unkonventionelle Ideen zu

de Sede AG

Das 1965 von Ernst Lüthi aus einer Sattlerwerkstatt heraus gegründete Unternehmen wird seit April 2014 von Monika Walser geführt und befindet sich seit Dezember 2015 mehrheitlich im Besitz der Oel-Pool AG. Die Manufaktur in Klingnau produziert auch die Möbel der Marke FSM. Die de Sede AG erwirtschaftete 2015 mit 100 Mitarbeitenden einen Umsatz von 26 Millionen Franken. Das Unternehmen produziert mehr als 11000 Möbelstücke pro Jahr, von denen rund 70 Prozent exportiert und von 600 Handelspartnern in über 40 Ländern vertrieben werden.

hören und wenn möglich umzusetzen. Eines ist aber klar: Wir kopieren nicht, sondern gehen unseren eigenen Weg.

Gibt es schon neue Produkte, die dank dieser Geisteshaltung entwickelt und realisiert werden konnten?

Ein Beispiel dafür ist das neue Sofa DS-373, das wir zusammen mit dem Designer Alfredo Häberli realisiert haben. Uns ist es wichtig, mit den Materialien innovativ, aber zugleich auch verantwortungsbewusst umzugehen. Das Sofa ist mit fünf Millimeter starkem Neck-Leder bezogen, was für jedes Rücken-, Seiten- und Sitzteil ganze Hautpartien erfordert. Wir sind die Einzigen, die so dickes Leder verarbeiten können.

De Sede ist vor allem im Homebereich etabliert. Und im Office- und Objektbereich?

Wir als kleine Manufaktur haben im Gegensatz zu industriellen Produzenten die Möglichkeit, auf nicht alltägliche Kundenbedürfnisse einzugehen. So durften wir das Mobiliar der neuen Swiss-Lounges in Zürich, Basel und Genf gestalten. Auch für die Uhrenmanufaktur Omega oder den Dessoushersteller La Perla haben wir Projekte realisiert. Wir wollen in diesem Bereich weiter Fuss fassen, auch weil wir wieder die nötigen Kapazitäten dafür haben.

Wer genau sind Ihre Kunden?

Früher segmentierte man die Kundenschaft nach so simplen Kriterien wie Luxuswagenfahrer mit einem Faible für teure italienische Designermode oder Ähnlichem. Diese Zeiten sind



Monika Walser

Monika Walser (52) ist seit April 2014 CEO, Verwaltungsratsdelegierte und Teilhaberin der de Sede AG. Die gebürtige Aargauerin war vor ihrem Start in Klingnau CEO beim Taschenhersteller Freitag – und für dessen erfolgreiche Expansion in den asiatischen Raum verantwortlich. Zuvor arbeitete sie als Personal- und Kommunikationsverantwortliche des Stromnetzbetreibers Swissgrid und als Kommunikationschefin der Telekomunternehmen DiAx und Sunrise. Monika Walser ist gelernte Damenschneiderin, machte auf dem zweiten Bildungsweg die Matur und absolvierte ein Kommunikationsstudium an der Universität Lugano. Sie ist verheiratet und wohnt in Zürich.

zum Glück passé. Auch Menschen in zerrissenen Jeanshosen können eine Vorliebe für hochwertige Möbel haben. Unsere Kunden sind Menschen, die es nicht nötig haben, in der Öffentlichkeit mit einer glamourösen Uhr am Handgelenk zu beeindruckern. Das ist mit einem Sofa auch nur schwer machbar. Also eher stille Geniesser mit Freude an langlebiger Ware, die unsere Manufakturphilosophie teilen.

Sind Ihre Möbel vorwiegend «Swiss Made»?

Ja. Wir sind stolz, nach wie vor in der Schweiz produzieren zu dürfen. Sie spielt als Produktions- und Herkunftsland eine zentrale Rolle. In Klingnau wird vor allem genäht und gepolstert. Die Untergestelle für die Möbel lassen wir im nahe gelegenen Ausland herstellen.

Wo beschaffen Sie das Leder für Ihre Möbel?

Wir brauchen grosse und möglichst verletzungsfreie Tierhäute von Bullen. Vorzugsweise von Rassen, die in der näheren Umgebung, aber auch in Süddeutschland oder Skandinavien für die Fleischproduktion gehalten werden. Auch für Polstermaterial, Stoffe und Holz verfolgen wir die Linie, alles möglichst lokal zu beschaffen. Die Nähe zu unseren Lieferanten und der Austausch mit ihnen sind uns wichtig.

Wie unterscheidet sich die Beschaffung von Recyceltaschen und Ledermöbeln?

Beide Unternehmen, sowohl Freitag als auch de Sede, hauchen Abfallprodukten neues Leben ein. Bei

Freitag sind es Lastwagenplanen, bei uns Tierhäute. Die Bullen werden nicht geschlachtet wegen ihrer Haut, sondern für den Fleischkonsum. Sowohl Freitag als auch wir sind Manufakturen, in denen jedes Stück einzeln zugeschnitten wird.



Welchen Beschaffungsrisiken ist de Sede ausgesetzt?

Unser Risiko ist, dass wir zu wenig Bullenleder in der von uns geforderten Qualität beschaffen können. Damit das nicht passiert, haben wir eine Person, die ausschliesslich dafür zuständig ist. Hin und wieder bin ich selber vor Ort bei unseren Lieferanten. Ich habe jede Gerberei, mit der wir zusammenarbeiten, schon besucht, um mir ein Bild zu machen.

Sie könnten doch auch in Klingnau Rinder züchten ...

Die Idee, selbst eine Herde hier zu halten, ist zwar romantisch, aber nicht umsetzbar. Nicht nur aus Platzgründen, sondern auch weil

sich die Bullen ins Gehege kommen würden. Zucht und Haltung erfordern Know-how. Das lagern wir aus.

Wie ist der Einkauf bei de Sede organisiert?

Wir sind ein schlankes Unternehmen. Der Einkaufsleiter ist direkt dem COO unterstellt. Das gesamte Einkaufsteam besteht aus vier Leuten, die sowohl den strategischen als auch den operativen Teil der Beschaffung betreuen.

Welches sind die wichtigsten Absatzmärkte für de Sede?

Wir vertreiben unsere Möbel in über 40 Ländern. Die wichtigsten Märkte sind neben Deutschland und der Schweiz sicher Japan, die USA, England, Russland sowie der arabische Raum, aber auch aufstrebende Märkte wie Brasilien oder China, wo wir unseren grössten Showroom haben.

Wo sehen Sie künftige Herausforderungen für de Sede?

Unsere grösste Konkurrenz sind Hersteller von Küchenmöbeln. Die Küche entwickelt sich zum wichtigsten Ort in der Wohnung, weil man nach dem Essen gleich am Tisch sitzen bleibt. Hier wollen wir weiterhin innovativ bleiben. Und wir arbeiten mit Herzblut daran, dass de Sede in der öffentlichen Wahrnehmung wieder eine Marke wird, die man unbedingt haben muss. ■

Interview: Mario Walser

GEMEINSAM AUF DER ZIELGERADEN FÜR IHRE OPTIMALE LOGISTIKLÖSUNG.

DACHSER Interlocking

Mit DACHSER wählen Sie einen Partner, der über eines der stärksten und leistungsfähigsten Transportnetzwerke Europas verfügt. Optimieren Sie Ihre weltweite Supply Chain, indem Sie unsere Netzwerke integriert nutzen. Zu Land, zu Wasser und in der Luft: Willkommen in unserem globalen Netzwerk.



www.dachser.ch



Mit dem Combi-Steam kocht man gerne.

V-ZUG erleichtert Ihnen das Kochen mit einfachen und individuellen Lösungen. Der neue Combi-Steam MSLQ ist das weltweit erste Gerät, das konventionelle Beheizungsarten, Dampf und Mikrowelle in sich vereint. So macht schnelles und gesundes Kochen Freude: vzug.com



Schweizer Perfektion für zuhause

Geld im Ausland eintreiben

Neuerungen im internationalen Konkursrecht

Der Konkurs eines ausländischen Geschäftspartners ist für Einkäufer besonders unangenehm, wenn bereits vorausbezahlt wurde. Wie bekommt man sein Geld wieder, wenn eine Lieferung nicht mehr möglich ist, weil die betreffende Firma die Geschäftstätigkeit schon aufgegeben hat?

Nach geltendem Recht wird es kompliziert, wenn ein schweizerisches Unternehmen Ansprüche bei einem ausländischen Konkurs hat. Künftig werden die Verfahren vereinfacht. Geändert werden vor allem Bestimmungen des Bundesgesetzes über das Internationale Privatrecht (IPRG).

Ausländische Konkursdekrete

Nach geltendem Recht kann man den Schuldner in der Schweiz betreiben, wenn er ein Domizil oder Vermögen hierzulande besitzt.

Nach neuem Recht ist für solche Fälle grundsätzlich das summarische Konkursverfahren vorgesehen. Eine Ausnahme besteht dann, wenn die ausländische Konkursverwaltung oder ein Gläubiger das ordentliche Verfahren verlangt und für die voraussichtlich ungedeckten Kosten eine Sicherheit leistet. Dieses Begehren muss vor der Anerkennung des ausländischen Kollisionsplans eingereicht werden.

Hat der Schuldner weder Vermögen noch Domizil in der Schweiz, wird das Betreibungsrecht des Wohnsitzstaates angewendet. Für solche Fälle ist grundsätzlich eine

Rechtsberatung zu empfehlen. Ist das ausländische Betreibungsverfahren durchgeführt, bedeutet das aber nach geltendem Recht nicht unbedingt, dass das Konkursdekret auch anerkannt wird. Das ist nur dann der Fall, wenn das Dekret im Staat, in dem es ergangen ist, vollstreckbar ist und der betreffende Staat Gegenrecht hält. Besonders Letzteres ist für Gläubiger oft schwierig abzuklären.

Deswegen wird neu das Gegenrechtserfordernis gestrichen. Konkursdekrete sollen anerkannt werden, wenn sie im Staat ergehen, in dem der Mittelpunkt der hauptsächlichlichen Interessen des Schuldners liegt. Darunter versteht man den Ort, an dem der Schuldner gewöhnlich der Verwaltung seiner Interessen nachgeht und der als solcher auch Dritten bekannt ist. Bei Gesellschaften wird vermutet, dass der Mittelpunkt der hauptsächlichlichen Interessen der Ort des Sitzes gemäss Statuten ist.

Schweizer Hilfsverfahren

Wird ein ausländisches Konkursdekret anerkannt, führt dies bis dato zwingend zur Durchführung eines



Regula Heinzelmann

Die Juristin (Master of Law) ist Wirtschaftsjournalistin (www.heinzelmann-texte.ch) und Buchautorin mit Schwerpunkt auf wirtschaftlichen und juristischen Themen. Heute lebt sie abwechselungsweise in Zürich und Berlin.

Hilfsverfahrens in der Schweiz, für das es mehrere Bezeichnungen gibt wie Anschlusskonkurs oder IPRG-Konkurs. Damit wird das ausländische Verfahren durch Rechtsprivilegierten Forderungen. Das Gericht überprüft insbesondere, ob die Forderungen von Gläubigern mit Wohnsitz in der Schweiz im ausländischen Verfahren ange-

kennung vorgelegt wird. Das bleibt so. Neu werden im Kollokationsplan nicht mehr nur Forderungen aus rechtskräftigen ausländischen Urteilen berücksichtigt, sondern auch Forderungen, die im Ausland erst Gegenstand eines Prozesses sind. Das gilt, wenn ein Entscheid des ausländischen Gerichts in angemessener Frist zu erwarten ist und dieser in der Schweiz anerkannt werden muss. Der rechtskräftige Entscheid ist in Bezug auf den Bestand und Umfang dieser Forderung für die Kollokation verbindlich. Vorbehalten bleibt die Geltendmachung von Anfechtungsansprüchen durch Einrede. Prozesse, die nach Eröffnung des schweizerischen Konkursverfahrens im Ausland eingeleitet wurden, bleiben weiterhin unberücksichtigt.

Neuerungen im Konkursrecht

- Anerkennung des Konkursdekretes auf Antrag der ausländischen Konkursverwaltung, des Schuldners oder eines Konkursgläubigers, wenn das Dekret im Staat, in dem es ergangen ist, vollstreckbar ist und kein Verweigerungsgrund vorliegt (IPRG Art. 166).
- Der Konkurs in Bezug auf Schweizer Vermögen wird neuerdings im summarischen Verfahren durchgeführt (IPRG Art. 170).
- Verzicht auf das Hilfsverfahren ist auf Antrag der ausländischen Konkursverwaltung möglich (IPRG Art. 174 a).
- In der Schweiz gelegenes Vermögen kann auf Antrag der ausländischen Konkursverwaltung der ausländischen Konkursmasse zur Verfügung gestellt werden (IPRG Art. 174 a).
- Streitige Forderungen, die zum Zeitpunkt der Konkurseröffnung bereits Gegenstand eines Prozesses im Ausland bilden, werden im Kollokationsplan vorgemerkt, wenn ein in der Schweiz vollstreckbarer Entscheid zu erwarten ist (SchKG Art. 244a).
- Schweizer und ausländische Behörden arbeiten zusammen (Art. 174b).

Informationen

<http://bit.ly/1NvHTxH>

<http://bit.ly/1MVarRc>

hilfe unterstützt. Dieses Verfahren wäre nicht in jedem Fall notwendig. Deswegen kann man nach neuem Recht auf Antrag der ausländischen Konkursverwaltung auf die Durchführung eines Hilfsverfahrens verzichten. Hat der Gläubiger Vermögen in der Schweiz, wird dieses der ausländischen Konkursmasse zur Verfügung gestellt. Voraussetzung ist, dass sich keine Gläubiger mit pfandversicherten Forderungen gemeldet haben, und/oder Gläubiger mit Wohnsitz in der Schweiz mit

messen berücksichtigt werden. Die betreffenden Gläubiger werden angehört.

Kollokationspläne

Nach dem bisherigen Recht wird, wenn der ausländische Kollokationsplan nicht anerkannt wird, ein Überschuss an die Gläubiger der dritten Klasse mit Wohnsitz in der Schweiz verteilt.

Das Gleiche gilt, wenn der Kollokationsplan nicht innert der vom Richter angesetzten Frist zur Aner-

Ausländische Befugnisse

Neu darf die ausländische Konkursverwaltung über das ihr zur Verfügung gestellte Vermögen alle Befugnisse ausüben, die dem Schuldner vor der Konkurseröffnung zustanden, insbesondere das Vermögen ins Ausland verbringen und Prozesse führen.

Ausländische Entscheidungen über Anfechtungsansprüche und andere gläubigerschädigende Handlungen, die in einem engen Zusammenhang zu einem in der Schweiz anerkannten Konkursdekret stehen, werden anerkannt. Bei Verfahren, die in einem sachlichen Zusammenhang stehen, können die beteiligten Behörden und Organe ihre Handlungen untereinander sowie mit ausländischen Behörden und Organen koordinieren. ■



Not the yellow from the egg?

Mit besseren Sprachkenntnissen zu besseren Einkaufskonditionen

Bessere Fremdsprachenkenntnisse führen zu besseren Verträgen – glaubt die Mehrheit der Einkäufer in einer Umfrage von procure.ch. Doch fast die Hälfte fühlt sich bei fremdsprachigen Verhandlungen nicht genug sattelfest. Intensivsprachtrainings im Ausland schaffen hier gezielt Abhilfe.

Um einen guten Deal auszuhandeln, muss man schon in der eigenen Sprache Kommunikationsgeschick walten lassen. Umso grösser ist die Herausforderung in einer Fremdsprache, wie eine Befragung des Fachverbands procure.ch unter rund 1000 Mitgliedern bestätigt. 40 Prozent der Befragten sind sich sicher und weitere 33 Prozent glauben, dass sie bessere Konditionen aushandeln könnten, wenn sie der Sprache ihrer Verhandlungspartner mächtiger wären.

«Hier besteht noch reichlich Potenzial», meint Rolf Jaus, Geschäftsführer von procure.ch, mit Blick auf die Selbsteinschätzung der Befragten: Fast die Hälfte attestiert nämlich, dass sie sich bei fremdsprachigen Verhandlungen nur mässig bis gar nicht sicher fühlt – und das obwohl zwei Drittel nach eigenen Aussagen oft mit ausländischen Lieferanten zu tun haben.

Gezielte Vorbereitung

Um komplexe Situationen wie Verhandlungen oder Diskussionen zu meistern, muss das Sprachlevel hoch sein. Denn es gilt, das Gespräch in Gang zu halten, auf seinen Gesprächspartner einzugehen, Vertrauen aufzubauen und subtil Handlungen auszulösen. Dafür benötigt man Routine im Sprechen und idealerweise eine gezielte Vorbereitung auf solche Gesprächssituationen. Für beides eignet sich ein Businesssprachtraining im Ausland.

Für Einkäufer gibt es sogar massgeschneiderte Englischkurse, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Branche zugeschnitten sind. Hier lernen die Teilnehmer, wie sie effektiv in Meetings, Verhandlungen und Diskussionen ebenso wie am Telefon und bei Präsentationen kommunizieren. Auch die schriftliche Kommunikation in E-Mails, Reports und formellen Briefen wird



Max Wey

Max Wey ist Geschäftsführer von Boa Lingua Business Class. Das Zuger Unternehmen ist mit zehn Filialen in Zug, Zürich, Winterthur, St.Gallen, Chur, Bern, Luzern, Basel, Genf und Lausanne in der ganzen Schweiz vertreten.

Sonderangebot für Mitglieder von procure.ch

Boa Lingua Business Class ist der führende Anbieter von Sprachtrainings im Ausland. Die Kurse sind bereits ab einer Woche buchbar. Gestartet werden kann jeden Montag, die Durchführung ist garantiert. Boa Lingua Business Class bietet zudem spezielle Kurse für Einkäufer. Mitglieder von procure.ch profitieren von 5% Rabatt auf das gesamte Kursangebot. Infos unter www.businessclass.ch



Wer den sprachlichen Durchblick hat, verhandelt besser.

geübt. Ziel ist es, Selbstsicherheit zu gewinnen, präziser und flüssiger zu sprechen beziehungsweise zu schreiben und «Soft Skills» wie Begrüssungen, Networking, Small Talk und die interkulturelle Kommunikation zu verfeinern.

Effizienter im Ausland

Wer sich fragt, wieso man dafür ins Ausland reisen muss, sollte sich die Vorteile vor Augen führen: Wer ein Businesssprachtraining im Ausland belegt, kann sich dort ganz aufs Lernen konzentrieren und wird nicht durch Berufs- oder Alltagspflichten abgelenkt. Man kann das neu Erlernte unmittelbar anwenden, dazu einen relevanten Bezug herstellen und gleichzeitig die Atmosphäre, die Mentalität und die Eigenheiten von Land und Leuten hautnah erleben. Während Sprachkurse in der

Schweiz Monate dauern, erreicht man das Gleiche im Ausland innert Kürze und bekommt eine Prise Feriengefühl dazu. In nur drei Wochen kann man das Sprachniveau bei elementaren Kenntnissen um ein ganzes Level verbessern, bei mittleren Kenntnissen um ein halbes Level. Bei einem typischen Sprachkurs in der Schweiz benötigt man dazu etwa ein ganzes Jahr.

Sprachen lernen ist wie Sport

Was in der Schweiz fehlt, ist die nötige Repetition. Denn Sprachen lernen ist wie Sport – die Hirnmuskeln müssen regelmässig trainiert werden. Mehrmaliges Wiederholen ist dabei besser als einmaliges Büffeln, bei dem man 75 Prozent der Inhalte bereits nach zwei Tagen wieder vergessen hat. Im Ausland hingegen kann man das Gelernte direkt

anwenden. Aus diesem Grund ist ein Sprachtraining im Ausland bis zu zehnmal intensiver als eines in der Schweiz. Mit einem zweiwöchigen Sprach-training im Ausland kommt man auf 50 bis 60 zielgerichtete Unterrichtsstunden.

Praktisch nebenbei

Zum Unterricht kommt die wertvolle Kommunikation in der Freizeit hinzu, wo man vieles nebenbei aufschnappt: Wörter auf Plakaten, Floskeln zur Begrüssung, Höflichkeiten am Telefon. Der Gastfamilie erzählt man die Highlights des Tages oder äussert seine Wünsche in einem Laden. So erweitert man in Kürze seinen Wortschatz und hat die passenden Redewendungen parat. Da auch die anderen Kursteilnehmer aus den verschiedensten Ländern stammen, ist ein Austausch meist nur in der gemeinsamen Drittsprache möglich. Viele Sprachschulen haben sich zudem einer «English Only Policy» verschrieben und setzen sich dafür ein, dass ausschliesslich Englisch gesprochen wird. Sprache ist stets ein Mittel, damit Menschen miteinander kommunizieren können – sie ist niemals Selbstzweck. Im Zielsprachenland ist sie somit beinahe überlebenswichtig. Daher ist es deutlich motivierender, eine Sprache dort zu lernen, wo sie gesprochen wird. ■



Mein Ziel war es, schnell den grösstmöglichen sprachlichen Fortschritt zu erzielen. Das ist mir in den zwei Wochen in England gelungen. Dank den zahlreichen Trainings, Hausaufgaben, Erlebnissen und Eindrücken habe ich mein Englisch verbessert und kenne nun meine sprachlichen Stärken und Schwächen. Ich bin jetzt motiviert, mein Englisch auch in Zukunft regelmässig zu nutzen und weiterhin zu lernen. Doch auch mein persönlicher Horizont hat sich erweitert und ich habe sehr viel über mich selber gelernt. Ich musste meine alltäglichen

Routinen hinter mir lassen, denn das strenge Schulprogramm beinhaltet ein Minimum an Freizeit und das funktioniert nur, wenn man voll im «Flow» ist. Ich durfte die englische Kultur besser kennenlernen und bin nun ein grosser Fan. Auch die Zeit bei meiner Gastmutter war unglaublich wertvoll. Zudem bin ich von der Gastfreundschaft des Schulteams und der professionellen Organisation durch Boa Lingua Business Class begeistert.

Esther Niffenegger

Les «champions cachés»

Les achats au cœur du succès des «champions cachés»

Les «champions cachés», ces entreprises méconnues au regard de leur succès, partagent plusieurs caractéristiques. Les relations qu'ils réussissent à développer avec leurs fournisseurs, considérés comme de vrais partenaires, en font partie. Elles témoignent des évolutions souhaitables des achats.

Une ambitieuse étude internationale, réalisée sur 30 ans, a permis à deux chercheurs d'identifier 3000 entreprises qu'ils ont définies comme des «champions cachés» dans un ouvrage très intéressant. Présentées comme des entreprises de petite ou de moyenne taille, leaders sur leur marché, les champions cachés partagent trois grandes caractéristiques communes: elles figurent dans le top 3 mondial ou occupent la position de n° 1 sur leur continent; elles réalisent moins de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires (il s'agirait sans doute sinon de champions visibles) et (pour confirmer cette remarque) sont peu connues du grand public.

L'analyse des stratégies de ces entreprises, bien plus résilientes que les autres, s'avère particulièrement utile en période de difficulté économique. Elle permet notamment de mettre en exergue le rôle essentiel des achats dans les stratégies de ces entreprises.

La répartition géographique

Sur les 3000 entreprises identifiées dans le monde par les chercheurs, très nombreuses sont celles appartenant à la zone germanophone: Alle-

magne, Autriche et Suisse (1300 uniquement en Allemagne). La Scandinavie et l'Italie du Nord hébergent également, mais dans une moindre mesure, une quantité importante de ces entreprises à succès qui partagent pour 70% un actionariat familial. Les performances de ces entreprises dépassent de loin, en termes de croissance comme en termes de résultat, les performances moyennes des autres entreprises, plus grandes ou plus petites, quel que soit le pays concerné.

La Suisse, où 11% des PME industrielles se révèlent être des leaders mondiaux pour au moins un produit phare, abrite de très nombreux champions cachés. Le nombre de ces entreprises par habitant y est d'ailleurs comparable à celui de l'Allemagne. L'industrie des instruments de précision, l'horlogerie, l'industrie des machines et l'électronique concentrent l'essentiel du contingent. Carboman, le leader européen de la construction de bateaux de compétition, est l'un de ceux-là.

Deux piliers stratégiques

Les champions cachés se focalisent généralement sur des marchés très



Hugues Poissonnier

est professeur à Grenoble Ecole de Management, où il enseigne le contrôle de gestion, la stratégie et les achats. Il est l'auteur de nombreux articles de recherche et de vulgarisation.



Les champions cachés fondent une part de leur succès sur les achats.

spécialisés. L'étroitesse du périmètre visé est alors compensée par une internationalisation importante permettant de toucher un marché vaste au niveau géographique bien que très étroit en termes d'application. La proximité client (pourcentage de collaborateurs en contact direct avec le client 5 fois plus élevé qu'ailleurs) et l'innovation (R&D représentant 6% du CA en moyenne) complètent les options stratégiques privilégiées.

Ces dernières offrent généralement aux entreprises concernées une position de leader technologique qui permet un positionnement de prix plus élevé (près de 60% des champions cachés ont moins de 10 concurrents). Cette approche valeur ne réduit pas pour autant le besoin de rester vigilant sur les coûts, la gestion de la pénurie de ressources demeurant un exercice quotidien pour des entreprises en général sous-staffées par rapport à leurs besoins (sans doute pouvons-nous y voir l'une des origines de leur grande productivité).

Des relations fortes

L'une des caractéristiques com-

munes des champions cachés réside dans un investissement important dans les ressources humaines, qu'il s'agit souvent de faire progresser et évoluer au rythme de l'évolution des marchés. Dans l'horlogerie suisse, il devient si difficile de recruter que de nombreuses entreprises mettent en place leurs propres formations internes.

A la pénurie de compétences techniques de haut niveau s'ajoute une visibilité réduite des champions cachés qui investissent donc massivement pour recruter et conserver les compétences sur lesquelles repose leur succès. De tels investissements se traduisent par une forte productivité, comme nous l'évoquions plus haut. Ils supposent également une plus forte fidélité et une moindre rotation des effectifs, dont l'ancienneté moyenne dépasse de loin celle des autres entreprises. Au faible turnover des salariés répond celui des fournisseurs. Ce constat est crucial. Il est en effet déterminant, pour ces entreprises fortement innovantes, de s'appuyer sur la capacité d'innovation de leurs fournisseurs. Si de nom-

breuses entreprises ont aujourd'hui bien compris le rôle-clé des fournisseurs dans l'innovation, la plupart tentent simplement de capter l'innovation en provenance de leurs fournisseurs. C'est déjà un pas important qui change sensiblement le métier des acheteurs. Il est toutefois possible, et c'est souvent heureux, d'aller plus loin.

Les entreprises les plus ambitieuses, dont font partie de nombreux champions cachés, confient à leurs acheteurs un rôle se situant en amont du processus d'innovation. Il est alors question de co-innovation ou de co-développement. Là où capter l'innovation ne saurait donner un avantage décisif (tous les concurrents peuvent capter la même innovation très rapidement), co-innover se révèle plus risqué mais également plus distinctif. Un dépôt conjoint de brevet permet de garantir dans ce cas une utilisation privilégiée de l'innovation pouvant générer un véritable avantage concurrentiel.

Un management spécifique

Finalement, un facteur essentiel du succès des champions cachés réside dans les relations fournisseurs et une conception souvent éclairée des achats qui s'apparentent à un véritable management stratégique des ressources externes. Une relecture de la théorie de la dépendance des ressources ou des approches fondées sur les compétences-clés et les capacités dynamiques ne fait que confirmer le bien-fondé de cette évolution particulièrement importante pour la compréhension des missions actuelles et à venir de la fonction achats. ■



Acheteur, métier d'avenir

23. Suissitude

L'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2017 des critères pour utiliser la marque «Suisse» fait sortir du bois l'industrie alimentaire. Le seuil de 80% d'ingrédients suisses serait trop exigeant, décourageant au point de pousser à la délocalisation non seulement de l'approvisionnement, mais également de la transformation. Est-ce une raison pour galvauder la marque?

a réponse commence par le patriotisme économique. Consommer local pour alimenter l'économie indigène est une des motivations à payer plus. Dès lors, tromper le consommateur sur ce point serait immoral.

Ensuite, la marque signe une valeur. Mais cette valeur est rarement objective. Les qualités intrinsèques du

produit ne sont souvent qu'un prétexte donné au client pour l'aider à justifier son achat. Acquiert-t-on encore une montre suisse pour sa précision? Le moindre objet connecté bénéficie de celle tout aussi fiable des satellites!

En outre, une surqualité (quand elle existe) est difficilement appréciable. Quoi qu'il en dise, le consommateur est bien incapable en goûtant le lait d'identifier la nationalité de la vache. Encore moins après transformation industrielle... J'en veux pour preuve que la délocalisation n'effraie pas les industriels en termes de qualité. Ainsi, la valeur est surtout subjective et émotionnelle. Le marketing y est pour beaucoup.

Le prix qui en résulte n'en impose pas moins un objectif de coût parfois



Aymeric Duprez

www.adxl.ch

Blog: www.achats-pro.eu

Intervenant de formation chez procure.ch et cofondateur de adxl

difficile à tenir. La tentation est alors forte de surexploiter à peu de frais la marque au mépris du client. Mais à ce jeu dangereux, il y a beaucoup à perdre. »

Innovative LED Lichtlösungen höchster Qualität.

Die SES Swiss Energy Solution AG bietet optimale und innovative LED Lichtlösungen höchster Qualität. Wir legen Wert auf individuelle Kundenbedürfnisse und realisieren hochwertige Beleuchtungslösungen. Professionelle Gesamtlösungen, Spitzentechnologie und qualitativ hochstehende Produkte sind für uns wichtig und werden von unseren Kunden gefragt.

Die SES AG vertritt die deutsche Firma Hella und deren hochwertigen Lichtlösungen exklusiv in der Schweiz. Licht muss nachhaltig und professionell geplant werden damit das richtige Licht am richtigen Ort ist. Es trägt massgeblich zu einer besseren Atmosphäre bei und fördert die Leistungsbereitschaft im Arbeitsalltag. Die LED Lichtlösungen der SES AG überzeugen: Hella garantiert



auf Produkte eine Wiederverfügbarkeit von mindestens 20 Jahren. Zudem sind sie modular und garantieren geringe Installations- und Unterhaltsaufwände. Eine Investition die sich durchaus lohnt. Wo Menschen arbeiten oder Waren eingelagert werden bietet unser LED-Lichtbandsystem IL2Plus exakt das, was in Industrie und Logistik gebraucht wird: Bestes Licht ausgelegt auf Kundenbedürfnisse. Effizient, nachhaltig und umweltfreundlich mit einer garantierten Technologiebeständigkeit.

Der neuentwickelte LED-Hallentiefstrahler Highbay IL Up, ausgezeichnet mit einem Reddot Award 2016, zur effizienten Ausleuchtung von Industrie-



und Lagerhallen wurde neulich auf der light+building in Frankfurt vorgestellt. Die flache, in attraktivem Industriedesign gehaltene Leuchte mit leichtem Aluminiumgehäuse ohne Kühlrippen erzielt dank intelligentem Treiber eine optimale Ausleuchtung hoher und großer Räume. Der neue Hallentiefstrahler wird dabei in drei Varianten mit 14 000, 20 000 und 30 000 Lumen Lichtstrom und einer Leistungsaufnahme von jeweils 100 Watt, 160 Watt und 230 Watt angeboten. Effizient!

Gerne beraten wir auch Sie persönlich.
Bitte kontaktieren Sie uns.
info@ses-ag.ch
Tel. +41 62 858 80 90
www.ses-shop.ch

Das „fliegende Materialzimmer“

Einsparungen durch Sortimentsdisziplin und frei werdende Kapazitäten

Wer wünscht es sich nicht - ein auf seine Bedürfnisse ausgerichtetes Sortiment, mit hoher Verfügbarkeit? Dank dem Kanban System von Büro Schoch direct AG sind Ihre Lagerbestände von Büromaterial und Drucksachen optimiert und damit Ihre Kapitalbindung tiefer. Zudem kaufen Sie umweltverträglicher ein, da weniger Verpackung anfällt.

Was ist Kanban?

Kanban ist ein Rundum-Wohlfühlservice, bei dem unsere Mitarbeitenden Ihr Materialzimmer bewirtschaften. Dieses Konzept orientiert sich ausschliesslich am tatsächlichen Verbrauch von Materialien. Dabei stellen wir Ihnen einen Materialschrank zur Verfügung, den unser Fachpersonal regelmässig mit Scannern auf Mindestbestände überprüft und entsprechend wieder auffüllt.

Wer nutzt Kanban?

Firmen und Spitäler, welche durch Outsourcing des Büromaterials ihren Fachkräften mehr Freiraum für ihre Kernkompetenzen verschaffen wollen. Zum Beispiel die Schulthess Klinik in Zürich. Die Schulthess Klinik suchte ein System, in welchem die Büromaterialien durch den Anbieter direkt auf den Stationen bewirtschaftet werden. Gleichzeitig sollten auch die gesamten Drucksachen (Broschüren, Formulare usw.) vollumfänglich übernommen und im gleichen System verwaltet werden. Büro Schoch direct AG konnte dank ihrer langjährigen Fachkompetenz und des lösungsorientierten Ansatzes das Kanban System auf 22 Stationen einführen.

Was sagt der Kunde?

„Die Schulthess Klinik in Zürich ist eine der führenden orthopädischen Kliniken Europas. Ihr zentrales Anliegen ist es, Menschen von ihren Schmerzen zu befreien und ihre Mobilität wiederherzustellen. Wir sind auf lösungsorientierte und verlässliche Partner angewiesen. Mit dem Kanban System von Büro Schoch direct AG konnten wir die gesamte Prozesskette von der Beschaffung bis zur Verrechnung massiv optimieren.



Schulthess Klinik, Zürich

Unsere Mitarbeitenden auf den Stationen können sich nun voll auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Gleichzeitig wurde das gesamte Drucksachenlager von Büro Schoch direct AG übernommen.“ sagt Herbert Schmidt, Leiter Logistik und Mitglied der Geschäftsleitung.

Ausgangslage und Umsetzung

Besteht das Bedürfnis, dass inskünftig ein durchgängiger Logistikprozess zur Sicherung des unterschiedlichen Materialverbrauchs gewährleistet ist? Büro Schoch direct AG ist dank ihres Kanban-Systems und dem breiten Produktesortiment mit hoher Lagerverfügbarkeit der richtige Partner. Zusammen mit dem Kunden wird das Sortiment definiert. Auf dieser Basis werden die Kanban Stationen eingerichtet, welche von den MitarbeiterInnen der Büro Schoch direct AG wöchentlich bewirtschaftet werden. Monatlich erhält der Auftraggeber die Verrechnung je Kostenstelle / Schrank. Die Beurteilung und Anpassung des Sortiments wird regelmässig gemeinsam durchgeführt.

Büro Schoch direct AG ist ein Mitglied der Schoch Gruppe. Seit der Gründung im Jahr 1882 hat sich das Schweizer Familienunternehmen stetig weiterentwickelt. Im 2016 schliessen sich die beiden unabhängigen Unternehmen Büro Schoch direct und die Vögtli Bürotechnik zusammen und werden künftig unter dem Namen **Schoch Vögtli AG** den Markt bedienen. Die neue Schoch Vögtli AG beschäftigt durch den Zusammenschluss rund 100 Mitarbeitende an den Standorten Ober-Ohringen, Münchenstein und Aarburg.

Heute bestellen – morgen geliefert. www.schoch-direct.ch bietet Ihnen DIE einfache und rasche Bestellmöglichkeit.

 **büro schoch direct**
Büro Schoch direct AG
Deisrütistrasse 21
CH-8472 Ober-Ohringen
Telefon 052 320 20 20
Fax 052 320 20 30
info@buero-schoch.ch

Ausschreibung

Berufsprüfung Oktober 2016

Einkaufsfachmann/Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis

Datum der Prüfung

Schriftlich: 18. Oktober 2016
Mündlich: 7. bis 11. November 2016

Ort der Prüfung

Schriftliche Prüfung, Bern
Mündliche Prüfung, Luzern

Zulassungsbedingungen

Gemäss Prüfungsordnung

Anmeldeschluss

23. Mai 2016

Prüfungsgebühr

CHF 1500.–
Dispensation: Grundgebühr CHF 300.–
plus CHF 200.–/Fach
Wiederholung: Grundgebühr CHF 300.–
plus CHF 200.–/Fach

Anmeldeformulare und Auskünfte

procure.ch, Prüfungssekretariat
Laurenzenvorstadt 90, Postfach 3820
5001 Aarau, Tel. 062 837 57 00
www.procure.ch

Publication

Examen professionnel octobre 2016

Spécialiste d'achat/approvisionnement avec brevet fédéral

Date de l'examen

Oral: 28 à 30 septembre 2016
Écrit: 18 octobre 2016

Lieu de l'examen

Oral: Fribourg
Écrit: Berne

Conditions d'admission

Selon le règlement d'examen

Délai d'inscription

23 mai 2016

Finance d'inscription

CHF 1500.–
Répétition: frais de base CHF 300.–
plus CHF 200.– par branche

Bulletins d'inscription et renseignements

procure.ch, le secrétariat d'examen
Laurenzenvorstadt 90, CP 3820
5001 Aarau, Tél. 062 837 57 00
www.procure.ch

Ausschreibung

Höhere Fachprüfung 2017

Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom

Datum der Prüfung

Schriftlich: 14. März 2017
Mündlich: 3. bis 7. April 2017

Anmeldeschluss

12. Mai 2016

Ort der Prüfung

Schriftliche Prüfung, Bern
Mündliche Prüfung, Luzern

Prüfungsgebühr

CHF 2900.–
Wiederholung: Grundgebühr CHF 300.–
plus CHF 250.–/Fach

Zulassungsbedingungen

Gemäss Prüfungsordnung

Anmeldeformulare und Auskünfte

procure.ch, Prüfungssekretariat
Laurenzenvorstadt 90, Postfach 3820
5001 Aarau, Tel. 062 837 57 00
www.procure.ch

Ausschreibung

SSC-Basismodulprüfung BP Herbst 2016

**Zulassung zur eidgenössischen Berufsprüfung
Einkaufsfachmann/Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis**

Datum der Prüfung

5. Oktober 2016

Anmeldeschluss

14. Juni 2016

Ort der Prüfung

Bern

Prüfungsgebühr

CHF 1200.–
Dispensation: Grundgebühr CHF 300.–
plus CHF 150.–/Fach
Wiederholung: Grundgebühr CHF 100.–
plus CHF 150.–/Fach

Zulassungsbedingungen

Für die SSC-Zulassungsprüfung gelten keine Vorbedingungen.
Für die Zulassung zu einer eidg. Berufsprüfung der Steuergruppe SSC ist das erfolgreiche Absolvieren von fünf der sechs SSC-Basismodulabschlüsse oder eine Gleichwertigkeitsbestätigung eine der Voraussetzungen.

Anmeldeformulare und Auskünfte

procure.ch, Prüfungssekretariat
Laurenzenvorstadt 90, Postfach 3820
5001 Aarau, Tel. 062 837 57 00
www.procure.ch

Mit Data Analytics auf Spurensuche

Was Einkäufer von Sherlock Holmes und Dr. Watson lernen können

Data Analytics und Predictive Analytics sind Begriffe, die zwar meist im Zusammenhang mit Facebook oder Google verwendet werden, aber auch im Einkauf schon längst angekommen sind. Das Prinzip ist nicht neu – schon Meisterdetektiv Sherlock Holmes bediente sich dieser Methoden.

Sherlock Holmes war ein Meisterdetektiv. Besondere Bedeutung erlangte er durch seine neuartigen, forensischen Arbeitsmethoden, die ausschliesslich auf detailgenauen Beobachtungen und nüchternen Schlussfolgerungen beruhten. Holmes gilt bis heute als Symbol des erfolgreichen, analytisch-rationalen Denkers.

Pfeifenraucher Holmes hätte für die vier wichtigsten Fragen, die sich im Einkauf täglich stellen, zweifellos eine passende Antwort gefunden:

- Welche Artikel bieten das grösste Einsparpotenzial?
- Wie homogen wird in den einzelnen Warengruppen eingekauft?
- Wie homogen ist die Preisgestaltung der Lieferanten?
- Welcher Preis ist für neue Bauteile und -gruppen gerechtfertigt?

Bauteile nicht nur termingerecht, sondern auch kostenoptimiert und in geforderter Qualität zu beschaffen, ist das Hauptziel des Einkaufs. Warengruppen müssen deshalb regelmässig auf Einsparpotenziale überprüft werden. Wegen der steigenden Anzahl an Sachnummern und der Dynamik des Tagesgeschäfts ist

das eine grosse Herausforderung. Bislang eingesetzte Methoden wie ABC-Analysen, Spendcubes oder Kostenanalysen sind wenig geeignet, da sie eher rudimentär arbeiten und zeitaufwendig sind.

Der digitale Sherlock

In den 1880er-Jahren gab es zwar noch keine Computer, aber schon zu Sherlocks Zeiten wurden analytische Verfahren angewendet, die im Grundsatz heute noch Gültigkeit haben.

Übertragen auf das digitale Zeitalter heisst das: Am Tatort des Verbrechens nach Objekten suchen und als Beweismittel konfiszieren ist gleichzusetzen mit Data Mining. Diese auf äussere Einwirkungen oder Inhaltsstoffe überprüfen geschieht mittels Data Analytics. Den Zeitpunkt des Verbrechens und des Tathergangs versucht man heute mittels Predictive Analytics vorherzusagen.

Spurensuche

Holmes suchte den Tatort mit Assistent Watson vorsichtig nach Spuren ab. Im Einkauf werden Daten aufgespürt. Data Analytics identifiziert



Hans-Peter Gysel

Der diplomierte Maschineningenieur verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Data Analytics, Kostenmanagement, Einkauf und Produktentwicklung. Er ist Geschäftsleiter der Shouldcosting GmbH (www.shouldcosting.com) in Rapperswil-Jona.

elegant und systematisch Einsparungen bei tausenden Artikeln. Im Gegensatz zum Meisterdetektiv benötigen Einkäufer keine Lupe. Die begehrten Daten sind direkt sichtbar in den firmeneigenen PLM-, ERP-, PDM- und CAD-Systemen abgelegt. Ob diese in genügend hoher Qualität und Quantität vorliegen, ist nicht prioritär. Entscheidend ist: Sie sind vorhanden.



Einkäufer sind auch Detektive. Wo sind die Savings?

Die Kombination macht's

Während Assistent Watson für seinen Chef die Beweismittel säuberlich kategorisierte und nach Wichtigkeit ordnete, konzentrieren sich Einkäufer auf Warengruppen mit hohen Einkaufsvolumina; Frästeile, zum Beispiel. Wie viele Gewinde hat ein Bauteil? Wie hoch ist der Anteil an gefrästen Flächen gegenüber der Gesamtoberfläche? Wie viele Toleranzen hat das Bauteil? All das kann im digitalen Zeitalter dank Data Mining innerhalb von Minuten analysiert werden. Sherlock und Watson mussten noch tagelang Haare und Stoffreste zerlegen, um genauere Daten zu erhalten.

Um die Bauteile mit hohen Einsparpotenzialen zu ermitteln, werden Daten aus dem ERP- und dem CAD-System exportiert und kombiniert. Im ERP-System gelingt das problemlos. CAD hingegen ist das Hoheitsgebiet der Ingenieure, und ein Datenexport deshalb aufwendiger. Sobald diesen klar ist, dass sie die Herstellkosten neuer Bauteile künftig direkt im CAD berechnen können, werden sie sich begeistert an die Arbeit machen.

Eine Spur, mehrere Antworten

Data Analytics beantwortet die wichtigen Fragen im Einkauf. Das Verfahren identifiziert unter anderem Savings und ermöglicht so exakt berechnete Zielpreise für Verhandlungen mit Lieferanten.

Die Nutzung der Unternehmensdaten ist damit noch nicht abgeschlossen. Wie hoch werden die Herstellkosten von neuen Bauteilen und Baugruppen sein? Welchen Einfluss hat die Anzahl der Gewinde auf die Herstellkosten der Frästeile? Mit Predictive Analytics können exakte Vorhersagen in Echtzeit berechnet werden. Somit sind auch Ingenieure in der Lage, Herstellkosten zu berechnen und Konzepte zu vergleichen – direkt im CAD.

Fazit

Sherlock Holmes hat schon vor 150 Jahren aufgezeigt, dass analytische Verfahren erfolgreich sind, weil sie systematisch und faktenbasiert zum Ziel führen. Moderne strategische Beschaffung und die Forensik nach Holmes haben einiges gemeinsam. Integrierte Data Analytics-Systeme sind in der Lage, tausende von Artikeln in Echtzeit zu analysieren. Fragen, die sich Einkäufer täglich stellen, werden so innerhalb von Sekunden beantwortet. Gegen die geballte Kraft der Meisterdetektivmethodik kombiniert mit den Innovationen der Technologie haben Preisausreisser heute einen schweren Stand. Fall erfolgreich abgeschlossen. ■

Strategische Beschaffung – die Seminare:

Das nächste Seminar mit Autor Hans-Peter Gysel zum Thema «Einsparungen identifizieren mit Mathematik und Wertanalyse» findet im Juni statt.

Einsparungen identifizieren mit Mathematik und Wertanalyse

16. Juni und 17. Juni, 9 bis 17 Uhr, Mövenpick Hotel, Glattbrugg

Maverick Buying hat das erste Seminar nach der Sommerpause zum Thema:

Maverick Buying – am Einkauf vorbei

31. August, 9 bis 17 Uhr, Referent: Heinrich Orths, Hotel Amaris, Olten

www.procure.ch/Strategische-Beschaffung



Ihre Produktion in die Schweiz auslagern!

«Beginnen wir noch heute mit Ihrem Projekt»

- Mechanik/Schlosserei
- Elektrotechnische Montagen
- Montagen/Assembling
- Verpacken/Versenden
- Holzverarbeitung

Das können wir!
braendi.ch/film



Stiftung Brändi
sozial und professionell

Stiftung Brändi, Horwerstrasse 123
6011 Kriens, Tel. 041 349 02 53
verkauf@braendi.ch, www.braendi.ch

a. hartrodt
TRANSPORT IS OUR BUSINESS



We Connect Continents

Focusing on our customers requirements,
we offer global logistics solutions
operating with a dedicated global network
and highly motivated and professional personnel.

a. hartrodt (Schweiz) AG · Hofackerstrasse 40A · 4132 Muttenz
Phone (+41 61) 337 83 93 · info.ch@hartrodt.com

www.hartrodt.com

ENTSCHEIDER müssen nicht alles wissen.

WISSEN

sollten sie aber, wo sie Wissen finden.

«KMU-Magazin» – Weil Substanz entscheidet

Sichern Sie sich Ihr kostenloses Leseexemplar:
gratisexemplar@kmu-magazin.ch
oder Tel. 071 846 88 73



Die Fachzeitschrift
für erfolgreiche Unternehmer
und Top-Manager

KMU

MAGAZIN

Strategie & Management
Verhandlungsprozesse: Zwischen Talent und Selbstüberschätzung 16

Im Fokus: Digitale Transformation
Wie der digitale Wandel auf die Unternehmen wirkt 46

Finanzen & Vorsorge
Finanzielle Unternehmensführung: So schätzen Unternehmer ihre nahe Zukunft ein 54

Forschung & Entwicklung
Case Study: Wie Innovation und Leadership nahtlos ineinandergreifen 88

9. Bodensee-Forum in Dornbirn

Digitalisierung und Diversity im länderverbindenden Wirtschaftsraum

Mehr als 150 Gäste haben am 19. April im österreichischen Dornbirn – im Tagungsgebäude des Wirtschaftsförderungs-Institutes der Wirtschaftskammer Vorarlberg – die aktuellen Entwicklungen im Bereich des Einkaufs diskutiert.

«Der Wirtschaftsraum rund um den Bodensee gehört zu den wirtschaftsstärksten und unternehmerisch erfolgreichsten Regionen in ganz Europa», sagte der Vertreter des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME), Reinhard Fink, zum Auftakt der Veranstaltung.

Die Firmen der Region seien nicht nur vergleichbar strukturiert, sie zeichneten sich auch durch ähnliche Denkweisen und Wertvorstellungen aus. «Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, dass wir das Forum als Plattform nutzen, um uns weiterhin intensiv auszutauschen und voneinander zu lernen», so das für Finanzen zuständige Vorstandsmitglied der BME-Region Bodensee-Oberschwaben.

Fink bedankte sich bei den Mitorganisatoren Christian Konzett vom gastgebenden WIFI-Institut, Heinz Pechek vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ) und Rolf Jaus vom Schweizer Fachverband für Einkauf und Supply Management procure.ch für die intensive Vorbereitung. Sein besonderer Dank galt ausserdem dem Initiator und Vor-

sitzenden der BME-Region, Paul Hofmann, der die Veranstaltung seit nunmehr neun Jahren vorantreibt, in diesem Jahr aber aus persönlichen Gründen nicht vor Ort sein konnte.

Industrie 4.0 als Chance

Weil der Einkauf in Zeiten der fortschreitenden Digitalisierung zunehmend zum Schrittmacher der modernen Geschäftsprozesse wird, stand die traditionelle Veranstaltung in diesem Jahr unter dem Motto «Der Einkauf auf Kurs 4.0» – eine grosse Herausforderung mit weitreichenden Auswirkungen, wie Fink in seiner Rede betonte.

Herbert Ruile definierte Industrie 4.0 in seinem Vortrag als zusätzliches, technologiebasiertes Geschäftsmodell mit dynamischen Steuerungselementen. In diesem Megatrend sieht der Professor für Logistik und Supply Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz eine grosse Chance, dass der Einkauf den Aufbau vernetzter und integrierter Geschäftsmodelle von Beginn an mitgestalten und sich so als Wertschöpfungspartner und digitalisierter Serviceanbieter positionieren kann. Von ihm genannt wurden

Bodensee-Forum

Die Tagung wurde auch in diesem Jahr von der BME-Region Bodensee-Oberschwaben, dem Schweizerischen Fachverband für Einkauf und Supply Management (procure.ch) sowie dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ) organisiert.

Save the Date

Das 10. Internationale Bodensee-Forum für Einkauf und Materialwirtschaft findet am 25. April 2017 in Dornbirn statt.



Horst Wiedmann, ZF Friedrichshafen AG



Ursula Schwarzenbart, Daimler AG

im Zuge dessen Schlagworte wie «Innovationsmotor», «Wachstumstreiber» und «strategischer Kreislauf-Manager».

Allerdings droht diese Chance in vielen Unternehmen verschlafen zu werden. «Bisher haben erst wenige Einkaufsleiter diesen strategischen Wandel für sich erkannt und damit begonnen, die Transformation mit konkreten Überlegungen oder Massnahmen einzuleiten». So leitete Ruile schnellen Handlungsbedarf aus einer Studie ab, die zuvor von procure.ch, dem Verein Netzwerk Logistik (VNL) und Innovative Management Partner (IMP) unter

250 schweizerischen Unternehmen durchgeführt worden war. Ergebnis war, dass die Relevanz und der starke Veränderungsdruck in den Köpfen der Entscheider zwar angekommen sind, in der Praxis aber kaum jemand wirklich an Industrie 4.0 arbeitet. «Der aktuelle Reifegrad, den sich die Einkaufsleiter selbst geben, signalisiert noch deutlichen Handlungs- und Qualifikationsbedarf», monierte er und zeigte eine Roadmap für die kommenden Jahre auf. Auf Basis der analysierten Situation müsse sich jeder ein eigenes Leitbild entwickeln, bevor die Neugestaltung der Wertschöpfungskette in die Tat

umgesetzt wird. Auf lange Sicht habe der Einkauf dann die Chance, sich als Werttreiber zu positionieren.

Diversität bringt Vorteile

Mit Spannung erwartet wurde der Vortrag von Ursula Schwarzenbart von der Daimler AG, die eine weitere grosse Herausforderung im Personalbereich thematisierte. «Vielfalt ist für uns kein Modethema, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor», sagte die Diversity Managerin, die beim Autokonzern seit 2005 für das zentrale Anliegen zuständig ist, dass die Unterschiedlichkeit der weltweit 280 000 Beschäftigten hinsichtlich des Geschlechts, der Herkunft und des Alters nicht als Hindernis, sondern als Chance begriffen werden sollte. «Wir nutzen vielfältige Erfahrungen, Perspektiven und Kompetenzen – weltweit und unternehmerisch», so Schwarzenbart. Belegt wird ihre Arbeit von Untersuchungen, wonach Unternehmen mit mehr weiblichen Führungskräften und gemischten Teams ökonomisch überdurchschnittlich erfolgreich sind. Zu den erklärten Zielen von Daimler zählt es deshalb, dass bis 2020 jede fünfte Führungskraft eine Frau sein soll.



Rolf Jaus, Geschäftsführer von procure.ch



Herbert Ruile, Professor an der FHNW

Beispiele zur Reorganisation

Ausserdem berichteten Manager von ZF und Lenzing aus der Einkaufspraxis. Horst Wiedmann, Leiter Strategische Materialwirtschaft und Zentrale Services im ZF-Konzern, erläuterte aus erster Hand, wie der Technologiekonzern die Integration des US-Unternehmens TRW Automotive im Bereich der Materialwirtschaft



Rund 150 Teilnehmende kamen zum diesjährigen Bodensee-Forum nach Dornbirn.

angeht. Die Neuausrichtung des Einkaufs folgt dem Prinzip «Best of Both» – mit dem Ziel, das Beste aus beiden Unternehmen zu vereinen. Flexibilität durch flache Hierarchien, klare Verantwortungsbereiche, einfache Strukturen und schnelle Abläufe sowie Transparenz durch fundierte, nachhaltige, abgestimmte Entscheidungen und effiziente Prozesse zählen zu den wesentlichen Eigenschaften der neuen Einkaufsorganisation. «Wir begegnen den Lieferanten unter dem Motto «One-face-to-the-Supplier» mit einer Stimme», betonte Wiedmann.

Marco Schlimpert, Vice President Operations Europe & Americas bei der Lenzing AG, referierte über die Ausgabentransparenz und Wertbeiträge des Einkaufs. Digitale Tools machten es bei dem auf Viskosefasern spezialisierten österreichischen Unternehmen möglich, aus einer unstrukturierten Datenflut die relevanten Informationen für eine Bedarfsanalyse zu gewinnen. Die so gewonnenen Zahlen und Fakten waren die Basis dafür, dass der Einkauf sich früher in die Beschaffungsprozesse einbinden und gemeinsame Strategien entwickeln konnte. «Da-

mit steigt auch die Anerkennung, die unserer Funktion entgegengebracht wird», betonte der Experte. Zum Vorbild in puncto Datenmanagement werde man jedoch nicht über Nacht. «Die Implementierung einer Software geht schnell. Die richtigen Schlüsse zu ziehen, braucht aber Zeit», sagte Schlimpert. Letztlich hätten sich die Mühen bei Lenzing aber schnell bezahlt gemacht.

Positives Fazit

Insgesamt zogen die Gäste und Organisatoren aus den drei Anrainerstaaten Deutschland, Österreich und Schweiz sowie dem Fürstentum Liechtenstein wieder ein rundum positives Fazit aus dem Bodensee-Forum, das schon Tage vor Beginn ausgebucht war. Die meisten Gäste waren wie in den Jahren zuvor aus der Schweiz angereist, gefolgt von Deutschland und Österreich. Dass die Themen gut ankamen, zeigte der intensive Austausch beim anschließenden Get-together. Der Termin für das nächste Jahr steht bereits: Die zehnte Jubiläumsausgabe wird am 25. April 2017 stattfinden. ■

Timo Hausdorf, BME

SWISS QUALITY FOR YOU 



Besuchen Sie uns.

kompakt robust langlebig

Beste Qualität auch für kundenspezifische Lösungen.



Jetzt mit Hubmast!

Stöcklin

Hauptsitz CH
info@stoeklin.com
+41 (0)61 705 81 11

Niederlassung DE
info-de@stoeklin.com
+49 (0)2713 17 93 0

 Stöcklin Logistik | www.stoeklin.com



INVESTMENT SOLUTIONS & PRODUCTS
Economic Research



Purchasing Managers' Index

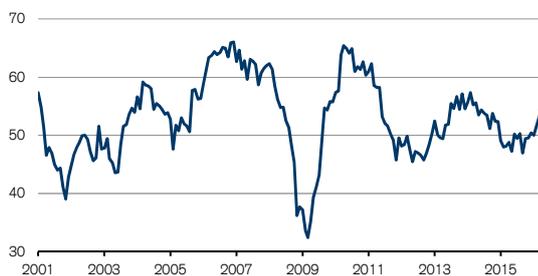
Indexstand April 2016: 54.7 Zähler

Veränderung gegenüber Vormonat: 1.5 Indexpunkte ↗

Veränderung gegenüber Vorjahresmonat: 5.9 Indexpunkte ↗

Mai 2016

April procure.ch Purchasing Managers' Index (PMI): 54.7 Zähler (März: 53.2)



Quelle: Credit Suisse, procure.ch

Industrie gewinnt langsam wieder an Schwung

Im April stieg der procure.ch Purchasing Managers' Index (PMI) um 1.5 Punkte an und schloss auf einem Stand von 54.7 Zählern. So hoch notierte der PMI zuletzt vor genau zwei Jahren. Die Produktion konnte im April bereits den siebten Monat in Folge gesteigert werden und die zunehmenden Auftragsbestände deuten darauf hin, dass dieser Trend auch in den kommenden Monaten anhalten dürfte. Weiter lassen die Produktionssteigerungen darauf schliessen, dass die Industrie die nötigen Anpassungsschritte vollzogen hat, um mit einem EUR/CHF-Wechselkurs um 1.10 leben zu können. Um die gestiegene Produktionstätigkeit aufrecht zu erhalten, kauften die Unternehmen mehr ein als noch im März. Die Verkaufslager wurden derweil wie schon in vergangenen Monaten weiter abgebaut. Dieser Abbau könnte mit ein Grund sein, weshalb sich die Lieferfristen gegenüber dem Vormonat trotz wachsender Auftragsbücher kaum verlängert haben. Die Aussichten für den Arbeitsmarkt bleiben jedoch verhalten: Die Komponente «Beschäftigung» schloss mit 49.1 Punkten erneut unter der Wachstumsschwelle. Der seit Dezember 2014 anhaltende Personalabbau setzte sich damit im April weiter fort – wenn auch deutlich weniger breit abgestützt als in den vergangenen Monaten.

PMI-Subkomponenten

	höher (%)	gleich (%)	tiefer (%)	Index	+/-	Index (s)	+/-
Produktion	39	43	18	60.5	-0.7	59.4	1.5
Auftragsbestand	40	40	20	59.7	2.9	57.6	2.8
Einkaufsmenge	34	43	23	55.7	0.8	52.3	0.2
Einkaufspreise	11	75	13	49.1	2.8	47.3	0.4
Lieferfristen	10	83	6	52.0	-0.8	50.1	-2.5
Lager Einkauf	28	54	18	54.7	1.9	52.4	0.9
Lager Verkauf	19	58	23	47.7	-2.0	46.4	-0.4
Beschäftigung	14	69	17	48.3	1.4	49.1	3.0

Quelle: Credit Suisse, procure.ch

Die Tabelle fasst die Ergebnisse der aktuellen Umfrage zusammen. Für jeden Subindex sind die prozentualen Anteile der Antworten aufgeführt, die im Vergleich zum Vormonat auf «höher», «gleich» oder «tiefer» lauten. Daneben ist der jeweilige Indexstand aufgeführt. Der Stand eines Subindex ergibt sich aus der Summe des prozentualen Anteils der auf «höher» und der Hälfte des prozentualen Anteils der auf «gleich» lautenden Antworten. Der PMI entspricht dem gewichteten Durchschnitt (Gewichte in Klammern) der Subindizes «Produktion» (0.25), «Auftragsbestand» (0.30), «Lieferfristen» (0.15), «Lagerbestand Einkauf» (0.10) und «Beschäftigung» (0.20). Ein Stand des PMI oder eines Subindex über (unter) der 50.0-Punkte-Marke ist als Zunahme (Abnahme) zu interpretieren.

Entwicklung des PMI

		PMI	PMI (s)
2014	Nov.	51.0	52.4
	Dez.	49.1	52.4
2015	Jan.	48.6	49.0
	Feb.	49.1	48.0
	März	49.8	48.1
	April	50.0	48.8
	Mai	47.1	47.3
	Juni	52.3	50.2
	Juli	50.4	49.5
	Aug.	48.1	50.3
	Sep.	47.3	47.0
	Okt.	49.2	49.4
	Nov.	48.4	49.6
	Dez.	47.1	50.4
2016	Jan.	49.5	50.0
	Feb.	52.8	51.6
	März	54.9	53.2
	April	56.0	54.7

Quelle: Credit Suisse, procure.ch

(s) saisonbereinigte Reihe

Der procure.ch Purchasing Managers' Index (PMI) ist ein Gemeinschaftswerk des Fachverbandes für Einkauf und Supply Management procure.ch und der CREDIT SUISSE. Er beruht auf einer monatlich durchgeführten Umfrage bei procure.ch-Mitgliedern. Deren Erhebung und Auswertung erfolgt nach den Vorgaben der International Federation of Purchasing and Materials Management, die sich in den Vereinigten Staaten schon seit Jahrzehnten bewährt haben. Während der Verein procure.ch mit der Erhebung der Umfrage betraut ist, obliegt der CREDIT SUISSE deren Auswertung und Publikation.

Für mehr Informationen: Kontaktpersonen:

www.credit-suisse.com

Rolf Jaus
Geschäftsführer procure.ch
Laurenzenvorstadt 90
5000 Aarau
Tel. +41 62 837 57 00
contact@procure.ch

Claude Maurer
CREDIT SUISSE AG
SMRE 5
Kalanderplatz 1
8045 Zürich
Tel. +41 44 333 41 90;
claude.maurer@credit-suisse.com

Der procure.ch PMI erscheint monatlich. Abonnements können bei der CREDIT SUISSE bestellt werden.

Bitte beachten Sie die wichtigen Offenlegungs-Informationen im Anhang

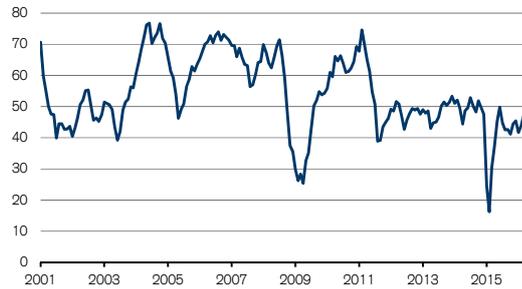
Credit Suisse steht im geschäftlichen Kontakt mit Unternehmen, die in diesen Research-Berichten behandelt werden oder strebt nach geschäftlichen Beziehungen mit diesen. Anleger sollten sich daher bewusst sein, dass das Unternehmen möglicherweise in einem Interessenskonflikt steht, der sich auf die Objektivität dieses Berichts auswirken könnte. Anleger sollten bei ihrer Investitionsentscheidung diesen Bericht daher nur als einen von mehreren Faktoren betrachten. Informationen zu den mit Anlagen in die hierin behandelten Wertpapiere verbundenen Risiken finden Sie unter folgender Adresse: <https://research.credit-suisse.com/riskdisclosure>

Einkaufspreise

Die Subkomponente «Einkaufspreise» ist im April leicht auf 47.3 Zähler gestiegen. Damit blieb sie jedoch den achtzehnten Monat in Folge unterhalb der Wachstumsschwelle.

		höher (%)	gleich (%)	tiefer (%)	netto	Index	Index (s)
2015	Aug.	10	68	22	-12	43.8	42.5
	Sep.	7	74	18	-11	44.6	42.6
	Okt.	6	70	23	-17	41.5	41.2
	Nov.	7	72	21	-14	42.6	44.4
2016	Dez.	5	75	20	-15	42.7	45.4
	Jan.	9	63	28	-19	40.9	41.7
	Feb.	5	72	23	-18	41.3	43.8
	März	8	77	15	-7	46.3	47.0
	April	11	75	13	-2	49.1	47.3

Quelle: Credit Suisse, procure.ch



Lieferfristen

Die Lieferfristen haben sich im April gegenüber dem Vormonat nur unmerklich verändert. Die entsprechende Subkomponente schloss bei 50.1 Punkten – so tief wie seit drei Jahren nicht mehr.

		höher (%)	gleich (%)	tiefer (%)	netto	Index	Index (s)
2015	Aug.	4	85	10	-6	53.1	51.4
	Sep.	9	83	8	1	49.7	51.6
	Okt.	11	81	8	3	48.4	51.3
	Nov.	7	87	6	1	49.7	51.0
2016	Dez.	7	86	7	0	50.3	53.7
	Jan.	7	90	3	4	48.5	50.4
	Feb.	6	87	7	-1	50.3	51.5
	März	4	87	9	-5	52.8	52.6
	April	6	83	10	-4	52.0	50.1

Quelle: Credit Suisse, procure.ch

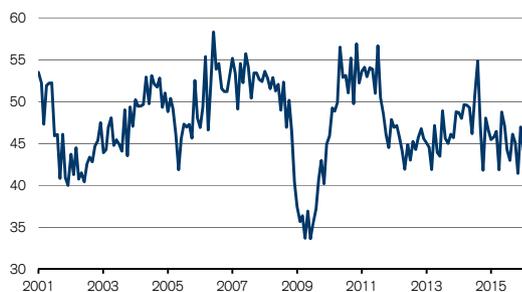


Lager Einkauf

Die Unternehmen kauften im April mehr ein als im März. Die entsprechende Subkomponente stieg um 0.9 Punkte auf 52.4 Punkte und liegt damit den zweiten Monat in Folge über der Wachstumsschwelle.

		höher (%)	gleich (%)	tiefer (%)	netto	Index	Index (s)
2015	Aug.	21	51	28	-7	46.3	43.0
	Sep.	16	55	29	-13	43.2	46.1
	Okt.	16	55	29	-13	43.1	45.1
	Nov.	13	51	36	-23	38.0	41.5
2016	Dez.	18	50	32	-14	43.0	47.0
	Jan.	19	53	28	-9	45.2	44.2
	Feb.	18	60	22	-4	47.9	45.5
	März	24	57	19	5	52.8	51.6
	April	28	54	18	10	54.7	52.4

Quelle: Credit Suisse, procure.ch



Einkaufsmenge

Die Unternehmen kauften im April erneut mehr ein als im Vormonat. Die entsprechende Subkomponente stieg leicht auf 52.3 Zähler.

		höher (%)	gleich (%)	tiefer (%)	netto	Index	Index (s)
2015	Aug.	25	37	38	-13	43.8	48.7
	Sep.	27	33	40	-13	43.7	44.0
	Okt.	24	47	29	-5	47.1	47.1
	Nov.	28	39	33	-5	47.6	49.5
2016	Dez.	25	37	38	-13	43.5	48.7
	Jan.	30	38	32	-2	48.5	48.3
	Feb.	31	43	26	5	51.8	47.7
	März	34	42	24	10	54.9	52.1
	April	34	43	23	11	55.7	52.3

Quelle: Credit Suisse, procure.ch





INVESTMENT SOLUTIONS & PRODUCTS

Economic Research

Purchasing Managers' Index



Indice avril 2016: 54,7 points

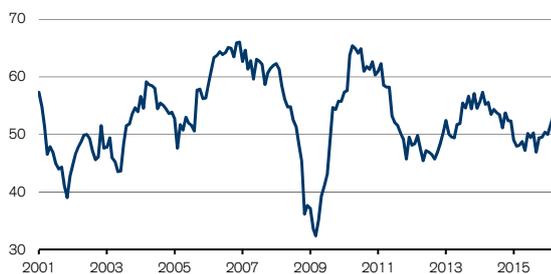
Variation par rapport au mois précédent: 1,5 point d'indice

Variation par rapport au même mois de l'année précédente: 5,9 points d'indice



Mai 2016

Indice des directeurs d'achat (PMI) procure.ch de avril: 54,7 points (mars: 53,2)



Source: Credit Suisse, procure.ch

PMI: Sous-indices

	plus haut	égal	plus bas	Indice	+/-	Indice (s)	+/- (s)
Sous-indices	39	43	18	60,5	-0,7	59,4	1,5
Production	40	40	20	59,7	2,9	57,6	2,8
Carnets de commandes	34	43	23	55,7	0,8	52,3	0,2
Quantités d'achat	11	75	13	49,1	2,8	47,3	0,4
Prix d'achat	10	83	6	52,0	-0,8	50,1	-2,5
Délais de livraison	28	54	18	54,7	1,9	52,4	0,9
Stocks de mat. premières	19	58	23	47,7	-2,0	46,4	-0,4
Stocks de produits finis	14	69	17	48,3	1,4	49,1	3,0

Source: Credit Suisse, procure.ch

Ce tableau résume les résultats du présent sondage. Chaque sous-indice regroupe les réponses 'plus haut', 'égal' et 'plus bas' en pour-cent par rapport au mois précédent. Le total de chaque sous-indice est également indiqué ainsi que son écart par rapport au mois précédent (+/-). Un sous-indice se calcule en additionnant le pourcentage des réponses indiquant 'plus haut' et la moitié de celui des réponses signalant 'égal'. Le PMI correspond à la moyenne pondérée (pondérations entre parenthèses) des sous-indices production (0.25), carnets de commandes (0.30), délais de livraison (0.15), stocks de matières premières (0.10) et emploi (0.20). Selon qu'un PMI ou un sous-indice est supérieur ou inférieur à 50.0 points, il traduit une amélioration ou une détérioration de la situation.

Timide accélération dans l'industrie

L'indice des directeurs d'achat (PMI) procure.ch a gagné 1,5 point en avril pour clôturer à 54,7 points, son plus haut niveau depuis exactement deux ans. La production a augmenté pour le septième mois consécutif et les carnets de commandes en hausse suggèrent que cette tendance va se poursuivre dans les mois à venir. La progression de la production laisse en outre penser que l'industrie a achevé les mesures d'adaptation qui s'imposaient pour pouvoir composer avec un cours de change EUR/CHF autour de 1.10. Pour soutenir cette production accrue, les entreprises ont davantage acheté qu'au mois de mars, tandis que les stocks de vente ont continué à être réduits comme au cours des mois précédents. Cette diminution pourrait d'ailleurs entre autres expliquer pourquoi les délais de livraison ne se sont guère allongés en comparaison mensuelle en dépit de l'évolution positive des carnets de commandes. Les perspectives pour le marché du travail demeurent cependant moroses: à 49,1 points, le sous-indice «Emploi» a de nouveau clôturé en dessous du seuil de croissance. Les suppressions de postes initiées en décembre 2014 se sont donc poursuivies en avril – mais sur base bien moins généralisée qu'au cours des mois précédents.

Evolution du PMI

		PMI	PMI (s)
2014	Nov.	51,0	52,4
	Déc.	49,1	52,4
2015	Jan.	48,6	49,0
	Fév.	49,1	48,0
	Mars	49,8	48,1
	Avril	50,0	48,8
	Mai	47,1	47,3
	Juin	52,3	50,2
	Juillet	50,4	49,5
2016	Avr.	48,1	50,3
	Sept.	47,3	47,0
	Oct.	49,2	49,4
	Nov.	48,4	49,6
2016	Déc.	47,1	50,4
	Jan.	49,5	50,0
	Fév.	52,8	51,6
	Mars	54,9	53,2
Avril	56,0	54,7	

Source: Credit Suisse, procure.ch

(s) série désaisonnalisée

Le Purchasing Managers' Index (PMI) est un projet commun de l'association pour l'achat et Supply Management procure.ch et du CREDIT SUISSE, basé sur une enquête menée chaque mois auprès des membres de procure.ch. L'investigation et son interprétation sont effectuées d'après les critères de la Fédération Internationale d'Achat et de gestion d'Approvisionnement (IFPMM), qui ont fait leurs preuves déjà depuis des décennies aux Etats-Unis. L'association procure.ch est chargée de l'organisation du sondage et le CREDIT SUISSE de son interprétation et de sa publication.

Pour de plus amples informations:

www.credit-suisse.com
Le procure.ch PMI paraît chaque mois. Les abonnements sont à commander auprès du CREDIT SUISSE.

Contacts:

Rolf Jaus
Directeur général procure.ch
Laurenzenvorstadt 90,
5000 Aarau
Tel. +41 62 837 57 00

Claude Maurer
CREDIT SUISSE AG
SMRE 5
Kalanderplatz 1
8045 Zürich
Tel. +41 44 333 41 90;
contact@procure.ch
claude.maurer@credit-suisse.com

Attention: vous trouverez des informations et des notifications importantes dans l'appendice sous «Notifications»

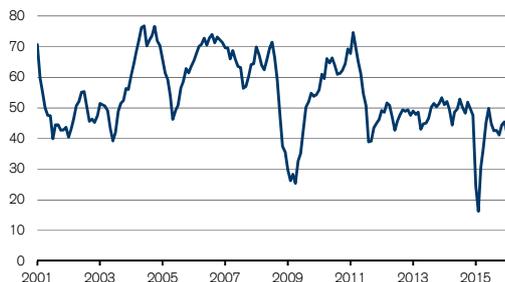
Le CS entretient des liens d'affaire et cherche à en nouer de nouveaux avec les sociétés couvertes dans ses rapports de recherche. Les investisseurs devraient donc être conscients qu'un conflit d'intérêts avec le CS de nature à affecter l'objectivité de ce rapport peut exister. Les investisseurs devraient considérer que ce rapport n'est qu'un des éléments guidant leur décision d'investissement. Pour une discussion sur les risques afférents aux placements dans les titres mentionnés dans ce rapport, veuillez consulter ce lien Internet: <https://research.credit-suisse.com/riskdisclosure>

Prix d'achat

Le sous-indice «Prix d'achat» a légèrement augmenté à 47,3 points en avril. Il s'est ainsi maintenu en dessous du seuil de croissance pour le dix-huitième mois consécutif.

		plus haut (%)	égal (%)	plus bas (%)	net	Indice	Indice (s)
2015	Août	10	68	22	-12	43,8	42,5
	Sept.	7	74	18	-11	44,6	42,6
	Oct.	6	70	23	-17	41,5	41,2
	Nov.	7	72	21	-14	42,6	44,4
	Déc.	5	75	20	-15	42,7	45,4
2016	Jan.	9	63	28	-19	40,9	41,7
	Fév.	5	72	23	-18	41,3	43,8
	Mars	8	77	15	-7	46,3	47,0
	Avril	11	75	13	-2	49,1	47,3

Source: Credit Suisse, procure.ch

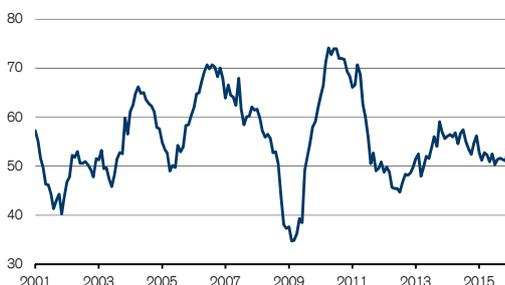


Délais de livraison

En avril, les délais de livraison n'ont guère évolué par rapport au mois précédent. Le sous-indice correspondant a clôturé à 50,1 points – son plus bas niveau depuis trois ans.

		plus haut (%)	égal (%)	plus bas (%)	net	Indice	Indice (s)
2015	Août	4	85	10	-6	53,1	51,4
	Sept.	9	83	8	1	49,7	51,6
	Oct.	11	81	8	3	48,4	51,3
	Nov.	7	87	6	1	49,7	51,0
	Déc.	7	86	7	0	50,3	53,7
2016	Jan.	7	90	3	4	48,5	50,4
	Fév.	6	87	7	-1	50,3	51,5
	Mars	4	87	9	-5	52,8	52,6
	Avril	6	83	10	-4	52,0	50,1

Source: Credit Suisse, procure.ch

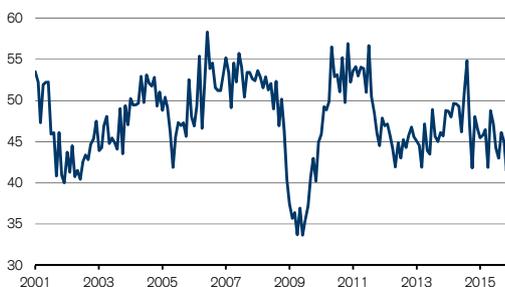


Stock de matières premières

En avril, les entreprises ont acheté davantage que durant le mois précédent. Le sous-indice correspondant a augmenté de 0,9 point à 52,4 points, s'établissant ainsi au-dessus du seuil de croissance pour le deuxième mois consécutif.

		plus haut (%)	égal (%)	plus bas (%)	net	Indice	Indice (s)
2015	Août	21	51	28	-7	46,3	43,0
	Sept.	16	55	29	-13	43,2	46,1
	Oct.	16	55	29	-13	43,1	45,1
	Nov.	13	51	36	-23	38,0	41,5
	Déc.	18	50	32	-14	43,0	47,0
2016	Jan.	19	53	28	-9	45,2	44,2
	Fév.	18	60	22	-4	47,9	45,5
	Mars	24	57	19	5	52,8	51,6
	Avril	28	54	18	10	54,7	52,4

Source: Credit Suisse, procure.ch



Quantités d'achats

En avril, les entreprises ont de nouveau acheté davantage qu'au cours du mois précédent. Le sous-indice correspondant a légèrement progressé pour s'inscrire à 52,3 points.

		plus haut (%)	égal (%)	plus bas (%)	net	Indice	Indice (s)
2015	Août	25	37	38	-13	43,8	48,7
	Sept.	27	33	40	-13	43,7	44,0
	Oct.	24	47	29	-5	47,1	47,1
	Nov.	28	39	33	-5	47,6	49,5
	Déc.	25	37	38	-13	43,5	48,7
2016	Jan.	30	38	32	-2	48,5	48,3
	Fév.	31	43	26	5	51,8	47,7
	Mars	34	42	24	10	54,9	52,1
	Avril	34	43	23	11	55,7	52,3

Source: Credit Suisse, procure.ch



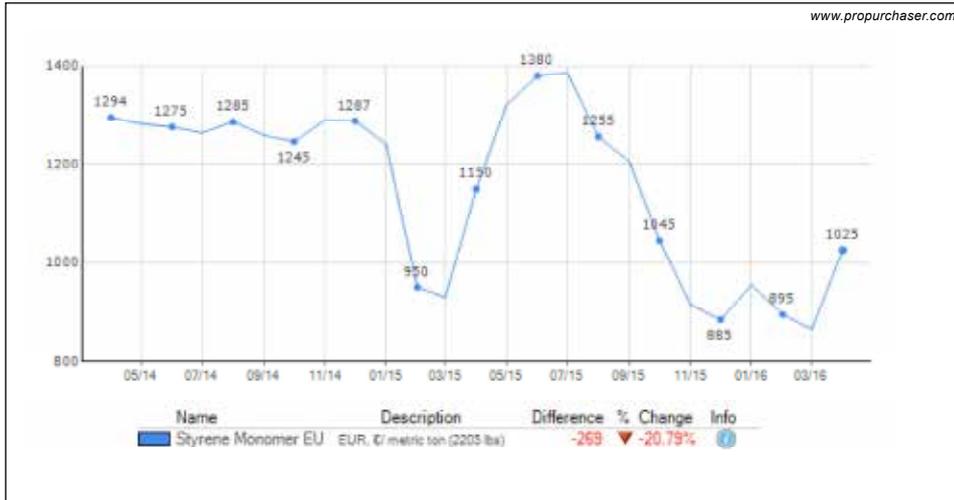
Metallmarkt

Mai 2016	Preistendenz	Termintendenz
<p>Edelstahl rostfrei Bleche kaltgewalzt Bleche warmgewalzt</p> <p>Stabstahl gewalzt Stabstahl geschmiedet</p>	<p>Nickel hat nach einem kurzen Rückgang wieder stetig zugelegt und liegt nun über 9 200 \$/to. Chrom, Molybdän und Schrott haben leicht nachgegeben, doch die angekündigte Preiserhöhung ist eingetreten, und Edelstahl wird nach dem April auch im Mai sicher teurer. Tendenz eher weiter leicht steigend.</p>	<p>Produktionstermine für kaltgewalzte Bleche ca. 8 Wochen Produktionstermine für gewalzte Langprodukte ca. 24 Wochen Produktionstermine für geschmiedete Langprodukte ca. 32 Wochen Produktionstermine für geschweisste Rohre ca. 14 Wochen</p>
<p>Baustahl Allgemein</p> <p>Unlegierter Edelbaustahl Legierter Edelbaustahl</p>	<p>Mit dem Frühlingsbeginn haben auch die Stahlpreise leicht angezogen. Zudem hellt sich die Stimmung am Markt weiter auf. Es wird bereits vermutet, dass auch für das kommende Quartal weitere Preisanhebungen angekündigt werden könnten. Die Lagerbestände sind weiterhin ausreichend, und auch die Lieferfristen bleiben unverändert.</p> <p>Leichte Anpassungen bei den Grundpreisen. Leichte Anpassungen bei den Grundpreisen.</p>	<p>Termine: ca. 3 Monate Termine: je nach Wärmebehandlung 3 Monate</p>
<p>Werkzeugstahl</p>	<p>Aufgrund der geringen Nachfrage bleiben die Grundpreise auf gleichem Niveau. Legierungs- und Schrottzuschläge sind volatil. Die Materialpreise verändern sich kaum.</p>	<p>Die Lieferzeiten für Werkzeugstahl liegen durchschnittlich bei ca. 2–6 Monaten. Die Lieferwerke sind ausgelastet, deshalb bleiben die Lieferzeiten unverändert.</p>
<p>Aluminium Walzprodukte und Profile</p>	<p>Gegenüber der letzten Berichtsperiode hat sich der Preis für Rohaluminium (3-Monats-LME) etwas nach unten bewegt und in einem Handelsband von 1 320 bis 1 390 EUR/t eingependelt. In den vergangenen Tagen ist das Rohaluminium wieder gestiegen. Die Prämien bewegen sich derzeit in einem Range von 140 bis 150 \$/t verzollt, Lagerhaus Rotterdam. Der weitere LME-Kursverlauf wird volatil geprägt sein, und allfällige Trends lassen sich nicht erkennen. Derzeit bewegen sich die Umarbeitungspreise für das Aluminiumhalbzeug in einem stabileren Umfeld, wobei für Q2/2016 leichte Preisanpassungen bei ausgewählten Produktgruppen möglich sind. Unverändert wird das Aluminiumhalbzeug auf Tagespreisbasis mit einer kurzen Preisgültigkeit angeboten.</p> <p>Verfügbarkeit Die Lieferzeiten haben sich zum Teil verlängert, dadurch entstehen Versorgungsengpässe.</p> <p>Auslastung der Werke Die Walzwerke sind sehr gut ausgelastet und teilweise unflexibel gegenüber kurzfristigen Bedarfsmengenänderungen. Bei Neuproduktion von Walzhalbzeug kann mit Lieferung Mitte/Ende Juni gerechnet werden, dies in Abhängigkeit von Produkt, Abmessung, Legierung oder Zustand. Bei den Standardprodukten im Pressbereich hat sich die Auftragslage verbessert, und die Werke sind recht gut ausgelastet. Für Neuproduktion kann mit Lieferung im Mai/Juni gerechnet werden. Für Spezialitäten ohne Kapazitätsreservierungen bewegen sich die Liefertermine im Zeitfenster Juli bis August.</p>	<p>Die Lieferfristen für Pressprodukte liegen bei ca. 5–14 Wochen, jene für Walzprodukte betragen ca. 8–20 Wochen.</p>
<p>Buntmetalle</p>	<p>März 2016 Kupferpreis: Tiefstand bei 4 720 \$, Höchstwerte bei 5 067 \$. Preistendenzen bleiben volatil.</p>	<p>Liefertermine ab Werk ziehen wieder an. <u>Walzbereich</u> Blankbänder: 6–10 Wochen Veredelte Bänder: 7 Wochen <u>Press- und Ziehbereich</u> 4–12 Wochen</p>

Quelle:

Der VSEMH (Verband Schweizerischer Edelstahl- und Metallhändler) ist die schweizerische Branchenorganisation auf dem Gebiet des Edelstahl- und Metallhandels. www.vsemh.ch

Stahl- und Rohwarenpreise

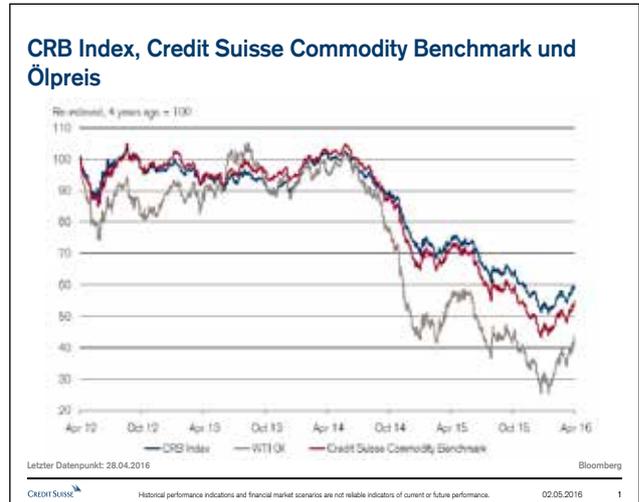
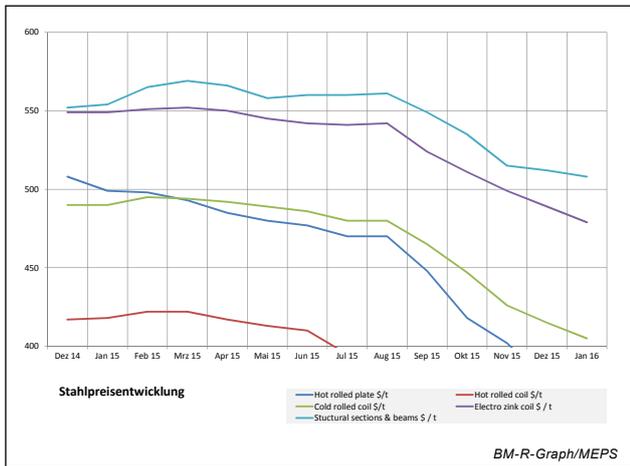


Credit Suisse Commodities Benchmark (CSCB)

Der Index (unten) setzt sich aus 34 unterschiedlichen Rohstoffkontrakten aus allen fünf Rohstoffkategorien zusammen.

Die Gewichtungsmethode des CSCB basiert auf der weltweiten Förderung und der globalen Marktliquidität.

Preisentwicklung Styren Monomer EU pro Tonne



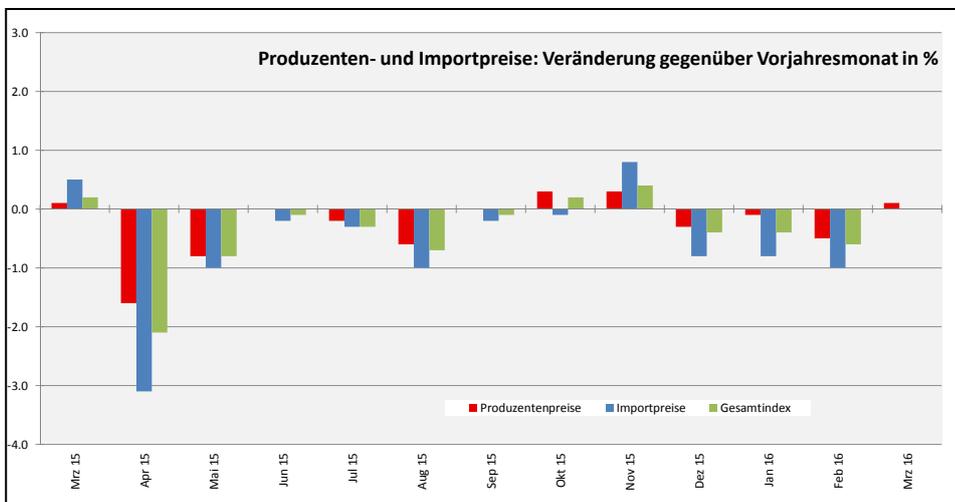
Preisentwicklung World Carbon Steel \$/t
(Aktuelle Stahlpreise können unter www.meps.co.uk bezogen werden.)

Credit Suisse Commodities Benchmark (CSCB)

Monat	Rohöl (EV-UP)	Nickel	Kupfer	Zinn	Zink	Blei	Alu	Silber	Gold	Platin	\$	€
Mois	Pétrole Brut	Nickel	Cuivre	Etain	Zinc	Plomb	Alu	Argent	Or	Platine	\$	€
Quelle/Source:	spot	LME	LME	grade spot	grade spot	LME spot	LME	(Zrch)	(Zrch)	(Zrch)	(SNB)	(SNB)
NZZ	\$/ Fass	\$/ t	\$/ t	\$/ t	\$/ t	\$/ t	\$/ t	\$/ oz.	\$/ oz.	\$/ oz.		
Mrz 14	107.48	15639.67	6690.17	23132.00	2019.83	2061.83	1703.50	19.07	1327.28	1438.12	0.8811	1.2178
Apr 14	107.56	17337.30	6657.10	23430.00	2031.40	2088.00	1807.33	19.48	1290.01	1418.20	0.8826	1.2191
Mai 14	109.54	19464.00	6863.80	23287.00	2060.70	2098.30	1741.60	19.18	1286.38	1446.93	0.8880	1.2204
Jun 14	111.80	19670.71	6819.46	22864.29	2125.32	2107.29	1832.82	19.58	1271.04	1440.88	0.8960	1.2181
Jul 14	106.77	19011.11	7087.89	22310.28	2311.18	2108.42	1940.11	20.65	1304.30	1479.04	0.8969	1.2150
Aug 14	101.61	18582.86	7002.43	22329.29	2331.71	2238.96	2030.82	19.42	1287.38	1433.13	0.9098	1.2119
Sep 14	97.08	17054.12	6881.44	21181.18	2294.00	2126.38	1998.50	18.30	1233.01	1271.75	0.9354	1.2077
Okt 14	87.43	15833.61	6751.19	1997.78	2164.97	2046.78	1940.50	16.97	1216.97	1254.33	0.9526	1.2078
Nov 14	79.44	15618.30	6705.90	19957.90	2259.40	2024.50	2050.50	15.70	1164.30	1193.00	0.9646	1.2026
Dez 14	62.34	16027.10	6423.00	18188.80	2176.00	1949.80	1926.50	16.00	1193.50	1204.70	0.9759	1.2024
Jan 15	46.76	14765.50	5791.18	19466.25	2107.00	1828.38	1807.73	17.04	1250.09	1235.51	0.9422	1.0983
Feb 15	58.10	14534.50	5702.13	18292.00	2103.18	1804.68	1826.00	16.54	1218.88	1186.01	0.9353	1.0623
Mrz 15	55.89	13806.90	5920.05	17495.24	2027.05	1784.00	1772.00	15.99	1171.05	1128.86	0.9798	1.0609
Apr 15	59.52	12723.10	6018.14	16046.90	2188.38	1978.43	1809.48	16.11	1191.29	1141.76	0.9621	1.0382
Mai 15	64.08	13655.00	6262.90	15839.50	2282.75	2005.95	1804.30	16.55	1190.10	1125.15	0.9316	1.0398
Jun 15	59.83	12832.14	5839.14	15064.52	2092.10	1840.25	1685.57	15.86	1174.95	1078.76	0.9319	1.0448
Jul 15	51.69	11418.70	5478.91	14858.48	2005.43	1765.39	1640.61	14.88	1126.17	1007.12	0.9530	1.0488
Aug 15	43.63	10523.28	5110.19	15552.30	1842.85	1706.46	1548.23	14.76	1100.14	970.29	0.9660	1.0840
Sep 15	45.09	10070.00	5093.00	15560.00	1717.28	1655.50	1562.00	14.53	1115.00	906.75	0.9741	1.0888
Okt 15	44.95	9995.00	5161.00	15005.00	1696.00	1712.00	1523.65	15.60	1146.78	991.50	0.9891	1.0868
Nov 15	43.50	9279.40	4794.40	14707.20	1583.95	1615.00	1485.35	14.50	1087.55	890.90	1.0000	1.0827
Dez 15	37.60	8670.35	4713.15	14681.60	1511.00	1694.65	1499.85	14.10	1068.55	863.55	0.9900	1.0826
Jan 16	32.37	8479.06	4468.70	13732.50	1509.91	1647.59	1482.40	14.09	1098.19	855.24	1.0070	1.0941
Feb 16	33.82	8337.90	4596.48	15655.29	1708.32	1771.88	1526.80	15.11	1204.02	924.90	0.9918	1.1029
Mrz 16	39.72	8684.44	4950.03	16985.28	1802.06	1803.28	1553.49	15.42	1244.71	968.33	0.9827	1.0926

Produzenten- und Importpreise

Index und aktuelle Veränderungen, März 2016



Der Gesamtindex der Produzenten- und Importpreise blieb im März gegenüber dem Vormonat unverändert auf dem Stand von 99.0 Punkten (Basis Dezember 2015 = 100). Während sich der Produzentenpreisindex um 0,1 Prozent erhöhte, blieb der Importpreisindex im Durchschnitt unverändert.

Im Vergleich zum März 2015 ging das Preisniveau des Gesamtangebots von Inland- und Importprodukten um

4,7 Prozent zurück. Für den Anstieg des Produzentenpreisindex gegenüber dem Vormonat waren insbesondere die höheren Preise für Schrott verantwortlich. Sinkende Preise zeigten hingegen sonstige Nahrungsmittel.

Tiefere Preise gegenüber dem Februar 2016 registrierte man im Importpreisindex vor allem für Personenwagen, Benzin, pharmazeutische Spezialitäten sowie Erdöl und Erdgas. Preiserhöhun-

gen beobachtete man dagegen bei Diesel, Heizöl, Nichteisen-Metallen und daraus hergestellten Produkten, Gemüse und Kartoffeln. Teurer wurden auch Nutzfahrzeuge, sonstige Fahrzeuge und Bekleidung.

Massgebliche Preise

Die Preise der einheimischen Produkte werden für den Inlandmarkt auf der ersten Vermarktungsstufe (das heisst ab Werk) erhoben. In diesen Abwerk-Preisen sind weder

die Mehrwert- noch die Verbrauchssteuer (zum Beispiel auf Tabak, Alkohol oder Erdölprodukte) enthalten.

Bei den Exporten werden die Nettoverkaufspreise FOB (Free On Board) erhoben, die definitionsgemäss die Mehrwertsteuer nicht enthalten. Bei den Importen werden die Preise an der Schweizer Grenze abzüglich Mehrwert- und Verbrauchssteuern sowie abzüglich Zoll erhoben.

Im Allgemeinen werden die realisierten Marktpreise (Transaktionspreise) der Produkte zum Zeitpunkt der Bestellung erhoben. Preisabschläge (Rabatte) werden abgezogen. Preise in Fremdwährungen werden zum Wechselkurs am ersten Arbeitstag der Referenzperiode der Erhebung in Schweizer Franken umgerechnet. Die Referenzperiode umfasst stets den Zeitraum vom 1. bis zum 8. des Erhebungsmonats. Diese Festlegung erlaubt es, die Resultate des Referenzmonats im Verlauf des darauffolgenden Monats zu berechnen und zu publizieren. ■

Hauptergebnisse März 2016		
Veränderungen in % gegenüber	Februar 2016	März 2015
Produzenten- und Importpreisindex	0,0	-4,7
– Produzentenpreisindex	+0,1	-3,5
– Importpreisindex	0,0	-7,5
Verarbeitete Produkte		
– Inlandabsatz	-0,1	-2,9
– Exporte	0,0	-4,3

Statistische Kennzahlen im März 2016

Produzenten- und Importpreisindex, Dezember 2015 = 100

Hauptgruppen	Gewicht in %	Index	Veränderung zum Vormonat		Veränderung zum Vorjahr in %
			in %	Beitrag zur Veränderung	
Produzentenpreisindex: Total	100.0000	99.4	0.1	0.084	-3.5
Land- und forstwirtschaftliche Produkte	2.4157	98.8	-0.2	-0.004	-1.6
Steine und Erden, Salz	0.7002	99.7	0.0	0.000	-1.5
Verarbeitete Produkte	92.1608	99.3	0.0	-0.015	-3.7
Nahrungsmittel, Getränke, Tabakprodukte	10.6431	99.5	-0.2	-0.023	-1.0
Textilien, Bekleidung, Leder, Lederwaren, Schuhe	0.9331	100.1	0.1	0.001	0.8
Holzprodukte	2.6957	99.9	0.0	0.000	-2.6
Papier, Papierprodukte, Druckerzeugnisse	2.2837	100.2	0.0	0.000	-0.9
Mineralölprodukte	0.8086	80.5	1.8	0.011	-35.7
Chemische und pharmazeutische Produkte	25.6299	98.5	0.0	0.000	-6.3
Gummi- und Kunststoffwaren	2.3665	100.4	0.0	0.000	0.8
Glas, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	2.3062	100.2	0.0	0.000	-0.7
Metalle, Metallprodukte	7.5918	99.5	-0.1	-0.011	-4.8
EDV-Geräte, elektron. und opt. Erzeugnisse, Uhren	15.4373	100.1	0.0	0.000	-2.0
Elektrische Ausrüstungen	7.0600	99.7	-0.2	-0.013	-3.1
Maschinen	10.2733	100.0	0.0	0.000	-3.6
Automobile und Automobilteile, sonstige Fahrzeuge	1.4880	101.3	1.3	0.019	0.2
Möbel und sonstige Produkte	2.6436	100.1	0.0	0.000	-2.6
Energieversorgung	3.4827	100.6	0.0	0.000	-1.0
Sammlung von Abfällen, Rückgewinnung	1.2406	104.3	8.5	0.103	-10.1
Verarbeitete Produkte: Inlandabsatz	49.5180	99.2	-0.1	-0.062	-2.9
Verarbeitete Produkte: Exporte	50.4820	99.4	0.0	0.030	-4.3
Land- und forstwirtschaftliche Produkte	2.4157	98.8	-0.2	-0.004	-1.6
Vorleistungsgüter	29.4870	100.0	-0.1	-0.024	-3.0
Investitionsgüter	27.5283	100.0	0.1	0.019	-2.9
Gebrauchsgüter	2.0633	99.9	0.0	0.000	-3.1
Verbrauchsgüter	32.9735	98.6	-0.1	-0.023	-3.8
Energie	4.2914	96.8	0.3	0.011	-9.3
Kerninflation ¹⁾	92.4320	99.6	0.0	-0.021	-3.2
Importpreisindex: Total	100.0000	98.2	0.0	-0.028	-7.5
Landwirtschaftliche Produkte	2.1797	103.0	3.2	0.072	-1.7
Kohlen, Rohöl, Erdgas	2.2881	82.2	-1.7	-0.032	-30.3
Verarbeitete Produkte	95.5322	98.5	-0.1	-0.067	-6.9
Nahrungsmittel, Getränke, Tabakprodukte	5.0842	99.4	-0.3	-0.017	-3.6
Textilien, Bekleidung, Leder, Lederwaren, Schuhe	6.1041	100.5	0.5	0.029	0.9
Holzprodukte	1.2356	100.8	0.0	0.000	-1.0
Papier, Papierprodukte	1.6528	100.6	0.0	0.000	-1.8
Mineralölprodukte	4.3071	76.0	0.0	-0.002	-36.9
Chemische und pharmazeutische Produkte	25.8544	98.5	-0.2	-0.041	-5.8
Gummi- und Kunststoffprodukte	3.3846	99.8	0.0	0.000	0.2
Glas, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	1.7573	100.3	0.0	0.000	2.4
Metalle, Metallprodukte	7.7011	98.9	-0.1	-0.006	-11.5
EDV-Geräte, elektron. und opt. Erzeugnisse	9.6034	100.7	0.0	-0.003	-6.4
Elektrische Ausrüstungen	4.9950	99.9	0.1	0.006	-4.1
Maschinen	8.2812	100.0	0.0	0.000	-7.3
Automobile und Automobilteile, sonstige Fahrzeuge	10.2334	99.6	-0.4	-0.038	-6.4
Möbel und sonstige Produkte	5.3380	100.2	0.1	0.005	-6.1
Landwirtschaftliche Produkte	2.1797	103.0	3.2	0.072	-1.7
Vorleistungsgüter	29.4070	98.9	0.0	-0.006	-6.4
Investitionsgüter	27.4394	100.0	-0.2	-0.060	-7.1
Gebrauchsgüter	5.9703	100.1	0.3	0.017	-5.8
Verbrauchsgüter	28.4083	99.6	-0.1	-0.016	-2.1
Energie	6.5953	78.1	-0.6	-0.034	-34.6
Kerninflation ¹⁾	86.2594	99.6	-0.1	-0.057	-5.0
Preisindex Gesamtangebot: Total ²⁾	100.0000	99.0	0.0	0.048	-4.7
Kerninflation ¹⁾	90.4235	99.6	0.0	-0.033	-3.7
Preisindex Gesamtangebot im Inland: Total ³⁾	100.0000	98.8	0.0	0.038	-5.0

¹⁾ Total ohne Rohstoffe sowie rohstoffnahe und schwankungsintensive Produktgruppen (insbesondere landwirtschaftliche Produkte, Fleisch, Mineralölprodukte, Metalle, Gas).

²⁾ Total von Produzenten- (Anteil: 67,4619%) und Importpreisindex (Anteil: 32,5381%). Verkettetes Ergebnis: 89,9 (Dezember 2010 = 100).

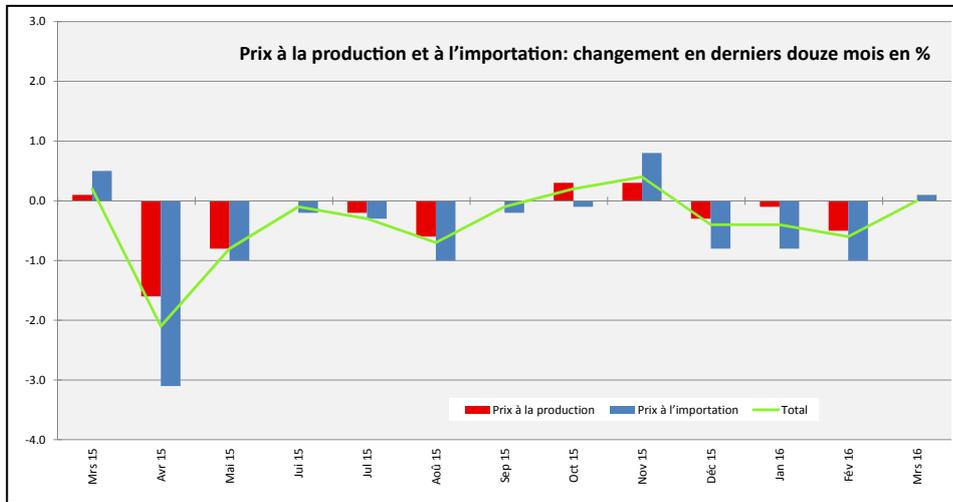
³⁾ Total von Produzentenpreisindex Inlandabsatz (Anteil: 50,5446%) und Importpreisindex (Anteil: 49,4554%).

Der Produzenten- und Importpreisindex misst die Veränderung der Preise für Waren und Dienstleistungen in der Schweiz auf der ersten Vermarktungsstufe. Er stellt einen wichtigen Wirtschaftsindikator dar, der die Veränderungen von Angebot und Nachfrage im Zeitverlauf widerspiegelt.

Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS) www.statistik.admin.ch

Prix à la production et à l'importation

Indice et mutations actuelles, mars 2016



En mars 2016, l'indice des prix à la production et à l'importation est resté inchangé par rapport au mois précédent. Il se situe à 99,0 points (base décembre 2015 = 100). Si l'indice des prix à la production a augmenté de 0,1%, l'indice des prix à l'importation est resté en moyenne inchangé. Par rapport à mars 2015, l'indice des prix de l'offre totale des produits indigènes et des produits importés a diminué de 4,7%. La hausse de l'in-

dice des prix à la production par rapport au mois précédent est due en particulier à une hausse des prix de la ferraille. Les prix des produits alimentaires ont baissé.

Dans l'indice des prix à l'importation, on note par rapport à février 2016 des baisses de prix surtout pour les voitures, l'essence, les préparations pharmaceutiques et les hydrocarbures. Des hausses de prix s'observent par contre pour le diesel, le mazout, les mé-

taux non ferreux et les produits en métaux non ferreux, les légumes et les pommes de terre. Ont également renchéri les véhicules utilitaires, les autres moyens de transports et l'habillement.

Prix déterminants

Les prix des produits indigènes sont relevés pour le marché intérieur à la première étape de la commercialisation, c'est-à-dire chez le producteur ou à l'usine. Il s'agit de prix départ-usine ne com-

prenant ni la taxe sur la valeur ajoutée, ni les impôts sur la consommation (sur le tabac, l'alcool et les produits pétroliers, etc.). Pour les exportations, on relève les prix de vente nets fob (free on board), qui par définition ne comprennent pas la taxe sur la valeur ajoutée. Pour les importations, les prix sont relevés à la frontière suisse, sans la taxe sur la valeur ajoutée, les impôts sur la consommation et les droits de douane.

De manière générale, le relevé porte sur les prix effectifs des produits sur le marché (prix de transaction) au moment de la commande. Les rabais sont déduits. Les prix en devises sont convertis en francs suisses au taux de change du premier jour ouvrable de la période de référence du relevé. Celle-ci s'étend du 1^{er} au 8 du mois, ce qui permet de calculer et de publier les résultats du mois de référence dans le courant du mois suivant. ■

Principaux résultats pour mars 2016		
Variation en % par rapport à	février 2016	mars 2015
Indice des prix à la production et à l'importation	0,0	-4,7
– Indice des prix à la production	+0,1	-3,5
– Indice des prix à l'importation	0,0	-7,5
Produits manufacturiers		
– Marché intérieur	-0,1	-2,9
– Exportations	0,0	-4,3

Indices statistiques en mars 2016

Indice des prix à la production et à l'importation, décembre 2015 = 100

Structure	Pondération en %	Indice	Var. p. rapp. au mois précédent		Var. p. rapp. à l'année précédente en %
			en %	Contribution à la variation	
Indice des prix à la production: total	100.0000	99.4	0.1	0.084	-3.5
Produits agricoles et sylvicoles	2.4157	98.8	-0.2	-0.004	-1.6
Pierre, sable et gravier, sel	0.7002	99.7	0.0	0.000	-1.5
Produits manufacturiers	92.1608	99.3	0.0	-0.015	-3.7
Produits alimentaires, boissons, produits à base de tabac	10.6431	99.5	-0.2	-0.023	-1.0
Textiles, habillement, cuir, articles en cuir, chaussures	0.9331	100.1	0.1	0.001	0.8
Produits en bois	2.6957	99.9	0.0	0.000	-2.6
Papier, produits en papier, imprimés	2.2837	100.2	0.0	0.000	-0.9
Produits pétroliers	0.8086	80.5	1.8	0.011	-35.7
Produits chimiques et pharmaceutiques	25.6299	98.5	0.0	0.000	-6.3
Produits en caoutchouc et en plastique	2.3665	100.4	0.0	0.000	0.8
Verre, céramique, traitement des pierres et des terres	2.3062	100.2	0.0	0.000	-0.7
Métaux, produits métalliques	7.5918	99.5	-0.1	-0.011	-4.8
Prod. informatiques, électroniques et optiques, montres	15.4373	100.1	0.0	0.000	-2.0
Equipements électriques	7.0600	99.7	-0.2	-0.013	-3.1
Machines	10.2733	100.0	0.0	0.000	-3.6
Automobiles, composants, autres moyens de transport	1.4880	101.3	1.3	0.019	0.2
Meubles et autres produits	2.6436	100.1	0.0	0.000	-2.6
Prod. et distrib. d'électricité et de gaz	3.4827	100.6	0.0	0.000	-1.0
Collecte des déchets, récupération	1.2406	104.3	8.5	0.103	-10.1
Produits manufacturiers: marché intérieur	49.5180	99.2	-0.1	-0.062	-2.9
Produits manufacturiers: exportations	50.4820	99.4	0.0	0.030	-4.3
Produits agricoles et sylvicoles	2.4157	98.8	-0.2	-0.004	-1.6
Biens intermédiaires	29.4870	100.0	-0.1	-0.024	-3.0
Biens d'investissement	27.5283	100.0	0.1	0.019	-2.9
Biens de consommation durables	2.0633	99.9	0.0	0.000	-3.1
Biens de consommation non durables	32.9735	98.6	-0.1	-0.023	-3.8
Agents énergétiques	4.2914	96.8	0.3	0.011	-9.3
Inflation sous-jacente ¹⁾	92.4320	99.6	0.0	-0.021	-3.2
Indice des prix à l'importation: total	100.0000	98.2	0.0	-0.028	-7.5
Produits agricoles	2.1797	103.0	3.2	0.072	-1.7
Charbon, pétrole brut, gaz naturel	2.2881	82.2	-1.7	-0.032	-30.3
Produits manufacturiers	95.5322	98.5	-0.1	-0.067	-6.9
Produits alimentaires, boissons, produits à base de tabac	5.0842	99.4	-0.3	-0.017	-3.6
Textiles, habillement, cuir, articles en cuir, chaussures	6.1041	100.5	0.5	0.029	0.9
Produits en bois	1.2356	100.8	0.0	0.000	-1.0
Papier, produits en papier	1.6528	100.6	0.0	0.000	-1.8
Produits pétroliers	4.3071	76.0	0.0	-0.002	-36.9
Produits chimiques et pharmaceutiques	25.8544	98.5	-0.2	-0.041	-5.8
Produits en caoutchouc et en plastique	3.3846	99.8	0.0	0.000	0.2
Verre, céramique, traitement des pierres et des terres	1.7573	100.3	0.0	0.000	2.4
Métaux, produits métalliques	7.7011	98.9	-0.1	-0.006	-11.5
Prod. informatiques, électroniques et optiques	9.6034	100.7	0.0	-0.003	-6.4
Equipements électriques	4.9950	99.9	0.1	0.006	-4.1
Machines	8.2812	100.0	0.0	0.000	-7.3
Automobiles, composants, autres moyens de transport	10.2334	99.6	-0.4	-0.038	-6.4
Meubles et autres produits	5.3380	100.2	0.1	0.005	-6.1
Produits agricoles	2.1797	103.0	3.2	0.072	-1.7
Biens intermédiaires	29.4070	98.9	0.0	-0.006	-6.4
Biens d'investissement	27.4394	100.0	-0.2	-0.060	-7.1
Biens de consommation durables	5.9703	100.1	0.3	0.017	-5.8
Biens de consommation non durables	28.4083	99.6	-0.1	-0.016	-2.1
Agents énergétiques	6.5953	78.1	-0.6	-0.034	-34.6
Inflation sous-jacente ¹⁾	86.2594	99.6	-0.1	-0.057	-5.0
Indice des prix de l'offre totale: total ²⁾	100.0000	99.0	0.0	0.048	-4.7
Inflation sous-jacente ¹⁾	90.4235	99.6	0.0	-0.033	-3.7
Ind. des prix de l'offre totale, marché int.: total ³⁾	100.0000	98.8	0.0	0.038	-5.0

¹⁾ Total sans les matières premières et les groupes de produits proches de celles-ci dont les prix sont très volatils (en particulier les produits agricoles, la viande, les produits pétroliers, les métaux, le gaz).

²⁾ Total de l'indice des prix à la production (pour 67,4619%) et à l'importation (pour 32,5381%). Résultat raccourdi: 89,9 (décembre 2010 = 100).

³⁾ Total de l'indice des prix à la production, marché intérieur (pour 50,5446%) et à l'importation (pour 49,4554%).

L'indice des prix à la production et à l'importation mesure l'évolution des prix des biens et services produits en Suisse à la première étape de la commercialisation. C'est un système d'indicateurs économiques reflétant l'évolution au fil du temps de la situation de l'offre et de la demande.

Source: Office fédéral de la statistique (OFS) www.statistique.admin.ch

Neumitglieder / Nouveaux membres

Einzelmitglieder Membres individuels

Philipp Schmid
Lettenstrasse 7a
8408 Winterthur

Raphael Bucher
Feldstrasse 1
4123 Allschwil

Beat Roth
Badmatt 11
6260 Reiden

Sok Khun Cheng
Rue Voltaire 7
1006 Lausanne

Firmenmitglieder Membres corporatifs

IMD International
Chemin de Bellerive 23
1007 Lausanne

Leuthard Bau AG
Luzernstrasse 14
5634 Merenschwand

Sprich AG Gitterroste
Blegistrasse 11A
6340 Baar



n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Technik

MAS Supply Management Excellence

Die einzigartige Weiterbildung im Beschaffungsmarkt

Nächster Start des Studiums:
➔ Freitag, 23. September 2016

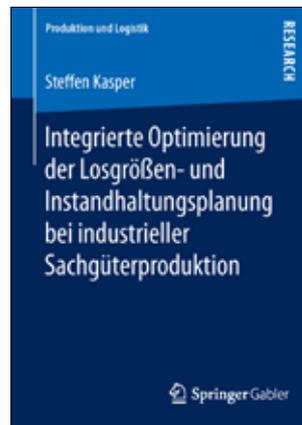
Nächste Infoabende in Windisch:
➔ 27. Juni 2016, 18.15 - 20 Uhr
➔ 24. August 2016, 18.15 - 20 Uhr

www.maseinkauf.ch

Ein gemeinsames Angebot mit: 

Buchtip – Optimierung und Planung in der industriellen Sachgüterproduktion

Steffen Kasper hat ein integriertes Optimierungsmodell für die Planung von Losgrößen und Instandhaltung in der industriellen Sachgüterproduktion entwickelt. Dieses ermöglicht, die zur Verfügung stehende Kapazität der Ressourcen eines Produktionssystems besser auszunutzen. Potenziale der integrierten Planung sind unter anderem Verfügbarkeitsgewinne, Rückgang der Ausfallfolgekosten, höhere Liefertermintreue, niedrigere Kosten der Instandhaltung und bessere Planbarkeit der Instandhaltungsressourcen. Zudem konzipiert der Autor innerhalb des Modellteils zur Losgrößenplanung Rüstklassen, welche die Komplexität des entwickelten Entscheidungsmodells deutlich reduzieren. Abschliessend wendet Kasper das entwickelte Optimierungsmodell an und beleuchtet die möglichen Potenziale im Praxisfall unter deterministischen Rahmenbedingungen. Steffen Kasper promovierte als wissenschaftlicher Mitarbeiter



bei Stefan Helber am Institut für Produktionswirtschaft an der Leibniz Universität Hannover.

Steffen Kasper
Integrierte Optimierung der Losgrößen- und Instandhaltungsplanung bei industrieller Sachgüterproduktion
Springer-Verlag GmbH
ISBN 978-3-658-11999-7

Im Buchshop auf:
www.procure.ch/Buchshop



TECHNIQUES LASER SA
www.tec-laser.ch

- OHSAS 18001
- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 3834-2



NEU für die Gruppe

TruMatic 7000

die intelligente Maschine

Ihr Blechspezialist !

Präzision ■ Schnelligkeit ■ Technologie

- Ingenieurs- und Konstruktionsabteilung
- Laser-Schneiden und Gravieren
- Wasserstrahl-Schneiden
- Stanzen kombiniert
- Biegen/Abkanten bis 4000mm/230t
- Schweißen, Inox, Stahl und Alu
- Pulverbeschichtung
- Industrielle Einbrenn-Lackierung
- Zusammenbau bis zum Fertigprodukt

Die Gruppe **TECHNIQUES LASER SA** *

Pré de Cure 3 CP: 12 CH-1376 Goumoens-la-Ville
Tél. +41 21 886 11 11 Fax +41 21 886 11 12

Dozent im Fokus: Mark A. Schaer



Mark Anthony Schaer (45) berät seit 14 Jahren als Unternehmensjurist Geschäftsleitungen in Industrieunternehmen. Derzeit leitet er als General Legal Counsel die Rechtsabteilung der Stöcklin Logistik AG mit ihren zehn Tochtergesellschaften weltweit.

Sie unterrichten das Thema «Rechtliche Grundlagen im Einkauf». Wieso ist dieses Wissen wichtig für Einkäufer?

Das Thema Recht spielt im Einkauf in mannigfaltiger Weise eine wichtige Rolle: Offerten werden eingeholt, AGBs ausgetauscht, Verträge verhandelt, Bestellungen aufgegeben, E-Mails geschrieben oder mal eine Mängelrüge verfasst. Vieles von dem, was der Einkäufer tut, hat eine rechtliche Wirkung und verpflichtet und/oder berechtigt sein Unternehmen. Das Wissen um die rechtlichen Grundlagen im Einkauf soll den Einkäufer dabei unterstützen, sich mit rechtlichen Belangen vertraut zu fühlen.

Was ist das Wichtigste, das Sie den Lehrgangsteilnehmern mitgeben möchten?

Mir scheint es wichtig, den Lehrgangsteilnehmern mitgeben zu können, dass Recht im Einkauf – entgegen der wohl weitverbreiteten Meinung – ein spannendes, kreatives und essenzielles Thema ist: Mit Wissen und Geschick kann der Einkäufer gute Abschlüsse bei Vertragsverhandlungen erreichen. Das Wissen um die wichtigsten rechtlichen Themen kann dem Einkäufer auch andere Vorteile verschaffen. AGBs der Gegenseite verstehen und beurteilen zu können, wird sich langfristig positiv auf Geschäftsabschlüsse auswirken.

Wo liegt denn genau die Schnittmenge zwischen Recht und Beschaffung?

Nun, die Schnittmenge liegt dort, wo das Recht in die Beschaffung einfließt. Die rechtlichen Grundlagen bilden meines Erachtens einen wichtigen Teil des «Fundaments» der Beschaffung. Die Beachtung der (wichtigsten) rechtlichen Regeln, welche für den jeweiligen Einkäufer unterschiedlich sein können, ist eine der Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche und nachhaltige Beschaffung.

Womit kann man Ihnen eine Freude bereiten?

Ich bin ein Mensch, der gerne das Schöne genießt. Wenn mich also meine Familie oder meine Freunde mit einem feinen Essen bekochen, wir uns eine gute Flasche Wein gönnen und über Politik debattieren, in Erinnerungen schwelgen oder über Gott und die Welt philosophieren, dann geht es mir gut, solche Momente genieße ich sehr. Damit kann man mir eine grosse Freude bereiten.



Einfach mehr. Für Sie.

Efficacité et maîtrise. Pour vous.

Mit EM senken Sie durch optimierte Prozesse Ihre Kosten und steigern die Effizienz. Profitieren Sie von individuellen Lieferkonzepten und optimalen Lösungen für das C- und B-Teile-Management.

elektro-material.ch

Avec EM, vous réduisez vos coûts et dopez votre efficacité grâce à des processus optimisés. Profitez de concepts de livraison individualisés pour la gestion des articles de classe C et B.

electro-materiel.ch

EM
Industrie

Événements régionaux – conférence sur l'origine préférentielle à Bienne



Le troisième événement de la Région Romandie a eu lieu à Bienne au sein de l'entreprise Posalux SA, qui, grâce à Christophe Chételat, a généreusement mis à disposition ses locaux. La conférence donnée par Gérard Donzé, expert de douane à la Direction d'arrondissement des douanes, traitait du thème de l'origine préférentielle ainsi que des accords de libre-échange, des règles et justificatifs d'origine ainsi que des

procédures de contrôle. Patrick Monney (président de la Région Romandie) a tout d'abord présenté l'actualité de l'association procure.ch. Les membres devraient visiter fréquemment le site www.procure.ch, pour s'informer sur les formations, les séminaires, les événements, ou trouver toute information liée aux Achats.

Les entreprises sont encouragées à participer au PMI, indice conjoncturel de référence en

Suisse qui reflète la confiance des directions achat. La revue de l'Acheteur compte un nombre croissant d'articles traduits en français, selon les souhaits des membres. Enfin, la Région Romandie compte huit membres individuels et un membre corporatif inscrits depuis le début de l'année.

Henri Cortat, event manager responsable de l'organisation de la conférence, a ensuite introduit l'intervenant ainsi que le thème de la soirée, en précisant l'importance de ne pas confondre les règles d'origine préférentielles avec le Swissness / Swiss Made, thème qui sera ultérieurement traité lors de l'événement du 22 octobre 2016.

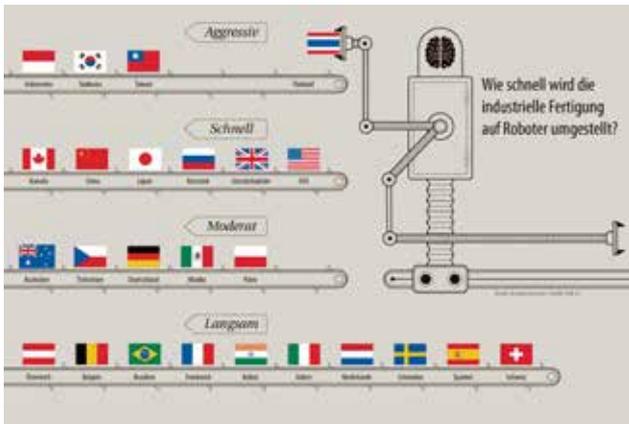
La fréquentation a frôlé un record avec la participation de 54 membres procure.ch, public très attentif et intéressé comme le montrent les nombreuses questions posées au long de la présentation afin de comprendre le mécanisme complexe de la déclaration d'origine préférentielle. La qualité de l'exposé et le professionnalisme de M.

Donzé ont permis de présenter ce thème d'une manière simple, précise et complète, afin que le public sache reconnaître les bonnes pratiques, et puisse répondre aux exigences de la réglementation douanière en termes de déclaration d'origine préférentielle. Les risques liés aux fausses déclarations et leurs conséquences ont également été explicités.

Suite à la présentation relative à la conformité commerciale lors de l'événement du 4 février, où les risques et conséquences étaient aussi de taille, les acheteurs doivent être vigilants et s'assurer que leurs connaissances sur les aspects législatifs et réglementaires sont à jour, pour garantir la fluidité de la chaîne d'approvisionnement et rester financièrement viable en évitant des amendes qui peuvent s'élever à plusieurs millions de francs dans les cas extrêmes.

Patrick Monney

News – Schweiz lässt den «Kollegen Roboter» warten



Industriebetriebe ersetzen menschliche Arbeitskraft durch Robotertechnik, sobald diese in Anschaffung und Betrieb wenigstens 15 Prozent billiger ist. In den USA kostet eine Roboterarbeitsstunde 10 bis 20 \$, Tendenz sinkend. Gemäss dem Beraterhaus Boston Consulting Group (BCG) verläuft der Vormarsch der Robotik in den Industriegruppen Computer/Elektronik, Elektrik/Geräte/Komponenten, Transportmittel

sowie Maschinen am raschesten. BCG hat den Fortschritt der Robotisierung in den 25 wichtigsten Warenexportländern analysiert und kommt zu teils überraschenden Ergebnissen – etwa dass die Niedriglohnländer Indonesien und Thailand zur Spitzengruppe zählen.

Quelle: Finanz und Wirtschaft

Ausgewählte News auf:
www.procure.ch/news/

News – Einkaufsfachmann/-frau neu in Zürich und mit anderem Zeitmodell

Wer sich ab 2016 zum Einkaufsfachmann oder zur Einkaufsfachfrau mit eidgenössischem Diplom ausbilden lassen will, dem eröffnen sich neue Möglichkeiten, die Präsenz- und Lernzeiten zwischen Familie und Arbeit optimal einzupassen. Für die nächsten Klassen mit Starttermin im November stehen ein neuer Schulungsort und unterschiedliche Zeitmodelle zur Auswahl.

Neu ist es möglich, den Lehrgang in Zürich zu absolvie-

ren. Der Unterricht findet hier komplett ausserhalb der Arbeitszeit statt, jeweils am Mittwochsabend sowie tagsüber am Samstag. Wer das bewährte Zeitmodell (Freitag und Samstag jeweils tagsüber, alle zwei Wochen) bevorzugt, findet in Bern, Winterthur und Olten die Lösung für maximale Konzentration auf den Unterricht.

Alle wichtigen Eckdaten auf:
www.procure.ch/Einkaufsfachmann



Aus den Regionen – Region Mitte zu Besuch bei KWC



Am 26. April bereits um 15 Uhr fanden sich 28 Mitglieder von procure.ch zur Firmenbesichtigung bei der KWC in Unterkulm ein. Um noch möglichst viel Action in der Produktion miterleben zu können, ging es gleich nach der Begrüssung auf den Betriebsrundgang. Dieser wurde in zwei Gruppen unter der Leitung von Stefan Fischer (Leiter strategischer Einkauf) und Peter Hochuli (Leiter Training & Support) durchgeführt. Der Rundgang

startete in der Giesserei, in der die Teilnehmenden den Weg vom Messingbarren zum Gussstück verfolgen konnten. Der Giessprozess zählt zu den Kernkompetenzen von KWC. Weiter ging es in die mechanische Abteilung, in der die Gussteile mit Passsitzen und Gewinden versehen werden. In der Schleiferei und Poliererei trafen die Gäste dann auf Roboter, die ihre Arbeit in höchster Präzision durchführen. Die nächsten Einblicke

gab es in der Patronenmontage. In dieser werden jährlich ca. 250 000 Standardpatronen montiert. In der Galvanikabteilung werden die Armaturen vernickelt und anschliessend zum Schutz verchromt. Schliesslich erhielten die Teilnehmenden auch noch Einblick in die Montage, wo sie moderne Inselfertigungsarbeitsplätze sahen, an denen die Mitarbeitenden komplette Armaturen montieren.

Zurück vom Rundgang gab Stefan Fischer Einblick in die Firmengeschichte. Gegründet 1874 zur Herstellung mechanischer Musikdosen, steht KWC heute für hochwertige Armaturen in Bad und Küche. Ästhetische Präzision war dabei ein steter Begleiter der Produktpalette. Stefan Fischer führte einige Highlights der Produkteentwicklung vor, beispielsweise die erste Einlocharmatur mit Auszugbrause von 1957.

Nach einem kurzen Film ging es um die Beschaffung bei KWC. Mit 223 Lieferanten wird ein Warenaufwand von knapp 36 Millionen Schweizer Franken gene-

riert. Erfreulicherweise werden nach wie vor 42 Prozent in der Schweiz beschafft (Deutschland und Italien 43%, restliches Europa 9%, Asien 6%).

Organisatorisch ist die operative Beschaffung klar getrennt von der strategischen Beschaffung. Erfreulicherweise wird diese schon früh in den Produkteentwicklungsprozess miteinbezogen und kann so ihren Beitrag zu einem optimalen Resultat leisten. Stefan Fischer zeigte den Teilnehmern weiter auf, wie im Zeitraum von 2011 bis 2015 grössere Kostenreduktionen erreicht werden konnten. Ausführungen zum Lieferantenmanagement, Erfahrungen mit asiatischen Lieferanten sowie der Einkauf aus Sicht von Franke waren weitere Highlights dieses spannenden Referats.

Zum Abschluss lud KWC noch zu einem grosszügigen Apéro ein, was ausgiebig zum Netzwerken genutzt wurde.

Roger Rippstein

Risikomanagement bei Geschäftsreisen

So reduzieren Sie Reiserisiken und vermeiden Folgekosten

Reiserisiken – bei diesem Stichwort denken viele Unternehmen zunächst an Reisen in Hochrisikogebiete und verdrängen das Thema schnell wieder, wenn sie ihre Mitarbeiter nicht in solche entsenden.

Doch auch in risikoarmen Regionen können schon einfache Störungen wie Streiks oder Unwetter Abläufe beeinträchtigen und direkte oder indirekte Folgekosten verursachen. Dagegen hilft ein zum Unternehmen passendes Reiserisikomanagement, mit dem sich Risiken und Kosten unter Kontrolle halten lassen.

Wenn etwa ein Mitarbeiter im Ausland mangels Impfschutz erkrankt und ein Rücktransport oder eine aufwendige Behandlung vor Ort notwendig sind,

kann das schnell teuer werden. Aber auch bei weniger dramatischen Störungen entstehen Folgekosten, die durch passende Sicherheitsleistungen gemindert oder sogar vermieden werden können.

Zwei Dinge sind dabei entscheidend: die gute Vorbereitung der Reise durch umfassende Informationen und die Möglichkeit, Reisende unterwegs unterstützen zu können. Wie umfangreich diese Aspekte ausgestaltet werden, hängt von den jeweiligen Reismustern ab. Das Unternehmen sollte daher die Reiseziele analysieren und entsprechende Sicherheitsdienstleistungen bereitstellen. Dabei können sie sich in unterschiedlichem Maße von einem Geschäftsreiseanbieter unterstützen lassen. So liefert etwa CWT vor und während der Reise relevante Informationen zum Zielort wie Sicherheits- und Gesundheitshinweise oder Verhaltenstipps. Über Partner

werden reisespezifische Daten bereitgestellt, mit deren Hilfe Unternehmen die Situation im Reiseland überprüfen und ihre Reisenden lokalisieren können. Das sichert ein frühzeitiges, weltweites Monitoring möglicher Störungen und senkt Risiken.

Eine gute Vorbereitung ist also – unabhängig vom Umfang des Risikomanagements – entscheidend, um für Sicherheit zu sorgen und Folgekosten zu vermeiden.



Carlson Wagonlit Travel

Tel. 058 322 11 11

sales_switzerland@carlsonwagonlit.ch

www.carlsonwagonlit.ch

Seminare/Séminaires

07. September 2016	Bedarfsanalyse zur Lieferantenentwicklung Das Seminar vermittelt praxisorientiertes Wissen und Fähigkeiten, um die Bedeutung verschiedener Lieferantengruppen für das Unternehmen zu evaluieren. Damit kann eine Strategie zur gezielten Qualitätsentwicklung festgelegt werden.	Kurs- und Seminarzentrum Sälihof, Olten	08.45 bis 17.00 Uhr
08./09. September 2016	NEU: Pharma & Medtech: Compliance in der Beschaffung Erfahren Sie im neuen zweitägigen Seminar, welche regulatorischen Vorgaben im Beschaffungsprozess der Medizintechnik- und der Pharmabranche relevant sind und wie Sie mit Ihren Lieferanten und Lohnherstellern ein partnerschaftliches Verhältnis aufbauen und pflegen können.	Kurs- und Seminarzentrum Sälihof, Olten	08.45 bis 17.00 Uhr
08./09. September 2016	Projektmanagement im Einkauf Projekte müssen gut vorbereitet, betreut und ausgewertet werden. Professionelles Projektmanagement hilft, Vorhaben schneller und mit weniger Ressourcen durchzuführen. Wie Sie als Projektleiter stets den Überblick behalten, erfahren Sie an diesem zweitägigen, stark praxisorientierten Seminar.	Mövenpick Hotel, Glattbrugg	09.00 bis 17.00 Uhr
24 au 25 août 2016	Parler en public Ce séminaire a pour but d'aider les participants à prendre la parole en public. Parler en public est un exercice difficile dont la maîtrise requiert de la pratique. Le cours met l'accent sur les outils qui facilitent cet apprentissage et permettent d'accélérer la phase de progression.	Hôtel Alpha-Palmiers, Lausanne	9h00 à 17h00

www.procure.ch/Seminar

www.procure.ch/seminaire

Lehrgänge/Formation

Upgrade für eidg. dipl. Einkäufer/-innen: Ergänzungslehrgang

Für eidg. dipl. Einkäufer/-innen: Zwei intensive Blockseminare bereiten während sieben Tagen gezielt auf die eidgenössische Ergänzungsprüfung (HFP Einkaufsleiter/-in) vor.

Start: 29. August 2016 in Brunnen

Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom

Für erfahrene Mitarbeitende im Einkauf – managementorientierte Einkaufskompetenzen auf strategischer Ebene

Start: 9. September 2016 in Winterthur

Nächster Infoabend: 8. Juni in Winterthur

www.procure.ch/Lehrgaenge

Responsable Achats avec diplôme fédéral

Cette formation s'adresse à des cadres et collaborateurs expérimentés de la Supply Chain, issus des entreprises de l'industrie, du commerce et des services, et qui désirent acquérir des compétences achats, riches et variées, liées au management.

Début: 2 septembre 2016 à Lausanne

Spécialiste d'achat/approvisionnement avec brevet fédéral

Les participants apprennent la réflexion et l'action globale et coordonnée dans le supply management. Ils se familiarisent avec les processus et techniques les plus modernes, et contribuent considérablement à la compétitivité de leur employeur.

Début: 4 novembre 2016 à Lausanne

www.procure.ch/formation

Ländersprechtag

Lassen Sie sich als Mitglied kostenlos zu Ihren Beschaffungsprojekten in Mittel- und Osteuropa beraten, sei es zu Themen wie Outsourcing, Contract-Manufacturing, Offshoring und EU-Fördermitteln oder einem Markteintritt. In einem individuellen, ca. 90-minütigen Gespräch erklärt ein Vertreter von SwissCEE die Beschaffungs- und Vertriebsstrukturen in den fokussierten Ländern und schätzt Ihre Chancen in den Beschaffungsmärkten ein.

7. Juni 2016

Geschäftsstelle procure.ch, Aarau

www.procure.ch/Event

Termine vormerken

Infoabend Lehrgänge

17. August 2016, Hotel Aarauerhof, Aarau

18. Ringvorlesung

20. September bis 16. November, jeweils dienstags, ETH Zürich

Ländersprechtag

27. September 2016, Geschäftsstelle procure.ch, Aarau

www.procure.ch/Event

Regionale Events/Evénements régionaux

The map shows the following regional events:

- Betriebsbesichtigung Mibelle AG**: 14. Juni 2016, Buchs
- Betriebsbesichtigung FREITAG**: 17. Juni 2016, Zürich
- «Verhandeln in schwierigen/ aussichtslosen Situationen»**: 9. Juni 2016, Ort wird noch bekanntgegeben
- Happy Hour im Tierpark Dählhölzli**: 20. Juni, Bern
- Betriebsbesichtigung TRISA AG**: 10. Juni 2016, Triengen
- Workshop à l'intention des alumni procure.ch**: 31 août 2016, Lausanne

Regions shown on the map: Région Romandie, Region Bern, Region Mitte, Region Zentral-schweiz, Region Zürich, Region Ost, Region Tessin.

www.procure.ch/Regionen

www.procure.ch/regions

Vorschau Beschaffungsmanagement Juni/Juli 2016 Aperçu Revue de l'acheteur juin/juillet 2016

procure.ch
06/2016
www.procure.ch

Beschaffungsmanagement
Revue de l'acheteur
Fachzeitschrift für Einkauf und Supply Management
Magazine spécialisée pour les achats et le supply management

Evolution im Einkauf
Zielgenauere Beschaffung
Cesari, Heide, megen vom
Bestellwesen zum Beschaffungs-
management. Seite 4

Praxis & Forschung
Ein Praxis-Interview
Lucas Staffler und Jascha
Rudolph von Ernst Treiding im
Doppelinterview. Seite 11

Events & Bildung
Competence und Beschaffung
Über Beschaffungsgesetze
in der Medizinaltechnik
und Pharmabranche. Seite 21

Beschaffungswesen im Rollenwandel

Der Einkauf hat sich vom administrativen Bestellwesen zu einem modernen Beschaffungsmanagement entwickelt. Eingekauft wird heute funktionsübergreifend und international. Auswahl, Pflege und Kooperation mit Zulieferern sowie die Entwicklung von zukunftssicheren Beschaffungsstrategien müssen der digitalen Transformation Rechnung tragen. In Zeiten von erhöhtem Kostendruck können gut ausgebildete, effiziente Einkäufer markant zur Unternehmenswertschöpfung beitragen und möglicherweise den entscheidenden Wettbewerbsvorteil liefern.

Changement de rôles dans le secteur des achats

Activité 100% administrative autrefois, les achats sont devenus indispensables à une gestion moderne de l'approvisionnement. On achète aujourd'hui dans le monde entier, au-delà des fonctions. La sélection, l'entretien des relations, la coopération avec les fournisseurs ainsi que le développement de stratégies d'approvisionnement pérennes doivent tenir compte de la transformation numérique. Au vu de la pression croissante sur les coûts, des acheteurs efficaces et bien formés peuvent contribuer à la création de valeur et fournir un avantage concurrentiel décisif.

Mediadaten:
www.Beschaffungsmanagement.ch

Erscheint am/Publication: 9.6.2016
Redaktionsschluss/Clôture: 18.5.2016
Inserateschluss/Remise des annonces: 25.5.2016

Die Lieferanten-Plattform für Beschaffungsprofis

Diese leistungsstarken Lieferanten, Dienstleister und Lösungspartner unterstützen Sie gerne und kompetent. Ausführlichere Informationen zu den einzelnen Unternehmen, Details zu deren Angebots- und Leistungsspektrum finden Sie auf www.procure.ch/Lieferantenportal

3D Druck, Scan und Visualisierungen



IHRE DOKUMENTE. UNSERE LÖSUNGEN.

René Faigle AG, 8050 Zürich
Druck- und Dokumenten-
management, 3D Druck

Wir sind der führende Schweizer Anbieter von Druck- und Dokumentenlösungen sowie 3D Druck für Unternehmen. Unser Angebot umfasst 3D Drucker für einfache bis hin zu produktiven Anwendungen, 3D Scanning und Druckdienstleistungen. Abgerundet wird unser Angebot durch unseren Top-Service.

044 308 43 43
www.faigle.ch

Betriebs- und Lagereinrichtungen



Garantiert gut beraten.
 La garantie d'être bien conseillé.

gaerner ag, 6300 Zug
www.gaerner.ch

Alles für die Betriebseinrichtung. Die Produktpalette umfasst rund 45000 Produkte.

Tout pour l'équipement d'entreprise. La gamme de produits comprend environ 45000 articles.

041 767 77 77
verkauf@gaerner.ch

Betriebs- und Lagereinrichtungen



Kardex Systems AG, 8604 Volketswil
Lagerlogistik
www.kardex-remstar.ch

Kardex Remstar entwickelt, produziert und unterhält dynamische Lager- und Bereitstellungssysteme. Das Unternehmen ist ein technisch führender Anbieter von Lagerliften, Umlaufregalen, Kommissioniersoftware und Life Cycle Services.

044 947 61 11
Info.remstar.ch@kardex.com

Büropapiere



Lyreco Switzerland AG
Postfach, 8010 Zürich
www.lyreco.ch

Von Papier-Kleinmengen bis hin zu -Grossmengen für den täglichen Bedarf garantiert Lyreco Verfügbarkeit bis ins kleinste Detail. Egal ob hochwertige Spezialpapiere, Inkjet-, Laser- und Plotter-Papiere oder gewöhnliches Kopierpapier, dank Lyreco macht das richtige Papier jeden Auftritt perfekt.

0800 484 484
bestellungen.ch@lyreco.com

Dokumenten Management



IHRE DOKUMENTE. UNSERE LÖSUNGEN.

René Faigle AG, 8050 Zürich
Druck- und Dokumenten-
management, 3D Druck

Wir sind der führende Schweizer Anbieter von Druck- und Dokumentenlösungen sowie 3D Druck für Unternehmen. Unsere Lösungen bestehen aus Hard- und Softwarekomponenten. Zusammen mit unseren Kunden analysieren und definieren wir deren Prozessabläufe und wählen die effizienteste Lösung.

044 308 43 43
www.faigle.ch

Elektrotechnik



Einfach.Mehr.

Elektro-Material AG, 8005 Zürich
Elektrogrosshandel
www.elektro-material.ch

EM ist das führende Grosshandelsunternehmen für Elektro-Installation, Facility Management und Industrie. Mit neun Niederlassungen und dem EM Elevite Lichtkompetenzzentrum bieten wir höchste Verfügbarkeit und Kundennähe.

044 278 11 11
info@elektro-material.ch

Etiketten/Etikettiersysteme



Etiketten- und Klebetechnik

HIBIAG AG, 8604 Volketswil
www.hibiag.ch

Applikationen für Stahl, Stein, Holz oder Papier ...
 ... heiss oder kalt
 ... schmutzig oder sauber
 ... nass oder trocken
 ... geklebt oder angehängt ... Wir haben eine Antwort auf Ihre Kennzeichnungsfragen.

044 947 44 33
info@hibiag.ch

Gießerei



METALLGIESSEREI PÖSSNECK
Nassackerstrasse 17, 07381 Pössneck
www.mgpn.de

Die Metallgiesserei Pössneck produziert Aluminiumgussteile im Sandform- und Kokillengussverfahren mit Stückgewichten von 0,010 kg bis 1,0t. Zu unseren Leistungen gehören auch Wärmebehandlung, Mechanische Bearbeitung, Reinigung, Oberflächenbeschichtung, Restschmutzbestimmung und Montage.

+49 (0)3647 46160
info@mgpn.de

Handel: Stahl/Metalle, Befestigungstechnik, Werkzeuge



kiener + wittlin ag
Waldeckweg, 3053 Münchenbuchsee
www.kiener-wittlin.ch

Als Handelsunternehmen für Industrie und Gewerbe sind wir in den Bereichen Stahl/Metalle, Befestigungstechnik und Werkzeuge tätig. Viele unserer Kunden vollbringen damit Besonderes – das sind die wahren Helden. Überzeugen Sie sich selbst: www.kiener-wittlin.ch (Rubrik «Wahre Helden»).

41 31 868 61 11
info@kiener-wittlin.ch

IT-Zubehör und Büromaterial

Lyreco Switzerland AG
Postfach, 8010 Zürich
www.lyreco.ch

Von klassischen Büroartikeln über individualisierbare Promotions-/Werbeartikel und Geschäftsdrucksachen bis hin zu Hygieneartikeln, Snacks, Kaffee von Nespresso und umfassenden Logistikdienstleistungen – Lyreco bietet aus einer Hand ein umfassendes Angebot im Bereich Büro- und Arbeitsplatzlösungen.

0800 484 484
bestellungen.ch@lyreco.com

Kabelkonfektion

HOWAG Kabel AG
Silostrasse 1, 5606 Dintikon
www.howag.ch

Wir sind Ihr verlässlicher Partner für die individuelle Kabelkonfektionierung. Verbindungen sind unsere Welt. Eigene Produktion auch in China und Bulgarien – mit Schweizer Qualität. In enger Abstimmung mit Ihrem Engineering finden wir für jedes Verbindungsproblem eine passende Lösung.

056 676 76 76
kabel@howag.ch

Kompressoren

KAESER Kompressoren AG
8105 Regensdorf
Druckluft-Systemanbieter

KAESER KOMPRESSOREN gehört zu den weltweit führenden Herstellern von Kompressoren und Produkten der Drucklufterzeugung, beschäftigt weltweit über 5000 Mitarbeiter und ist in über 100 Ländern durch Niederlassungen und Handelspartner vertreten.

044 871 63 63
www.kaeser.com

Kopier-/Fax- und Drucksysteme

IHRE DOKUMENTE. UNSERE LÖSUNGEN.

René Faigle AG, 8050 Zürich
Druck- und Dokumentenmanagement, 3D Druck

Wir sind der führende Schweizer Anbieter von Druck- und Dokumentenlösungen sowie 3D Druck für Unternehmen. Wir planen und organisieren die gesamte Output-Infrastruktur: vom einzelnen Drucker bis zu grossen Geräteparks. Unser Top-Service rundet unser Gesamtlösungskonzept ab.

044 308 43 43
www.faigle.ch

Lager- und Betriebs-einrichtungen

Kaiser + Kraft AG
Erlenweg 8, 6300 Zug
www.kaiserkraft.ch

KAISER+KRAFT ist der führende B2B-Versandhändler für Betriebs-, Lager- und Büroausstattung mit über 35'000 Produkten. Zusätzlich bieten wir ein leistungsstarkes Service-Paket: kostenlosen Versand, 30 Tage Rückgaberecht, schnelle Lieferung und 3 Jahre Mindest-Garantien auf alle Artikel.

041 747 10 10
verkauf@kaiserkraft.ch

LED Lichtsysteme

SES Swiss Energy Solution AG
LED Beleuchtungstechnologie
www.ses-ag.ch

Die SES Swiss Energy Solution AG ist Spezialist für professionelle LED Lichtsysteme. Als Schweizer Zulieferer garantieren wir höchste Qualität für Strassen-, Parkhaus-, Shop-, Büro- und Industriebeleuchtung. Zudem bieten wir Retrofitprodukte für Heimanwendungen an.

+41 62 858 80 91
truninger@ses-ag.ch

Verpackungen

Antalis AG - Packaging, 5242 Lupfig
Grosshändler
www.antalis.ch

Antalis ist der führende europäische Papier- und Verpackungshändler. Das breite und qualitativ hochwertige Angebot beinhaltet Papiere und Medien, Verpackungsmaterial, -maschinen, -lösungen und -dienstleistungen, Hygieneartikel sowie Produkte für die visuelle Kommunikation.

056 464 50 75
packaging@antalis.ch

Verpackungen

Heer & Tailleur AG, 9015 St. Gallen
Verpackungslösungen
www.heer-verpackungen.ch

Heer verpackt Güter aller Art für alle Verkehrsträger. Unter innovativen Lösungen verstehen wir Verpackungskonstruktionen und -materialien, bei denen Versandprozesse, Lagerbedingungen, Kosten und Umweltschutz eine zentrale Rolle spielen.

071 313 94 94
info@heer-verpackungen.ch

Verpackungen

Lyreco Switzerland AG
Postfach, 8010 Zürich
www.lyreco.ch

Lyreco bietet aus einer Hand ein umfassendes Angebot im Bereich Büropapiere sowie ein umfassendes Sortiment an Verpackungs- und Verbrauchsartikeln. Von klassischen Schachteln zum Versand, passenden Etiketten bis hin zu Verschlussartikeln, Lyreco vereinfacht den Arbeitsalltag dank umfassendem Sortiment und globaler Vernetzung.

0800 484 484
bestellungen.ch@lyreco.com

Verpackungen

WellPack AG, 8840 Einsiedeln
Ihr Spezialist für Verpackungen
www.wellpack.ch

Entwicklung und Produktion von Verpackungen aus Wellpappe, Karton, Holz und Schaumstoff. Eigene Verpackungsentwicklung für Massenfertigungen. Umfangreiches Standardsortiment von Verpackungszubehör ab Lager. Eigene Produktion auch für Kleinstmengen.

055 418 83 83
info@wellpack.ch

Die Lieferanten-Plattform für Beschaffungsprofis

Das Lieferantenportal auf procure.ch ist die Online-Plattform für Beschaffungsprofis. Sie können Ihr Angebot online oder in Kombination mit unserer Fachzeitschrift «Beschaffungsmanagement» platzieren. Mit einer Jahresbuchung ist Ihr Angebot ohne Streuverluste ein Jahr lang permanent online sowie ein Jahr lang in jeder Ausgabe unserer Fachzeitschrift abgebildet

Ihr Kontakt:
Björn Siegenthaler
031 300 63 88
inserate@staempfli.com

Setzen Sie einen Meilenstein in Ihrer Einkaufskarriere!

Einkaufsleiter/-in mit eidg. Diplom

Start: 9. September 2016 in Winterthur

Dauer: 35 Ausbildungstage (280 Lektionen) während rund 18 Monaten (inkl. Prüfung)



Dieser Lehrgang richtet sich an Kaderleute und erfahrene Mitarbeitende in Funktionen der Supply Chain von Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Die Teilnehmenden eignen sich managementorientierte Einkaufskompetenzen an, deren Methoden und Instrumente sie unmittelbar anwenden können. Die Vernetzung der Lerninhalte führt die Teilnehmenden auf die strategische Ebene und bahnt den Weg zu anspruchsvollen Positionen im Supply Management.

Weitere Informationen zum Lehrgang
www.procure.ch/Einkaufsleiter oder scannen Sie den QR-Code!

