

MAGAZIN

für Einkauf und Supply Management

August 2018



FOKUS: PERFORMANCE & CONTROLLING

ALLES UNTER KONTROLLE CHANGEPROZESS

Neuer Highscore statt «game over»!
Erfolgreich beschaffen dank Performance
und Controlling.

Mauro Manacchini hat das SCM bei der
Coop-Gruppe «auf der grünen Wiese»
erfolgreich eingeführt. Ein Einblick.

LA MÉTÉO DANS L'ACHAT

A l'heure du digital, les décisions dans
l'achat peuvent être optimisées par des
données.



*Ideen
zum Schenken*

Weitere Informationen unter:
www.waldstaetterhof.ch



*Geniessen
am Urnersee.*

SEEHOTEL WALDSTÄTTERHOF BRUNNEN
WALDSTÄTTERHOF



Mario Walser
Redaktionsleiter

Joystick oder Maus?

Als Controller bei Computerspielen kommen unterschiedliche Steuerungsgeräte zum Einsatz. Dies sind heutzutage sogar Touchscreens, Tanzmatten und Lightguns – jeweils abhängig vom Bedürfnis der User, von der zugrunde liegenden Plattform und vorhandenen Schnittstellen.

Was bei Tetris und World of Warcraft funktioniert, erfüllt seine Funktion genau so im Einkauf: Controlling! Werden beim Gamen jeweils Punkte erzielt, kann die Performance der Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar gemacht werden. Information, Planung und Kontrolle sind nicht nur für Gamer, sondern auch für Einkäufer wichtige Parameter. Sie ermöglichen eine zukunfts-, engpass-, informations- und zielorientierte Steuerung und Koordination der Beschaffung. Im Fokus «Performance & Controlling» (ab Seite 8) gehen wir darauf ein.

Wenn Detailhandelsriesen Kernprozesse neu gestalten, sind auch neue Herausforderungen zu meistern. Mauro Manacchini gewährt einen Blick hinter die Kulissen eines gelungenen Changeprozesses bei der Coop-Gruppe (ab Seite 18).

Auch wenn es um soziale Gerechtigkeit geht (ab Seite 22), müssen Produktion und Einkauf sich zwingend an Regeln halten – und deren Einhaltung systematisch kontrollieren. Ansonsten wird schlimmstenfalls die Unternehmensexistenz aufs Spiel gesetzt – Game Over! Wie im Game können auch im realen Leben Lorbeeren geerntet werden. 56 neue Einkaufsleitende haben dies getan (mehr dazu ab Seite 26). Wir gratulieren.

Es ist angerichtet – ich wünsche Ihnen wie immer eine kurzweilige Lektüre!



Die erste vollautomatisierte Online-Plattform für Stromgeschäfte in der Schweiz

- Strombeschaffung digitalisieren
- Geld und Zeit sparen
- Flexibel bleiben
- Ordnung halten

Jetzt anmelden und profitieren

energydeal.ch

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

energydeal 
Hier handeln Profis



SCHWERPUNKT

PERFORMANCE & CONTROLLING

Wo Mensch und Maschine aufeinandertreffen: In der Ära 4.0 werden Daten als Entscheidungsgrundlage in Einkauf und Beschaffung immer zentraler. Bleibt der Mensch weiterhin wichtigster Erfolgsfaktor? Wie können Denkprinzipien und Verfahrensweisen zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette ideal verbunden werden?



PRAXIS & FORSCHUNG

INDIREKTER EINKAUF BEI DER COOP-GRUPPE

Im Praxis-Interview: Mauro Manacchini hat das SCM-Management als neuen Organisationsbereich bei der Coop-Gruppe – «auf der grünen Wiese» – erfolgreich implementiert. Der «Leiter strategische Beschaffungs-Services» verantwortet zusätzlich den gruppenweiten strategischen Einkauf von Nichthandelswaren.



BILDUNG & EVENTS

56 NEUE EINKAUFSLITENDE

Nicht die nächste bevorstehende Prüfung bescherte den Absolventinnen und Absolventen Schweißperlen auf der Stirn, sondern das Kaiserwetter, das Petrus für die Diplomfeier vom 29. Juni bereitgestellt hatte.

MONITOR

- 6** Auslese: Lean Management im Einkauf und Beschaffung
- 7** Onlinemagazin

PERFORMANCE & CONTROLLING

- 8** Die Wetterlage im Einkauf steuern
- 10** Lean Supplier Day: Wertströme verknüpfen einfach gemacht
- 14** Standortbestimmung auf dem Weg zum Einkauf 4.0

DIE ZAHL

- 16** 29%

PRAXIS & FORSCHUNG

- 17** Studie zu Big Data: Grosses Potenzial, aber erheblicher Nachholbedarf
- 18** Im Praxis-Interview: Mauro Manacchini, Coop
- 22** Ethik statt Sweatshops: Was Compliance alles beinhaltet

BILDUNG & EVENTS

- 24** Mit Hand und Hirn spielerisch zur Beschaffungsstrategie
- 26** Die Lorbeeren geerntet: neue Einkaufsleitende diplomiert
- 28** Finanztagung 2018: Erfolgsbeitrag des digitalen Einkaufs

MÄRKTE & TRENDS

- 30** Marktausblick für Einkäufer #4: vermeintliche Krisenherde

MEINUNG

- 34** 2 Fragen, 2 Experten: Global Sourcing
- 35** Gefundenes Fressen für Papiertiger

PERSPEKTIVE

- 36** Schaufenster: Herzlich willkommen als Neumitglied
- 38** Talentschmiede: Mischa Leutwyler
- 38** Sesselrücken: Felix Müller

AGENDA

- 39** Seminare, Lehrgänge, Events und Termine

REGIONAL

- 40** Zu Besuch im Migros Verteilzentrum Suhr

LIEFERANTENPORTAL

- 41** Leistungsstarke Lösungspartner

VORSCHAU

- 54** Das erwartet Sie im Oktober
- 54** Impressum

DOSSIER FRANCOPHONE**OPINION**

- 44** La pierre de touche

PRATIQUE & RECHERCHE

- 46** Des achats durables aux Services industriels de Genève

PERFORMANCE & CONTROLLING

- 48** Réduire les risques liés aux approvisionnements
- 50** Maîtriser la météo dans l'achat

MONITEUR

- 52** Magazine en ligne
- 53** Séminaires

Buchtipps: «Lean Management im Einkauf und Beschaffung»

Dieses Buch illustriert auf systematische und nachvollziehbare Art und Weise, wie Lean Management im Einkauf und in der Beschaffung eingeführt und umgesetzt werden kann. Freigesetzte Ressourcen, reduzierte Lagerflächen, weniger Fehler – das sind einige überzeugende Argumente für den Einsatz von Lean Management in der Beschaffung. Unternehmen, die dieses Managementprinzip anwenden, glänzen mit einer um durchschnittlich 30 Prozent optimierten Nutzung aller Ressourcen (Mensch, Kapital, Zeit).

Im Wesen gibt Lean Management ein neues Denken vor, weshalb im Buch auf die Voraussetzungen, die soziale Kompetenz der Mitarbeitenden und der Unternehmensorganisation eingegangen wird. Mit dem Aufzeigen der anstehenden sichtbaren Veränderungen, beispielsweise in der Ablauf- und der Aufbauorganisation, wird Lean Management zudem anschaulich und greif-

bar. Auf die entstehenden Zielkonflikte und zu erwartenden Störfaktoren der betrieblichen Einführung wird vorbeugend eingegangen. Der praxisorientierte Schwerpunkt findet sich im vierten Kapitel, als Einführung und Ablauffolge für die Umstellung der Beschaffung auf ein Lean Management.

Mit diesem Buch erhält der Leser eine Handlungsanleitung, die Lean Management nicht einfach nur allgemein beschreibt, sondern die einen speziellen Exkurs für die Beschaffung und den Einkauf beinhaltet. Zusätzlich ist ein Umsetzungsleitfaden für die schnelle einer «schlanken» Beschaffung integriert.

Autor Lutz Schwalbach arbeitet als Einkaufsleiter im Bereich der Press- und Umformtechnik, davor war er in national und international geprägten Unternehmen der Branchen Elektrotechnik, Baustoff, Handel und der Industrie tätig.



Lutz Schwalbach

Lean Management im Einkauf und Beschaffung

Definieren, aufzeigen + praxisgerecht umsetzen

Books on Demand

ISBN 978-3-7431-6496-3

Im Buchshop erhältlich:

www.procure.ch/Buchshop

Anzeige



YOUR DIGITAL PROCUREMENT PARTNER

Digitalisierung der
Beschaffung

Strategie
Konzeption
Evaluation

Procurement Partner AG | Bern | Zürich | St. Gallen
info@procurement-partner.com
www.procurement-partner.com/digitalisierung



Onlinemagazin

Stahlpreisindex für August

Nach einem ordentlichen Jahresanfang wurde die Branche durch US-Schutzzölle und die Reaktionen der EU durchgeschüttelt. Die Nachfrage aus dem überwiegenden Teil der Abnehmerbranchen war gut bis sehr gut. Doch die Märkte reagieren bereits auf US-Zölle und drohende EU-Kontingentierung.

Nach einer Preissteigerung zum Jahreswechsel aufgrund des Eurowechselkurses haben sich die Preise auf einem leicht höheren Niveau eingependelt. Weitere Preissteigerungen werden mit dem Greifen der EU-Kontingente ebenso erwartet wie längere Liefertermine.



PMI International: Aufschwung verliert an Fahrt

Die Weltwirtschaft befindet sich weiterhin auf Wachstumskurs, aber der Handelskonflikt dämpft den Optimismus. In Amerika und der Schweiz brummt die Industrie, in China lässt die Dynamik nach ...

Mehr für Mitglieder und Abonnenten

Zusätzlich zur Printausgabe lesen Sie im Onlinemagazin weitere Artikel und bereits erschienene Artikel aus den früheren Ausgaben. Sie finden diese ganz einfach mit der Suche nach thematischen Stichworten. Um Member-Artikel zu lesen, verwenden Sie Ihre gewohnten Log-in-Daten.

Benutzer: E-Mail-Adresse der Kontaktperson
Passwort: Mitgliednummer

Neuigkeiten aus dem und über den Verband

Newsletter abonnieren: www.procure.ch/Newsletter

Beschaffungsmärkte Öffentliche
Nachhaltigkeit **Recht im Einkauf**
Einkauf Verhandlungsführung S
sche Beschaffung Beschaffung
te Öffentliche Beschaffung Nachhaltig
Einkauf Digitaler Einkauf Verh
führung Strategische Beschaffu
schaffungsmärkte Öffentliche Bes
Nachhaltigkeit Recht im Einkauf
Einkauf Verhandlungsführung S
sche Beschaffung Beschaffung
Öffentliche Beschaffung Nachhaltigke
Einkauf Digitaler Einkauf Verha

ÖFFENTLICH

Produzenten- und Importpreisindex



Der Index der Produzenten- und Importpreise erhöhte sich im Juni um 0,2 Prozent und erreichte 103,2 Punkte. Der Anstieg ist vor allem auf höhere Preise für Mineralölprodukte und Holzprodukte zurückzuführen. Im Vergleich zum Juni 2017 stieg das Preisniveau des Gesamtangebots von Inland- und Importprodukten um 3,5 Prozent.

MEMBER

Rohstoff- und Währungstrends



Was hat sich an der Rohstoff- und Währungsfront getan? Die neuesten Zahlen sind da. Unser multimediales Fachmagazin orientiert Sie online regelmässig über die aktuellen Entwicklungen der Rohstoffpreise und Wechselkurse.

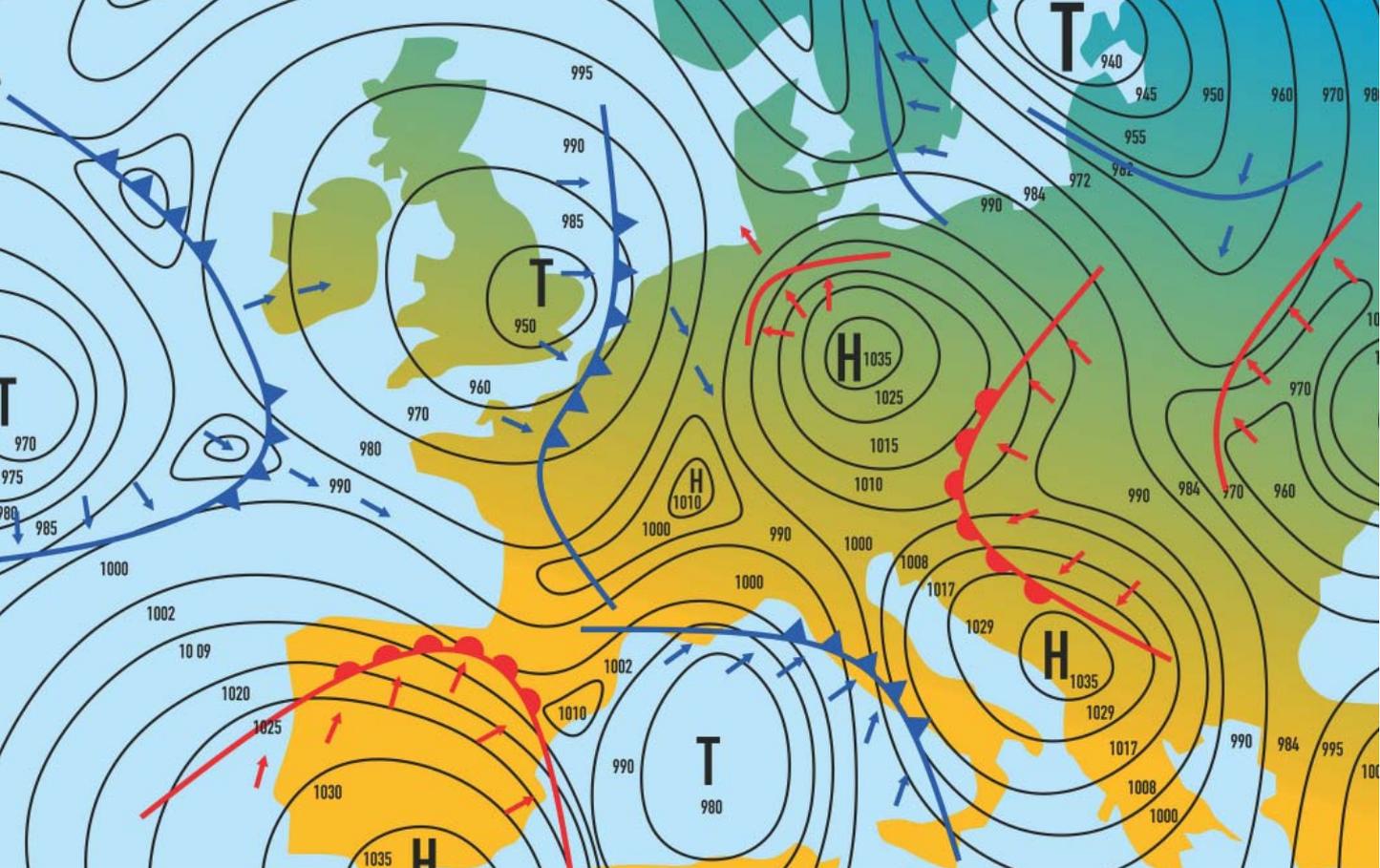


Bild: zlg

Die Wetterlage im Einkauf steuern

Einkaufsentscheidungen können im digitalen Zeitalter durch Daten optimiert werden. Hierzu müssen die Daten nicht nur stimmen, sondern auch in verschiedenen Dimensionen und im Detail auswertbar sein. Der Mensch bleibt aber der wichtigste Erfolgsfaktor.

Patricia Hurschler

Schauen Sie sich manchmal Isobarenkarten an, um das Wetter besser zu verstehen? Oder verlassen Sie sich eher auf die Meteorologen, die Wetteraussichten mit den wesentlichen Faktoren Sonne, Temperatur und Wind wiedergeben? Sehr wahrscheinlich beides: Bei kleineren Vorhaben und stabiler Wetterlage können Sie sich auf die Zusammen-

fassung der Profis verlassen; falls Sie jedoch eine grosse Bergtour vorhaben und der Meteorologe jeden Tag seine Aussagen verändert, möchten Sie das Wetter selber besser verstehen und in die Details gehen. Genau so verhält es sich auch bei Daten und Entscheidungen im Einkauf. Geeignete Tools helfen uns, Daten korrekt zu aggregieren und damit Entscheidungen zu unter-

stützen. Allerdings ist es auch wichtig, bei Bedarf in die Details hineinzuschauen und Ursachen zu verstehen.

Kennzahlen als Basis

Das Messen der Lieferantenleistung ist ein wesentlicher Bestandteil des Lieferantenmanagements. Dabei ist es wichtig, dass Kennzahlen definiert werden und der Lieferant weiss, wie und wann diese gemessen werden. In regelmässigen Sitzungen werden die Kennzahlen besprochen und Zielvorgaben vereinbart. Geeignete Tools helfen dabei, die Zahlen übersichtlich darzustellen. Dies ermöglicht wiederum dem Lieferanten, eine Rückmeldung zu geben, ob seine Leistung stimmt oder woran er arbeiten muss und bei welchen Werten allfällige Konsequenzen folgen. Während der Lieferant bei weichen Faktoren, die aus Umfragen erhoben werden, immer eine Ungenauigkeit hinnehmen muss, hat er bei harten Faktoren, die auf Lieferungen basieren, immer das Anrecht, die Datengrundlagen nach-

zuvollziehen. Bei Diskrepanzen ist es wichtig, dass ein Tool eine Aufgliederung der Basisdaten ermöglicht. Damit kann der Einkäufer die Ursachen begründen und dem Lieferanten eine faktenbasierte Rückmeldung geben. Im Einkauf gibt es viele Kennzahlen, die regelmässig gemessen sein wollen.

Werden Logistikmodelle verändert und zum Beispiel auf VMI (Vendor Managed Inventory) umgestellt, müssen auch die Kennzahlen für die Lieferleistung angepasst werden. So kann nicht mehr gemessen werden, ob eine Bestellung zum richtigen Zeitpunkt und in der korrekten Menge (OTIF = On Time In Full) angeliefert wird. Eine geeignetere Kennzahl ist dann, ob die definierten Mindest- und Maximalbestände eingehalten worden sind. Die Tools müssen in dem Fall verschiedene Logistikmodelle abbilden können, will man manuellen Aufwand bei den Einkäufern vermeiden.

Herausforderung Datenkonsistenz
Finanzkennzahlen sind ein Hilfsmittel, um die Geschäftsentwicklung zu kontrollieren und Trends zu erkennen. Dabei unterstützt die Aggregation auf höherem Level, den Überblick zu behalten. Wichtig ist, dass die unterschiedlichen Datenquellen miteinander in Verbindung gebracht werden können und die Datenkonsistenz sichergestellt ist.

Die lokale und globale Ansicht eines Lieferanten, aber auch die zeitliche Betrachtungsperiode geben ein anderes Bild von einem Lieferanten. Deshalb ist es wesentlich, dass die Filter entsprechend gesetzt und Daten richtig abgegrenzt werden. Falls Fehler im System erkannt werden – was bei den besten Systemen vorkommt, sollte eine manuelle Anpassung an der Basis der Daten möglich sein, die auch konsistent auf alle übergeordneten Levels übertragen wird. Das Ziel sollte sein, alle Daten in einem einzigen System

zu haben und die KPIs über alle Standorte hinweg einheitlich definiert zu haben. Der Nutzen von einem guten Reportingtool ist: Produktivität, Agilität, Transparenz und Konformität sowie Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung.

«Auch wenn Daten, Systeme und Tools zunehmend besser werden, bleibt der Mensch ein bedeutendes Element bei Entscheidungen im Einkauf.»

Digitalisierung, Automation und Big Data machen auch nicht halt im Einkauf. Für die Zusammenarbeit mit Lieferanten wird es zunehmend wichtiger, dass Prozesse automatisiert werden, dass Schnittstellen und Datenaustausch effizient gestaltet werden und dass die Agilität dabei nicht verloren geht. Die Anbindung der Lieferanten an die Systeme ihrer Kunden wird immer wichtiger. Dies optimiert die Prozesse, aber damit steigt auch die Datenmenge.

Die Digitalisierung macht heute Entscheidungen noch nicht einfacher. Tools und Kennzahlen müssen dem raschen Fortschritt erst noch folgen.

Der Faktor Mensch

Auch wenn Daten, Systeme und Tools zunehmend besser werden, bleibt der Mensch ein bedeutendes Element bei Entscheidungen im Einkauf.

Einerseits erspart es dem Einkäufer Aufwand, wenn Daten in Dashboards schön dargestellt werden, sodass er diese in die Diskussion mit den Lieferanten gleich zeigen kann. Allerdings muss der Einkäufer in schwierigen Diskussionen mit den Lieferanten gute Argumente liefern können und deshalb auch die Details hinter den Daten verstehen. Die Grundlage muss

deshalb zuverlässig sein, damit sich der Einkäufer bei der Diskussion richtig positionieren kann.

Zudem ist wohl fast jeder Einkäufer zielorientiert und will mit den Daten auch seine Leistung überprüfen. Daten ermöglichen einen Wettbewerb unter Einkäufern oder Abteilungen, wenn die Ziele richtig gesetzt und eben auch nachvollziehbar messbar sind. Konsequenzen und Reaktionen bei erreichten Grenzwerten müssen allen bekannt sein und auch umgesetzt werden. Zu guter Letzt ermöglichen Daten Abstimmung und vorausschauendes Handeln und damit proaktive Entscheidungen.

Bessere Einkaufsentscheidungen werden erreicht, wenn nur gemessen wird, was durch das Team bearbeitbar ist. Dies ermöglicht Fokus und proaktive Steuerung. Die Datenqualität und -konsistenz muss sichergestellt sein. Dies ist umso schwieriger, je mehr Systeme beteiligt sind und je komplexer die Organisationsstruktur im Betrieb ist. Elementar ist, dass die Tools als Basis für die Kommunikation intern (mit Stakeholdern) und extern (mit Lieferanten) verwendet werden können. •



Patricia Hurschler

Die promovierte Betriebs- und Produktionsingenieurin leitet den direkten Einkauf von Roche Diagnostics am Standort Rotkreuz. Sie hat sich bereits während ihrer Dissertation mit Einkaufsentscheidungen befasst. Patricia Hurschler ist zudem Mitglied im Vorstand von procure.ch.

Lean Supplier Day: Wertströme verknüpfen, einfach gemacht

Lean Management ist nicht nur eine Philosophie, sondern wird in vielen Unternehmen auch gelebt. So hilft beispielsweise ein Lean Supplier Day dabei, Lieferanten ins eigene Wertschöpfungs-system zu integrieren, langfristig Kosten einzusparen und die Performance in der Wertschöpfungskette zu erhöhen.

Oliver Mattmann

Der Beschaffungsmarkt ist in den letzten drei Jahren durch die Währungsthematik explodiert. Schweizer Unternehmen profitierten vom starken Schweizer Franken und konnten dadurch massive Einsparungen im Einkauf realisieren.

Das Pendel scheint aber langsam wieder in die andere Richtung zu schwingen und die Suche nach weiteren Optimierungsmöglichkeiten geht los. Im Rahmen des klassischen Lieferantenmanagements wird jedoch häufig nur über Preise, Lieferzeiten, Qualität und allenfalls noch Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsentwicklungen gesprochen. Die Zeit reicht selten aus, um auch die Schnittstellen und den damit verbundenen Aufwand stetig zu reduzieren. Die Reibungsverluste an Schnittstellen sind beachtlich und für die Performance nicht förderlich. So werden unter anderem Wareneingangsprüfungen, Qualitätsmängel sowie interner oder auch externer Abstimmungsaufwand nur selten vollumfänglich vom Lieferanten vergütet.

Die Potenziale einer verbesserten Partnerschaft zwischen Lieferanten und Kunden liegen oft brach. Zudem werden Lieferanten bei der Optimierung ihrer Prozesse häufig alleine gelassen. Es besteht nur in wenigen Unternehmen eine funktionierende Feedbackkultur der Verbesserungspotenziale entlang der gesamten Supply Chain.

Reduktion der Verschwendung

Es braucht also neue Anstrengungen, um im Rahmen der Supply Chain und auch im Einkauf die Unternehmensprozesse zu verschlanken und so weitere Kosteneinsparungen erreichen zu können. Bevor überhaupt digitalisiert werden kann, muss reduziert und standardisiert werden.

Lean Management ist nicht nur ein mittlerweile etablierter, sondern hierfür auch ein gut umsetzbarer Ansatz, um so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mittel- bis langfristig zu stärken. Lean Management bezeichnet die Gesamtheit der Denkprinzipien, Methoden und Verfahrensweisen zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter. Wichtige Prozesse und auch das Unternehmen als Organisation selbst können damit nachhaltig optimiert werden.

Ein koordinierter Wertstrom über das Unternehmen hinaus stellt dabei einen wichtigen Aspekt dar.

Die Automobilindustrie arbeitet schon seit über 40 Jahren erfolgreich mit und dank Lean Management. Insbesondere der japanische Autohersteller Toyota (aus dem Ursprungsland von Lean Management schlechthin) hat ein intensives Lieferanten-/Partnersystem institutionalisiert. Und zwar im Rahmen des «Keiretsu» (jap. wörtlich: Reihe, Linie). Der weltgrösste Automobilhersteller betreibt diverse Unternehmen,

die rechtlich selbstständig, aber wirtschaftlich voneinander abhängig sind. Dadurch ist eine hohe Abstimmung der Wertströme möglich. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit wird dadurch verbessert. Eine solche Integration kann sowohl vertikal (entlang des Wertstroms) als auch horizontal erfolgen.

Das Ganze hier gleich auf dem Level betreiben zu wollen, wie es Toyota tut, ist wohl vermessen. Einen sogenannten Lean Supplier Day (LSD) einzurichten, ist aber ein guter Anfang, um die jeweiligen Wertströme vertieft zu analysieren. Ein solcher LSD hilft Unternehmen an den Schnittstellen innerhalb ihres Lieferantennetzwerks umfassende Verbesserungen zu erreichen und somit langfristig ihre Beschaffungs-(voll-)kosten zu reduzieren.

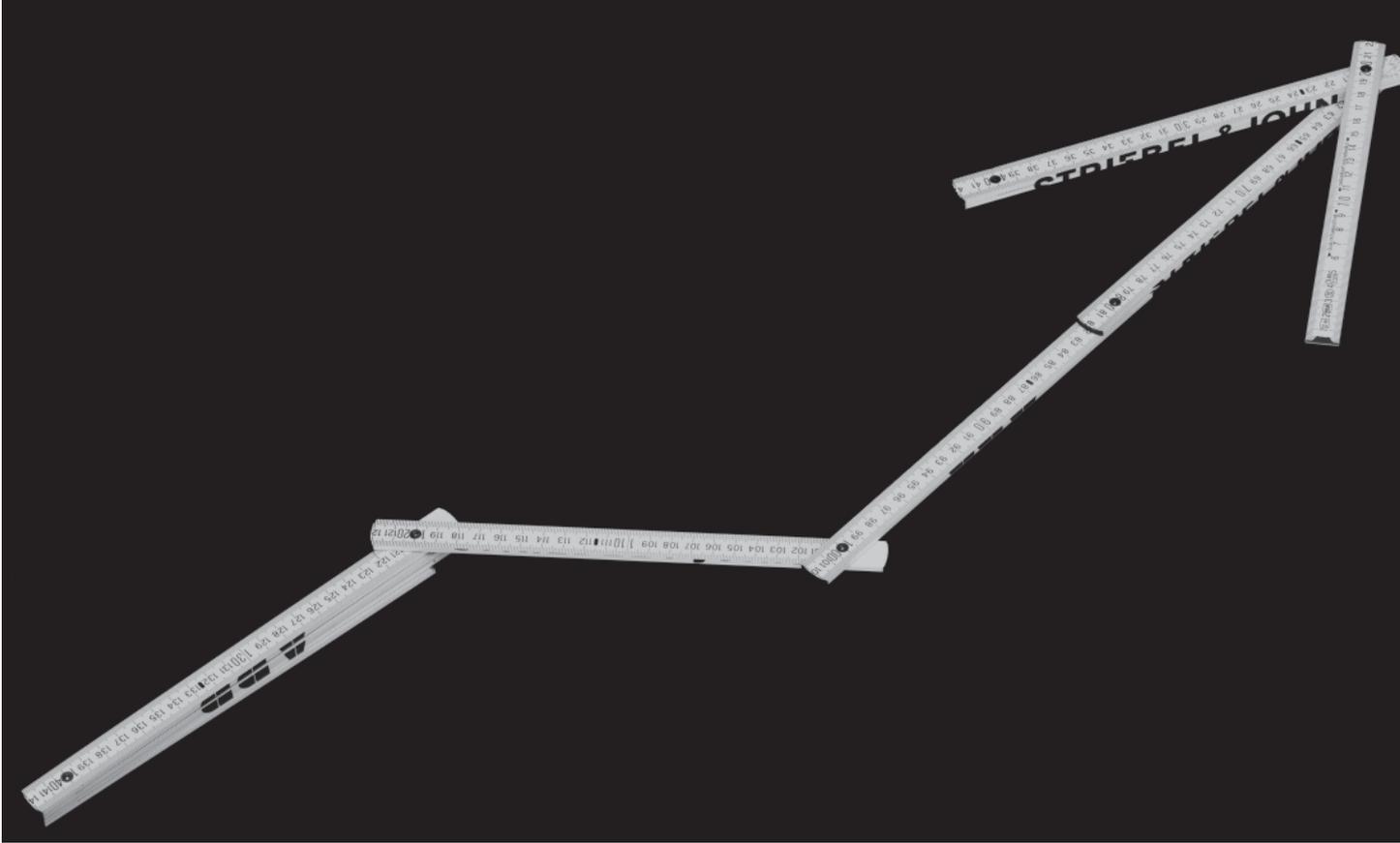
Den LSD gestalten

An einem LSD sollten A-Lieferanten oder strategische Partner teilnehmen.

Praxishalbttag

In Zusammenarbeit mit Rondo Burgdorf AG und Leancom GmbH veranstaltet procure.ch am 29. Oktober einen Praxishalbttag zum Thema Lean Management in der Praxis.

www.procure.ch/Event



Beginnen Sie zunächst mit lokalen oder nationalen Lieferanten. Am LSD müssen die führenden Köpfe des eigenen Betriebes (Geschäftsführer, COO, Produktionsleiter und/oder gegebenenfalls Logistikleiter) zwingend anwesend sein, um den Lieferanten die Relevanz aufzuzeigen. Laden Sie die jeweiligen Geschäfts- und Verkaufsleiter der Lieferanten ein, nur so erhalten Sie die notwendige Management Attention. Führen Sie mehrere LSD durch. Gebündelt nach Kriterien wie Branche oder Standort. Laden Sie maximal 20 Unternehmen ein.

Am LSD stellt der Gastgeber die eigenen Verbesserungen vor und informiert die Lieferanten zugleich auch über die künftigen Anforderungen an sie. Dadurch erhöht sich der Druck, dass die Lieferanten ebenfalls auf den «Verbesserungszug» aufspringen und sich entwickeln wollen. Und durch den verursachten Gruppendruck entsteht zudem eine anregende Dynamik, da niemand das Schlusslicht bilden möchte.

Das Tagesprogramm gestaltet sich aus einem intensiven Rundgang vor Ort sowie ausgewählten, vom Gastgeber präsentierten Beispielen, wo genau der Hebel anzusetzen ist. In einem Work-

shop erarbeiten die Lieferanten zunächst gemeinsam zwei bis drei Verbesserungspunkte und stellen diese auch gleich vor.

Anschliessend erhalten die Lieferanten eine individuelle «Hausaufgabe», mit dem Ziel, das Resultat innerhalb der nächsten zwei bis drei Monate umzusetzen. Die Lösungsfindung wird vom Gastgeber punktuell verfolgt und das Ergebnis konsequent eingefordert. Dadurch institutionalisiert sich eine Verbesserungskultur zwischen Kunden und Lieferanten. Ebenfalls ist so leicht erkennbar, welche Lieferanten überhaupt fähig und auch willens sind, mit dem Kunden zusammenzuarbeiten. Natürlich kann dies dazu führen, dass die Kooperation mit dem einen oder anderen Lieferanten nicht mehr weitergeführt wird.

Lieferanten sind gefordert

Durch die (mehr-)jährige Durchführung von Lean Supplier Days lassen sich auf längere Sicht weitere Kosteneinsparungen realisieren. Zudem lernt das eigene Unternehmen, die Prozesse an den Schnittstellen zu verbessern. Und der Lieferant muss sich aufgrund der Kooperation weiter an-

strengen, um «mit im Boot» zu bleiben. Das Verbesserungspotenzial liegt erfahrungsgemäss mindestens im zweistelligen Prozentbereich.

Die grosse Herausforderung ist es, im hektischen Geschäftsalltag für einen solchen Lösungsansatz die nötige Zeit zu finden. Die regelmässige Durchführung eines Lean Supplier Day verdeutlicht aber die Relevanz. Die Unternehmensgrösse spielt dabei nicht einmal eine zwingende Rolle. Auch kleine Unternehmen können solche Lean Supplier Days organisieren. •



Oliver Mattmann

Der promovierte Medizinwissenschaftler ist Chief Visionary Officer der Unternehmensberatung Leancom GmbH. Er beschäftigt sich seit mehr als zehn Jahren mit innerbetrieblichen Verbesserungen in den Bereichen Industrie, Service, Healthcare und Bauwesen.

AUSSCHREIBUNG

SSC-Basismodulprüfung HFP 2019

Zulassung zur eidgenössischen höheren Fachprüfung Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom

Datum der Prüfung

9.–10. Januar 2019

Anmeldeschluss

30. Oktober 2018

Ort der Prüfung

Windisch

Prüfungsgebühr

CHF 1400.–

Dispensation: Grundgebühr CHF 350.– 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 eidgenössischen höheren Fachprüfung der Steuergruppe SSC ist das erfolgreiche Absolvieren von sechs der sieben SSC-HFP-Abschlüsse 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

AUSSCHREIBUNG

Berufsprüfung Frühling 2019

Einkaufsfachmann/Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis

Datum der Prüfung

Schriftlich: 15. März und 29. März 2019

Mündlich: 6. bis 10. Mai 2019

Anmeldeschluss

12. Oktober 2018

Ort der Prüfung

Wird zum Zeitpunkt der Zulassungsbestätigungen bekannt gegeben. Siehe auch:

www.procure.ch/Pruefungen.

Prüfungsgebühr

CHF 2600.–

Anmeldeformulare und Auskünfte

procure.ch, Prüfungssekretariat

Laurenzenvorstadt 90, Postfach 3820

5001 Aarau, Tel. 062 837 57 00

www.procure.ch

Zulassungsbedingungen

Gemäss Prüfungsordnung



GEOS – das Industrie- und Outdoorgehäuse von Spelsberg

Perfekt durchdacht für raue Anforderungen

Robust. Flexibel. Sicher.

Die neue Serie GEOS wurde speziell für den Einsatz im Industrie- und Outdoorbereich entwickelt. Die Gehäuse verfügen über eine hohe Schutzart, sind extrem robust und bieten viele Details für eine montagefreundliche und zeitsparende Installation. Widerstandsfähige, langlebige Materialien halten Witterungsbedingungen wie Sonne, Wind und Niederschlag problemlos stand. Die patentierte Formgebung der Gehäuse, der De-

ckel und das neue und innovative Dichtsystem «Drain Protect» sorgen für einen sicheren Verschluss, der Feuchtigkeit, Staub und Schmutz zuverlässig trotzt.

Grössenvielfalt

10 Varianten mit zwei Gehäusehöhen und drei Basisgrössen sowie die Möglichkeit zwischen einem grauen und einem transparenten Deckel zu wählen, bieten für jeden Einsatzzweck das passende Gehäuse.

Durchdachte Details machen den Unterschied



Optimierte Kastenabmessungen

- Flexible Bestückung der Gehäuse mit Flanschplatten und schweren Industriesteckverbindern
- Für einen universellen Einsatz in verschiedenen Anwendungen



Befestigungsdome im Deckel

- Basis für den Einbau von Komponenten, z.B. Leiter- und Montageplatten, Normschienen, Tragsysteme
- Auf Anfrage erhältlich



Unterschiedliche Verschlusssysteme

- Freie Wahl zwischen Schraub- und Schnellverschluss

Besuchen Sie uns an der Sindex in Bern vom 28. bis 30. August, Halle 3.0, Stand B06



Bild: zvg

Standortbestimmung auf dem Weg zum Einkauf 4.0

Die Digitalisierung hält Einzug in die Einkaufsorganisation grosser wie kleiner Unternehmen. Jedoch mangelt es vielerorts an einer geeigneten Methodik, um vorrangige Handlungsfelder zu identifizieren und geeignete erste Schritte zu bestimmen. Dabei profitiert besonders der Einkauf von einer aktiven Rolle bei der Gestaltung von Digitalisierungsmassnahmen.

Axel T. Schulte

Viele Einkaufsorganisationen stehen an der Schwelle zur digitalen Transformation. Doch oftmals sind Potenziale und Handlungsfelder nur unvollständig identifiziert. Studien und Untersuchungen des Fraunhofer Instituts für Materialfluss und Logistik (IML) greifen diese Problematik auf und geben den Unternehmen wertvolle Hilfestellungen auf dem Weg zu ihrem Einkauf 4.0.

Die Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, die digitale Transformation einzuleiten. Die zunehmende Digitalisierung und Dynamisierung der Unternehmenswelt im Kontext von Industrie 4.0 führt zu einer grundlegenden Veränderung von Abläufen in allen Bereichen eines Unternehmens. Aufgrund der Vielzahl an internen und externen Schnittstellen nimmt die Einkaufsorganisa-

tion zunehmend eine Schlüsselposition ein, um den Wandel entscheidend zu gestalten. Dafür muss der Einkauf die Initiative ergreifen und als Schnittstellenmanager den digitalen Transformationsprozess anführen.

Erste Hürden überwinden

Doch wie kann die digitale Transformation wirksam angegangen werden? Viele Firmen, vom Kleinunternehmen bis hin zum Grosskonzern, haben erste Handlungsbedarfe identifiziert und sind motiviert, die Digitalisierung im Einkauf voranzutreiben.

Allerdings stellt oftmals bereits dieser erste Schritt eine unerwartete Hürde dar, da eine Methodik zur strukturierten Identifizierung von Digitalisierungsbedarfen fehlt. Es gilt

daher zunächst konkrete Ansatzpunkte zu lokalisieren und geeignete Massnahmen zu definieren, um das Digitalisierungsprojekt anzustossen. Das Wissen über die aktuelle Leistungsfähigkeit des Einkaufs ist dabei ebenso von wachsender Bedeutung wie messbare Änderungen der Performance infolge umgesetzter Digitalisierungsprojekte.

Der «Einkauf 4.0 Check»

Viele Firmen stehen bei diesen Fragestellungen noch ganz am Anfang ihrer Bemühungen und benötigen Unterstützung. Deshalb wurde vom Fraunhofer IML ein standardisiertes, toolgestütztes Vorgehen zur Bewertung des aktuellen Reifegrades der Einkaufsorganisation auf dem Weg zum Einkauf 4.0 entwickelt – der «Einkauf 4.0 Check».

Anhand verschiedener Faktoren, die für eine erfolgreiche Umsetzung des Einkaufs 4.0 erforderlich sind, können die Unternehmen mit dem «Einkauf 4.0 Check» die Performance und den aktuellen Entwicklungsstand ihrer Einkaufsabteilungen einordnen und bewerten. Aus diesen Erfolgsfaktoren leiten sich 63 Fragen ab, aufgeteilt auf sechs Dimensionen (Mensch & Management, Technologien & Systeme, Controlling & KPI, Organisation & Prozesse, Geschäftsmodelle, Lieferanten), die eine genaue Standortbestimmung ermöglichen. Das Unternehmen definiert darüber hinaus den individuellen Zielzustand für jede Fragestellung.

Diese Zielzustände sind an der Strategie des jeweiligen Unternehmens auszurichten und entsprechen nicht zwingend der maximal möglichen Ausprägung in jeder Dimension. Somit erhalten Unternehmen nach der Durchführung des «Einkauf 4.0 Checks» individuell auf ihre Einkaufsorganisation abgestimmte Handlungsfelder für potenzielle Digitalisierungsvorhaben, die durch den Ist-Soll-Abgleich der verschiedenen Dimensionen identifiziert und aufbereitet werden. So können geeignete Massnahmen zur Überwindung der «Gaps» bedarfsgerecht abgeleitet werden.

Darüber hinaus kann auf Wunsch die eigene Performance mit einem Benchmark innerhalb der eigenen Branche oder über verschiedene Branchen hinweg verglichen und bewertet werden. Hierbei stehen sowohl die aktuellen Situationsanalysen als auch die Zielsetzungen der Benchmark-Unternehmen zur Verfügung, was eine umfassende Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit und Ziele ermöglicht. Durch eine wiederholte Durchführung der Standortbestimmung werden Fortschritte messbar, transparent und kommunizierbar.

Blockchain und Smart Contracts im Einkauf

Entsprechend der individuellen Digitalisierungsroadmap zum Einkauf 4.0 werden neben strategischen Komponenten auch innovative Technologien wie zum Beispiel künstliche Intelligenz, Blockchain und Smart Contracts mit einbezogen. Letztere bieten gerade für den Einkauf ein hohes

Automatisierungspotenzial, da auch heute noch viele Beschaffungsprozesse papierbasiert abgewickelt werden. Die Blockchain ist hier besonders geeignet, um verschiedene Schnittstellen der Wertschöpfungskette zu harmonisieren. Als Kommunikationsmedium zwischen den Partnern reduziert sie den Aufwand, verglichen mit der Pflege individueller EDI-Schnittstellen je Lieferant, erheblich. Durch redundante Datenhaltung können angebundene Partner auf dieselben Informationen zugreifen. Vollständige Transparenz unter allen Partnern ist dabei nicht zwingend erforderlich. So können sensible Daten durch genau festgelegte Lese- und Zugriffsrechte geschützt werden. Darüber hinaus können mit Smart Contracts Ausführungen von Vertragsvereinbarungen und Abläufen automatisiert werden. Wird beispielsweise der Einkaufspreis an die Lieferantentreuekennzahl gekoppelt, kann dem Lieferanten bei Überschreitung der Lieferfrist ein niedrigerer Preis bezahlt werden, als wenn er pünktlich liefert.

Der Weg zum Einkauf 4.0

Um die unternehmenseigenen Ziele innerhalb der oben genannten Dimensionen noch konsequenter verfolgen zu können, laufen bereits Umsetzungsprojekte am Fraunhofer IML. Hier werden geeignete Strategien entwickelt, um individuelle Massnahmen abzuleiten und in der Einkaufsorganisation umzusetzen. Projektinhalte umfassen beispielsweise eine optimierte Lieferantenintegration, Innovation Sourcing sowie die Verbesserung der Nachfrage- und Kapazitätsplanung. Durch seine umfassende Herangehensweise bietet der «Einkauf 4.0 Check» nicht nur eine wirksame Möglichkeit zur Messung der aktuellen Performance der Einkaufsorganisation, sondern kann auch den entscheidenden Anstoss geben, um die digitale Transformation im eigenen Unternehmen voranzutreiben und die strategische Schlüsselposition des Einkaufs nachhaltig zu stärken. •



Axel T. Schulte

Der promovierte Betriebswirt und Ingenieur leitet am Fraunhofer IML die Abteilung Einkauf und Finanzen im SCM und hat ausserdem eine Professur für Supply Chain Management an der St. Petersburg State University, Russland.

29%

Der weltweite Absatz von Industrierobotern hat 2017 die neue Rekordmarke von 380 550 Einheiten erreicht. Das ist ein Plus von 29 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. China verzeichnete mit einer Zunahme von 58 Prozent das grösste Nachfragewachstum für Industrieroboter. In den USA stieg der Absatz um 6 Prozent – in Deutschland um 8 Prozent. Dies sind erste Ergebnisse der Roboter-Weltstatistik 2018, die von der International Federation of Robotics (IFR) veröffentlicht wird.

Anzeige



Zollschule.ch
Kompetenzzentrum ZFEB+ GmbH

Lehrgang: Customs & Trade



Werden Sie zum Fachexperten in
Zoll- und Aussenhandelsfragen.
Mit unserem Diplomlehrgang führen
wir Sie ohne Umwege durch den
Dschungel der internationalen
Geschäftsabwicklung.

Jetzt anmelden:

www.zollschule.ch (Weiterbildung)

Big Data: Grosses Potenzial, aber erheblicher Nachholbedarf

Gemäss einer Umfrage der Strategieberatung Oliver Wyman sind über 50 Prozent der europäischen Einkaufschefs davon überzeugt, dass Big Data bis 2025 zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen werden. Doch haben die meisten noch kein klares Ziel, wie sie dies zum eigenen Vorteil nutzen können.

Bisher nutzt das Gros der Unternehmen vor allem traditionelle Daten (Small Data). Diese sind strukturiert, klar definiert und vom Volumen her überschaubar. Die Zukunft jedoch wird von Big Data dominiert. Diese sind gekennzeichnet durch grosse, komplexe, sehr variable und schwach strukturierte Datensätze.

In diese Kerbe schlägt auch die europaweite Befragung von 75 Führungskräften aus dem Einkauf, welche die international tätige Strategieberatung von April bis Mai 2018 durchgeführt hat. «Die intelligente Analyse und Interpretation von grossen Datenmengen sowie die Fähigkeit, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen, spielen eine entscheidende Rolle für den künftigen Geschäftserfolg», erklärt denn auch Christian Heiss, Partner und Einkaufsexperte bei Oliver Wyman.

Wunsch und Wirklichkeit

Für 55 Prozent der Befragten sind Big Data für ein erfolgreiches Weiterbestehen am Markt 2025 nicht mehr wegzudenken. Bei der Einschätzung spielt jedoch die Grösse des Unternehmens eine wichtige Rolle. So halten 73 Prozent der Befragten aus Grosskonzernen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz Big Data für absolut erfolgsentscheidend. Bei Unternehmen die zwischen 100 Millionen Euro und einer Milliarde Euro Umsatz machen, sind es noch 58 Prozent, in der Umsatzklasse mit weniger als 100 Millionen Euro dagegen lediglich 43 Prozent.

Doch Wunsch und Wirklichkeit klaffen noch weit auseinander. Bisher erfüllen nur vier Prozent der befragten Unternehmen alle notwendigen Voraussetzungen, um Big-Data-Kompetenzen im Einkauf zu entwickeln. Lediglich 21 Prozent haben ein klares Ziel oder eine Vision, nur elf Prozent einen konkreten Umsetzungsplan. Die Gründe dafür liegen vor allem in einer fehlenden internen Unterstützung, sagen

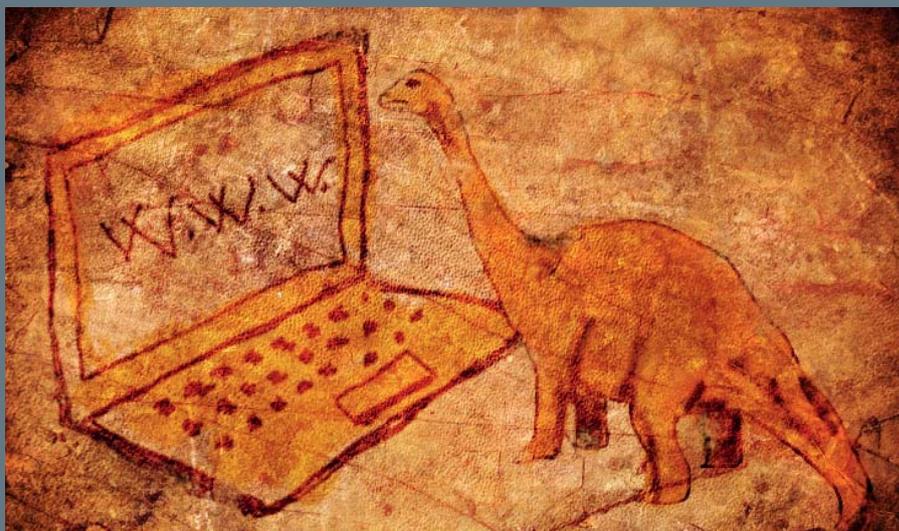


Bild: Fotolia

drei von vier Führungskräften. Dagegen scheinen die finanziellen Mittel zumindest bei grösseren Unternehmen kein Engpass zu sein. Nahezu jeder zweite Grosskonzern verfügt über genügend Budget für Investitionen in Big Data, bei Mittelständlern ist es fast ein Drittel. Engpässe gibt es bei kleinen Firmen – hier haben lediglich 15 Prozent ausreichend Geld für die neue Technologie.

Hebelwirkung nutzen

Die wichtigsten Hebel für die Nutzung von Big Data sehen die Einkaufsmanager im Aufbau einer geeigneten Datenbasis und IT-Umgebung im Unternehmen. Hinzu kommen die Qualifikation der Mitarbeiter sowie eine bessere Zusammenarbeit mit anderen Bereichen innerhalb der Organisation. In Zukunft werden nach Einschätzung der Befragten vor allem «klassische» Einkäufer, SCM-Mitarbeiter und Ausschreibungen nach heutigen Standards an Wichtigkeit verlieren.

Für jeden Zweiten werden auch die persönlichen Beziehungen mit Zulieferern bei weniger umsatzstarken Warengruppen deut-

lich zurückgehen. Dagegen werden im Jahr 2025 eine State-of-the-Art-Datenbasis und ein verbesserter Datenaustausch mit Zulieferern und Kunden zu den erfolgskritischen Faktoren aufsteigen.

Neue Anforderungsprofile

Künftig wird auch die Zahl der Mitarbeiter in Procurement und SCM stark abnehmen. So wird der grösste Rückgang im operativen Einkauf (–37 Prozent) erwartet. Gefolgt vom strategischen Einkauf (–24 Prozent) und vom Supply Chain Management (–24 Prozent). Gleichzeitig wandelt sich das Anforderungsprofil der Mitarbeiter. Standen bisher Qualifikationen wie Verhandlungsgeschick und Geschäftssinn im Vordergrund, so braucht das Procurement von morgen «Data-driven Performance Manager» mit fortgeschrittenen Analyse- und Data Science Skills.

So sollte der Einkauf schon heute beginnen, seinen Talentpool anzupassen und die Know-how-Lücken bei Big Data zu schliessen. Beispielsweise durch Weiterbildungen. •

Damit der Laden läuft: wie Coop Nichthandelsware beschafft

Wenn ein Detailhandelsriese wie Coop einen Kernprozess wie das SCM holistisch und gruppenübergreifend neu etabliert, sind neue Herausforderungen zu meistern. Mauro Manacchini hat diesen Wandel erfolgreich vorangetrieben und gewährt einen Blick hinter die Kulissen eines gelungenen Changeprozesses.

Interview: Mario Walser

Herr Manacchini, illustrieren Sie kurz das «Geschäftsmodell» der Coop-Gruppe bei der Beschaffung von Nichthandelswaren (NHW)?

Der strategische NHW-Einkauf bei Coop beschafft breit. Das Portfolio umfasst Baumassnahmen, Renovierungen, Innenausbau (Regalsysteme, Maschinen und Anlagen, Kleininventar) sowie Verpackungen. Auch wenn es um Instandhaltung und Facility Management oder um die Beschaffung von Gebrauchs- und Verbrauchsmaterial geht, sind wir zuständig. Vor dem Start der strategisch basierten Neustrukturierung 2015 war die Beschaffung von NHW innerhalb der Coop-Gruppe eine zwar nötige nachgelagerte Dienstleistung, aber keine aktiv verfolgte Strategie. Das Einkaufen und dessen Kosten standen bis dahin nicht im Fokus.

Wie genau wurden die NHW vor der Neustrukturierung beschafft?

Die NHW wurden von den jeweiligen Einkäufern recht individuell, das heisst je nach Bereich, Region beziehungs-

weise Beschaffungsmarkt, betreut. Verantwortungen, Abläufe oder auch Dokumentationen wie beispielsweise Verträge waren nicht standardisiert. Und es gab nur wenig Informationsaustausch zwischen den einzelnen Einkäufern innerhalb der Coop-Gruppe.

Welches Ziel hat man mit der Neustrukturierung anvisiert?

Die Leitung der Coop-Gruppe wollte der Beschaffung von NHW mehr Gewicht verleihen. Sie sollte transparenter werden und die Verantwortlichkeiten sollten neu geregelt werden. Mit dem Ziel, durch ein zentrales kleines strategisches NHW-Beschaffungsteam eine Professionalisierung des gesamten NHW-Einkaufs herbeizuführen. Die Zusammenarbeit, sowohl mit den Lieferanten als auch mit unseren internen Kunden, sollte optimiert werden.

Welche Kostensenkungshebel haben Sie seitdem zur Hand?

Dank unserer klaren, verbindlichen Einkaufspolicy beschaffen wir konsequenter als früher. Wir kaufen insgesamt weniger ein und erkennen Abweichungen schneller und besser. Wir bündeln die zu beschaffende Ware und arbeiten mit Rahmenverträgen. Wir verhandeln bei Bedarf neu und ändern das Lieferan-

tenpanel, falls nötig. Die Beschaffung im fernen Osten geschieht, wo sinnvoll, unter TCO-Aspekten. Wir hinterfragen Spezifikationen, standardisieren und evaluieren Substitute. So steuern wir den NHW-Einkauf und auch die Supply-Chain aktiv.

Gibt es Besonderheiten bei der Beschaffung von NHW?

Im Gegensatz zu den Verhandlungen bei Handelswaren verhandeln wir bei den NHW ausschliesslich Netto/Netto.

In einer solch neuen Struktur gibt es ab und an sicher auch Fallstricke, die es zu vermeiden gilt?

Es war uns wichtig, keine allzu lange Aufbauphase ohne direkte Erfolge zu haben. Die Unternehmensstrategie sollte nicht verwässert werden – und vor allem sollte kein «bürokratischer Zentralismus» Einzug halten.

Wie evaluieren und entwickeln Sie Ihre Lieferanten?

Wir streben mit den Lieferanten eine nachhaltige Geschäftsbeziehung an, in der wir gemeinsam durch kontinuierliche Innovationen wachsen können.

Das heisst konkret?

Die Basis bildet die Sicherstellung unserer Produktbedürfnisse. Daraus abgeleitet erfolgt eine Marktanalyse, bei der wir auch Trends und Entwicklungen nicht ausser Acht lassen. Kombiniert mit einem RFI- und RFP-Prozess ergibt sich eine Longlist potenzieller

50 Jahre
> sozial und professionell

Arbeiten Sie mit uns!

Lagern Sie Ihre Produktion
in die Schweiz aus.

 **Stiftung Brändi**
sozial und professionell

Tel. 041 349 02 53 | stiftung@braendi.ch | braendi.ch

Lieferanten. Die daraus definierte Einkaufsstrategie dient uns als Basis für die Ausschreibung. Gegebenenfalls führen wir vor Verhandlungen auch schon Testläufe in unserer Produktion durch, beispielsweise, wenn es um die Beschaffung von Verpackungen geht. Parallel erfolgt eine strukturierte Auditierung des Lieferanten, allenfalls gibt es Nachverhandlungen und zusätzliche Tests. Erst dann setzen wir unsere Unterschrift unter den Vertrag.

Sind bei der Beschaffung von NHW spezielle Risiken zu beachten?

Natürlich müssen wir uns nach den Anforderungen einer zeitgemässen Compliance richten. Bezüglich Lieferantenabhängigkeit halten wir uns streng an die Richtlinien der Wettbewerbskommission. Selbstverständlich stellen wir sicher, dass unsere Lieferanten in puncto Arbeitssicherheit und Nachhaltigkeit die Rahmenbedingungen von Coop erfüllen. Und natürlich haben wir auch Kriterien festgesetzt, welche die Verfügbarkeit der NHW-Produkte und die nachhaltige Lieferfähigkeit der Lieferanten sicherstellen sollen. Auch für neuralgische Bereiche wie Qualitätssicherung, Logistik, Technologie und Innovation gibt es klare Richtlinien, an die sich unsere Lieferanten zu halten haben.

Wie stellen Sie optimale Beschaffungsprozesse sicher?

Die Leitung der Coop-Gruppe hat sich entschieden, keine zentrale, gruppenweite Einkaufsorganisation unter einer Führung zu bilden. Der strategische NHW-Einkauf soll als kleines Team (9 Personen) in einer virtuellen Organisation Synergien erzielen. Wir sind in alle wichtigen strategischen Netzwerken innerhalb der Coop-Gruppe fest eingebunden und können dadurch einen nachhaltigeren Wertbeitrag liefern.

Im «Daily Business» umgesetzt ...

bedeutet das beispielsweise, dass wir künftig ein einheitliches Einkaufsstool nutzen, das die NHW-Prozesse inner-



Bild: z/vg

Mauro Manacchini

Ab März 2009 hat Mauro Manacchini (56) das Supply-Chain-Management als neuen Organisationsbereich bei der Coop-Gruppe – «auf der grünen Wiese» – erfolgreich implementiert. Seit 2015 verantwortet er als «Leiter strategische Beschaffungsservices/ Supply-Chain-Management» zusätzlich den gruppenweiten strategischen Einkauf von Nichthandelswaren. Nach seinem Ökonomiestudium war Manacchini lange Jahre SCM-Verantwortlicher für alle 30 «Metro Cash & Carry»-Länder. Der begeisterte Sportler ist verheiratet und lebt mit seiner Familie in der Innerschweiz.

halb der Coop-Gruppe standardisiert. Wir streben konsequenterweise eine harmonisierte Warengruppenklassifizierung an. Unsere Kommunikation mit den Lieferanten ist intern abgestimmt. Und es herrscht eine hohe Transparenz über die gruppenweiten NHW-Ausgaben, da wir ein Spend Analysis Tool nutzen.

Auf welcher Hierarchieebene ist der oberste Einkäufer angesiedelt und weshalb?

Auf der zweiten Hierarchieebene, um den ersten Teil Ihrer Frage zu beantworten. Wobei ich das Denken in Hierarchien für ein auslaufendes und veraltetes Modell halte.

Auf Coop gemünzt bedeutet das ...

... dass wir eine Netzwerk- beziehungsweise Matrixorganisation leben. Unabhängig von der Hierarchiestufe ist jeder Mitarbeiter in seiner Funktion ein Leader mit definierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Selbiges ist auch für die Zusammenarbeit zwischen dem strategischen NHW-Einkauf und internen Einkaufsorganisationen der Gruppe genau definiert. Der strategische Einkaufsprozess setzt dabei die Rahmenbedingungen fest.

Was macht eine gute Einkäuferin, einen guten Einkäufer aus?

Er oder sie muss über die Ziele, Bedürfnisse und Motive der jeweiligen Verhandlungspartner genauestens im Bild sein. Wahre Einkaufsprofis konzentrieren sich nicht auf Positionen, denn Positionen enthalten Limits – und keiner steht gerne als Verlierer da. Das Ziel sollte sein, sich auf die wahren Motive zu fokussieren und damit Grabenkämpfe möglichst zu vermeiden.

Und wie stellt man das an?

Während der Verhandlungsphase gilt «aktiv zuhören» als klare Devise. Das beinhaltet nämlich weit mehr, als sein Gegenüber aussprechen zu lassen. Es geht darum, zu verstehen, warum «die andere Seite» etwas sagt, ohne im glei-

chen Moment schon die eigene Meinung ins Spiel zu bringen.

Welchen Stellenwert hat für Sie die Weiterbildung Ihrer Einkäufer?

Einen sehr hohen Stellenwert. Man hat im Leben nie ausgelernt. Für mein Team gibt es drei Grundpfeiler. Neben der internen und externen Weiterbildung erachte ich «learning by doing» in der täglichen Praxis als nicht weniger wichtig. Der dritte Pfeiler ist für mich jedoch der wichtigste: Strategische Einkäufer müssen sich untereinander austauschen. Man darf sich nicht zu schade sein, jemanden um Rat zu fragen. Genauso wichtig ist es, auch jederzeit bereit zu sein, sein Wissen und seine Erfahrung zu teilen. Ein Team kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle ihre individuellen Fähigkeiten in den Dienst des Teams stellen und bereit sind, sich zu integrieren, aber zugleich auch bereit sind, die Verantwortung für die Folgen ihrer unternehmerischen Entscheidungen zu tragen.

Was heisst das für Sie als Chef?

Ich bringe mich genauso ein. Beispielsweise, indem ich meinen Mitarbeitenden Vertrauen schenke, viel Entfaltung- und Entscheidungsfreiraum gewähre und die Sicherheit biete, dass ich ihnen den Rücken decke und sie jederzeit unterstütze.

Und für Ihr Team?

Mein Team weiss, dass alle Aktivitäten auf einen nachhaltigen Kundennutzen ausgerichtet sein müssen und dass Syn-

ergien nur dann erzeugt werden können, wenn wir auch das Vertrauen unserer internen Kunden gewinnen. Übrigens ein nicht zu unterschätzender Change-Prozess, denn bis zur Etablierung unserer zentralen NHW-Einkaufsorganisation war der strategische Einkauf in den jeweiligen Divisionen und Organisationseinheiten der Coop-Gruppe eingebunden. Wir haben es geschafft, dass mittlerweile alle Mitarbeitenden diese Neuerungen als Chance zur Weiterentwicklung und nicht als Bedrohung des bisher Erreichten einstufen. Inzwischen stossen sie Veränderungsprozesse an, steuern und gestalten diese auch. Neugier und Offenheit für das Andersartige, sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Fachgebiets, sind elementar.

Die Umsetzung war also nicht immer nur ein Kinderspiel?

Einen strategischen NHW-Einkaufsprozess in diesem Umfang umzusetzen, das bedeutet einschneidende Veränderungen einzuleiten. Doch sowohl für mein Team als auch für mich gilt: Wer von ausgetretenen Pfaden abweicht, muss über längere Zeiträume auch unsichere und ungeklärte Situationen ertragen können – und dabei handlungsfähig bleiben. Wer an etablierten Strukturen rührt und unkonventionelle Alternativen aufzeigt, muss auf Widerstände aus den unterschiedlichsten Richtungen gefasst sein und den Mut haben, diese zu überwinden. Die Menschen machen den Unterschied! •

Das Unternehmen

Die Coop-Gruppe erwirtschaftete 2017 einen Gesamtumsatz von 29.2 Milliarden Schweizer Franken und beschäftigt 86 318 Mitarbeiter. Die Genossenschaft betreibt Supermärkte, Warenhäuser, Restaurants sowie Tankstellen- und Convenience-Shops. Zur Gruppe gehören diverse Fachformate im Non-Food-Bereich wie Heimwerkbedarfsgeschäfte, Apotheken oder Geschäfte für Unterhaltungselektronik, Küchengeräte und Küchenbau, zudem zwei Unterhaltungselektronikketten, ein Möbelhaus und ein Beleuchtungsfachmarkt sowie Parfümerie-, Kosmetik-Uhren und Schmuckgeschäfte. Mit der Transgourmet-Gruppe ist Coop auch im Gastronomie- und Gewerbe-grosshandel europaweit tätig.



PAUSENVERPFLEGUNG MIT GUTEM VERPFLEGUNGSKONZEPT ZU GEISTIGER HOCHLEISTUNG

Müde Augen, tiefe Leistungsfähigkeit und fehlende Energie am Arbeitsplatz? Nicht mit der Lösung Nespresso Professional von Lyreco. Vom exquisiten Kaffeegenuss über optimale Pausenverpflegung bis hin zur Planung und Umsetzung des einladenden Kaffeecorners: Ausgewogene Verpflegung in einem angenehmen Umfeld motiviert die Belegschaft zu Höchstleistungen.

Ob in der Arbeitspause, in einer Sitzung oder für den gastfreundlichen Kundempfang: Die Verpflegung am Arbeitsplatz trägt entscheidend zum beruflichen Erfolg bei. Denn sie steigert massgeblich die Produktivität der Mitarbeitenden und liefert neue Energie für hochkonzentriertes Arbeiten. Die Mitarbeitenden bleiben körperlich und geistig besser in Form, krankheitsbedingte Absenzen, Erkältungen und unproduktive Arbeitsphasen reduzieren sich.

Massgeschneidertes Verpflegungskonzept

Die Wahl der richtigen Pausenverpflegung ist das eine – die Organisation und Versorgung der Infrastruktur das andere. Lyreco nimmt im Rahmen von Nespresso Professional die Bedürfnisse der Firmen auf, stimmt diese mit den eigenen Erfahrungswerten ab und liefert ein massgeschneidertes Einrichtungs- und Verpflegungskonzept. Egal, welche Pausenverpflegung gewünscht ist, Lyreco stellt die Lösung zusammen, die am besten den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht. Sie umfasst eine Kombination von leistungsstarken Kaffeemaschinen, Wasserspendern und reichhaltig ausgestatteten

Kaltgetränke- und Snackautomaten. Das individuell zugeschnittene Konzept umfasst zusätzlich ein breites Sortiment an Markenprodukten: von Frischwasser und kühlen Erfrischungsgetränken, erlesenen Kaffee- und Teevarietäten bis hin zu Schokoladenmilch und köstlichen Snacks und Zwischenmahlzeiten.

Effiziente Lösung, geringe Investitionskosten

Das Unternehmen wählt das passende Paket und definiert damit den Grad der Bewirtschaftung seiner Pausenverpflegung. Auf Wunsch kann die Bestellung und Befüllung der Snack- und Getränkeautomaten komplett an Lyreco delegiert werden, damit das ganze Sortiment täglich frisch während 24 Stunden zur Verfügung steht. Dadurch fällt im Unternehmen auch kein zusätzlicher Personalaufwand an. Lyreco kümmert sich ebenfalls um die Reinigung und Wartung der Gerätschaften.

Arbeitspausen motivieren und machen leistungsstark

Kurze Arbeitspausen sind wichtig. Sie fördern den Austausch mit anderen Mitarbeitenden, die soziale Kompetenz und

tragen zu einem besseren Arbeitsklima bei. Viele Menschen sind sich nicht bewusst, wie wichtig eine kurze Pause am Arbeitsplatz für die eigene Leistungsform sein kann – wie genügend Schlaf in der Nacht. Die Arbeitspause stellt sicher, dass Mitarbeitende ihre Ressourcen wieder aufladen, um danach die anstehende Arbeit erholt, konzentriert und effizient anzugehen. Genussvoll und entspannt Pause machen lässt es sich in einem angenehmen Pausen-Ambiente. Lyreco unterstützt mit flexiblen und modularen Möglichkeiten: von der kompakten Kaffeewand, den Kaffeeseitens bis hin zur komplett ausgestatteten Kaffeelounge.

Individuelle Pausenraumgestaltung, leistungsstarke Maschinen und erstklassige Schnellverpflegung in höchster Qualität zu fairen Preisen: Nespresso Professional lässt keine Wünsche offen. Und das rund um die Uhr.



Ihre Vorteile:

- Technische Hotline bei Störungen
- Eigener technischer Support/ Intervention vor Ort
- Lieferung innerhalb 24 Stunden in der ganzen Schweiz
- Persönliche Beratung
- Kompetenter Kundenservice
- Kostenlose Lieferung ab 98.–
- Über 11 000 Artikel mit einer Verfügbarkeit von über 99,5 %
- Feinverteilung mit 60 Chauffeuren in firmeneigenen Lieferwagen

Mehr Informationen:
www.lyreco.ch



Bild: Fotolia

Ethik statt Sweatshops: was Compliance alles beinhaltet

Corporate Compliance bedeutet Regeltreue oder Regelkonformität im Unternehmen. Im Einkauf sind verschiedene Bereiche zu berücksichtigen wie Produkthaftung, Privatbestechung sowie Auswahl von Lieferanten, die im In- und Ausland auch die Kriterien für soziale Gerechtigkeit einhalten. Dafür muss die Leitung der Einkaufsabteilung spezifische Regeln entwickeln.

Regula Heinzelmann

Die Aufführung «Sweatshop» im Schauspielhaus Zürich befasste sich mit der Produktion und dem Verkauf von Kleidern in der Dritten Welt. Die Probleme wurden aus verschiedenen Seiten beleuchtet. Hoffentlich wird das Stück wieder gespielt, denn es ist Einkäufern, die internationale Lieferanten berücksichtigen, sehr zu empfehlen.

Anlässlich der Aufführung wurde der «Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh» vorgestellt, dieser ist ein für fünf Jahre rechtlich bindendes

freiwilliges Abkommen zwischen Einzelhändlern und Gewerkschaften. Die Unternehmen verpflichten sich, ihre Zulieferbetriebe von unabhängigen Spezialisten überprüfen zu lassen und dafür zu sorgen, dass notwendige Sicherheitsmassnahmen umgesetzt werden.

Haftung und Datenschutz

Für Compliance sind nicht nur die Gesetze wichtig, sondern auch Richtlinien, die die Unternehmer freiwillig befolgen, zum Beispiel ISO- und andere

Zertifizierungen. Auch Umweltmanagement und Tierschutz ist dabei zu berücksichtigen. Es ist im Prinzip Sache der Geschäftsleitung, Compliance-Richtlinien zu gestalten und die Mitarbeitenden darüber zu informieren. Spezifische Regeln für den Einkauf können zusätzlich von der Leitung der Einkaufsabteilung entwickelt werden. Wichtig ist, Compliance-Bestimmungen in Allgemeine Geschäftsbedingungen und sonstige Verträge mit Lieferanten einzufügen. Werden Produkte weiterverkauft, ist

Folgendes zu beachten: Als Hersteller eines Produktes gelten laut Produkthaftungsgesetz (PrHG) und dem Gesetz über die Produktesicherheit (PrSG) auch Firmen, die ihren Namen, ihr Warenzeichen oder ein anderes Erkennungszeichen auf dem Produkt anbringen oder einen ausländischen Hersteller vertreten. Nach PrHG ist sogar jede Person, die ein Produkt zum Zweck des Verkaufs, der Vermietung oder einer andern Form des Vertriebs im Rahmen ihrer geschäftlichen Tätigkeit einführt, haftbar.

Gegenüber den Lieferanten müssen auch die Datenschutzbestimmungen eingehalten werden. In der EU ist die Datenschutz-Grundverordnung in Kraft getreten und beim Einkauf in den EU-Ländern zu berücksichtigen.

Lieferanten sorgfältig auswählen

Ein Indiz dafür, dass ein Unternehmen fairen Handel betreibt, kann ein Fairtrade-Zertifikat sein, aber das ist nicht das einzige Kriterium. Zumindest sind dabei das Zertifikat und die Organisation, die es erteilt, zu überprüfen. Ein Beispiel ist die neue ISO-Norm 45001:2018 «Managementsysteme für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung». Sie dient zur Einführung straffer und effizienter Prozesse zur Verbesserung der Arbeitssicherheit in globalen Versorgungsketten.

Ein weiterer Grund, die Lieferanten sorgfältig auszuwählen und ihre Rechtmässigkeit zu überprüfen, sind das neue Nachrichtendienstgesetz (NDG) und das ergänzende Bundesgesetz betreffend die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs (BÜPF). Diese Gesetze regeln die Überwachung von Personen, gegen die ein dringender Verdacht auf Begehung einer schweren Straftat besteht. Diese Regelungen gehen weit, beispielsweise ist auch eine Kontrolle von E-Mails möglich. So können auch unbescholtene Personen oder Unternehmen ins Visier der staatlichen Überwachung geraten, wenn sie Kontakt zu Verdachtspersonen haben.

Richtlinien für Compliance im Einkauf

- Unterschriftenregelungen für Bestellungen und andere Vorgänge sind so zu gestalten, dass zwei Personen unterschreiben müssen und so eine zusätzliche Kontrollinstanz besteht.
- Rechnungsstellung und Rechnungsführung sollte man nie von derselben Person erledigen lassen, sondern beide Funktionen trennen.
- Die in- und ausländischen Datenschutzregeln sind zu beachten.
- Vereinbarungen über Rechtmässigkeit und fairen Handel mit den Lieferanten fügt man am besten in die AGB oder einzelne Verträge ein.
- Die Abteilungsleitung sollte die Lieferanten regelmässig überprüfen (Offerten, Preislisten, rechtmässiges Verhalten und fairen Handel). Der Firmenleitung sind mindestens Stichproben zu empfehlen.
- Lieferanten sollten von der Abteilungsleitung und regelmässig von der Firmenleitung auf Seriosität und rechtmässiges Handeln überprüft werden.
- Bei Zertifizierungen muss man auch die Organisationen beurteilen, die sie vergeben.
- Nach Gewährleistungsrecht sind gelieferte Produkte sofort zu überprüfen, wobei die Leitung der Einkaufsabteilung Stichproben vornehmen sollte.
- Eine Firma haftet als Hersteller für weiterverkaufte Produkte, wenn ihr Name oder ihr Warenzeichen daraufsteht, muss also diese Waren immer besonders sorgfältig überprüfen.
- Es ist Sache der Firmenleitung, Vorschriften zur Verhinderung von Bestechung und sonstige Complianceregeln zu verfassen und alle Mitarbeitenden darüber zu informieren.

Bestechung verhindern

Bestechung von Vertretern von Behörden sowie in- und ausländischen Amtsträgern ist nach Strafrecht (Art. 322 ter bis octies) verboten. Gestattet ist nach StGB 322 octies, einem Beamten dienstrechtlich erlaubte sowie geringfügige, sozial übliche Vorteile zu kommen zu lassen.

Seit 2015 sind die Bestechung von Privatpersonen, beziehungsweise das Sichbestechenlassen, Straftatbestände (StGB Art. 322 novies). Wer einem Arbeitnehmer, einem Gesellschafter, einem Beauftragten oder einer anderen Hilfsperson eines Dritten im privaten Sektor im Zusammenhang mit dessen dienstlicher oder geschäftlicher Tätigkeit für eine pflichtwidrige oder eine im Ermessen stehende Handlung oder Unterlassung zu dessen Gunsten oder zugunsten eines Dritten einen nicht gebührenden Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft. Dasselbe gilt, wenn sich Angestellte, Gesellschafter oder Beauftragte von einer Privatper-

son bestechen lassen. In leichten Fällen wird die Tat nur auf Antrag verfolgt.

Weiter gilt solches Verhalten als unlauterer Wettbewerb (UWG Art. 4a). StGB Art. 322 decies bestimmt, was keine nicht gebührenden Vorteile sind, nämlich dienstrechtlich erlaubte oder vertraglich vom Dritten genehmigte Vorteile sowie geringfügige, sozial übliche Vorteile. •



Regula Heinzlmann

Die Juristin, Wirtschaftsjournalistin und Buchautorin mit Schwerpunkt auf wirtschaftlichen und juristischen Themen lebt abwechslungsweise in Zürich und Berlin.



Mit Hand und Hirn spielerisch zur Beschaffungsstrategie

Mit Lego spielerisch eine Beschaffungsstrategie gestalten? Die «Serious Play®»-Methoden und -Materialien des grössten Spielzeugherstellers der Welt vermitteln eindrücklich eine übergeordnete Betrachtungsweise der Schnittstellen zur Beschaffung, von der Produktion bis hin zur Auslieferung.

Vanessa Borer

Die «LEGO® Serious Play®»-Methode ist ein Instrument, das spielerische Aspekte mit unternehmerischen Belangen verbindet. Für den Prozess verwendet man LEGO-Bausteine, die es ermöglichen, schnell zum Kern der Sache vorzudringen. Die Methode wird in Unternehmen, Organisationen und Teams eingesetzt, um Innovation zu fördern, neue Geschäftsstrategien zu erarbeiten oder die Zusammenarbeit im Team zu verbessern.

«LEGO neu entdeckt»

Der Referent des neu angebotenen Seminars von procure.ch

heisst Michael Fuchs. Er ist Geschäftsführer der Fuchs Development, Ausbilder mit eidgenössischem Fachausweis und verfügt über fundiertes Know-how im Lieferkettenmanagement. Er ist damit aufgewachsen, hat aber die vielseitigen LEGO-Bausteine ganz neu entdeckt. Im Vordergrund des Seminars steht die Vermittlung eines Überblicks über die Schnittstellen zur Beschaffung, von der Produktion bis hin zur Auslieferung, mittels «LEGO® Serious Play®»-Methoden und -Materialien. Teilnehmende erhalten Lösungsansätze für ihre unternehmerischen Herausforderungen in der Supply Chain.

Michael Fuchs hat bereits ähnliche Seminare zu anderen Themen moderiert. Wie waren da die Reaktionen der Teilnehmer? «Am Anfang sind manche erstaunt, dass wir mit LEGO-Bausteinen arbeiten. Manche sind skeptisch und belächeln den spielerischen Ansatz. Dann entwickelt sich schnell eine spannende Dynamik, und Begeisterung kommt ins Spiel», sagt Fuchs.

Methode mit wissenschaftlicher Basis

Das Seminar bietet Platz für acht bis zwölf Interessierte. Zur Zielgruppe gehören Führungskräfte und Mitarbeitende aus allen Bereichen, die in einzelnen Funktionen einer Wertschöpfungskette tätig sind oder in Projekten zur Gestaltung von Lieferketten mitarbeiten. Bei der «LEGO® Serious Play®»-Methode mit wissenschaftlicher Basis gehe es nicht einfach ums Spielen, die Methode habe einen wissenschaftlichen Hintergrund, betont Fuchs. Entwickelt wurde sie 1996 auf Anregung des Haupteigentümers und CEO von LEGO, Kjeld Kirk Kristiansen, zusammen mit den zwei Professoren Johan Roos and Bart Victor am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne. Kristiansen suchte damals für sein Unternehmen einen Prozess zur innovativen Strategieentwicklung. Inzwischen sind die «LEGO® Serious Play®»-Materialien eine offizielle Produktlinie und die Moderation der Workshops erfolgt durch geschulte Moderatoren wie Michael Fuchs.

Ein zentrales Element der Methode ist die Hand-Gehirn-Verbindung. So sollen Themen nicht nur visualisiert, sondern durch das Bauen von metaphorischen Modellen begreifbar werden. Der Haptik kommt folglich eine tragende Rolle zu: «Weiterbildungen sind oft sehr kopflastig. Mit dieser Methode spricht man Lerntypen an, die man sonst vernachlässigt. Ausserdem scheint es heute ein Bedürfnis zu sein, spielerisch zu lernen und eine Geschichte zu entwickeln», fügt Fuchs an.

Wie ist das Seminar aufgebaut?

Für die Anwendung der «LEGO® Serious Play®»-Methode gibt es vier offizielle Sets mit Bausteinen. Michael Fuchs hat seinen Moderatorenkoffer jedoch individuell zusammengestellt. Dazu gehören Tiere, Elemente aus der Natur, Verbindungsteile und Plattformen sowie diverse Figuren. Am Anfang des Seminars gibt es eine kurze theoretische Einführung, dann startet der Modellbau. Jeder Teilnehmer baut zuerst ein eigenes Modell. Als Eisbrecher dienen leicht zugängliche Themen, beispielsweise können sich Teilnehmer anhand eines Modells persönlich vorstellen oder die eigene Motivation darlegen und anschliessend die Ge-

Seminar

Der vorliegende Artikel ist in der Juniausgabe von «haptik.ch», dem Verbandsmagazin der Schweizer Papeterien und Spielwarendetaillisten, erschienen.

Möchten Sie mehr über das Erstellen einer Beschaffungsstrategie mittels «LEGO® Serious Play®»-Methoden und -Materialien erfahren, dann besuchen Sie unser Seminar am 30. Oktober 2018 in Olten. Mehr Informationen: www.procure.ch/Strategische-Beschaffung

schichte dazu erzählen. In einem zweiten Schritt bauen die Teilnehmer Modelle in Gruppen oder fügen ihre Modelle zu Landschaften zusammen. Gemeinsam werden dann die umgesetzten Sachverhalte interpretiert.

Herausforderungen in der Beschaffung

Bei der Umsetzung eines Themas in ein Modell schwärmt Michael Fuchs von der enormen Vielfalt. Er erklärt dies am Beispiel einer fehlenden Kommunikation, die im Beschaffungsprozess vorkommen kann: «Manche Teilnehmer bauen Wände, andere stellen Figuren so auf, dass sie sich den Rücken zukehren oder in andere Richtungen blicken.» Wichtig ist für den Seminarleiter, dass es beim Modellbau kein Richtig oder Falsch gibt: «Jeder interpretiert sein eigenes Modell. Modelle von anderen werden nicht beurteilt, das würde die Kreativität hemmen. Offene Fragen an den Modellbauer sind aber erlaubt.»

Am Schluss des Seminars werden die Teilnehmer – basierend auf ihrer bestehenden Unternehmensstrategie – neue Ansätze für ihre Beschaffungsstrategie erarbeitet haben. Für Michael Fuchs ist die «LEGO® Serious Play®»-Methode ein effizientes, starkes Tool. Und er ergänzt: «Es überrascht mich immer wieder, wie Teilnehmer innert kürzester Zeit Wissen und Kreativität entwickeln. •

«Es überrascht mich immer wieder, wie Teilnehmer innert kürzester Zeit Wissen und Kreativität entwickeln.»



Vanessa Borer

Vanessa Borer ist seit 2017 Chefredakteurin von «haptik.ch». Die offizielle Publikation der Schweizer Papeterien und Spielwarendetaillisten informiert Fachpersonen und Brancheninsider aktuell über Relevantes aus der Branche.



Die Lorbeeren geerntet: neue Einkaufsleitende diplomiert

Nicht die nächste bevorstehende Prüfung bescherte den Absolventinnen und Absolventen Schweissperlen auf der Stirn, sondern das Kaiserwetter, das Petrus für die ihnen gewidmete Diplomfeier bestellt hatte. Über Aarau lachte die Sonne und sorgte für einen gelungenen Einstieg in einen stimmungsvollen Anlass.

Lilian Christen

Nach harter Arbeit war es für die Absolventinnen und Absolventen der höheren Fachprüfung zur Einkaufsleiterin/zum Einkaufsleiter mit eidg. Diplom am 29. Juni 2018 so weit: Sie durften im Stadtmuseum Aarau ihre lang ersehnten Diplome entgegennehmen.

E-Mobilität auf dem Vormarsch

Der Geschäftsführer, Andreas Kyburz hiess die rund 40 von insgesamt 56 erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen sowie die zahlreichen Gäste in Aarau, dem Sitz von procure.ch, herzlich willkommen.

Nicolas Gardette, der Präsident der

Prüfungskommission, gratulierte den Diplomanden herzlich zu ihrem Erreichen. Er verglich den Lehrgang mit dem Impact von Elektromobilität auf die Automobilbranche. «Der Fortschritt der E-Mobilität ist unaufhaltsam. Wurden vor wenigen Jahren Elektroautos noch belächelt, diskutieren Experten heute nicht mehr ob, sondern wann und wie schnell sich Elektromobilität durchsetzen wird. Seit Sommer 2017 laufen in Genf Elektrobusse mit Batterien, die an den Haltestellen in 20 Sekunden nachgeladen werden. Auch dem Individualverkehr steht ein Wachstum bevor. Die niedrigen Betriebskosten werden den hohen An-

schaffungspreis bald wettmachen.» Dies führe zu einer Revolution in der Automobilindustrie, vermutete Gardette und zog damit Parallelen zur Situation, die im Einkauf mit der Industrie 4.0 angefangen hat. «Die Rolle des Einkaufs in Schweizer Firmen ist im Wandel. Der Einkauf wird in Zukunft mehr strategische Verantwortung übernehmen müssen. Ich bin überzeugt, dass gut ausgebildete und motivierte Arbeitskräfte wie Sie die besten Karten haben, diese Revolution im Einkauf zu bewältigen», ermunterte er die Absolventen und leitete ein zum eigentlichen Highlight des Abends. Die Übergabe der Urkunden wurde frenetisch



Geschäftsführer Andreas Kyburz; Adrian Lehmann, Diplomand und Eventmanager; Kornelija Mezger, Diplomandin und Rednerin

gefeiert, und jeder Empfänger konnte stolz sein eidgenössisches Diplom sowie das Global Standard Certificate entgegennehmen.

Was haften blieb

Kornelija Mezger von Nord Stream 2 AG in Zug sorgte mit ihrer frohen und persönlichen Rede für jede Menge Lacher. Sie bedankte sich bei Dozenten, Experten und vor allem bei ihren Klassenkameraden für die tolle Zeit und die schönen und lustigen Erinnerungen. Anhand der erklärten Unterschiede von Kleber, Klebstoff und Haftung zeigte Kornelija Mezger auf, was wirklich haften geblieben ist: «Mit Haftung meine ich nicht die Vertragshaftung, sondern alles, was uns in den zwei Jahren zusammengeschweisst hat. Wir hatten das Glück, dass aus zu Beginn des Lehrgangs nur Fachkollegen in den zwei Jahren Freundschaften entstanden sind, welche sicher weit über diese heutige Feier hinaus halten werden. Die zwei Jahre haben uns zusammengehafet», schwärmte Kornelija Mezger.

Als Empfänger des Diploms hätten alle bewiesen, dass sie den Herausforderungen eines Einkaufsleiters oder Direktors problemlos begegnen können,

auf höchster Ebene agieren, genügend Weitsicht im Beschaffungsmarkt als auch im Absatzmarkt besässen und sich einwandfrei auf dem unternehmenspolitischen Parkett bewegen könnten. Chapeau! Grossartige Leistung.

Die Besten der Besten

Die Rangverkündung setzte die beiden besten Abschlüsse in den Mittelpunkt. Dies waren mit einem hervorragenden Notendurchschnitt von 5,5 Damir Petrovic (Baumer Electric AG, Frauenfeld) und mit 5,4 Emrah Sürün (F. Hoffmann-La Roche AG, Basel). Sie kamen in den Genuss von Standing Ovationen auch eines besonderen Geschenks.

Adrian Lehmann, Event Manager bei procure.ch und gleichzeitig Empfänger des Diploms, informierte seine Mitdiplomandinnen und Mitdiplomanden über die Plattform, die procure.ch den Einzel- und Firmenmitgliedern bietet: «Zahlreiche Aktivitäten wie Firmenbesichtigungen, Fachvorträge oder Social Events bieten eine hervorragende Gelegenheit Unternehmen mit ihrer Kultur und Organisation zu verstehen, Kontakte zu knüpfen und Beziehungen zu pflegen.»

Musikalisch begleitet wurde die Feier vom Duo Andres Joho und Fred Greder. Mit einem Titel von Ludovico Einaudi liess es die Diplomübergabe ausklingen, und es ging dann über zum gemütlichen Teil des Abends. Beim Apéro richte im Foyer des Stadtmuseums wurde noch viel gelacht und gefeiert. Alle schienen den nur ihnen gewidmeten Event zu geniessen. Herzliche Gratulation nochmals! •

Zusätzliche Bilder:

www.procure.ch/Feierlichkeiten



Lilian Christen

Die gelernte Kauffrau und Direktionsassistentin war lange Jahre in der Pharmabranche tätig. Seit Oktober 2015 arbeitet sie bei procure.ch im Prüfungssekretariat.

Finanztagung 2018: Erfolgsbeitrag des digitalen Einkaufs

Wie kann der Erfolgsbeitrag des Einkaufs im digitalen Zeitalter gestaltet, gesteuert und gemessen werden? Auf diese Frage haben Experten aus Wissenschaft, von Technologieanbietern und aus den Unternehmen Roche Diagnostics und Swisscom an der vierten Finanztagung Antworten gegeben.

Alwin Locker

Innovative digitale Technologien wie beispielsweise Artificial Intelligence, Machine Learning, Big Data, Blockchain verändern die Aufgaben und die Rollen des Einkaufs und folgen dem Gartner Hype Cycle. Den Erfolg des Einkaufs in diesem Veränderungsprozess eindeutig planbar zu machen, ist kaum möglich. Dennoch muss der Werthebel Einkauf im digitalen Zeitalter seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und messbare Ergebnisse erzielen.

Der Erfolg des digitalen Einkaufs ist daher die Summe aus den Fähigkeiten, Potenziale digitaler Technologien nutzbar zu machen und zusätzlich messbare Ergebnisse zu erzielen.

Technologietrend: Einkauf 4.0

Natalia Broza-Abut vom Institut für Materialfluss und Logistik der Fraunhofer Gesellschaft zeigte den Einfluss der Technologietrends auf den Einkauf. Big Data, Artificial Intelligence, Internet of Things, 3-D-Druck und

Blockchain führen zu neuen Geschäftsmodellen und beeinflussen den Einkauf spürbar, sodass sich die bisherigen Rollen des Einkaufs und die Qualifikationsanforderungen an die Einkäufer drastisch verändern werden. Beispiele digitaler Anwendungen im Einkauf sind: vollautomatische Rechnungsbearbeitung, die auch potenzielle Rechnungsfehler identifiziert; mit künstlicher Intelligenz unterstütztes Vertragsmanagement, das Inkonsistenzen und Potenziale zur Standardisierung erkennt; dynamische Preisfindung, die basierend auf künstlicher Intelligenz den aktuell besten Preis vorschlägt; und Smart Contracts mit Einsatz der Blockchaintechnologie, die automatisch Prozesse ausführen, wenn vordefinierte Zustände (Events) stattgefunden haben.

Digitales Einkaufscontrolling

SAP Ariba als Anbieter von Einkaufssoftware stellte die bestehenden Möglichkeiten im Einkaufscontrolling vor. Die grosse Anzahl von Daten lässt ein Einkaufscontrolling ohne den Einsatz von Software nicht mehr zu, wie Martin Arnold, Senior Director Procurement Solutions SAP Ariba, ausführte. So ist

nach jüngster CPO-Studie die Einführung von «Advanced Analytics» ganz oben auf der Agenda. Heute verfügbare Anwendungen digitaler Technologien bei SAP Ariba sind beispielsweise: Ausgabenanalyse mithilfe von Machine Learning und Supplier Risk Management mit Anreicherung interner und externer Daten (Big Data).

Die Nutzung grosser Datenmengen ist eine Chance für den Einkauf – wenn die Datenqualität den Anforderungen entspricht. Diese Voraussetzung ist beim Einkaufscontrolling in einem Grosskonzern keine Selbstverständlichkeit, da eine Vielzahl von Systemen und Datenquellen bestehen. Patricia Hurschler, Head Direct Procurement bei Roche Diagnostics, schilderte eindrucksvoll, wie ihr Unternehmen diese Herausforderung meistert. Roche Diagnostics verwendet vier Kategorien von Kennzahlen: Finanzkennzahlen (Spend, Savings, Net Working Capital, Payment Terms, Purchasing Price Variance), Kosten Einkaufsabteilung (Ausgaben, Budget, Headcount), Teamleistung (Savings, Target Costs) und Lieferantenleistung (Einsparungen, Lieferantenperformance). In einem Projekt OPERA (One Procurement Excellence in Reporting & Analytics) führt Roche Diagnostics aktuell einheitliche Kennzahlendefinitionen, Datenquellen, Schnittstellen und Reports ein, um die vorhandenen Daten effektiver zu

50 Jahre
> sozial und professionell

Arbeiten Sie mit uns!

Lagern Sie Ihre Produktion
in die Schweiz aus.



Stiftung Brändi
sozial und professionell

Tel. 041 349 02 53 | stiftung@braendi.ch | braendi.ch



nutzen. Trotz aller technologischen Möglichkeiten ist der Mensch weiterhin der zentrale Erfolgsfaktor für gute Entscheidungen. Hat er klare Definitionen, Ziele und Anreize, können die Technologien aussagekräftige Daten liefern und die Kommunikation effizient gestalten, um die Performance des Einkaufs und der Lieferanten zu steigern.

Dreiklang bei Swisscom

Die Planung und Messung der Ergebnisse von Einkaufsaktivitäten auf die Finanzkennzahlen ist bei Swisscom ein Teamprozess zwischen Business, Einkauf und Controlling. Ralph Morlock, Supply Chain Project Manager, und Stefan Graf, Head of Overall Controlling von Swisscom Schweiz AG, bezeichneten diesen Prozess als «Dreiklang-Finanzziel». Grundgedanke bei diesem Konzept des Ein-

kaufscontrollings ist, dass «eine akzeptierte, realistische Zahl» für Einsparungen bestimmt wird, die sich in Ergebnis- und Cashflowrechnungen wiederfindet. Hierbei werden neben dem Vergleich von alten und neuen Einstandspreisen (Savings) auch Mehrkosten und deren Reduktion (Reduktion Mehrkosten) für die Einkaufsobjekte (OPEX, CAPEX) berücksichtigt. Zur Administration der Finanzzielmessung hat Swisscom eine Savings-Datenbank aufgebaut, in die das Team die geplanten und realisierten Massnahmen einpflegt.

Erfolgsfaktor Change Management

Die Gestaltung, Steuerung und Messung des Erfolgsbeitrags des digitalen Einkaufs kann zukünftig eine Vielzahl digitaler Lösungen im Einkaufscontrolling nutzen. Das Performance Management mit messbaren Kennzahlen – auch gemeinsam mit den Lieferanten – ist heute überwiegend vorhanden und wird genutzt. Die Verknüpfung mit Big Data, Artificial Intelligence, Machine Learning und Blockchain ist keine Frage des «ob»,

sondern nur noch des «wann». Eine Volksweisheit besagt «Der frühe Vogel fängt den Wurm» – der digitale Einkauf kann noch grössere «Würmer» fangen, wenn er die Bereitschaft zur Veränderung und zum Change Management mitbringt. Digitale Technologien werden dann operative Prozesse vereinfachen und die Bedeutung des strategischen Einkaufs weiter erhöhen. •



Alwin Locker

Der Autor ist promovierter Ökonom. Der Geschäftsführer der Soltar AG in Zürich ist auch als Dozent für Einkauf und Supply Chain Finance bei procure.ch, an Universitäten und Fachhochschulen tätig.

Save the date

Die Finanztagung 2019 findet am 27. Juni statt.



Marktausblick für Einkäufer

#4: vermeintliche Krisenherde

Im Rückblick zählen manche viel beschworenen Krisenherde, die nie zum Ausbruch gekommen sind, zu den positiven Überraschungen des ersten Halbjahrs. Hier seien drei Herde genannt: Kreditrisiken, Inflation und US-Dollar.



Claude Maurer

Der ehemalige Profisportler (er vertrat die Schweiz an den Olympischen Spielen in Sydney im 49er-Skiff) leitet bei der Credit Suisse ein Team von Ökonomen, das sämtliche Prognosen und Analysen zur Schweizer Konjunktur- und Geldpolitik erstellt.

Zum Ersten die Explosion der Kreditrisikoprämien: Regelmässig sind vermeintlich explosive Kreditrisiken ein Thema. Erfreulich, dass auch die Finanzmärkte diese Furcht relativieren. In den letzten drei Jahren haben sich hochverzinsliche Risikoprämien vor allem durch Stabilität ausgezeichnet. Erinnern Sie sich (zweitens) noch an die plötzliche Inflationsangst zu Beginn des Jahres? Ende Januar löste eine US-Arbeitsmarktstatistik, die sich später als Ausreisser entpuppte, eine Panikattacke an den Weltbörsen aus. Die Finanzmedien nahmen das Inflationsgespenst dankbar auf, denn bekanntlich macht Angst ja Auflage. Doch die Realität folgte dem Drehbuch nicht. In Europa wirken Inflationssorgen wie «viel Lärm um nichts». In den

meisten Schwellenländern fallen die Inflationsraten seit Jahren.

Und drittens? Die vermeintliche Krise: Gemeint ist die Sorge vor den Folgen einer Kombination aus Leistungsbilanzdefizit und Gesamtverschuldung der US-Wirtschaft. Ein Grund, weshalb die USA dieses Jahr trotz Handelszöllen keine Inflation importieren, ist der starke Dollar. Er kompensiert den Einfluss der Einfuhrzölle und kommt der Wirtschaft wie gerufen. Eine schöne Überraschung für die USA.

Es gibt an den Finanzmärkten keine «ausgleichende Gerechtigkeit», wer auch immer diese definiert. Nicht Werturteile, sondern Wahrscheinlichkeitsbeurteilungen sind die relevanten Kategorien der Anlagestrategie. •

PMI Industrie

Produktion und Auftragsbestand steigen an

Der PMI Industrie stieg im Juli (+0,3 Indexpunkte) auf 61,9 Punkte. Die Schweizer Industrie ist damit gut in das dritte Quartal gestartet und hat das dynamische Wachstumstempo des Vorquartals beibehalten. Die Schweizer Wirtschaft profitiert weiterhin vom soliden Wachstum im Euroraum, das die Nachfrage nach Schweizer Gütern steigert. Die Produktion beschleunigt sich, was daraus hervorgeht, dass der entsprechende Subindex den zweiten Monat in Folge auf nun 61,8 Punkte gestiegen ist. Diese solide Dynamik dürfte sich in den kommenden Monaten fortsetzen, da die Subkomponente Auftragsbestand um 2,1 Indexpunkte höher ausfällt. Diese Subkomponente hat mit 61,9 Punkten den höchsten Stand seit Februar 2018 erreicht. Vor diesem Hintergrund bauen die Unternehmen den Personalbestand weiter aus, wenn auch langsamer. Die entsprechende Subkomponente fiel im Juli erstmals seit Februar unter 60 Punkte. Mit 59,5 Punkten liegt sie jedoch weiterhin deutlich über der Wachstumsschwelle von 50 Punkten.

PMI Dienstleistungen

Solide Zunahme der Geschäftstätigkeit

Der PMI Dienstleistungen erholte sich im Juli und konnte den im Juni verzeichneten Rückgang grösstenteils wieder wettmachen. Da der PMI Dienstleistungen volatil ist als sein Pendant für die Industrie sollten die monatlichen Veränderungen mit Vorsicht interpretiert werden. Dennoch bewegt sich der PMI mit 63,9 Indexpunkten weiterhin solide über der Wachstumsschwelle von 50 Punkten und deutet damit auch auf eine solide Expansion im Dienstleistungssektor hin. Die Geschäftstätigkeit – das Äquivalent zur Subkomponente «Produktion» für den PMI Industrie – verzeichnete im Juli einen soliden Anstieg, wobei der Subindex um 9,0 Punkte auf 70,3 Punkte zulegen. Auch die Subkomponenten Neuaufträge und Auftragsbestand verbesserten sich auf 65,8 beziehungsweise 62,0 Punkte. Dieser Trend lässt für die kommenden Monate auf ein solides Wachstum im Dienstleistungssektor schliessen.

Abb. 1: PMI Industrie steigt an

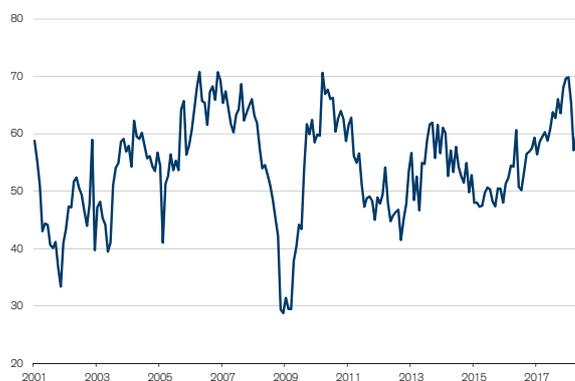
Wachstumsschwelle = 50



Quelle: procure.ch, Credit Suisse

Abb. 2: Subkomponente Auftragsbestand verbessert sich weiter

Wachstumsschwelle = 50



Quelle: procure.ch, Credit Suisse



Tragen auch Sie zum Konjunkturindex bei!

Rund 380 Einkaufsmanager (Stand: April 2018) liefern Angaben für den PMI Industrie, für den PMI Service sind es derzeit 110.

Interessierte Einkaufsmanager sind herzlich eingeladen, jederzeit einzusteigen und an der Erhebung des PMI Industrie oder des PMI Service mitzumachen.

Der Aufwand beträgt monatlich nur wenige Minuten.

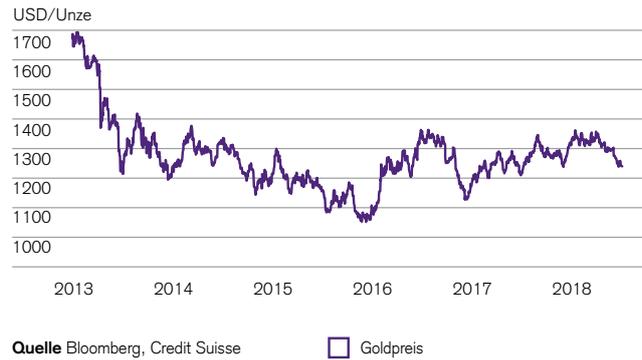
Weitere Informationen finden Sie auf www.procure.ch/PMI.

Rohstoffe

Aufwärtspotenzial

Industriemetalle verlieren an Potenzial: Die Handelsstreitigkeiten und Sorgen um China versetzten Rohstoffen jüngst einen Rückschlag. Wir meinen, dass sich der fundamentale Hintergrund nicht wesentlich verschlechtert hat, und halten an unserer positiven Gesamteinschätzung fest. Aufgrund gestiegener makroökonomischer Risiken neutralisierten wir jedoch unsere bisherige prozyklische Sektorallokation. Wir nehmen unsere Präferenz für Industriemetalle zurück, während wir Edelmetalle wegen der Risiken als etwas positiver einschätzen. Energie bleibt auf neutral.

Seitwärtsbewegung bei Gold

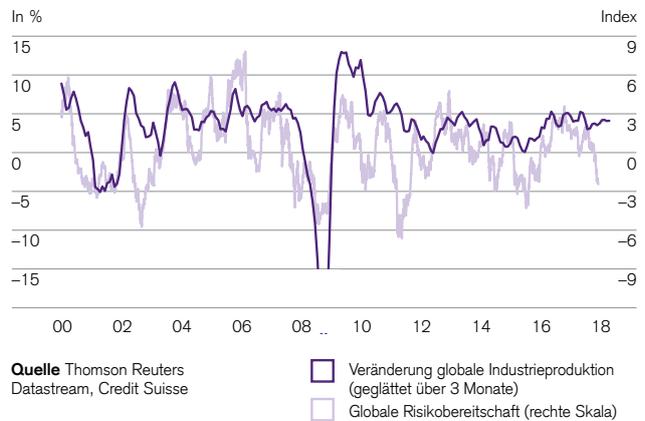


Konjunktur

Global

Weltwirtschaft trotz Handelskonflikten: Was für ein Gegensatz: Die globale Industrieproduktion hat sich jüngst beschleunigt, und gleichzeitig hat die globale Risikobereitschaft deutlich abgenommen. Unser Indikator, der Letztere misst, notiert wieder nahe an den Ständen, die in der Vergangenheit mit einer scharfen Verlangsamung der Industriedynamik einhergingen (vgl. Abb.). Dennoch bleiben wir optimistisch: Das robuste Wachstum der Unternehmensinvestitionen sowie das fiskalische Doping in den USA sollten die Auswirkungen der Handelskonflikte bis auf Weiteres kompensieren.

Geringere Risikobereitschaft trotz besseren Wachstums



Schweiz

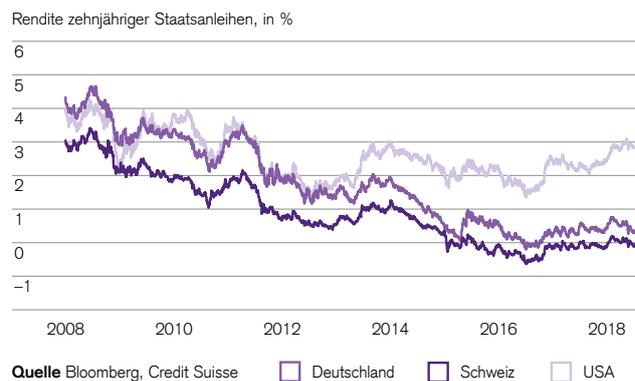
Schweizer Exporteure bleiben optimistisch: Die Exportstimmung von Schweizer KMU befindet sich weiterhin auf einem Hoch. Gemäss der aktuellen Umfrage von Switzerland Global Enterprise (S-GE) rechnen über die Hälfte aller KMU auch im dritten Quartal 2018 mit steigenden Exporten, nur 5% erwarten einen Rückgang. Ein ähnlich positives Bild zeigt das von uns errechnete Exportbarometer, das die Nachfrage in den Abnehmerländern misst. Dieses liegt zurzeit zwar wieder etwas unter dem Rekordwert der letzten Monate, aber trotzdem noch klar in der Wachstumszone.

Geldpolitik

Zinsen

Die EZB will zuerst ihr Anleihenkaufprogramm beenden: Die (Kern-)Inflation in den USA liegt nur noch knapp unter dem Zielwert von 2%. Dementsprechend rechnen wir mit baldigen weiteren Zinserhöhungen in den USA. In der Eurozone bleibt die Teuerung verhalten. Die Europäische Zentralbank (EZB) hat denn auch angedeutet, dass eine Zinserhöhung frühestens im September 2019 erfolgen wird. Zuerst soll das Anleihenkaufprogramm beendet werden. Die Schweizerische Nationalbank (SNB) hat ihr «Euro-Kaufprogramm» (Interventionen) bereits beendet und könnte den ersten Zinsschritt vor der EZB wagen.

Harziger Anstieg der langfristigen Zinsen



Währungen

Global

USD/CHF in breiter Handelsspanne: Der USD profitiert vom Renditevorsprung auf Dollaranlagen (vgl. Abb.), doch die sich wieder verbessernde Konjunktur in der Eurozone und die solide Schweizer Konjunktur begrenzen sein Aufwertungspotenzial. Der CHF dürfte zudem angesichts der politischen Unsicherheiten als sicherer Hafen gesucht bleiben. USD/CHF sollte in einer breiten Handelsspanne um 0.97 bleiben. Längerfristig geht vom steigenden US-Haushaltsdefizit Gegenwind für den USD aus. Wir erwarten, dass sich USD/CHF über zwölf Monate leicht abwertet.

Schweiz

Europäische Konjunktur stützt EUR, Risiken bleiben: Dank der besseren Konjunkturdaten im Euroraum erholte sich der EUR zuletzt etwas gegenüber dem CHF. Erneute Kontroversen um die italienische Haushalts- oder die europäische Flüchtlingspolitik sind jedoch nicht auszuschliessen, wovon der CHF profitieren würde. Daher erwarten wir EUR/CHF vorerst in einer Spanne um 1.17. Sofern das überdurchschnittliche Wachstum im Euroraum wie erwartet andauert und die Europäische Zentralbank auf eine erste Zinserhöhung zusteuert, dürfte EUR/CHF wieder in Richtung von 1.20 tendieren.

USD/CHF folgt derzeit nicht der Zinsdifferenz



Anzeige



Seien Sie (inter)aktiv – wir zählen auf Sie!

Was gibt es Neues über Ihr Unternehmen beziehungsweise über Ihren Einkauf zu berichten? Halten Sie uns und unsere Leser über Optimierungen, Herausforderungen, gelungene Projekte, Auszeichnungen oder personelle Wechsel auf dem Laufenden. Wir freuen uns auch immer wieder über Texte von neuen Autoren, die in Einkauf und Beschaffung kompetent und in der Lage sind, technische Themen klar und verständlich zu vermitteln.

Kontaktieren Sie uns jederzeit, gerne auch auf Xing oder LinkedIn.

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



2 Fragen, 2 Experten

Zwei Global-Sourcing-Profis verraten mehr über die Herausforderungen des globalen Beschaffens.



André Leutenegger

Managing Director, ALS Solutions AG, Islikon

Herr Leutenegger, welches sind die Treiber von Global Sourcing?

Grundsätzlich gibt es verschiedene Treiber, wieso sich ein Unternehmen für diesen Schritt entscheidet. Unbestrittener Haupttreiber, dies zeigte auch die letzte Umfrage im Frühjahr 2017 von procure.ch, der Berner Fachhochschule und der HWT Chur, sind Kosteneinsparungen in der Beschaffung. Des Weiteren gehören die mangelnde Verfügbarkeit von Vorprodukten, zum Beispiel Kupfer aus Chile, seltene Erden aus China, oder der Zugriff auf neue Technologien zu den Gründen, wieso Firmen internationale Beschaffung betreiben. Auch können Global-Sourcing Aktivitäten ein Treiber für die Erschliessung neuer Absatzmärkte sein, da dadurch bereits wertvolle Kontakte mit potenziellen ausländischen Geschäftspartnern geknüpft wurden.

Weshalb ist Global Sourcing ein wirkungsvolles Instrument für Unternehmen?

Damit Global Sourcing zu einem erfolgreichen und nachhaltigen Faktor innerhalb eines Unternehmens wird, ist es zwingend notwendig, dass das gesamte Unternehmen diese Strategie mitträgt und aktiv unterstützt. Wer ein solches Unterfangen als reines Einkaufsprojekt ansieht, um die Beschaffungspreise drücken zu können, der wird über kurz oder lang scheitern. Ein hingegen sorgfältig geplanter Aufbau und Eintritt in einen neuen noch unbekanntem Beschaffungsmarkt hilft dem Unternehmen, längerfristig nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, um sich im stetig anspruchsvolleren und volatileren Marktumfeld laufend optimal positionieren zu können.



Christoph Wilhelm

Geschäftsführer GSS AG, Sirnach

Herr Wilhelm, welches sind die Treiber von Global Sourcing?

Die Ergebnisse der WTO-Verhandlungsrunden («Tokio» 1973–1979; «Uruguay» 1986–1994) bildeten die Grundlage für die rasante Ausweitung des Welthandels. Vor allem China und andere asiatische Länder positionierten sich geschickt als vorteilhafte Produktionsstandorte; auch weil sie über ansehnliche Rohstoffvorräte verfügen. Die Supply Chains wurden immer globalisierter. Als direkte Folge davon entwickelten sich die Volkswirtschaften dieser Länder sehr positiv, damit einhergehend auch ein gewisser Wohlstand, der den globalen Gütertausch wiederum intensiviert. Die aktuellen protektionistischen Strömungen der Politik verlangen vermehrt doppelte Versorgungskanäle im Rahmen eines Supply-Chain-Risikomanagements.

Weshalb ist Global Sourcing ein wirkungsvolles Instrument für Unternehmen?

Es sichert den Zugang zu Rohstoffen, diversifiziert im Sinne eines Risikomanagements die globalen SC, erhöht dadurch die Versorgungssicherheit und kann sich positiv auf die Herstellkosten auswirken. Dies gilt nicht nur für multinationale Konzerne oder exportorientierte KMU, sondern für alle Unternehmen, die nachhaltige Profite erwirtschaften wollen. Aufgrund der rasanten Entwicklung des Internets und des elektronischen Handels und der damit verbundenen globalen Absatzkanäle hat die Preis- und Kostentransparenz markant zugenommen, bei gleichzeitiger Reduktion der Transaktionskosten. Der globale Wettbewerb hat so markant an Intensität zugelegt. In diesem Umfeld ist Global Sourcing ein wirkungsvolles Instrument für jeden Einkauf.

SEMINARE GLOBAL SOURCING

Chancen und Risiken

11. September 2018
8.45 – 17 Uhr, Glattbrugg

China

12. September 2018
8.45 – 12 Uhr, Kloten

Indien

12. September 2018
13.30 – 17 Uhr, Kloten

Benchmarking

13. September 2018
13 – 17 Uhr, Zürich

www.procure.ch/Seminare

BERATUNG GLOBAL SOURCING

Asien

25. Oktober 2018
Aarau

Savings & Sourcing Mittel- und Osteuropa

15. November 2018
Aarau

- 90-minütiges Gespräch mit Fachexperten
- für Mitglieder kostenlos und unverbindlich

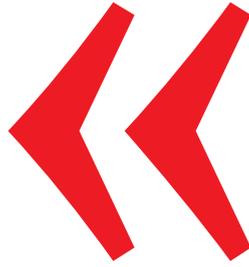
www.procure.ch/Service



Roland Wirth

Der promovierte Volkswirtschaftler kennt die Bildungswelt aus unterschiedlichen Funktionen und ist als Dozent für Volkswirtschaftslehre am Puls der Wirtschaftspolitik. Er ist Geschäftsführer und Rektor der Kaderschule Zürich, welche die Anbieterin des PWA-Wirtschaftsprogramms und der Lernplattform elob ist.

Gefundenes Fressen für Papiertiger



Selbstverständlich ist Controlling notwendig und sinnvoll, damit Kosten nicht aus dem Ruder laufen, eine hohe Qualität des Produkts garantiert wird und die Kundenzufriedenheit hoch ist. Aber Controlling lässt sich auch übertreiben. So hat der Bund eine beeindruckende Maschinerie hochgefahren, die sicherstellen soll, dass die höhere Berufsbildung praxisnah und dem Niveau der Teilnehmenden gerecht ist.

Für die von procure.ch angebotenen Lehrgänge zum Fachausweis und zum eidg. Diplom bedeuten praxisnah, dass man Berufssituationen definiert, in denen das vermittelte Wissen nützlich ist. Daraus werden Leistungskriterien abgeleitet, die den Inhalt genauer umschreiben. Gut gedacht am Bürotisch, die Praxis funktioniert jedoch umgekehrt. Die Unterrichtspraktiker fragen zuerst, was noch «geil» wäre zu vermitteln, um im zweiten Schritt eine entsprechende Arbeitssituation zu erfinden. Merken sie in Bern nicht...

Noch lächerlicher ist die Niveauekontrolle. Es wird ein europäischer Kognitionsrahmen verwendet, der acht Stufen hat. Jeder Stufe sind zwingend Verben zugeordnet, die bei der Formulierung der Leistungs-

kriterien verwendet werden müssen. «Interpretieren» ist einer tieferen Stufe zugeordnet als «lösen», und «analysieren» gilt kognitiv weniger als «auswählen». Der Bund (das SBFI) prüft nun Abertausende Seiten eingereicherter Leistungskriterien, ob die Verben der geforderten Stufe entsprechen. Dieser Prozess ist komplett vom Produkt (einer hochstehenden beruflichen Weiterbildung) entfremdet, die vom Bund bestätigten Leistungskriterien überzeugen weder inhaltlich noch ästhetisch. Die Teilnehmenden «leiten konkrete Szenarien erfolgreicher Unternehmen ab» oder «erläutern das Prinzip der Geldmengen». In beiden Fällen sträuben sich des Fachmanns Haare, denn logisch ergibt weder das eine noch das andere Sinn.

Die Wurzel des Übels liegt in einem übersteigerten ISO-Denken, gemäss dem Prozesse in einem Umfang dokumentiert und protokolliert werden, dass man schier im Papier erstickt. Das Produkt selbst hingegen bleibt davon unberührt. In der Bildung liesse sich das Produkt mit Vorher-Nachher-Vergleichen (in Prüfungsform) oder dem Besuch von Unterrichtsstunden bestens «controllen». Lieber hiessen wir Dozierende SBFI-Leute in einem procure-Kurs willkommen, statt sinnlos Papier zu produzieren.



SCHAUFENSTER

Herzlich willkommen als Neumitglied

Auto Kunz AG



Auto Kunz AG, als einer der grössten Parallelimporteure der Schweiz, ermöglicht Privat- und Firmenkunden Einsparungen von bis zu 50 Prozent gegenüber dem Schweizer Listenpreis, verbunden mit vorteilhaften Service- und Qualitätsdienstleistungen, beispielsweise mit dem dreijährigen Gratiservice.

Auto Kunz bietet neben der Fabrikgarantie als einzi-

ge Garage der Schweiz ein Rückgaberecht innert 30 Tagen an. Dank dem «Garage plus»-Servicenetzt bietet Auto Kunz mit über 300 Servicestellen das wohl grösste Service- und Reparaturnetz der Schweiz samt 24-Stunden-Pannendienst.

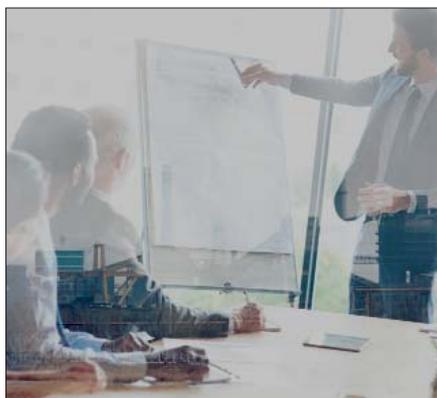
Das Unternehmen blickt auf eine erfolgreiche 50-jährige Firmengeschichte zurück und zählt zu den erfolgreichsten Autohäusern der

Schweiz mit einem umfangreichen Angebot von über 500 Neuwagen und Occasionen aller Automarken. Bei jedem Kauf ohne Papiere und Nachweise kann zudem vom Grossflottenrabatt profitiert werden.

Auto Kunz AG

Bremgarterstrasse 75 + 38
5610 Wohlen
www.autokunz.ch

Interim Excellence GmbH



Die Interim Excellence GmbH betreibt einen unabhängigen Onlinemarktplatz für Interim-Management.

Auf der Website www.interim-x.com finden Unternehmen über alle Funktionen und Branchen hinweg nachweislich hochqualifizierte Interim-Manager.

Mitgliedsunternehmen können sowohl anonym nach Interim-Managern suchen als auch Projekte veröffent-

lichen oder den Auftrag erteilen, einen passgenauen Interim-Manager zu suchen und vorzustellen.

Akkreditierte Interim-Manager ihrerseits präsentieren sich mit aussagekräftigen Exposé und bewerben sich auf die Projekte der Mitgliedsunternehmen beziehungsweise auf Projekte, die für ein Unternehmen auf der Plattform eingestellt wurden.

Mitgliedsunternehmen sparen dadurch bis zu 80 Prozent der klassischen Provider-Fees.

Seit Mitte des Jahres ist die Interim Excellence GmbH mit www.interim-x.ch auch in der Schweiz präsent.

Interim Excellence GmbH

Arcisstraße 61
80801 München
www.interim-x.ch

Adrian Lichtin



Adrian Lichtin ist überzeugt davon, dass das Wohl des Menschen in harmonischer Verbindung mit betriebswirtschaftlicher Effizienz sein kann und sein muss. Dieses Bewusstsein ist die Grundlage für das Kraftfeld, in dem sich Führungs- und Organisationsentwicklung, Leistungsfähigkeit und Arbeitsqualität gegenseitig potenzieren. So konzipiert Lichtin seit 2010 Prozesse,

die entwicklungs- und beziehungsorientiert sind und die Raum für Mitverantwortung und Vertrauen schaffen, um Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben nachhaltig zu gestalten. Der Transaktionsanalytiker (PTSTA-O), Coach und Organisationsentwickler übt Mandate in den Bereichen Assessment, Beratung, Führungstraining sowie Team- und Organisationsentwicklung aus. Im

Methoden- und Theorieein-satz lässt er sich von den Konzepten der humanistischen Psychologie, der Transaktionsanalyse sowie deren Grundhaltung leiten.

Adrian Lichtin Team- & Organisationsentwicklung

Peter Merian-Strasse 45
4052 Basel
www.adrianlichtin.ch

Weitere Firmenmitglieder

Climeworks AG, Birchstrasse 155, 8050 Zürich
Marugg Marketing GmbH, Salzfassstrasse 8, 6006 Luzern
Swiss Global Language Services, Brurgerstrasse 69, 5400 Baden
Verkehrsbetriebe Zürich, Luggwegstrasse 65, 8048 Zürich

Einige Vorteile, die unsere Mitglieder geniessen:

BILDUNG: bis 20% Preisnachlass auf unsere Lehrgänge, Fach- und Führungsseminare, Inhouse- und Sprachtrainings, Tagungen und Events und kostenlose Bildungsberatung

SERVICES: kostenlose individuelle Beratungsgespräche zu Kernbereichen des Einkaufs, 20% Preisnachlass auf unseren juristischen Doku-Check Ihrer Vertragsdokumente, kostenlosen Zugang zum Purchasing Managers' Index (PMI)

NETZWERK Kostenlose Teilnahme an regionalen Events und 20% Preisnachlass bei einer Teilnahme am Arbeitskreis Industrie 4.0

Beschaffung **verantwortungs-** **bewusst gestalten**



Die Zeiten, als es Einkaufsleitern nur um den niedrigsten Preis ging, sind eindeutig vorbei. CPOs von heute wollen die gesamte Supply Chain immer mehr nach ethischen Massstäben gestalten. Nicht nur der Schutz des Images im Markt spielt dabei eine wichtige Rolle. Zahlreiche Vorfälle der jüngsten Vergangenheit haben gezeigt, dass unethische Beschaffung grossen unternehmerischen Schaden anrichten kann. Wie können neue Technologien hier helfen?

Die Welt ist zunehmend vernetzt und der Wettbewerbsdruck zwingt Unternehmen zu Entscheidungen, mit denen sie sich immer höheren Risiken aussetzen. Globalisierung und Outsourcing helfen dabei, die Betriebskosten zu senken, erhöhen aber zugleich durch mangelnde Transparenz und Kontrolle von Drittunternehmen das Risiko – dies nicht zuletzt dadurch, da ggf. nicht klar ist, ob der vermeintlich günstigere Anbieter auch ethischen Grundsätzen standhält. Gleichzeitig achten Verbraucher heute immer mehr darauf, wer oder was hinter den Produkten steht, die sie kaufen. Studien belegen, dass Verbraucher bis zu 30% höhere Preise für eine lückenlos dokumentierte, ethische Beschaffungskette akzeptieren. Das heisst, dass der Einkauf hier einen entscheidenden Beitrag zur Produktdifferenzierung beitragen kann.

Aus unserer Sicht ist unternehmensweit der Einkauf erfreulicherweise in der besten Position, um diese Bedenken ernst zu nehmen und mit konkreten Handlungen zur Nachhaltigkeit eines Unternehmens beizu-

tragen. Schliesslich laufen beim Einkauf alle Entscheidungen über Bezugsquellen, Einkaufsstrategien und Logistikketten zusammen.

ABER WIE GENAU KÖNNEN DIE NEUEN TECHNOLOGIEN DABEI BEHILFLICH SEIN?

Mit SAP Ariba erhalten Einkaufsteams eine Plattform, die ihnen eine verantwortliche Beschaffung erleichtert. So können sie jede Quelle in der Lieferkette genau betrachten, überprüfen und bewusst Lieferanten auswählen, die Menschenrechte und Umweltschutz grosschreiben.

Im Ariba Network finden Käufer und Lieferanten aus mehr als drei Millionen Unternehmen und 190 Ländern zusammen, um neue Möglichkeiten zu entdecken, Transaktionen gemeinsam abzuwickeln und ihre Geschäftsbeziehungen zu vertiefen. Im Durchschnitt tritt jede Minute ein weiteres Unternehmen dem Ariba Network bei. Über das weltweit grösste Geschäftsnetzwerk wird jährlich ein Handelsvolumen von

über 1,1 Billionen US-Dollar abgewickelt – mehr als die Handelsvolumina von Alibaba, eBay und Amazon zusammen. All diesen Unternehmen stellen wir Daten und transparente Informationen bereit, mit denen sie ihre Lieferketten umgestalten und damit etwas Positives bewirken können.

Die historischen und Echtzeit-Einkaufsdaten, Lieferanteninformationen und Analyseanwendungen, die im Ariba Network bereitstehen, werden mit den Daten und Dienstleistungen von Dritten kombiniert. So können Einkaufsprofis Materialien, Regionen und Branchen identifizieren, die ethischen Massstäben nicht genügen, und Ihren Einkauf entsprechend ausrichten.



Martin Arnold, SAP Ariba

Der Autor verfasste bereits 2001 seine MBA-Thesis im Bereich elektronischer Geschäftsnetzwerke. Seit dieser Zeit hielt er verschiedene Positionen im Einkauf und Verkauf inne und begleitete zahlreiche Projekte zur Einkaufsoptimierung namhafter Global Player und Mittelständler in Europa. Seit 2010 ist er als Senior Director für SAP Ariba im Bereich Business Development tätig und für die Region DACH zuständig.

Mehr erfahren Sie auf dem SAP Infotag für den Einkauf am 18. September 2018 in Wiesloch.

Lassen Sie sich von den Best Practices anderer Unternehmen der Region DACH inspirieren.

Weitere Informationen: www.sap.de/einkauf-infotag

TALENTSCHMIEDE

Einkäufer mit Potenzial: Mischa Leutwyler



Mischa Leutwyler (31), Ausbildung als Metallbauer, seit 2012 in der Firma Lanz Oensingen AG als Arbeitsvorbereiter und im Einkauf tätig, seit 2 Jahren als Operativer Einkaufsleiter. Aktuell Weiterbildung bei procure.ch zum Einkaufsleiter mit eidgenössischem Diplom.

Weshalb haben Sie sich im Einkauf weitergebildet?

Da ich zuvor in der Avor gearbeitet hatte und somit immer mit dem Einkauf zu tun hatte, wusste ich, dass mich die Stelle als Einkaufsachbearbeiter nicht zufriedenstellen würde. Deshalb habe ich den Schritt gewagt in die Einkaufsleitung überzugehen. Ich hatte von Anfang an den Grundgedanken «wenn ich was mache, dann richtig» und startete in die Ausbildung. Ich finde es auch immer wichtiger, sich in Bereichen zu stärken, in denen der Mensch unabdingbar ist.

Weshalb haben Sie sich für eine Karriere im Einkauf entschieden?

Nach der Ausbildung zum Prozessfachmann durfte ich 2012 den Einstieg in die Bürowelt wagen. Mit der Stelle in der Arbeitsvorbereitung hatte ich immer mit dem Einkauf zu tun und kannte die Arbeit des Einkäufers bereits ein wenig. In der Firma habe ich dann durch einen Personalwechsel die Chance erhalten mich im Bereich Einkauf unter Beweis zu stellen.

Was möchten Sie in den nächsten fünf Jahren erreichen?

Durch die Weiterbildung zum Einkaufsleiter hat sich mein Horizont in der Anwendungsmöglichkeit extrem erweitert, und dies möchte ich in der Firma bestmöglich nutzen. Die Marktsituation wird in fünf Jahren nicht mehr dieselbe sein wie heute. Mit solchen Veränderungen strategisch zu planen, ist eine aufregende Herausforderung. In fünf Jahren werde ich auf erfolgreiche Zeit zurückblicken und vermutlich bereits den nächsten Schritt in Richtung Bildung anstreben.

SESSELRÜCKER



Neuer CEO übernimmt das Steuer bei SQS

Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme SQS hat einen neuen CEO. Bereits Anfang 2018 hat Felix Müller die operative Leitung übernommen. Dafür ist er bestens gerüstet: Der Elektroingenieur ETH, dipl. Wirtschaftsingenieur STV mit einem HSG-MBA kam nach Tätigkeiten in Industrie, Finanzwirtschaft und Luftfahrt im Jahr 1999 als fest angestellter Auditor zur SQS. Seit 2007 ist Felix Müller Mitglied der Geschäftsleitung.

Anzeige

Die LOUIS DITZLER AG ist eine marktführende und zukunftsorientierte Produktions- und Handelsunternehmung der Tiefkühl- und Nahrungsmittelindustrie. Um die Nachfolge des heutigen Leiters Supply Chain sicherzustellen, suchen wir einen SCM-Profi, der rasch die Leitung des wichtigen Departements übernimmt.

LEITER/IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Mitglied der GL

Aufgabe: In dieser vielseitigen und herausfordernden Position sind Sie für die strategische und operative Beschaffung aller erforderlichen Produkte zuständig, bauen wichtige Lieferantenbeziehungen auf und aus, optimieren Logistikabläufe und synchronisieren Planungsprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette. Sie arbeiten eng mit verschiedenen Abteilungen zusammen und führen und befähigen Ihre Teams. Direkt unterstellt sind Ihnen 4 Leiter/innen und ca. 25 Mitarbeitende indirekt. Die Leitung weiterer Projekte im Bereich Lean Management wird ebenfalls zu Ihrem Aufgabenbereich gehören. In der 5-köpfigen GL sind Sie der Sparringspartner rund um die zentrale Thematik der Supply Chain.

Angebot: Sie erhalten die Möglichkeit, die Verantwortung für das Departement Supply Chain zu übernehmen und Teil der Geschäftsleitung zu werden. Ein attraktives Aufgabengebiet ermöglicht Ihnen, in dieser Drehscheibenfunktion bereichsübergreifend zum Erfolg der Louis Ditzler AG beizutragen. Es erwartet Sie ein traditionelles Familienunternehmen mit zeitgemässen Anstellungsbedingungen und multikulturellem Team. Wenn Sie sich als erfahrene Persönlichkeit mit langfristiger Perspektive angesprochen fühlen, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.



Formale Voraussetzungen:

- Ausgewiesene, mehrjährige Erfahrung im strategischen Einkauf
- Ausbildung und Weiterbildung im Supply Chain Management und Lean Management
- Mindestens 5-jährige Führungserfahrung
- Organisationstalent, Proaktivität und Loyalität
- Authentischer Kommunikator, Teamplayer auf allen Organisationsstufen
- Hohe Eigenmotivation und Begeisterungsfähigkeit
- Verhandlungsgeschick Deutsch – Französisch – Englisch
- Ausgezeichnetes Verständnis für bereichsübergreifende Prozesse

Seminare

Oktober 2018

4.10.	Einkauf und Management komplexer Dienstleistungen Weil die Nachfrage nach Sach- und Dienstleistungsbündeln in Form von «Komplettlösungen» gestiegen ist, wird eine Wertbemessung erschwert. Der «Advanced Value Break Down»-Ansatz hilft, den Einkauf komplexer Dienstleistungen deutlich zu verbessern und zu professionalisieren.	Mövenpick Hotel, Glattbrugg <u>8.45 bis 17.00 Uhr</u>
15.10.	Einkauf von Kommunikationsmitteln In diesem Tagesseminar lernen Sie, worauf Sie beim Einkauf von Kommunikationsmitteln wie Drucksachen, Websites, Portalen und Kommunikationssoftware besonders achten sollten, um erfolgreich und kostenbewusst einzukaufen, und erhalten nützliche Tipps und Tricks aus erster Hand.	Hotel Kettenbrücke, Aarau <u>8.45 bis 17.00 Uhr</u>
16.10.	NEU: Erfolgsmessung und -steuerung im Einkauf (Advanced-Level) Komplexität, Dynamik und die Rolle des Informationsmanagements verändern den Einkauf laufend. Erfolg zu haben, erfordert Messgrößen und Massstäbe, die die relative, aber auch die eigene Position im strategischen Einkaufsmanagement erkennen, um daraus entsprechende Massnahmen abzuleiten.	Priora Business Center Balsberg, Kloten <u>8.45 bis 17.00 Uhr</u>
17.10/ 18.10.	Internationale Beschaffung – Rechtliche Grundlagen Verträge im internationalen Beschaffungsbusiness sind sehr komplex und mit Risiken verbunden. Mit Standardvereinbarungen und Kenntnissen der Rechtslage können Einkaufsabteilungen ihre Effizienz steigern und Kosten einsparen. In diesem Seminar vermitteln Juristen die wichtigsten Grundlagen dazu, verständlich und kompakt.	Mövenpick Hotel, Glattbrugg <u>8.45 bis 17.30 Uhr</u>

Regionale Events

Betriebsbesichtigung Uni Spital Basel

20. September 2018, Basel

Betriebsbesichtigung Witzig the Office Company

27. September 2018, Frauenfeld

Business-Lunch: «Wie trete ich vor Publikum auf – die 5 V zu einem spannenden Vortrag»

3. Oktober 2018, Zürich

Einkaufsleitertagung

Wege zu innerer Stabilität

In aktuellen Schlagworten wie «Work-Life-Balance» spiegelt sich die allgemeine Tendenz, nicht mehr ausschliesslich für den Beruf leben zu wollen. Denn nur mit einem ausgewogenen Gleichgewicht lässt sich beruflicher Erfolg langfristig sichern.

10. und 11. Januar 2019, Hotel Rigi Kaltbad

www.procure.ch/Tagung

Termine vormerken

Beratungsgespräch «Import, Zoll und Warenursprung»

5. September 2018, Zollschule.ch, Oberglatt

Event in Kooperation mit CIPS (Englisch)

12. September 2018, Die Post AG, Wankdorffallee 4, Bern

www.procure.ch/Event

Lehrgänge

Einkaufsfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis

Einkaufsfachleute lernen, im Supply Management ganzheitlich und vernetzt zu denken und zu handeln. Sie machen sich mit den modernsten Beschaffungsprozessen vertraut, können diese mit geeigneten Methoden optimieren und tragen damit wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit ihrer Arbeitgeber bei.

Start: Ende Oktober / Anfang November 2018
in Bern, Olten, Zürich und Winterthur

Einkaufsleiter/-in mit eidg. Diplom

Leiterinnen und Leiter des Einkaufs nehmen in Unternehmen aller Branchen eine führende Rolle ein und sind in der Regel verantwortlich für die Gesamtkosten der Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen. Dazu erarbeiten sie von den Unternehmenszielen abgeleitete ganzheitliche Beschaffungskonzepte und implementieren diese in der Praxis.

Start: Anfang September 2018
in Olten/Brunnen und Kloten/Brunnen

Sachbearbeiter/-in Einkauf mit procure.ch-Zertifikat

Die Sachbearbeiterin/der Sachbearbeiter Einkauf arbeitet vor allem operativ in Beschaffungsprozessen, entweder selbstständig oder in engem Austausch mit der Team- oder Einkaufsleitung. Ausserdem steht sie/er in regelmässigem Kontakt mit den Lieferanten wie auch mit internen Partnern aus der Produktion, der Logistik, dem Marketing und dem Verkauf.

Start: Anfang September 2018 in Aarau und Winterthur

www.procure.ch/Lehrgang

Zu Besuch im Migros-Verteilzentrum Suhr AG

Das Migros-Verteilzentrum in Suhr (MVS) stellt die Warenversorgung der rund 600 Migros-Verkaufsstellen mit Lebensmitteln aus dem Kolonialwarensortiment sicher und ist neben dem Migros-Verteilbetrieb Neuendorf (MVN) mit den Standorten in Neuendorf (Tiefkühllebensmittel sowie Near-/Non-Food-Artikel) und Volketswil (Textillogistik) eines von drei nationalen Logistikkompetenzzentren der Migros. Das MVS ist dabei eine 100%-ige Tochtergesellschaft des Migros-Genossenschaft-Bundes. Die Werte, das Leitbild und die Strategie der Migros-Gruppe leben auch im Migros-Verteilzentrum in Suhr. Rund 460 Mitarbeitende sorgen dafür, dass der Betrieb mit rund 100 000 Palettenplätzen und etwa 4 000 Lebensmittelartikeln reibungslos läuft und die Ware nach der in der Beschaffung bekannten 7-R-Regel in den Verkaufsstellen eintrifft.

Hochleistung in der Logistik

Das MVS betreibt eine der grössten und modernsten Hochleistungsanlagen. Im Wa-

reineingang werden die Anlieferungen der rund 6 500 Paletten pro Tag, rund 48% davon per Bahn, auf Menge und Qualität kontrolliert und vollautomatisch an ihren Lagerort im Hochregallager befördert. Zur Feinkommissionierung werden die Paletten depalettiert und filialgerecht zusammengestellt. Beim Warenausgang erfolgt schliesslich die Verladung der rund 5 000 Filialpaletten pro Tag auf Lastwagen oder die Bahn. Der Transport führt entweder direkt zur Filiale oder zu den Betriebszentralen zur Feinverteilung. Neben der Belieferung der klassischen Migros-Verkaufsstellen übernimmt das MVS seit Kurzen auch jene der rund 300 Migrolino-Shops mit dem gesamten Hauptsortiment. Für Kunden inner- und ausserhalb der Migros bietet das MVS zusätzliche Dienstleistungen an: Produkte können palettisiert, speziell ausgezeichnet oder verpackt werden. Das MVS vermietet Lagerflächen und kommissioniert Sonderbestellungen mit Versand zum gewünschten Ort. Das Leistungsangebot wird laufend ausgebaut.

Das Ziel ist es, schweizweit die führende Rolle als Logistikdienstleister im Detailhandel einzunehmen.

Langer Fussmarsch

Im MVS wurden wir durch Diego Orsini und Martha Wiederkehr begrüsst. Es folgte ein kleiner Einstieg in die Thematik Migros Logistik sowie Migros-Verteilzentrum per Powerpoint-Präsentation, bevor wir uns auf den etwa einstündigen und zwei Kilometer langen Rundgang aufmachten. In der ersten Station «Wareneingang» konnten wir beobachten, wie penibel die Anlage angelieferte Paletten prüft, bevor ab diesem Zeitpunkt eigentlich die ganze Supply Chain bis zur Verladung in den Lkw hauptsächlich automatisch funktioniert. Der Gang in die Katakomben der verschiedenen Lagersilos – das MVS besitzt zurzeit sechs Lagersilos mit einer Kapazität von je rund 16 000 Palettenplätzen – war bei den warmen Aussentemperaturen eine willkommene Abwechslung.

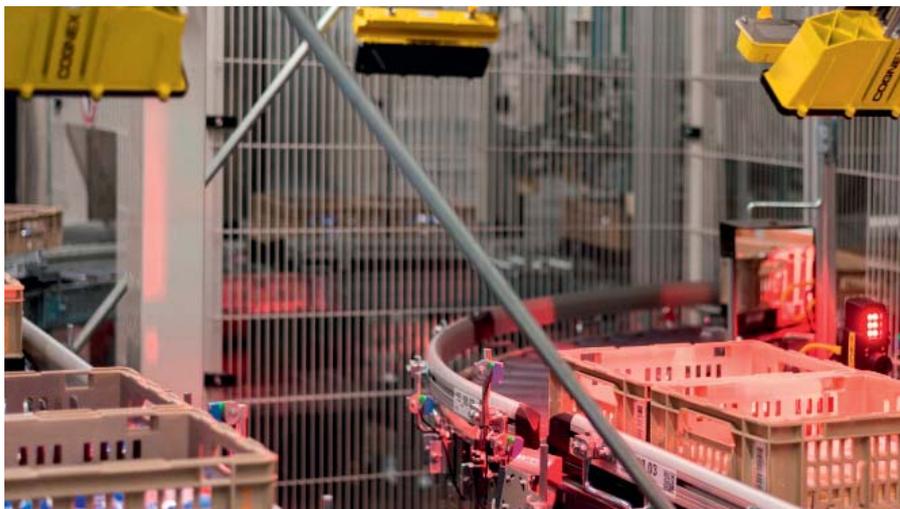
Bei der Kommissionierung der Filialpaletten konnten wir feststellen, wie wichtig Stammdaten sind. Ohne korrekte Stammdaten wäre es kaum möglich, dass eine Anlage vollautomatisch diese grosse Anzahl an verschiedenen grossen und schweren Transporteinheiten filialgerecht kommissioniert. Sozusagen als Supplement konnten wir zum Abschluss noch die «Frische Feinkommissionierung Migrolino» betrachten, diese wird von Hand kommissioniert. Da wurde es bei rund fünf Grad Celsius dann so richtig kalt... Anschliessend trafen wir uns noch zum Apéro, bei welchem wiederum gefachsimpelt und neue Kontakte geknüpft werden konnten. Auch spannende Events für 2019 konnten per Handschlag bereits vereinbart werden. So wird es unter anderem im nächsten Jahr kuschlig warm sowie rasant elektrisch... Lassen Sie sich überraschen.

Im Namen von procure.ch bedanke ich mich beim Migros-Verteilzentrum Suhr, insbesondere bei Marion Wasserfallen, für die Gastfreundschaft und den spannenden Einblick in die Food-Logistik sowie bei den zahlreich erschienenen Besuchern für die tollen Networking-Gespräche.

Adrian Lehmann

Mehr aus den Regionen

www.procure.ch/Regionen



Die Plattform für Beschaffungsprofis

Leistungsstarke 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

Betriebs- und Lagereinrichtungen



gaerner ag
6312 Steinhausen
www.gaerner.ch

Alles für die Betriebseinrichtung. Die Produktpalette umfasst rund 50 000 Produkte.
Tout pour l'équipement d'entreprise. La gamme de produits comprend environ 50 000 articles.

041 767 77 77

verkauf@gaerner.ch

Büromaterial & IT-Zubehör



Schoch Vögtli AG
Deisrütistrasse 21
8472 Ober-Ohringen

Schoch Vögtli AG ist Ihr Kompetenzpartner für Büro- und Schulbedarf. Ihr Garant für höchste Service-Qualität, kompetente Fachberatung, hohe Flexibilität, faire Preisgestaltung. Persönlich und optimal unterstützt mit Komplettlösungen Kanban & Selfscanning.
macht's einfach – schochvoegtli.ch.

0848 724 624

info@schochvoegtli.ch

Büromaterial und IT-Zubehör



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

Büroartikel sind uns eine Herzensangelegenheit. Die kleinen Bürohilfen organisieren Ihre Arbeit effizient: Papier, Scheren, Klebstoffe, Haftnotizen, Agenden – die Liste ist noch lange nicht vollständig. Und weil wir wissen, wie unverzichtbar diese Artikel sind, liefern wir sie innerhalb von 24 Stunden in Ihr Büro. Optimieren Sie mit Lyreco Ihr C-Artikel-Management.

0800 484 484

bestellungen.ch@lyreco.com

Büropapiere



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

Ob Inkjet-, Laser-, Plotter-, hochwertiges Spezialpapier oder gewöhnliches Kopierpapier – mit Lyreco-Papier wird jeder Auftritt perfekt. Lyreco bietet aus einer Hand ein umfassendes Angebot im Bereich Büro- und Arbeitsplatzlösungen. Dank globaler Vernetzung, einem leistungsfähigen ERP sowie effizientem Online-Shop optimieren Sie mit Lyreco Ihr C-Artikel-Management.

0800 484 484

bestellungen.ch@lyreco.com

Büromöbel, Büroeinrichtung, Büroplanung



Witzig The Office Company
Hungerbühlstrasse 22, 8501 Frauenfeld

Witzig The Office Company ist der führende Anbieter von Consulting, Services und Produkten rund ums Büro und mit 14 Standorten in der Deutschschweiz vertreten. Wir entwickeln ganzheitliche Bürokonzepte und sind der kompetente Partner, wenn es ums Konzipieren, Gestalten, Optimieren und Betreiben von Büros geht.

052 724 91 11

www.witzig.ch

Büromöbel, Büroeinrichtung, Büroplanung



PALMBERG (Schweiz) AG
Werkstrasse 17, 8222 Beringen

Ich freue mich aufs Büro. Wir betreuen unsere Kunden von der kompetenten und individuellen Bedarfsanalyse vor Ort über die massgeschneiderte Raumplanung bis hin zur sorgfältigen Auslieferung und Montage – egal ob Einzelarbeitsplatz oder Grossraumbüro.

062 888 80 00

palmberg.ch

Büropapiere



Schoch Vögtli AG
Deisrütistrasse 21
8472 Ober-Ohringen

Schoch Vögtli AG ist Ihr Kompetenzpartner für Büro- und Schulbedarf. Ihr Garant für höchste Service-Qualität, kompetente Fachberatung, hohe Flexibilität, faire Preisgestaltung. Persönlich und optimal unterstützt mit Komplettlösungen Kanban & Selfscanning.
macht's einfach – schochvoegtli.ch.

0848 724 624

info@schochvoegtli.ch

Druck



ActivPrint AG
8952 Schlieren
www.activprint.ch

Drucksachen und Werbemittel professionell einkaufen. Wir bieten Ihnen das grösste Beschaffungsnetzwerk der Schweiz mit geprüften Lieferanten in der Schweiz und im gesamten EU-Raum. Auf Projekt- oder Outsourcing-basis erledigen wir für Sie als 100% neutraler Partner die gesamte Beschaffung.

044 533 01 02

info@activprint.ch

Etiketten/Etikettiersysteme



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

Filter, Siebe, Lochbleche



TECmetall Blarer
5436 Würenlos
www.Lochblech.ch

Wir liefern Lochbleche, Metallgewebe und Spaltsiebe nach Mass. Vom Halbfabrikat bis zum einbaufertig konfektionierten Sieb- oder Filterelement liefern wir optimale Lösungen. Kleinmengen bedienen wir gerne über unseren Onlineshop.

0844 400 12 80

info@tecmetall.ch

Lager- und Betriebseinrichtungen



Kaiser + Kraft AG
Erlenweg 8, 6312 Steinhausen
www.kaiserkraft.ch

KAISER + KRAFT ist der führende B2B-Versandhändler für Betriebs-, Lager- und Büroausstattung mit über 50'000 Produkten. Zusätzlich bieten wir ein leistungsstarkes Service-Paket: kostenlosen Versand, 30 Tage Rückgaberecht, schnelle Lieferung und 3 Jahre Mindest-Garantie auf alle Artikel.

041 747 10 10

verkauf@kaiserkraft.ch

Reinigung & Hygiene



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

Hochwertige Qualitätsprodukte führender Marken bürgen für strahlende Sauberkeit. Mit rund 300 Artikeln bieten wir eine breite Auswahl an Hygiene-Produkten. Bekannte Marken wie Tork, Kimberly Clark, Ecover und Rubbermaid finden Sie in unserem Sortiment. Umgeben Sie sich und Ihre Mitarbeitenden mit selbstverständlicher Hygiene. Wir beraten Sie gerne.

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 Massanfertigungen. Umfangreiches Standardsortiment von Verpackungszubehör ab Lager. Eigene Produktion auch für Kleinmengen.

055 418 83 83

info@wellpack.ch

Hygiene-Produkte



Schoch Vöggtli AG
Deisrütistrasse 21
8472 Ober-Ohringen

Immer griffbereit. Im Waschraum sollte ausreichend Toilettenpapier eine Selbstverständlichkeit sein. Ganz egal, ob Ihre Annehmlichkeiten für ein luxuriöses Erlebnis sorgen oder dem Gebrauch verpflichtet sind: mit Katrin Hygiene-Produkten bieten wir Ihnen die passende Lösung für Ihr Budget. **macht's einfach – schochvoegtli.ch.**

0848 724 624

info@schochvoegtli.ch

Pausenraum



Schoch Vöggtli AG
Deisrütistrasse 21
8472 Ober-Ohringen

Welchen Stellenwert hat Kaffee in Ihrem Unternehmen? Entdecken Sie die Kaffeewelt von JURA. Machen Sie den Unterschied und bieten Sie Ihren Kunden und Mitarbeitern aussergewöhnlichen Kaffeegenuss. Lust auf mehr? Lassen Sie sich beraten bei Schoch Vöggtli AG. **macht's einfach – schochvoegtli.ch.**

0848 724 624

info@schochvoegtli.ch

Verpackungen



FRIMA-PAC AG
Industrie Buchmatt 25, 3400 Burgdorf
frima-pac.ch

Produktive und wirtschaftliche Verpackungen, Artikel für die Betriebshygiene und Kopierpapier von einem der führenden Schweizer Anbieter. Umfassendes Sortiment an Verpackungen für den Versand und die Spedition. Preiswert gut verpacken!

034 408 11 22

info@frima-pac.ch

Verpackungen & Versand



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

Sie haben das Produkt – wir die passende Verpackung. In allen Formen und Farben: Versandschachteln, Etiketten, Couverts, Waagen. Bei uns findet die Suche nach der idealen Verpackungslösung ein Ende. Unsere Palette an hochwertigen Produkten garantiert Ihnen Zeit- und Geldersparnis. Stellen Sie sicher, dass Ihren Kunden bereits das Öffnen der Verpackung Freude bereitet.

0800 484 484

bestellungen.ch@lyreco.com

Individualisierbare Produkte



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

Individualisierte Werbeartikel sind eine emotionale Form der Werbung. Wir unterstützen Sie, das geeignete Geschenk zu finden, und individualisieren es für Sie. Unsere Auswahl an Produkten kennt keine Grenzen: individualisierte Kugelschreiber, USB-Sticks, Snacks – innerhalb unseres Lieferanten-Netzwerks finden wir ein Unikat. Bleiben Sie im Gedächtnis Ihrer Kunden.

0800 484 484

bestellungen.ch@lyreco.com

Persönliche Schutzausrüstung



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

Die Persönliche Schutzausrüstung kommt dort zum Tragen, wo Menschen verwundbar sind: an risikoreichen Arbeitsorten. Mitarbeitende haben Anrecht auf professionellen Schutz. Wir sind von Kopf bis Fuss auf Sicherheit eingestellt. Bei uns finden Sie Augen-, Gehör-, Atem-, Kopf-, Hand- und Fusschutz sowie Schutzbekleidung. Stellen Sie die Sicherheit an erste Stelle.

0800 484 484

bestellungen.ch@lyreco.com

Verpackungen



Schoch Vöggtli AG
Deisrütistrasse 21
8472 Ober-Ohringen

Schoch Vöggtli AG ist Ihr Kompetenzpartner für Büro- und Schulbedarf. Ihr Garant für höchste Service-Qualität, kompetente Fachberatung, hohe Flexibilität, faire Preisgestaltung. Persönlich und optimal unterstützt mit Komplettlösungen Kanban & Selfscanning. **macht's einfach – schochvoegtli.ch.**

0848 724 624

info@schochvoegtli.ch

Visuelle Kommunikation



Schoch Vöggtli AG
Deisrütistrasse 21
8472 Ober-Ohringen

Schoch Vöggtli AG ist Ihr Kompetenzpartner für Büro- und Schulbedarf. Ihr Garant für höchste Service-Qualität, kompetente Fachberatung, hohe Flexibilität, faire Preisgestaltung. Persönlich und optimal unterstützt mit Komplettlösungen Kanban & Selfscanning. **macht's einfach – schochvoegtli.ch.**

0848 724 624

info@schochvoegtli.ch

**Mario Walser**

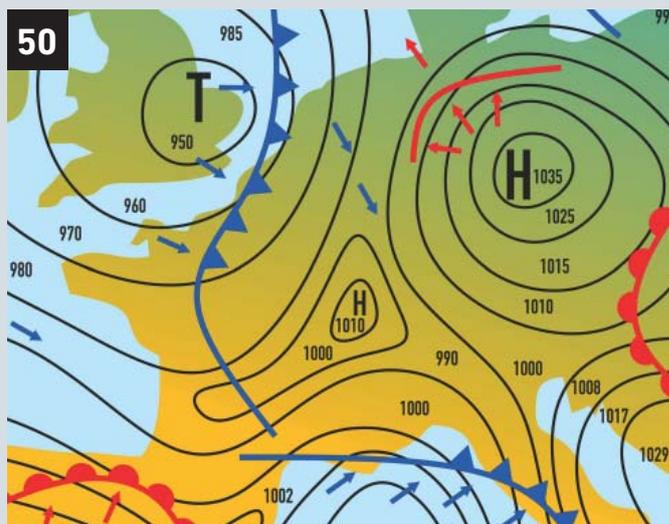
Rédacteur en chef

Chers lecteurs,

Ce numéro du magazine concerne les chiffres mais aussi les personnes.

Pour Aymeric Duprez, l'acheteur est un créateur de valeur au-delà de la simple logique financière. Seulement, pour pouvoir revendiquer une telle approche, il faudra accepter une mesure de la performance correspondante. Nourane Aleyan et Patricia Hurschler vont dans le même sens. Pour eux aussi, c'est avant tout de mettre tout en œuvre pour que l'entreprise puisse être approvisionnée correctement afin de fonctionner de manière optimale. Et, à l'heure du digital, les décisions peuvent être optimisées par des données. En plus d'être exactes, elles doivent aussi être exploitables en plusieurs dimensions et en détail. La clé du succès reste toutefois le facteur humain. Francesca Sacco explique pourquoi les Services industriels de Genève se distinguent par l'intégration des principes de développement durable dans leur chaîne d'approvisionnement. Sur notre site en ligne, vous trouverez, comme toujours, d'autres textes et nouvelles d'actualité. Je vous souhaite une lecture divertissante!

DOSSIER FRANCOPHONE



MAÎTRISER LA MÉTÉO DANS L'ACHAT

OPINION

44 La pierre de touche

PRATIQUE & RECHERCHE

46 Des achats durables aux Services industriels de Genève

PERFORMANCE & CONTROLLING

48 Réduire les risques liés aux approvisionnements

50 Maîtriser la météo dans l'achat

MONITEUR

52 Magazine en ligne

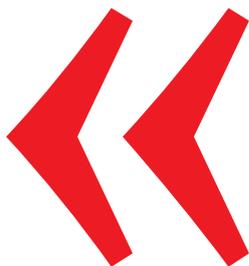
53 Séminaires

La pierre de touche



Aymeric Duprez

Le cofondateur d'ADXL se consacre à obtenir mieux des fournisseurs, comme acheteur mercenaire au service des PME et comme formateur achats, pour procure.ch notamment. Aymeric Duprez cultive une vision pragmatique, exigeante et chrétienne de la relation commerciale, dans une dynamique compétitive pour amener l'acheteur à «acheter mieux que son concurrent!».



L'acheteur créateur de valeur au-delà de la simple logique financière: voilà le Graal! Seulement, pour pouvoir revendiquer une telle approche, il faudra accepter une mesure de la performance correspondante.

C'est là où les choses se corsent.

La simplicité, qui fait l'attrait de la métrique comptable de la performance achats, la rend également réductrice et frustrante; convenons-en. Pour dépasser cette logique, il faudra juger de notre efficacité à l'aune d'autres axes, dont les deux plus évidents sont la satisfaction du client interne et la création de valeur avec les fournisseurs.

Reste à mesurer: une gageure ... En effet, dans les deux cas, il est relativement aisé de suivre la performance des processus et d'un certain nombre d'indicateurs opérationnels. Mais font-ils le poids face au mètre-étalon des «savings»? Ne pourrait-on pas plutôt mettre en lumière une valeur économique?

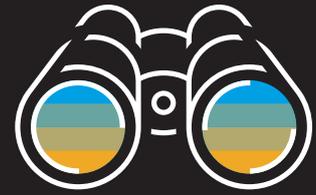
A défaut d'avoir trouvé la panacée, voici deux témoignages d'initiatives édifiantes: dans l'entreprise où j'ai débuté ma carrière, le recours au service achats était à la fois

optionnel et payant. Ainsi, lorsque nous étions sollicités, nos prestations faisaient l'objet d'une refacturation interne aux unités ou aux sites que nous avions épaulés. Un luxe que tous ne pouvaient se permettre, voire réservé aux plus méritants. Autant vous dire que nous étions motivés à prouver notre valeur ajoutée, et que toute inefficacité était vite sanctionnée. Curieusement, les «savings» se sont avérés assez secondaires dans l'histoire. Et vous, seriez-vous prêts à mettre un prix sur votre contribution?

Quant à la création de valeur externe, encore plus complexe à évaluer, c'est assurément la pierre de touche en matière de performance des acheteurs. Dans ce contexte, cette entreprise de construction mécanique a osé pousser la logique jusqu'au bout. Tous les fournisseurs consultés (retenus ou non) ont été invités à répondre à la question suivante, réduite à sa plus simple expression: «Faut-il conserver un service achats pour piloter nos relations?» Une mine d'or ...



Concevoir l'approvisionnement de manière responsable



Les temps où les directeurs des achats devaient simplement négocier le prix au plus bas sont révolus. Aujourd'hui, les CPO veulent de plus en plus concevoir la chaîne logistique globale selon des critères éthiques. La protection de l'image sur le marché n'est pas le seul facteur clé. De nombreux faits récents ont montré qu'un approvisionnement ignorant les principes d'éthique peut avoir de graves conséquences d'un point de vue entrepreneurial. Que peuvent apporter les nouvelles technologies dans ce domaine?

Le monde est de plus en plus connecté et la pression concurrentielle contraint les entreprises à prendre des décisions les exposant à des risques toujours plus élevés. La mondialisation et l'externalisation permettent de réduire les coûts d'exploitation. En même temps, les risques augmentent de par le manque de transparence et de contrôle des sociétés tierces. En effet, il n'est pas toujours clair si le fournisseur proposant l'offre en apparence la plus économique se conforme également aux principes d'éthique. En outre, les consommateurs attachent de plus en plus d'importance à l'origine des produits qu'ils achètent. Des études révèlent que les consommateurs acceptent une augmentation de 30% des prix pour une chaîne logistique éthique et parfaitement traçable. En d'autres termes, le secteur Achats peut contribuer de manière décisive à la différenciation des produits.

Nous pensons qu'à l'échelle de l'entreprise, le secteur Achats est le mieux placé pour répondre à ces inquiétudes et contribuer par des actions concrètes à l'engagement durable d'une entreprise. Il ne faut pas oublier que toutes les décisions concernant les sources d'approvisionnement, les stratégies d'achat et les chaînes logis-

tiques sont prises au niveau du secteur Achats.

MAIS COMMENT LES NOUVELLES TECHNOLOGIES PEUVENT-ELLES PRÉCISÉMENT ÊTRE UTILES?

Avec SAP Ariba, les équipes Achats disposent d'une plateforme simplifiant la mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement responsable. Elles peuvent ainsi considérer en détail chacune des sources de la chaîne d'approvisionnement, vérifier puis sélectionner les fournisseurs en connaissance de cause, et mettre en avant les questions touchant aux droits de l'homme et à la protection environnementale.

Ariba Network regroupe plus de trois millions d'entreprises dans 190 pays, permettant aux acheteurs et aux fournisseurs d'identifier de nouvelles possibilités, de réaliser ensemble des transactions et de développer leurs relations d'affaires. En moyenne, chaque minute, une autre entreprise rejoint Ariba Network. Sur ce plus grand réseau international au monde, le volume des transactions représente plus de 1,1 milliard de dollars américains

par an, soit plus que le volume des transactions réalisées par Alibaba, eBay et Amazon ensemble.

Nous fournissons à toutes ces entreprises des données et des informations transparentes leur permettant de transformer leurs chaînes d'approvisionnement et de déclencher ainsi une évolution positive. Les données achats historiques, les données achats en temps réel, les informations relatives aux fournisseurs ainsi que les applications d'analyse disponibles dans le réseau Ariba Network sont combinées aux données et services de tiers. Les professionnels du secteur Achats peuvent ainsi identifier des articles, des régions et des secteurs ne respectant pas les critères éthiques, et orienter leurs achats en conséquence.



Martin Arnold, SAP Ariba

En 2001, l'auteur avait déjà rédigé sa thèse de MBA sur le domaine des réseaux professionnels électroniques.

Depuis lors, il a occupé diverses fonctions dans le secteur Achats et Ventes et a été responsable de divers projets d'optimisation des achats pour le compte d'acteurs mondiaux et de moyennes entreprises de renom, en Europe. Depuis 2010, il occupe le poste de Directeur principal pour SAP Ariba, dans le domaine du développement commercial et il est responsable de la région DACH.

Vous en saurez plus lors du SAP Live Campus 2018 de Genève qui se tiendra le 19 septembre 2019.

Laissez-vous inspirer par les meilleures pratiques d'autres entreprises romandes. Pour en savoir plus, rendez-vous à l'adresse:

www.sapevent.ch/fr/event/sapnow2018geneva/home

Des achats durables aux Services industriels de Genève

Desservant la grande majorité de la population cantonale, les Services industriels de Genève (SIG) se distinguent par l'intégration des principes du développement durable jusque dans leur chaîne logistique. Ils sont cités en exemple dans un guide professionnel sur les « achats durables » édité pour la première fois en 2010 et récemment réédité.

Francesca Sacco

Depuis plusieurs années, on assiste en Suisse à une prise de conscience, par les entreprises, de l'importance du développement durable, et ce jusque dans la chaîne logistique. Les responsables du management supply sont en effet de plus en plus sensibles à cette question qui s'est « imposée comme une ligne directrice incontournable », lit-on dans le « Guide des achats professionnels responsables » publié par le canton de Genève en 2010 et récemment réédité. Significativement, de nouvelles expressions sont apparues dans la terminologie professionnelle, comme « logistique verte », « écologistique » et « green supply management ». « Aujourd'hui, la question ne se pose plus de savoir s'il faut adopter, ou non, les principes d'un développement durable, mais de définir les modalités optimales de leur intégration », conclut le groupe de travail chargé de la rédaction du guide. Cette tendance est encore renforcée par la nécessité croissante de rationaliser les coûts et l'augmentation des pressions réglementaires (citons, par exemple, la norme ISO 26000, qui traite de la responsabilité sociale des entreprises). Une étude française coréalisée par l'Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie (ADEME) suggère que la généralisation de « l'écologistique » pourrait aboutir à la création d'un label de développement durable

souhaité au demeurant par la Commission européenne.

L'exemplarité des SIG

Mais qu'entend-on exactement par « logistique verte » ? Selon le Council of Supply Chain Management for Professionals (CSCMP), ce terme désigne l'intégration du respect de l'environnement dans la planification et le management des achats, ainsi que dans les relations avec les acteurs de la chaîne (fournisseurs, prestataires de services logistiques...). Un tel management suppose une approche globale de la chaîne logistique: l'achat responsable se définit comme une démarche qui appréhende le produit ou la prestation en tenant compte de son cycle de vie entier. Le choix de l'acheteur ne s'effectue donc pas uniquement en fonction du prix d'achat, mais également des coûts ultérieurs

afférents à son utilisation. Le « Guide des achats professionnels responsables » cite le cas exemplaire des Services industriels de Genève (SIG), qui intègrent de manière exemplaire les valeurs du développement durable jusque dans le management supply. Selon la charte interne, les achats doivent en effet « permettre de fournir des prestations optimisées sur les plans économique, social et environnemental ». Côté organisation, SIG s'appuie sur une structure qui assume l'acquisition des biens et services pour l'ensemble de l'entreprise, à l'exception des achats en énergie. Cette unité comprend quatre secteurs (Logistique, Matériel et équipements, Prestations, Travaux BTP), qui sont eux-mêmes subdivisés en une trentaine de groupes d'achat, chaque groupe étant géré par un ou plusieurs acheteurs.

Les Services industriels de Genève en chiffres

Avec une production d'électricité 100% renouvelable et suisse, SIG desservent 228 000 clients dans le canton en électricité, en eau, en gaz et en chaleur thermique. L'entreprise emploie 1 663 personnes représentant plus de 100 professions différentes. En 2017, le résultat d'exploitation consolidé des SIG s'est monté à 261 millions de francs et son chiffre d'affaires consolidé à 1,065 millions. Avec une hausse de 12% par rapport à 2016, le dernier résultat de gestion est qualifié de « très satisfaisant » par la direction. L'ensemble des activités technico-administratives de l'entreprise est rassemblé au siège social du Lignon, inauguré en 1995 et conçu selon un concept architectural écologique.



Implication de tout le personnel

«De manière générale, explique Anne-Claude Steiner Mellot, porte-parole de SIG, nous nous engageons à réduire les impacts de nos activités sur l'environnement et à améliorer l'efficacité énergétique de nos infrastructures, à proposer à nos clients des solutions techniques ou commerciales à haute valeur ajoutée environnementale, et à contribuer à la mise en œuvre des politiques énergétique et environnementale du canton. Décliné au secteur des achats, notre engagement en faveur du développement durable implique que chaque collaborateur, quel que soit son niveau hiérarchique, se comporte de manière exemplaire dans toutes ses activités liées à un acte d'achat, notamment en appliquant les directives éthiques en vigueur. L'investissement de chacun de nos collaborateurs, tout au long de la ligne hiérarchique jusqu'à la direction générale, vise à garantir des achats éthiques et responsables.»

Concrètement, pour les SIG, faire des achats responsables signifie: adjuger au mieux disant en tenant compte des coûts totaux de possession ainsi que

des principes du développement durable; confier des marchés à des fournisseurs qui respectent la même éthique et les mêmes valeurs; intégrer systématiquement dans les actes d'achat les exigences appliquées à la santé et à la sécurité au travail. «Il s'agit aussi de soutenir l'économie locale, de maîtriser les risques liés aux achats pouvant nuire à l'environnement et d'entretenir avec nos fournisseurs des relations basées sur l'intérêt mutuel», précise Anne-Claude Steiner Mellot.

Les critères des achats durables

Un achat peut être qualifié de durable s'il répond à certains critères. L'acheteur doit faire preuve de responsabilité en examinant tout d'abord les alternatives (abonnement, location...). Il doit favoriser les solutions durables en appliquant, dans toute la mesure possible, le principe des 4R: renoncer à acheter, réutiliser, réparer ou recycler. Il doit également tendre à une optimisation des coûts en veillant au maintien des conditions de travail, des barèmes salariaux, de la traçabilité de la chaîne de production, de l'intégra-

tion socioprofessionnelle, de la formation, de l'égalité entre les sexes, de la sécurité des travailleurs et des utilisateurs, ainsi que du transfert ou du partage des savoirs. Enfin, il doit bien évidemment tenir compte du respect de l'environnement tout au long du cycle de vie du produit. •



Francesca Sacco

Typographe de premier métier, Francesca Sacco a commencé à travailler comme pigiste à l'âge de 16 ans et collabore depuis 1992 à une dizaine de titres, en Suisse et en France. Elle s'est spécialisée dans l'investigation et la vulgarisation scientifique après sa formation à l'ATS à Berne.

Réduire les risques liés aux approvisionnements

Être un bon acheteur ne veut pas simplement dire être un bon négociateur de prix. C'est avant tout, de mettre tout en œuvre pour que l'entreprise puisse être approvisionnée correctement afin de fonctionner de manière optimale. Il est donc primordial pour l'acheteur de s'assurer que les fournisseurs livrent les bons produits ou services à temps afin de ne pas pénaliser toute l'activité de l'entreprise.

Nourane Aleyan

L'objectif principal de l'acheteur est d'éviter que l'entreprise soit en incapacité de satisfaire ses clients à la suite d'un mauvais approvisionnement de la part des fournisseurs.

Tous les domaines d'activités et tous types de secteur sont concernés par cet objectif. Imaginez l'impact négatif si les fournisseurs ne livrent pas correctement pour différentes raisons (retard de livraison, mauvaise qualité du produit, problèmes internes chez les fournisseurs, etc.) et que les entreprises n'aient pas de solutions de remplacement: lignes de productions à l'arrêt, chômage technique, restaurants qui restent fermés, hôpitaux en incapacité de prendre en charge les patients faute de matériels, perte de business pour l'entreprise car les clients iront chez la concurrence, mauvaise presse dans les médias, etc. Et tout cela en partie à cause d'une mauvaise gestion du risque de la part du service achats.

La partie du «management du risque lié à l'approvisionnement» est donc extrêmement importante. Cette partie est même plus importante que la simple négociation des prix pour les acheteurs.

Quelques astuces pour limiter les risques

Pour les acheteurs, il existe plusieurs astuces pour réduire les risques liés à l'approvisionnement:

1. Ne pas être dépendant d'une seule source d'approvisionnement. Dans l'idéal, l'entreprise doit diversifier ses sources. Elle doit avoir un ou deux fournisseurs en «backup» et déjà approuvés.
2. Réduire la dépendance fournisseur au niveau des dépenses d'achats. En général, les dépenses d'achats ne doivent pas représenter plus de 30% du chiffre d'affaires annuel du fournisseur.
3. Si possible choisir des produits standards sur le marché afin de trouver une solution de remplacement rapide.

4. Avoir une bonne relation commerciale et humaine avec les fournisseurs. En cas de crise, les fournisseurs privilégieront certains clients uniquement.
5. Bien connaître les fournisseurs en termes de service, de capacité de production, de capacité de stockage, de capacité technique, de données financières, etc.
6. Avoir une bonne connaissance du marché. Qui sont les fournisseurs principaux? Qui sont les clients principaux pour ce marché? Quel est le rapport actuel entre l'offre et la demande? Quels sont les forces et faiblesse du secteur?

Ainsi les acheteurs peuvent se servir d'outils existants pour identifier et quantifier les risques liés à l'approvisionnement de l'entreprise (p. ex: analyses SWOT, Risk Management tool, etc.).

Quelques exemples concrets

Il y a quelques mois en Angleterre, le géant du fastfood KFC a dû fermer 650 de ses restaurants (soit les deux-tiers) faute de poulet! En effet, le nouveau prestataire qui a été choisi pour livrer l'ensemble des restaurants n'arrivait pas à gérer

La société 3M en chiffres

3M (pour Minnesota Mining and Manufacturing) est une société multitechnologique mondiale, présente dans 70 pays, basée à Saint Paul, Minnesota, Etats-Unis. La société fournit entre autres des produits adhésifs. Parmi les consommateurs, 3M est connu, entre autres, pour ses marques Post-it et Scotch. Le groupe produit plus de 50 000 produits différents sur la base de 47 plates-formes technologiques et de plus de 25 000 brevets. Pour l'année 2016, la société 3M a généré un chiffre d'affaires de 30,1 milliards de dollars.



le flot de commandes, entraînant la fermeture de nombreux restaurants. KFC aurait sans doute dû prendre plus de précaution en travaillant avec plusieurs prestataires logistiques afin de minimiser les risques liés à l'approvisionnement. Autre exemple dans l'industrie automobile. Les constructeurs automobiles ont tout intérêt à avoir plusieurs sources d'approvisionnement validées au niveau de leur équipementiers afin d'être plus flexibles. Récemment, un équipementier automobile a dû arrêter ses lignes de production à cause d'une grève interne de ses employés. Heureusement pour les constructeurs automobiles, plusieurs sources alternatives avaient déjà été identifiées et qualifiées. Cette grève a donc eu peu de conséquences importantes pour les constructeurs automobiles.

De mon expérience dans les achats dans des grands groupes internationaux, la gestion du risque liée à l'approvisionnement est une priorité. Cela a permis d'éviter de nombreuses situations de ruptures de livraisons. Grâce à cette gestion du risque, les entreprises ont toujours pu continuer à fonctionner normalement et à honorer les commandes des clients.

Des solutions de backup

Chez 3M, des solutions de backup dans mon périmètre d'achats sont en places afin d'assurer l'approvisionnement de façon continue du papier (notamment pour la production des Post-it) et des emballages (pour les nombreux pro-

duits finis du groupe). Aussi, le fait d'avoir qualifié une nouvelle source d'approvisionnement s'est souvent avérée être très positive. Et cela peut changer le rapport de force entre les acheteurs et les fournisseurs. En effet, il est toujours plus simple de négocier s'il existe déjà d'autres options approuvées par l'entreprise.

La gestion du risque lié à l'approvisionnement est donc nécessaire pour les entreprises. Elle permet de réduire les risques, d'améliorer le niveau de service pour les clients, d'apporter de l'innovation en travaillant avec de nouveaux prestataires et dans certains cas de générer des économies très conséquentes. •



Nourane Aleyan

L'auteur est actuellement responsable Achats EMEA Packaging & Papier chez 3M. Il a une formation d'ingénieur Packaging et un Master en Management des achats internationaux.

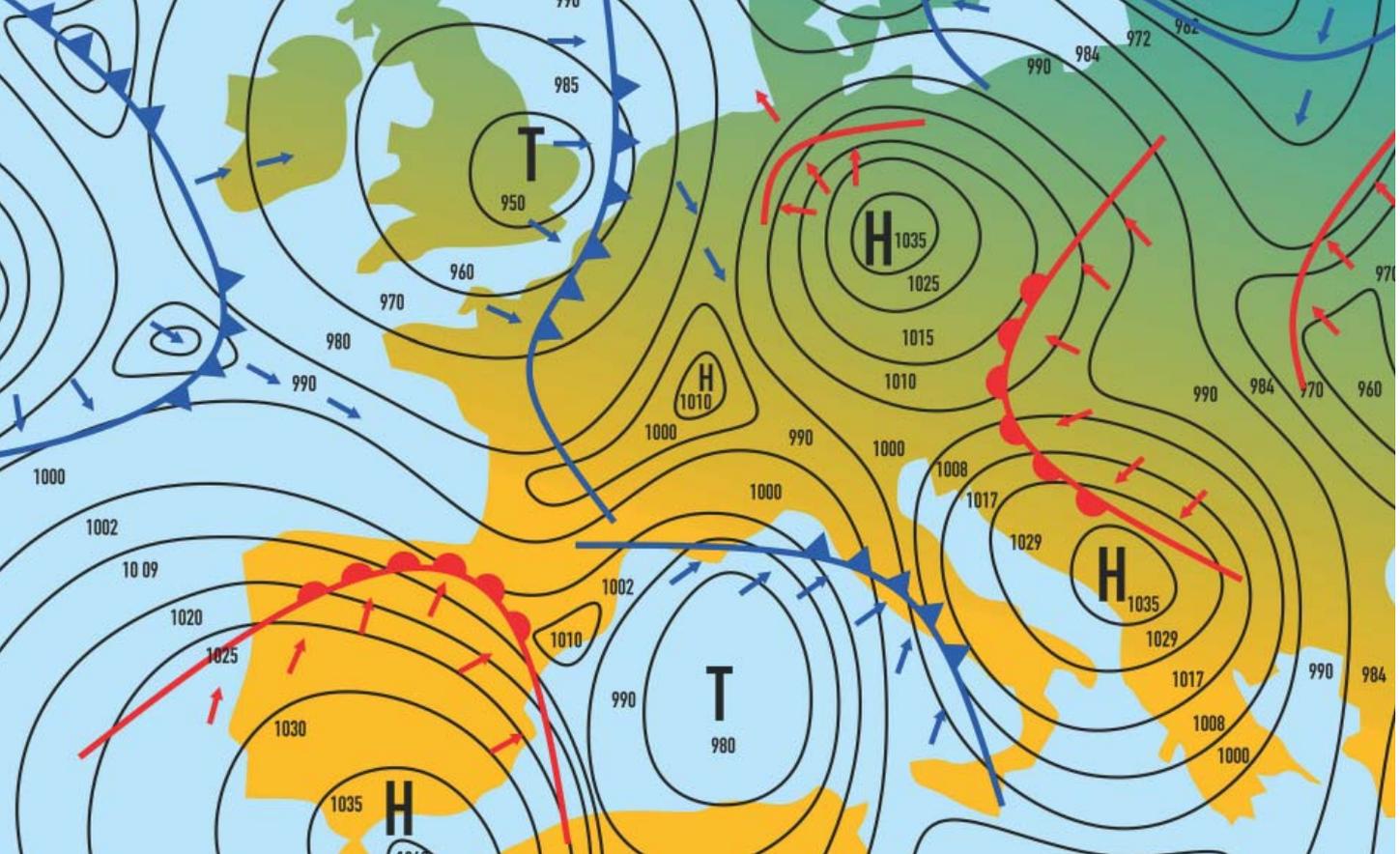


Image: Fotolia

Maîtriser la météo dans l'achat

A l'heure du digital, les décisions dans l'achat peuvent être optimisées par des données. Celles-ci doivent non seulement être exactes, elles doivent aussi être exploitables en plusieurs dimensions et en détail. La clé du succès reste toutefois le facteur humain.

Patricia Hurschler

Consultez-vous quelquefois les cartes isobariques pour mieux comprendre le temps? Ou faites-vous plutôt confiance aux météorologues qui présentent leurs prévisions avec les facteurs essentiels soleil, température et vent? Probablement les deux: pour de petits projets et par temps stable, vous pouvez vous fier au résumé des

professionnels; mais si vous envisagez de partir en haute montagne et que le météorologue change chaque jour ses prévisions, vous aimeriez peut-être mieux comprendre la météo par vous-même et l'étudier en détail. Il en va de même pour les informations et les décisions dans l'achat. Des outils bien adaptés nous aident à rassembler cor-

rectement les données et à fonder sur elles nos jugements. Mais il est important aussi de regarder quelquefois les détails et de comprendre les causes.

Chiffres-clés

Evaluer les prestations des fournisseurs est une part essentielle de la gestion de l'achat. Il est important ici que les indicateurs de performance soient bien définis et que le fournisseur sache quand et comment ils sont mesurés. Régulièrement, les chiffres-clés sont discutés en séance et les objectifs fixés ensemble. Des outils appropriés aident ici à présenter clairement les chiffres. En retour, le fournisseur donne son feedback sur ses prestations, indiquant les améliorations possibles et les valeurs limites portant éventuellement à conséquence. Alors que le fournisseur doit toujours prendre en compte la possibilité d'une inexactitude pour les facteurs mis en avant par les sondages, il a toujours le droit, pour ceux qui se basent sur les livraisons, de

comprendre les données à l'origine de l'évaluation. En cas de discrédance, il est important qu'un tool permette la classification des données de base. L'acheteur peut ainsi justifier les causes et donner au fournisseur un feedback basé sur les faits.

Dans l'achat, il y a de nombreux chiffres-clés qui demandent d'être mesurés régulièrement. Si les modèles logistiques évoluent et passent, par exemple, au VMI (Vendor Managed Inventory), les indicateurs de performance des fournisseurs doivent aussi être adaptés, sinon il n'est plus possible de savoir si une commande a été livrée au bon moment et dans la quantité correcte (OTIF = On Time In Full).

Un indicateur plus approprié permet de vérifier si les stocks minimum ou maximum ont été respectés. Les outils doivent ici pouvoir reproduire plusieurs modèles logistiques si l'on veut éviter aux acheteurs un effort manuel.

Consistance des données

Les indicateurs de performance financière sont un moyen de contrôler le cours des affaires et d'identifier les tendances. L'agrégation à un niveau supérieur permet de maintenir une vue d'ensemble. Il est important ici que les différentes sources d'informations soient mises en relation et que la consistance des données soit assurée.

Les perspectives locales et globales d'un fournisseur, mais aussi la période considérée, donnent une autre image du fournisseur. Il est donc essentiel que les filtres soient adéquats et les données correctement délimitées. Si des défauts sont décelés – ce qui arrive aux meilleurs systèmes –, une adaptation manuelle doit être possible sur la base des données et elle sera reportée avec consistance aux niveaux supérieurs. Le but, ici, est d'avoir toutes les données réunies dans un seul système et des Indicateurs-clés de performance définis uniformément pour tous les sites. Les avantages d'un bon

instrument de reporting sont: productivité, souplesse, transparence et conformité, ainsi que la satisfaction des collaborateurs et la performance. La digitalisation, l'automatisation et Big Data progressent dans l'achat comme ailleurs. Il est de plus en plus

«Même si les données, systèmes et tools ne cessent de s'améliorer, l'homme reste, dans l'achat, un élément déterminant de la décision.»

important que les processus soient automatisés, que les interfaces et l'échange de données soient conçus avec efficacité et que la souplesse ne soit jamais perdue. La connexion des fournisseurs aux systèmes de leurs clients est de plus en plus importante car elle optimise les processus et permet d'augmenter la quantité de données. Mais la digitalisation ne rend pas forcément les décisions plus faciles aujourd'hui. Encore faut-il que les instruments et indicateurs de performance s'adaptent aux rapides progrès.

Le facteur humain

Même si les données, les systèmes et les tools ne cessent de s'améliorer, l'homme reste, dans l'achat, un élément déterminant de la décision.

Certes, l'acheteur s'épargne des efforts si les données sont bien présentées dans des dashboards et peuvent être montrées simultanément dans les discussions avec les fournisseurs. Toutefois, en cas de difficulté, l'acheteur doit pouvoir trouver de bons arguments et donc comprendre les détails. Les données servant de base à la discussion doivent être fiables pour que l'acheteur puisse correctement se positionner.

Par ailleurs, presque tous les acheteurs

ont un but précis et cherchent à vérifier leurs performances avec des données. Celles-ci permettent la compétition entre acheteurs ou services si les objectifs sont bien posés et clairement mesurables. Si les valeurs limites sont atteintes, les conséquences et les réactions doivent être connues et mises en œuvre. Enfin, les données permettent de bien se coordonner, d'agir avec anticipation et donc de prendre des décisions proactives.

Les meilleures ne sont prises que si l'on peut mesurer ce qui est modifiable par l'équipe. Focalisation et approche proactive sont ainsi possibles. La qualité des données et la consistance doivent être assurées. Plus il y a de systèmes et plus la structure organisationnelle est complexe, plus cela est difficile. Il est essentiel que les tools soit conçus de sorte à pouvoir être utilisés comme base pour la communication interne (avec les parties prenantes) et externe (avec les fournisseurs). •



Patricia Hurschler

L'ingénieure diplômée en gestion d'entreprise et production dirige l'achat direct de Roche Diagnostics sur le site de Rotkreuz. Elle s'est intéressée dès sa thèse aux questions de décision dans l'achat. Patricia Hurschler est également membre du comité de procure.ch.

Plus pour les membres et les abonnés

Parallèlement à l'édition imprimée, le magazine en ligne vous propose de nouveaux articles et d'autres déjà parus dans les précédentes éditions. Vous les trouverez facilement en vous servant de la recherche par mot-clé thématique. Pour lire un article réservé aux membres, utilisez votre login habituel.

Utilisateur: adresse e-mail de la personne de contact
Mot de passe: numéro de membre

Nouvelles de l'association

S'abonner à la newsletter: www.procure.ch/newsletter

Marchés d'approvisionnement
publics Développement durable
Droits et achats Achats numériques
stratégique Marchés d'approvi-
nement Marchés publics Développe-
ment durable Droits et achats Ac-
numériques Négociations Appr-
visionnement stratégique Marchés
provisionnement Marchés publics
Développement durable Droits et
Achats numériques Négoci

L'indice des directeurs d'achat (PMI) en juillet 2018

L'indice a atteint 61,9 points en juillet (+0,3 point). L'industrie suisse a donc bien commencé le troisième trimestre et maintenu son rythme de croissance élevé du trimestre précédent. L'économie nationale profite toujours de la solide croissance dans la zone euro, qui dope la demande de produits suisses. La production s'est accélérée et le sous-indice correspondant a atteint un niveau de 61,8 points, signant

ainsi son deuxième mois de hausse consécutif. Cette solide dynamique devrait se poursuivre dans les mois à venir, puisque le sous-indice «cartons de commandes» a également progressé de 2,1 points et s'inscrit désormais à son plus haut niveau depuis février 2018 (61,9 points)...



Image: Fotolia

Indice des prix à la production et à l'importation en juin 2018

En juin, l'indice des prix à la production et à l'importation a progressé de 0,2% par rapport au mois précédent, atteignant 103,2 points (décembre 2015 = 100). Cette hausse s'explique essentiellement par celle des prix des produits pétroliers et des produits en bois. Par rapport à juin 2017, le niveau des prix de l'offre totale des produits du pays et des produits importés a augmenté de 3,5%. Ces chiffres ont été établis par l'Office fédéral de la statistique (OFS).



NOS SERVICES

Matières premières et devises

Acheter des matières premières est complexe. Nombreux sont les facteurs qui influencent les prix, la volatilité est grande. Qui achète au mauvais moment augmente inutilement les coûts, dégrade sa position sur le marché et réduit sa marge de bénéfice.

Notre magazine multimédia vous informe en ligne de l'évolution du prix des matières premières et des taux de change. Vous en apprendrez plus sur tous nos services ici:

www.procure.ch/fr/Donnees-marches.

Magazine en ligne

PUBLIC

L'éthique, pas les sweatshops – le sens de la compliance

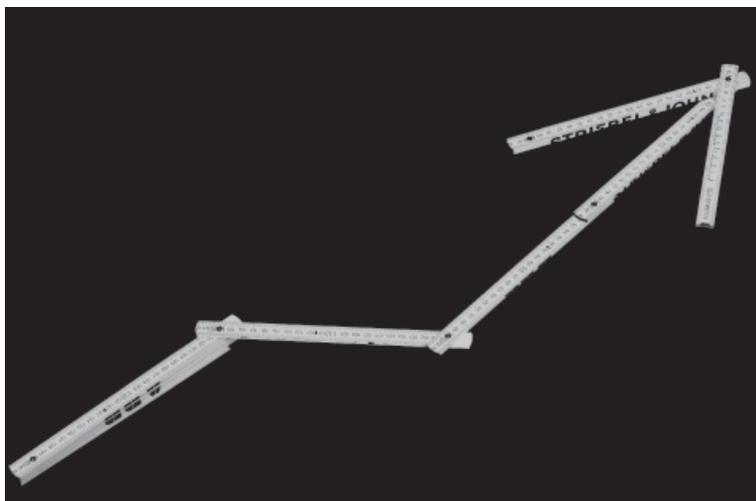


La Corporate Compliance signifie pour les entreprises se conformer aux règles. Dans l'achat, divers domaines sont à considérer: la responsabilité produits, la corruption privée ou encore le choix de fournisseurs qui respectent en Suisse comme à l'étranger la justice sociale. A cette fin, la direction du service des achats doit développer des règles spécifiques.

La pièce «Sweatshop» représentée dernièrement au Schauspielhaus de Zurich traitait de la production et de la vente de vêtements dans le tiers-monde. La question était abordée sous divers angles. Espérons que l'œuvre soit reprise un jour car on ne peut que la recommander aux acheteurs qui travaillent avec des fournisseurs internationaux...

MEMBER

Lean Supplier Day: l'art de relier les flux de valeurs



Le lean management n'est pas seulement une philosophie, pour beaucoup de sociétés c'est aussi une pratique. Un Lean Supplier Day, par exemple, favorise l'intégration des fournisseurs au système de valorisation de l'entreprise, engendre des économies à long terme et stimule la création de valeurs.

Ces trois dernières années, le cours des devises a fait exploser le marché de l'approvisionnement. Profitant du franc fort, les entreprises suisses ont réalisé d'énormes économies au niveau de l'achat. Mais l'on assiste peu à peu à un retour de balancier et la recherche de Mais l'on assiste peu à peu à un retour de balancier et la recherche de nouvelles possibilités d'optimisation est à l'ordre du jour ...

Séminaires

Octobre 2018

30.10/
31.10.**Négociation Achats**

La négociation est au cœur du métier d'acheteur. Gérer l'avant, le pendant et l'après négociation requiert des connaissances spécifiques et un entraînement régulier pour influencer positivement la compétitivité de l'entreprise.

Lausanne

9h00 à 17h00

Das erwartet Sie im Oktober

Fokus: Rohstoffe und Risikomanagement

Schwankende Preise, schlechte Liefertreue und Qualitätsprobleme bei Rohstoffen führen zu Enpässen, drohen die Produktion lahmzulegen – und sind ein bedeutender Kostentreiber für viele Unternehmen. Das Thema Risikomanagement bei der Beschaffung sollte für Unternehmensleitungen deshalb ein zentrales sein. Einkaufsprofis müssen nicht gabeln. Es gibt durchaus Möglichkeiten, solche Risiken systematisch zu managen, ohne dabei die Einstandskosten in schwindelerregende Höhen zu schrauben.

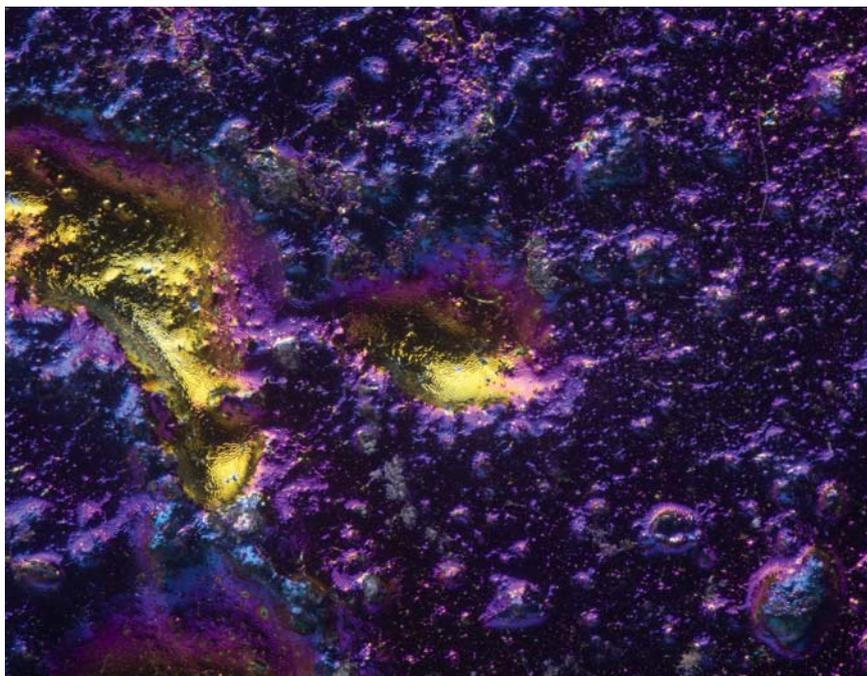
Erscheint am: 19.10.2018

Redaktionsschluss: 14.09.2018

Inserateschluss: 21.09.2018

Mediadaten

www.procure-swiss-magazin.ch



Impressum

Procure Swiss Magazin

Auflage: 3250 Ex.
52. Jahrgang
Erscheinung: 6 x pro Jahr
Schweiz: CHF 65.–
Ausland: CHF 105.–

Herausgeber

procure.ch
Laurenzenvorstadt 90
Postfach 3820

5001 Aarau
Telefon 062 837 57 00
contact@procure.ch

Redaktion

Leitung:
Mario Walser

Freie Mitarbeiter:

Regula Heinzelmann
Francesca Sacco

Editorialporträts:

Aragorn Frey Photography
www.gogi.ch

Eventbilder:

Donovan Wyrsh Fotografie
www.donovanpicture.com

Anzeigen und Produktion

Stämpfli AG, 3001 Bern
inserate@procure.ch

Hinweis

© 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.

Anzeige





Proven Productivity

ZEICHNUNGSTEILE
Anwenderspezifische Lösungen

Ihre Kompetenz und unsere Erfahrung sorgen für beste Qualität, höchste Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit. Ein entscheidender Beitrag, dass Ihr Produkt am Markt Erfolg hat.

www.bossard.com

SwissGlobal Language Services AG

Performance und Controlling in der mehrsprachigen Kommunikation

Technologische Entwicklungen fordern uns ständig heraus und verändern unseren Alltag. Das gilt auch für Sprachdienstleistungen und die Erwartungen an deren Qualität: Prozesse werden immer schlanker, schneller und effizienter. Performance und Controlling sind deshalb von zentraler Bedeutung. SwissGlobal Language Services weiss diese Entwicklungen zu nutzen und positioniert sich als Wegbereiter für neue Lösungen.

Mehrsprachige Kommunikation bedeutet immer, dass viele Parteien involviert sind. Die Beteiligten haben jeweils eigene Zielvorgaben und nehmen Qualität oft als subjektive Grösse wahr. Es gibt allerdings Wege und Methoden, Leistung und Qualität objektiv zu messen und proaktiv zu steuern. Dies geschieht auf vier Ebenen:



1. Ressourcenmanagement

SwissGlobal ist auf ausgewählte Branchen und Textsorten spezialisiert. Die entsprechend ausgebildeten Fachexperten und Linguisten sind Teil eines laufenden Assessmentprozesses. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass die Performance bei den sprachlichen Dienstleistungen ständig gemessen und optimiert werden kann.

2. Projektmanagement

Effizientes Projektmanagement ermöglicht den Vergleich objektiver messbarer Faktoren wie Leistung, Termine oder Preise. Projektmanager können somit Termine und Kosten projektspezifisch optimieren und an die Kundenbedürfnisse anpassen. Besonders bei mehreren Anbietern, grösseren Projekten oder beim Einbinden individueller Stammlinguisten ist dies ein grosser Vorteil.

3. Produktion

Die Zertifizierungen nach ISO 9001 und ISO 17100 gewährleisten ein effizientes Qualitäts- und Performancemanagement über die gesamte Dienstleistungspalette. Qualität wird in allen Teilbereichen dokumentiert und ist somit immer nachvollziehbar. Auch hier gelten die drei zentralen ISO-Grundsätze: schlanke Prozesse, regelmässige Assessments und kontinuierliche Verbesserung.

4. Tools und IT

SwissGlobal nutzt moderne und sichere Technologie für die Messung von Performance und für das Controlling. Dabei stimmen

Spezialisten die Übersetzungssoftware, das Translation Management-System und die Terminologie-Verwaltung auf die Anforderungen der Kunden ab. Das vereinfacht nicht nur die Messung und die Steuerung der Qualität, sondern spart auch Zeit und Kosten.

Fazit: Performance ist kein Zufall, sondern vielmehr das Ergebnis von intelligenten Prozessen, Kompetenz und gezieltem Controlling. Dies gilt für den Dienstleistungsbereich genauso wie für Industriebetriebe. Dabei sind die Kundenziele entscheidend: sie bilden die Basis für alle weiteren Schritte und damit auch für nachhaltig gute Qualität.

Wollen Sie Ihre Performance in der mehrsprachigen Kommunikation optimieren? Wir sind gerne für Sie da.

SwissGlobal Language Services AG

Iris Strauss, Chief Sales & Marketing
Bruggerstrasse 69
CH-5400 Baden

Tel. +41 56 203 20 20
welcome@swissglobal.ch
www.swissglobal.ch



Monovac Freedom

0% Kabel. 100% Power. 100% Freiheit.



Sie bestimmen Ihren Horizont gerne selber? Lassen Sie sich vom akkubetriebenen Monovac Freedom in eine neue Welt des Trockensaugens schleudern. In eine Welt, in der Flexibilität alles und der Aktionsradius unbeschränkt ist.

Mit dem Monovac Freedom entscheiden Sie sich für:

- einen kabellos-leichten Reinigungsalltag
- Power ohne Ende dank 320W-Saugturbine
- Touch'n'Clean auf Berührung am Handgriff
- zufriedene Raumnutzer, die sich nicht über Lärm beklagen
- DAP-Technologie definierte Luftströmung

Wetrok Batterie Power:

Der Monovac Freedom ist der zurzeit leistungsfähigste Sauger in der Klasse der Batteriesauger.

www.wetrok.com



WATCH
MOVIE

wetrok[®]