

# Special Beschaffung



Die Werkhallen der Güdel Group in Langenthal: Masskontrolle einer im Werk 1 gefertigten Zahnstange auf einer Koordinatenmessmaschine.

## Neue Rollen in den Einkaufsbereichen

Der Procure.ch-Präsident Adrian Jungo über die Anforderungen an das Risikomanagement und an die Compliance.

SEITE 43

## Erkenntnisse aus der Pandemie

Was die Einkaufsleiter aus allen Regionen der Schweiz aus «Corona» mitnehmen und was bei ihnen ansteht.

SEITE 44

## Arbeit für Brack.ch und Alltron

Der Leiter Prozesse und Einkaufsmanagement von Competec Service, Patrick Ite, über strategische Horizonte.

SEITE 46

## Etablierter Prozess als Hemmschuh

Viele gut eingespielte betriebliche Abläufe stossen in Phasen des Wachstums an ihre Leistungsgrenzen.

SEITE 47

## Outsourcing mit Strategie dahinter

Das konkrete Beispiel eines Anlagebauers zeigt, wie das Einbinden von Partnern brachliegendes Potenzial nutzbar macht.

SEITE 48

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN  
SPECIAL: ECKHARD BASCHEK

# Auf die Probe gestellt

**Lieferketten** Corona, Containerstaus, Klimawandel und der explosionsartige Digitalisierungsschub sorgen bei Einkäuferinnen und Einkäufern für komplexe Herausforderungen. Die Verantwortlichen haben sie angenommen.

ECKHARD BASCHEK UND MARIO WALSER

Unternehmensleitungen und Einkaufsprofis mussten schon immer auf Krisensituationen gefasst sein und wissen, was zu tun ist. Es galt stets, keine Zeit zu verlieren, um aus einer Position der Stärke heraus agieren zu können und nicht nur reagieren zu müssen. Das bedeutet konkret, die richtigen Risikoszenarien zu antizipieren und die Organisation so agil wie nur irgend möglich aufzustellen – eine gemeinsame Aufgabe für die Procurement-Spezialistinnen und -Spezialisten sowie für die gesamte Geschäftsleitung.

Dabei ist von allen Beteiligten auch ein Denken «Out of the box» gefragt, denn Di-

gitalisierung heisst Innovation und vielleicht sogar eine «konstruktive Disruption von innen».

Aufgrund der Digitalisierung werden in naher Zukunft zwar einige Tätigkeiten im Bereich Einkauf wegfallen. Das aber bedeutet nicht, dass die Einkäuferinnen und Einkäufer einfach überflüssig werden. Vielmehr wandelt sich deren Anforderungsprofil hin zu «Schnittstellenmanagern». Der Wandel will gut geplant sein und stellt auch die laufende interne und externe Aus- und Weiterbildung vor neue Aufgaben.

Da die Beschaffungsfunktion stark an Bedeutung zugenommen hat, werden die Einkaufsspezialistinnen und -spezialisten inzwischen auch besser von der obersten

Geschäftsleitung angehört – wenn sie ihr nicht schon angehören. Die Globalisierung und ihre Grenzen machen klar: Hier gibt es einen grossen Hebel in der Wertschöpfung. Und weitaus schlimmer als leicht gestiegene Kosten sind Lieferprobleme und anschliessend frustrierte Kundinnen und Kunden, die sich auch dank der laufend steigenden Reifung der Märkte – Digitec etwa macht die historische Preisentwicklung sämtlicher Produkte neuerdings transparent – blitzartig anderen Anbietern zuwenden können.

Neue Denkmuster sind im Einkauf daher hilfreich – gerade wenn es darum geht, die Zusammenarbeit mit den verschiedenen internen und externen Schnittstellen

zu optimieren; man denke nur an die immer komplexer werdenden Vernetzungen innerhalb der Lieferantenstrukturen. Ein Beispiel dafür sind die laufend steigenden Rohstoffpreise. Das ruft nach intelligenten Pricing-Strategien.

Um die digitale Transformation in einem Unternehmen umzusetzen, müssen Beschaffungs- und IT-Profis optimal zusammenarbeiten. Die zahlreichen SAP-Ariba-Projekte, die derzeit in vielen Unternehmen laufen, sind ein Indiz dafür. Sie und viele andere Beispiele zeigen: Die Einkäuferinnen und Einkäufer nutzen die Zeit, wandeln auch ihren Mindset und gehen die Herausforderungen strategisch und mit viel Engagement an.

## FOTO-PORTFOLIO

Die Bildstrecke gibt einen Einblick in die Beschaffung und in die Produktion der Güdel AG in Langenthal, eines langjährigen Mitglieds des Verbands Procure.ch. Im Bild unten das neueste der drei Werke in Langenthal.

Fotos: Donovan Wyrsch



Impressum Der Special «Beschaffung» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe.  
Herausgeber: Redaktion und Verlag «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.





Paketieren von Zahnstangenrohlingen: Vorgang vor dem mechanischen Bearbeiten, im Hintergrund eine «PPFM», eine Präzisionsprofilfräsmaschine.

# «Die Supply Chain wird optimiert»

**Herbert Ruile** Die regionale Produktion erfordert laut dem Chef von Logistikum Schweiz neue Lieferketten. Wichtig seien auch Startups.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

*Wenn wir auf die vergangenen 18 Monate zurückblicken: Welches sind die grössten Herausforderungen, die sich für Logistik und Beschaffung ergeben haben?*

**Herbert Ruile:** Wir sehen zwei Entwicklungen: erstens die teilweise zusammengebrochenen Lieferketten in den Bereichen, in denen die Geschäfte geschlossen werden mussten. Gleichzeitig aber stieg im E-Commerce die Nachfrage sehr stark an. Zweitens sahen wir in einigen Bereichen hochdynamische Reaktionen. Zum Beispiel mussten Spitäler auf die Lieferausfälle bei ihren bisherigen Bezugsquellen und in den bisherigen Lieferketten teilweise sehr schnell und innovativ reagieren, um die medizinische Versorgung sicherzustellen. Das hat Spuren hinterlassen, auch psychisch. Die grosse Befürchtung, nicht mehr die dringend erforderlichen Produkte zu haben, ist teilweise bis heute spürbar und löst bis heute noch überhöhte Bestellmengen und hohe Sicherheitsbestände aus.

*Was hat aus Ihrer Sicht gut funktioniert?*

Es gab einige Unternehmen und medizinische Einrichtungen, die sehr rasch reagiert haben. Sie reagierten teilweise mit direkten Bestellungen, übersprangen den Handel, suchten neue Zugangswege oder wichen auf neue Hersteller aus. Je besser man vorbereitet war und je rascher man reagieren konnte, desto besser kam man durch. Unsere Forschung in diesem Bereich befasst sich zunehmend auch mit dem Thema Risikomanagement, Resilienz und deren Erfolgsfaktoren.

*Zum Beispiel?*

Um bei der Spitalversorgung zu bleiben: Teilweise wurde direkt mit den Herstellern verhandelt und ein Flugtransport organisiert. Die Zwischenhändler wurden umgangen, und die Kundinnen und Kunden bekamen ihre Waren sehr viel schneller – sofern diese produziert werden konnten. Deshalb sehen wir auch eine Rückverlagerung der Produktionskapazitäten in die Nähe, mit allen Konsequenzen, die das für die Lieferketten hat.

*Sie haben das Stichwort Resilienz schon erwähnt – wie müssen sich Einkäuferinnen und Einkäufer organisieren, um resilient zu werden beziehungsweise zu sein?*

Grundsätzlich sprechen wir hier von der Fähigkeit einer Organisation, rasch auf Veränderungen reagieren zu können. Das betrifft nicht nur die Handhabung digitaler Werkzeuge, sondern auch die Flexibilität ganzer Organisationen, ihrer Lieferanten, Abnehmerinnen und Abnehmer. Eine konkrete Lösung, die wir gesehen haben, war das Organisieren von funktionalen Ersatzprodukten, also Produkten, die das Gleiche leisten, aber nicht unbedingt gleich sind. Oder der Queraustausch von

Informationen und Produkten, wenn ein Zulieferer noch Halbfertigwaren hatte, die einem anderen Hersteller fehlten. Generell sehen wir mehr Flexibilität bei Organisationen, bei denen die funktionale Struktur eher schwächer ausgeprägt ist und dafür mehr im Team gearbeitet und entschieden wird.

*Welche Rolle spielt die Digitalisierung?*

Wir sehen diese auf mehreren Ebenen: Beim Ausbau der E-Commerce-Logistik sowie bei der Abstimmung von Kundenbedürfnissen und Prozessen. Ausserdem kommt die digitale Durchgängigkeit von Prozessen hinzu, die für immer raschere Lieferzeiten erforderlich ist. Zusätzlich zeichnen sich weitere Engpässe ab. Bereits heute ist es eine Herausforderung, die Bedarfsspitzen, beispielsweise vor Weihnachten, mit dem geeigneten Personaleinsatz abzudecken. Der anstehende Personal-mangel treibt die Digitalisierung und Automatisierung zusätzlich voran. Letztlich sehen wir auch in der Beschaffung deutliche digitale Veränderungen durch die Schaffung von durchgängig automatisierten Einkaufsprozessen.

*Innerhalb von Warenlagern scheint es diesbezüglich rasche Fortschritte zu geben.*

In diesem Bereich sprechen wir eher von Robotik und Prozessautomatisierung. Hier geht es um Betriebe, die mit möglichst wenig und gegebenenfalls ganz ohne Personal auskommen wollen.

*Entstehen da erste digitale Inseln, die noch nicht zusammengewachsen sind?*

Es bleibt eine Herausforderung, die Grenzen des unternehmensübergreifenden Informationsaustausches zu überwinden. Die Vision ist die transparente End-to-End-

Lieferkette. Leider sehen wir daher oft nur punktuelle und funktionelle Effizienzsteigerungen, die weit hinter dem Systempotenzial liegen. Demgegenüber stehen Entwicklungen, die eine schrittweise Digitalisierung der gesamten Lieferkette vorantreiben. Dazu werden neue Analyse- und Gestaltungsmodelle benötigt. Die autonome Logistik der Zukunft arbeitet dann mit SC-Sensoren und autonomen Transporten, Lagern und Umschlagern.

*Ein rasch umsetzbares Element in der Digitalisierung der Logistik sind die B2B-Marktplätze.*

Die funktionieren tatsächlich recht gut in einigen Bereichen. Das betrifft vor allem standardisierte Produkte und Leistungen. Hier geht die Entwicklung Richtung «Trusted Supply Chain», in denen auch vorgelegte Stufen der Lieferketten erfasst, zertifiziert und dokumentiert werden. Durch die Nutzung der Blockchain-Technologie zeichnen sich weitere Verbesserungen ab. Hier bleiben die Grenzen des Informationsaustausches zwischen Lieferanten, Herstellern und Handel in den Lieferketten eine Herausforderung. Marktplätze, bei denen individualisierte Produkte hergestellt und vertrieben werden, stellen eine besondere und seltene Herausforderung dar.

*Einzelne grosse Unternehmen haben stark integrierte Geschäftsmodelle, bei denen die Logistik eine grosse Rolle spielt.*

Nehmen wir Beispiele wie Amazon oder Dell. Sie sind beide sehr stark integriert, sie haben ihre eigenen Lieferketten, und sie legen sehr hohes Gewicht auf die Datenerhebung zum Kundenverhalten und zu den Kundenwünschen. Beide bedienen heute auch den stationären Handel. In Fällen wie bei Dell, wo man traditionell direkt an Privatkunden und -kundinnen geliefert hatte, gelangt man mit zusätzlichen Kundensegmenten an logistische Grenzen. Denn mit den neuen Kundensegmenten muss sich meist auch die Logistik der Lieferketten anpassen. Sobald man sich zum Beispiel von Standardisierung durch Kundenspezifitäten entfernt, also auf der Verkaufsseite die Produkte und Leistungen individualisiert werden, funktioniert eine einfache Planung und Steuerung der Supply Chain nicht mehr.

*Wie löst man dieses Problem in der Praxis? Mit dem Umbau der bisherigen Lieferkette?*

Das geht nicht, weil neben dem neuen Segment ja noch das traditionelle und oft volumenstarke Geschäft weiterlaufen muss. Die bisherige Supply Chain wird weiterhin optimiert und noch effizienter gemacht. Oft baut man dann eine parallele SC-Organisation auf. Denn die naheliegende Lösung «One size fits all» ist hier nur bedingt nutzbar, da die Produktpersonalisierung zum Teil weit in die Supply Chain hineingreift. Offensichtlich wurde dies unter anderem

bei den Fällen gemacht, in denen man versuchte, die bisherigen Lagerstrukturen auch für ein neu geschaffenes Online-Geschäft zu nutzen. Das hat selten gut funktioniert. E-Commerce-Lager müssen aufgrund ihres spezifischen Anforderungsprofils anders gestaltet werden.

*Demnächst erscheint Ihr Buch «Werkzeugkoffer des Einkaufs» – welche Werkzeuge sind für eine zeitgemässe Beschaffung unabdingbar?*

Jedes Werkzeug steht für seine spezifischen Anwendungen. Die Herausforderung besteht daher im Erkennen, in welcher Situation welches Werkzeug benötigt wird. In einfachen Situationen einfache Werkzeuge, in komplexen Situationen komplexe Werkzeuge. Mit zunehmender Komplexität werden daher komplexere Werkzeuge notwendig. Die Komplexität der Werkzeuge ist bestimmt durch den Grad der organisatorischen Vernetzung und den Grad der ganzheitlichen Berücksichtigung von Einflussfaktoren. Ganzheitliches Informations- und Wissensmanagement in Echtzeit wird dann zum strategischen Vorteil, wenn schnell und richtige Entscheide zu treffen sind.

*Wie sieht es mit den Startups in diesem Bereich aus – werden sie für die traditionellen Anbieter bedrohlich werden?*

Wir verfolgen über hundert Startups und digitale Plattformen. Sie werden oft von Hochschulabsolvierenden gegründet, die hervorragende Ideen haben, wie man bestehende Schwächen in der Lieferkette verbessern kann. Wir sehen viel Potenzial in diesem Bereich, zumal der Markt vielfach von einigen wenigen grossen Anbietern geprägt ist, die durch ihre Dominanz tendenziell auf Prozessstandardisierung drängen. Daneben sind die vielen kleineren Anbieter wünschenswert, da sie hervorragend notwendige Nischen perfekt bedienen können.

*Werfen wir einen Blick nach vorn – was ist zu erwarten?*

Wir erwarten auch durch das deutsche Lieferkettengesetz, an das sich letztlich auch schweizerische Unternehmen halten müssen, die nach Deutschland liefern, eine höhere Aufmerksamkeit bei den Herstellern und bei allen weiteren Teilnehmenden in den Lieferketten. Denn es gibt weiterhin grosse politische und gesellschaftliche Risiken in den globalen Lieferketten, die zu massiven Veränderungen führen werden. Wir werden eine vermehrt regional aufbaute Produktion und Herstellung sehen – und damit auch eine Neustrukturierung der Lieferketten und der damit zusammenhängenden Wertschöpfungs-systeme. Hier kommen dann unterschiedliche Auffassungen zusammen: die der Logistiker, die in Dimensionen wie Struktur und Standardisierung denken, und die der Marketing-spezialistinnen, die möglichst alles kundenindividuell anbieten möchten.

## VERANSTALTUNGEN

### Startup-Firmen als Partner

Procure.ch Expert Talk  
28. Oktober 2021, 16 bis 18 Uhr  
Online via Zoom

Die fünfte Ausgabe des Expert Talk geht auf die Thematik «Startup-Unternehmen als Partner der Beschaffung» ein. Dies ist auch der Titel des Referats von Stephan M. Wagner von der ETH Zürich mit anschliessender Diskussion.

[www.procure.ch/expert-talk](http://www.procure.ch/expert-talk)

### «Swiss around the world»

Fachtagung «Export/Import»  
3. November 2021, 9 bis 17 Uhr, Olten  
Hybrider Anlass

«Swiss around the world» ist das Motto der diesjährigen Fachtagung «Export/Import». Das Publikum entdeckt Schweizer Unternehmen und deren Herausforderungen auf einer Reise an pulsierende Orte des grenzüberschreitenden Handels. Die Tagung kombiniert jeweils Geschehnisse vor Ort mit Online-Zuschaltungen und Livestreamings von Schauplätzen aus der ganzen Welt. Namhafte Persönlichkeiten informieren über Best Practice und wesentliche Aktualitäten rund um den internationalen Warenhandel. Tagungsleiterin und Moderatorin ist Claudia Feusi, Geschäftsführerin von ZFEB GmbH Customs & Trade Consultants. Auf dem Programm stehen Themen wie die Zukunft der internationalen Supply Chain, die Kumulation in Freihandelsabkommen, verbunden mit einem Quiz zu typischen Fehlern und Fallstricken. Weiter geht es um alternative Ursprungsregeln des PEM-Übereinkommens und erste Erfahrungen. Nach der Pause dreht es sich um Mythen und Entwicklungen aus Sicht des Botschafters und Delegierten des Bundesrats, zusätzlich gewährt die Tagung einen Blick hinter die Kulissen von UPS mit seinen weltweit über 495 000 Mitarbeitenden.

[www.procure.ch/fachtagung-export-import](http://www.procure.ch/fachtagung-export-import)

### Besichtigung der Güdel Group

Innovative Zusammenarbeit von Einkauf und Entwicklung  
10. November 2021, 16 bis 20 Uhr,  
Langenthal

Die Güdel Group steht für Zuverlässigkeit, Innovation, Leidenschaft, Aufgeschlossenheit und Wirtschaftlichkeit. Das Industrieunternehmen mit Sitz in Langenthal ist seit drei Generationen in Familienbesitz und hat weltweit zwanzig Standorte mit rund tausend Mitarbeitenden. Hochpräzise Maschinenkomponenten und Automatisierungslösungen sind ihr Kerngeschäft.

[www.procure.ch/besichtigung-guedel](http://www.procure.ch/besichtigung-guedel)

## NEUERSCHEINUNG

### «Werkzeugkoffer des Einkaufs»

Schneller, günstiger und automatisch: Der Einkauf ist im Wandel. Damit die Transformation des Einkaufs gelingt, müssen Mitarbeitende mit den nötigen Kompetenzen und den richtigen Werkzeugen ausgestattet werden. Der neu entwickelte «Werkzeugkoffer des Einkaufs» kann dabei helfen (siehe Interview links). Das Buch wurde im Rahmen eines

Innosuisse-Projekts an der FHNW und mit Unterstützung von Einkaufsexperten entwickelt.



Herbert Ruile,  
«Werkzeugkoffer des Einkaufs»;  
Herausgeber:  
Verein procure.ch



# Mit Partner-Sinfonie zum Digital-Einkauf

**Coupa** Das Ziel der Business-Spend-Management-Software ist mehr Transparenz für Einkaufsleiterinnen, Einkaufsleiter und Finanzverantwortliche.

THOMAS ROHN UND URS ZIMMERMANN

**D**as Unheil kommt in Form eines DIN-A4-Blattes: läppische fünf Gramm schwer, vielleicht sogar ökologisch sinnvoll und «Cradle to cradle»-konform mit giftfreier Tinte auf Recyclingpapier gedruckt. Doch vermag diese Rechnung erst die Kreditorenbuchhaltung, dann den Einkaufsleiter und schliesslich die Finanzchefin zu erschüttern.

Zugegeben, das klingt reichlich dramatisch, doch kann Maverick Buying – der Einkauf von Materialien oder Dienstleistungen, der an den vorgesehenen Einkaufskanälen vorbei getätigt wird – zu akuten Compliance-Risiken oder Liquiditätssengpässen führen. Denn plötzlich sind Ausgaben zu leisten, die die Finanzabteilung schlichtweg nicht auf dem Plan hatte.

Wie also solchen Szenarien vorbeugen? Für ein erfolgreiches Ausgabenmanagement zeichnen sowohl Einkaufsleiterinnen und -leiter als auch Finanzverantwortliche verantwortlich. Wer sich ernsthaft mit dem Thema Beschaffungsmanagement auseinandersetzt, konsultiert im Idealfall ein etabliertes, kompetentes Beratungsunternehmen, das wiederum mit innovativen Softwarepartnern zusammenarbeitet.

## Dreiklang

Allein, einem externen Berater das Go zur Optimierung erteilen und sich dann zurücklehnen, in der Annahme, dass nun alles gut werde, reicht nicht. Es sind vor allem drei Punkte, die zwingend erfüllt werden müssen, wenn softwaregestütztes Business-Spend-Management (BSM) langfristig und nachhaltig erfolgreich sein soll. «Wie ein harmonischer Dreiklang», wie es bei Procurement Partner auch formuliert wird. Als Grundton eines solchen Erfolgsakkords kann die Software angeführt werden. Sie muss gut sein: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sie intuitiv bedienen können. Auch die Verwendung muss ihnen Spass machen. Das Ganze sollte einem Shoppingerlebnis bei gängigen Online-Händlern ähneln.

Dies ist eine massgebliche Stärke von Coupa. Cloudbasiert und individualisierbar unterstützt die BSM-Plattform Unternehmen dabei, Transparenz und Kontrolle über sämtliche Ausgaben zu gewinnen. Die selbsterklärende Benutzeroberfläche unterscheidet die Plattform von Coupa wesentlich von anderen Plattformen. Damit erreicht man eine hohe Benutzerakzeptanz, die auch den Rollout entscheidend vereinfacht und beschleunigt. Die auf Best Practice ausgelegte Herangehensweise kommt hier den Unternehmen und ihren Beschäftigten sehr

entgegen, so die Einschätzung aus Sicht von Coupa.

Einerseits wird damit der Beschaffungsprozess vereinfacht, andererseits können Rechnungsverarbeitung und das Spesenmanagement zentral abgewickelt werden. Das steigert die Effizienz und verringert Risiken – was sich letztlich günstig auf das Geschäftsergebnis auswirkt.

Zusätzliche Lösungen für Vertrags- und Lieferantenmanagement, Ausschreibungen oder die Ausgabenanalyse sowie der Fokus auf den Kundenerfolg sind weitere Gründe, weshalb Coupa von anerkannten Analytischen und Analysten weltweit Topbewertungen erhält, so die Erkenntnis von Procurement Partner.

Auf den Softwaregrundton folgt die Terz: der Projekt- und Implementierungspartner. Dessen Aufgabe ist es, die Kundenbedürfnisse herauszuarbeiten, den Kunden zu begleiten und ihnen auch neue, innovative Prozesse aufzuzeigen. Der Kunde wird nicht allein gelassen, sondern eng

betreut; die Experten und Expertinnen wissen, welche Konsequenzen bestimmte Entscheidungen nach sich ziehen – in sämtlichen Bereichen, vom Konzept und der Evaluation über die Implementierung bis zum Rollout.

Als Quinte und drittes Element für den Erfolg eines digitalen BSM-Projekts ist die Kunden-Readiness essenziell. Gemeint ist die Vorbereitung aller Betroffenen auf die Veränderungen durch die Einführung der digitalen Beschaffungslösung. Dazu ist Change Management zentral. Sind Mitarbeitende und Vorgesetzte nicht bereit, bestehende Abläufe und Denkmuster zu hinterfragen und allenfalls zu ändern, wird auch die ultimative Lösung nicht den gewünschten Erfolg bringen. Bei diesen Prozessen sollten die Lieferanten ebenfalls einbezogen werden: Auch für sie wird sich einiges ändern – zum Positiven.

Und noch ein Tusch zum Schluss: Business-Spend-Management mit Coupa spannt den Bogen weiter. 2020 und 2021 haben ins Bewusstsein gerückt, welche Bedeutung resiliente Lieferketten und ein vorausschauendes Treasury für Unternehmen besitzen.

Die Verknüpfung von Treasury, Spend und Supply Chain auf einer umfassenden Plattform sorgt für die Agilität, die Unternehmen angesichts immer volatilerer Umstände nicht nur fürs Überleben, sondern vor allem für weiteres Wachstum benötigen. Und das Schöne dabei ist: Coupas Module können in Teilen und auch schrittweise implementiert werden. Genau so, dass jedes Detail die Unternehmen zu mehr Wertschöpfung führt.

## Einsatz bei Ringier

Zu den zufriedenen Kundinnen und Kunden von Coupa und Procurement Partner gehört auch das Schweizer Medienhaus Ringier, das unter dem Head of Procurement Andrés Por eine exakt auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittene Procure-to-Pay-Lösung (P2P) inklusive Spesenmanagement implementiert hat. «Wir von Ringier haben früh erkannt, dass wir unsere gewohnte Denkweise und vor allem unseren Umgang mit Ausgaben ändern müssen», resümiert Por. Standardisierte Prozessabläufe, insbesondere kleine Nuancen im Bestellwesen, hätten dem Unternehmen viel Mehrwert gebracht. Heute ist das System bei den Mitarbeitenden akzeptiert, bestimmte Warengruppen werden nahezu zu 100 Prozent via Plattform bestellt.

Thomas Rohn, Regional Director Mid Market DACH, Benelux, Eastern Europe, Coupa Deutschland, Frankfurt am Main/München; Urs Zimmermann, Managing Director, Procurement Partner, Zürich.

## INFO

### Arbeit Hand in Hand

**Procurement Partner** Procurement Partner AG mit Niederlassungen in Bern und Zürich ist auf professionelles, nachhaltiges Beschaffungsmanagement spezialisiert und bietet aus einer Hand ein umfassendes Dienstleistungsangebot: Consulting, Digital, Sourcing, Recruiting, Interim und Training. Einkäufer beraten Einkäufer; unterstützen mit viel Know-how sowie praxisorientierten Lösungen. Besonderer Wert wird dabei auf das Zuhören, das Erfassen der Kundenbedürfnisse sowie auf eine fokussierte, massgeschneiderte Umsetzung gelegt.

**Coupa** Coupa unterstützt jedes Unternehmen – von Startups über den Mittelstand bis hin zu börsennotierten Firmen – darin, seine Prozesse in Supply-Chain-Design und -Planung, in der Beschaffung, im Zahlungsverkehr und im Treasury auf einer einzigen, umfassenden, cloudbasierten Plattform für das Business-Spend-Management (BSM) zu vereinen. Mehr als 2000 Kundinnen und Kunden in der Coupa-Community erzielen damit aus mehr als rund 2,5 Billionen Franken verwalteter Ausgaben den maximalen Wert.



**Fräsen von Zahnstangen:** Mithilfe eines Zahnradfräasers werden mehrere Zähne auf einmal bearbeitet.

ANZEIGE

**CNT MAKES YOUR PROCUREMENT RISE**

Sie möchten Ihre Prozesse digitalisieren?  
CNT in Zürich zählt zu den führenden Beratungsunternehmen für SAP-Software, insbesondere SAP S/4HANA und die Einkaufslösung SAP Ariba.

+41 79 672 15 49  
cnt-online.com  
office.zurich@cnt-online.com

**CNT**  
Management Consulting



# Welche Trends sind aktueller als die Tagesaktualität?



Transport von Zahnstangenrohlingen zum nächsten Fertigungsgang: Das Heben erfolgt mittels eines Magneten.



**«Vieles kann ins Netz verlegt werden. Anderes auf keinen Fall.»**

**Andreas Kyburz**  
Geschäftsführer, Procure.ch

Warum diese kurze Erklärung, was wir unter Netzwerken verstehen? Ganz einfach, egal, was da in Sachen Machine Learning oder KI auf uns zukommt: Dort, wo Menschen aufeinandertreffen (wollen), da wird auch Procure.ch gefragt und präsent sein. Bestärkt durch die Erfahrung aus den vergangenen anderthalb Jahren wissen wir: Vieles kann ins Netz verlegt werden. Anderes auf keinen Fall, und genau das werden wir erhalten!

Andreas Kyburz führt den Fachverband für Supply Management im Sinne des Vorstandes und der Mitglieder in einer Wachstumsphase. Ausgebaut werden neben der Mitgliederzahl die erbrachten Dienstleistungen, Fachveranstaltungen und das Angebot an aktuellen Lerninhalten rund um die Beschaffung.

ANDREAS KYBURZ

Die oben gestellte Frage kann auch ich nicht beantworten. Umgekehrt beschäftigt sich der Fachverband Procure.ch mit Fragen wie dieser – und immer rund um das Thema Beschaffung. Daher verfügt dieses allen Einkäuferinnen und Einkäufern zugängliche Netzwerk stets über die neuesten Informationen und Trends und kann im Bedarfsfalle die

richtigen Menschen im richtigen Moment miteinander zusammenbringen. «Networking» oder eben zu Deutsch Netzwerken ist eine stete Aufgabe, die – wenn eine entsprechende Kompetenz garantiert werden soll – steter Pflege, des Auf- und Ausbaus bedarf. Was gestern das Mass aller Dinge schien, ist schon morgen überholt oder einfach nicht mehr aktuell.

So ist denn die jährliche Special-Beilage «Beschaffung» in der «Handelszeitung» ein Ansichtsfenster, stellvertretend für unzählige

Anlässe, Kontakte, Events, Fachtagungen und Diskussionsrunden. Das Netzwerk der Einkaufsverantwortlichen besteht über sämtliche Branchen, Firmengrößen und via unterschiedlichste Einsatzformen. Allen gemein ist dabei der weitgehend unentgeltliche (aber nicht unentschädigte) Einsatz für den Einkauf als solchen.

Dabei haben alle Themen Platz. Seien es die vorgenannten aktuellen Trends (die sich im Rahmen der Corona-Krise wesentlich verschoben, aber nicht aufgehoben

haben) oder «erst angedachte» Themen, bei denen die weitere Entwicklung noch nicht absehbar ist. Alles hat seine Berechtigung. Von Profis für Profis stehen sich die – immer auf dem zweiten Bildungsweg professionalisierten – Einkaufsverantwortlichen gegenseitig bei und führen entsprechende Fachdiskussionen. Was einen Reifegrad zeigt, wird in entsprechende Bildungs- und Informationsgefässe oder bestehende respektive neue Lehrgänge überführt. Immer von der Praxis für die Praxis.

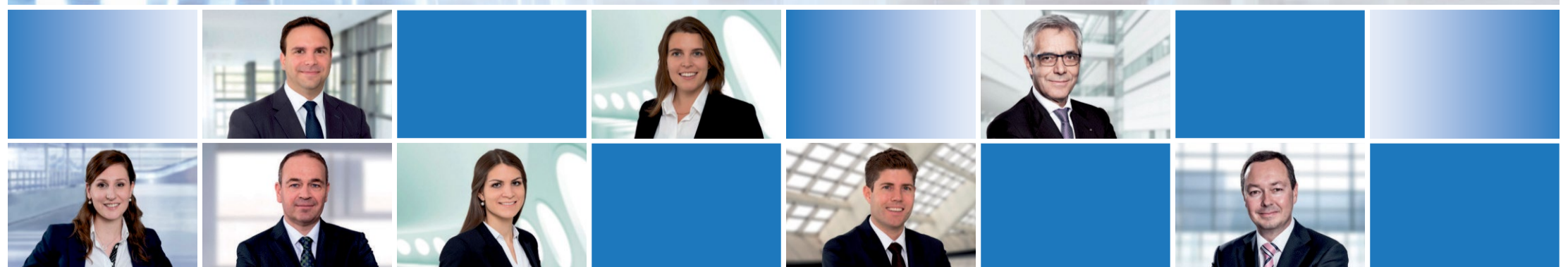
ANZEIGE

## helbling



**Unternehmensberatung für Wachstum und Ertrag – umgesetzt.**

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





# Flexibilität und Kreativität Mensch schlägt Maschine

Das Ausmass und das beschleunigte Tempo des technologischen, zumeist digitalen Fortschritts und teilweise unvorhersehbare geopolitische und gesellschaftliche Veränderungen haben die Realität, oder was wir dafür hielten, in den vergangenen Jahren auf den Kopf gestellt. Dieser globale Umbruch zwingt Unternehmen weltweit, ihre Geschäftsmodelle stetig zu hinterfragen, die Strategie anzupassen – und sich nötigenfalls neu zu positionieren, um auch künftig wettbewerbsfähig am Markt aufgestellt zu sein.

Wer agil genug ist, für den entpuppen sich Herausforderungen als grosse Chance. Das gilt nicht nur für die gesamte Unternehmensorganisation, sondern auch für das Supply Management. Weiterentwicklung ist Pflicht. Künstliche Intelligenz wird da Einzug halten, wo grosse Datenmengen analysiert und Prozesse optimiert werden müssen. Es sind die «analoge Qualitäten», die den menschlichen Wettbewerbsvorteil definieren. «Mensch schlägt Maschine» gilt vor allem dann, wenn es um Prozessverständnis, Innovationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, vernetztes Denken, aber auch um Intuition, Flexibilität und Kreativität geht.

## Es werden neue Rollen in den Einkaufsbereichen geschaffen

Trotz allen digitalen Segnungen: Wer die Beschaffungsprozesse aus dem FF kennt, wer weiss, wie der Hase in puncto Lieferantenmanagement läuft, wer über neuralgische Punkte im Vertragsrecht Bescheid weiss, die oder der beherrscht das Einkaufshandwerk – und trägt zur Wertschöpfung massiv bei. Doch die digitale Disruption fegt nicht alles weg. So wird das Warengruppenmanagement auch künftig die Struktur moderner Einkaufsorganisationen prägen. Das erfordert subtile Kenntnisse der lokalen, regionalen und globalen Beschaffungsmärkte und ihrer Mechanismen. Gerade hier bestehen Möglichkeiten, sich als Experte oder Expertin im Einkauf auf bestimmte «Categories» zu spezialisieren.



**Adrian Jungo**  
Präsident, Procure.ch,  
Aarau

«Es sind die <analoge Qualitäten>, die den menschlichen Wettbewerbsvorteil definieren.»

Eine andere Möglichkeit ist die Spezialisierung auf Prozesse, Methoden und Systeme im Einkauf. Inzwischen gibt es entlang der Supply Chain eine Vielzahl von Softwarelösungen, die für die Lieferantenanbindung, die operative Bestellabwicklung und den strategischen Einkauf massgeschneiderte Lösungen anbieten. Neben der Automatisierung von operativen Prozessen werden vom Einkauf der Zukunft aussagekräftige Informationen über Ausgaben, Märkte, Bestände und Bedarfe erwartet. Interne und externe Daten werden extrahiert und mittels Big Data Analytics von Fachleuten im Einkauf ausgewertet. Weiter werden durch die stetig steigenden Anforderungen an die Nachhaltigkeit, ans Risikomanagement und an die Compliance in der Beschaffung neue Rollen in den Einkaufsbereichen geschaffen.

## In Aus- und Weiterbildung investieren

Wer sich auf Erreichtem ausruht, zerstört seine «Employability». Die Nachfrage nach neuen Fähigkeiten führt auch im Einkauf zu veränderten Jobprofilen. Aber gerade deswegen eröffnen sich berufliche Perspektiven. Sowohl für Berufseinsteigende als auch für langjährige Einkaufsexperten und -expertinnen. Wer also in seine Aus- und Weiterbildung investiert, hält seine fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen à jour, erhöht seine Resilienz und trägt damit auch seinem geistigen, seelischen und körperlichen Wohlbefinden Sorge. Das wiederum verschafft den nötigen nachhaltigen Energieschub, um als Netzwerkmanagerin und Netzwerkmanager die Verbindungen zu allen internen und externen Partnern der Supply Chain zu pflegen, um als Vorreiterin oder Vorreiter Innovationen in die Organisation zu tragen und die Unternehmensentwicklung mitzugestalten.

Adrian Jungo ist Präsident von Procure.ch. 2007 übernahm er die Rolle als CPO bei der Swisscom. 2019 wechselte er zur Calex und leitete die Zusammenführung des Customer-Field-Services der Swisscom mit der Calex. In seiner neuen Funktion verantwortet er den Bereich Strategie & Geschäftsentwicklung und ist Mitglied der Geschäftsleitung.

ANZEIGE

# Quo vadis, Firmenvermögen?



Die All-in-one-Plattform für Business Spend Management  
[www.coupa.com](http://www.coupa.com)



**PROCUREMENT  
PARTNER**

Ihr Partner für das Beschaffungsmanagement  
[www.procurement-partner.com](http://www.procurement-partner.com)



# Aufbruchstimmung nach Corona

Die 1800 Mitglieder des nationalen Fachverbands für Einkauf und Supply Management – Procure.ch – sind nicht nur national, sondern in insgesamt sieben Regionen auch regional vernetzt.

Wir haben pro Verbandsregion ein Firmenmitglied «herausgepickt» – und dessen Einkaufsleiter zwei Fragen gestellt:

1. Welche positiven Erkenntnisse konnte Ihre Einkaufsorganisation aus den letzten Monaten mitnehmen und umsetzen?
2. Welches Ereignis wird in näherer Zukunft in Ihrer Region von grosser Bedeutung für den Einkauf sein?

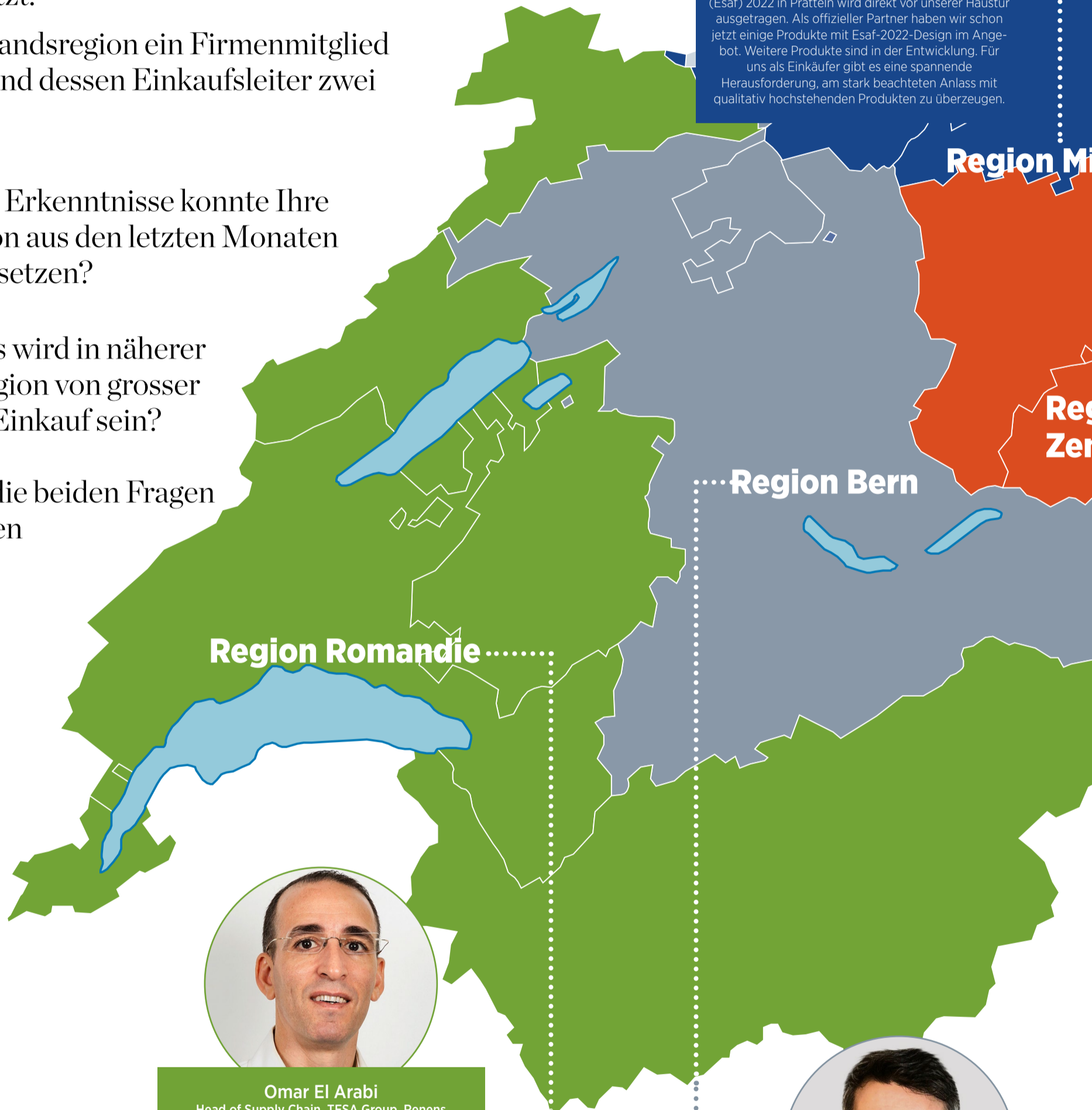
Die Antworten auf die beiden Fragen finden sich neben den Porträtbildern.

ZUSAMMENSTELLUNG: ECKHARD BASCHEK



**Reto Trummer**  
Leiter Einkauf/Planung, Läckli Huus, Frenkendorf

1. «Starke Veränderungen an den Rohstoffmärkten und der Transportzeiten erforderten andere Vorlaufzeiten, schnellere Entscheidungen und auch eine intensivere Kommunikation mit den Lieferanten. Durch die Anpassung der Prozesse konnten wir zusammen mit unseren Lieferanten die Verfügbarkeit und Qualität unserer Produkte sicherstellen.»
2. «Das Eidgenössische Schwing- und Älplerfest (Esaf) 2022 in Pratteln wird direkt vor unserer Haustür ausgetragen. Als offizieller Partner haben wir schon jetzt einige Produkte mit Esaf-2022-Design im Angebot. Weitere Produkte sind in der Entwicklung. Für uns als Einkäufer gibt es eine spannende Herausforderung, am stark beachteten Anlass mit qualitativ hochstehenden Produkten zu überzeugen.»



**Omar El Arabi**  
Head of Supply Chain, TESA Group, Renens

1. «Die Nähe unserer Mitarbeitenden zu unseren Lieferanten auf der Suche nach schnellen Lösungen hat bei einzelnen Entscheidungen viel Agilität geschaffen; wir konnten auch die Rahmenverträge, gerade in Bezug auf Preiserhöhungen und Versorgungssicherheit, stabilisieren.»
2. «Die Wiederbelebung der Procure.ch-Veranstaltungen wird sicher zur Dynamik des Austauschs über die Probleme, mit denen wir konfrontiert sind, beitragen.»



**Christopher Kayatz**  
CPO, Post CH, Bern

1. «Es ist erfreulich festzustellen, dass das Thema der Nachhaltigkeit sich so weit in den Köpfen unserer Kollegen und Lieferanten erhärtet hat, dass sich eine solide Plattform ergibt, auf der man zusätzlichen Mehrwert mit dem Zuliefermarkt erarbeiten und entwickeln kann.»
2. «Um die wachsenden Paketmengen stemmen zu können, investiert die Post substanziell in Infrastruktur. In den nächsten Monaten und Jahren sehen wir uns beauftragt, den Erfolg für unseren Betrieb gestützt auf unsere Partner zusätzlich fördern zu können.»





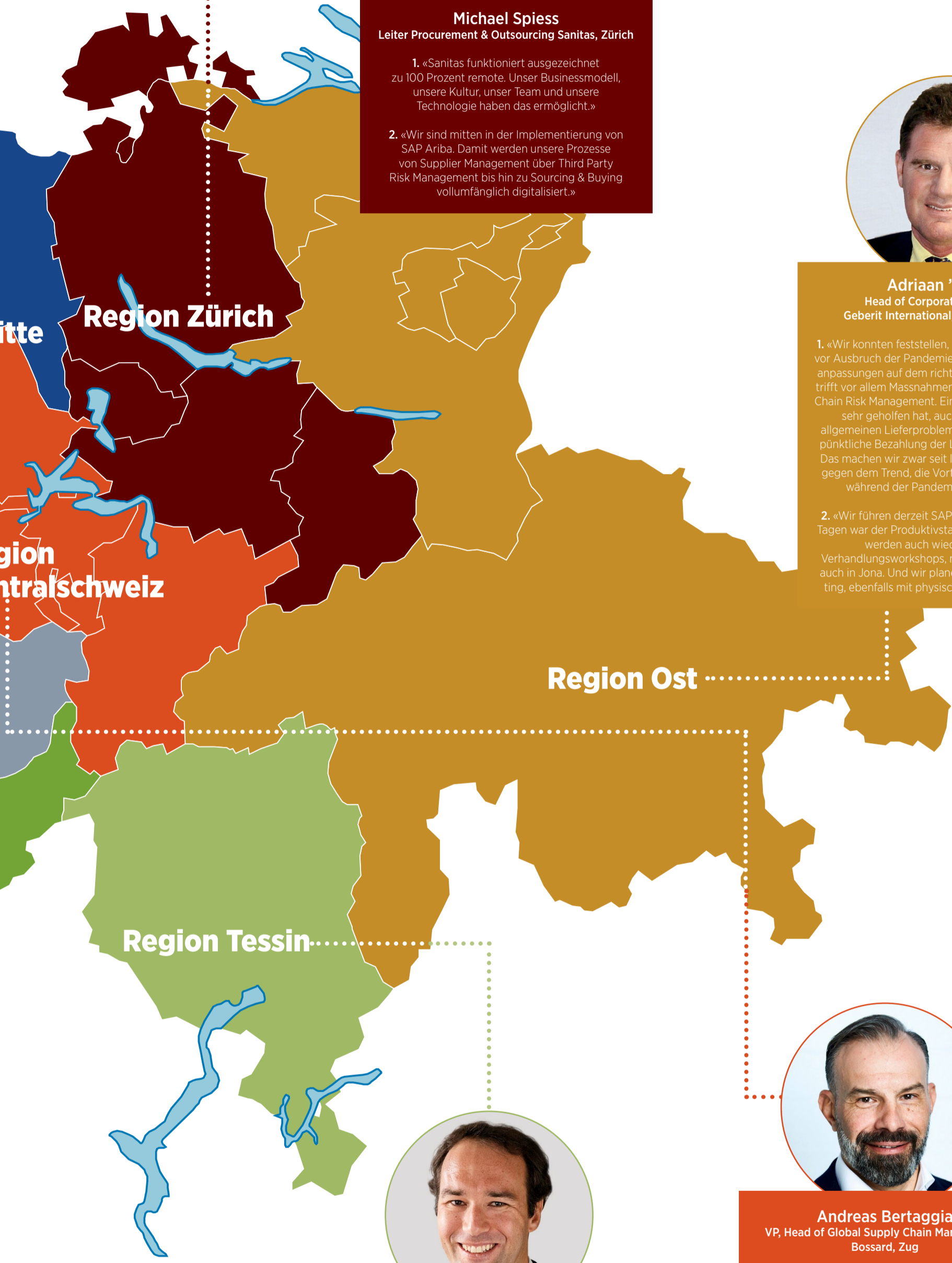
**Michael Spiess**  
 Leiter Procurement & Outsourcing Sanitas, Zürich

1. «Sanitas funktioniert ausgezeichnet zu 100 Prozent remote. Unser Businessmodell, unsere Kultur, unser Team und unsere Technologie haben das ermöglicht.»
2. «Wir sind mitten in der Implementierung von SAP Ariba. Damit werden unsere Prozesse von Supplier Management über Third Party Risk Management bis hin zu Sourcing & Buying vollumfänglich digitalisiert.»



**Adriaan 't Gilde**  
 Head of Corporate Purchasing,  
 Geberit International, Rapperswil-Jona

1. «Wir konnten feststellen, dass wir mit den bereits vor Ausbruch der Pandemie eingeleiteten Strategieanpassungen auf dem richtigen Weg sind. Dies betrifft vor allem Massnahmen im Rahmen des Supply Chain Risk Management. Ein weiterer Punkt, der uns sehr geholfen hat, auch bei den aktuellen allgemeinen Lieferproblemen, ist die schnelle und pünktliche Bezahlung der Lieferantenrechnungen. Das machen wir zwar seit längerem und eher entgegen dem Trend, die Vorteile daraus waren aber während der Pandemie klar bemerkbar.»
2. «Wir führen derzeit SAP Ariba ein, vor wenigen Tagen war der Produktivstart der ersten Phase. Wir werden auch wieder starten mit Verhandlungsworkshops, mit physischer Präsenz, auch in Jona. Und wir planen ein Lead Buyer Meeting, ebenfalls mit physischer Präsenz, in Polen.»



**Giorgio Ferdinandi**  
 CSO & CPO, Linnea, Riazzino

1. «Der strategische Einkauf ist eng mit dem Konzept strategischer Lieferanten verbunden. Die Organisation hat diese Rohstoffkrise dank den guten Beziehungen, die im Laufe der Jahre zu wichtigen Partnern aufgebaut wurden, überstanden.»
2. «Investitionen in öffentliche Infrastrukturen wie etwa Eisenbahnen (beispielsweise Alptransit) werden positive Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft haben.»



**Andreas Bertaggia**  
 VP, Head of Global Supply Chain Management,  
 Bossard, Zug

1. «Die Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Motivation, Identifikation, den Durchhaltewillen und die Lösungsorientierung der gesamten Einkaufsorganisation angesichts all der Herausforderungen der letzten 18 Monate.»
2. «Der Trend der globalen Wirtschaft und intern die Digitalisierung der Unternehmung.»



# Einen strategischen Horizont haben

**Patrick Itel** Er kam durch die Anstellung bei einem Elektrogrosshändler zum Thema Einkauf. Heute plant und steuert er Einkaufsprozesse im Online-Handel.

SUSANNE WAGNER

Der Handel ist ein dynamisches Umfeld, das muss einem liegen», sagt Patrick Itel (38). Ihm liegt es definitiv. Er hat eine beeindruckende Karriere vom gelernten Elektriker bis zum Leiter Prozess- und Einkaufsmanagement bei der Competec-Gruppe hingelegt – dem Unternehmen, das unter anderem hinter dem Online-Händler Brack.ch und dem Grosshändler Alltron steht. Für die gab es genug zu tun in letzter Zeit: Seit 2016 haben sich Umsatz und Mitarbeitendenzahl verdoppelt. 2020 hat der Umsatz 1 Milliarde Franken überschritten. Es gibt aber auch die Kehrseite der Medaille. Patrick Itel: «Bei so stark wachsenden Firmen entwickeln sich die Prozesse oft nicht so schnell, wie man es sich wünschen würde. Da setzen wir den Hebel an.»

## Weg vom Silodenken

Patrick Itel ist ein Beispiel dafür, wie sich die Rolle der Beschaffer in den letzten Jahren verändert hat, was auch damit zusammenhängt, wie sich die Beschaffung und der Einkauf in vielen Unternehmen neu positioniert haben. «Heute geht es in der Beschaffung darum, durch Prozess-effizienzsteigerungen entlang der Lieferketten gemeinsame Werte zu schaffen», so Patrick Itel. Auf diese Weise greift der Beschaffer auch in die operative oder strategische Tätigkeit des Unternehmens ein.

Der Digitalisierungsschub hat einen grossen Einfluss auf die Branche. Itel: «Einkäufer gehen immer mehr weg vom Silodenken (Einkauf). Sie sind in die gesamte Lieferkette involviert und gehen mehr Richtung Supply Chain Management.»

Und sie sind ganz nah an den täglichen Problemen dran: Sie erleben zum Beispiel, wie sich die fehlende Verfügbarkeit von Waren durch die Pandemie auf die Beschaffung auswirkt. «Die Transportkosten aus Fernost haben sich in letzter Zeit verfünffacht», schneidet Itel eine der aktuellen Herausforderungen an. Im August war zwei Wochen lang ein wichtiges Terminal im zweitgrössten Containerhafen Chinas wegen Corona geschlossen. Die Folge sind Lieferengpässe und -verzögerungen. Oder die anhaltend schlechte Verfügbarkeit bei einigen Produktgruppen wie etwa Druckern und Grafikkarten.

## Die Kunden als Fans

Auf der anderen Seite überbietet nicht nur die Nachfrage, sondern auch das neu zu schaffende Volumen an Produkten, um den Markt zu befriedigen. Itel spricht von meh-

ren tausend Produkten im Monat, die derzeit zusätzlich ins Sortiment aufgenommen werden. Man wolle Relevanz für die Kundschaft abbilden, indem die Kunden zu «Fans» werden. Dabei helfe das Community-Denken und ein guter Kundenservice, der wichtiger sei als ein Preiskampf.

Schon jetzt gibt es bei den Competec-Töchtern bis zu 110 000 Wareneingangspositionen. Diese unfassbar grosse Menge ist der Grund dafür, dass die Arbeit der Einkäufer einen grösseren Effekt hat. «So skaliert sich die kleinste Prozessänderung schnell nach oben. Es ist spannend zu sehen, wie die Früchte am Baum wachsen», sagt Patrick Itel. Es treibe ihn und die ganze Abteilung an, so nah am Markt zu sein und mitzuverfolgen, wie sich die Technologien verändern. Die schnelllebige Branche mit ihren logistischen Herausforderungen erlebt der 38-Jährige als grossen Ansporn: «Man weiss heute nicht, was morgen ist. Das gefällt mir.»

Einkaufsleiterinnen und -leiter müssten heute eine gute Ahnung von Finanzen und Risk Management und ebenso einen strategischen Horizont haben und in Digitalisierungsthemen fit sein, bilanziert Patrick Itel. Für die Zukunft sieht er weitere grosse

Veränderungen, und zwar überall dort, wo die Prozesse nicht wertschöpfend sind. Etwa durch Bestellungsautomatisierungen und digitalisierte Schnittstellen mit den Lieferanten. In diesem Zusammenhang arbeiten Patrick Itel und sein Team daran, mit Algorithmen vorherzusagen, welche Bestellmenge für welches Produkt ideal ist, um das Lager optimal auszulasten. Dafür wurden Leute mit Mathematik- und IT-Hintergrund engagiert.

Um für die fordernde Tätigkeit noch besser gewappnet zu sein, setzt auch Patrick Itel auf Weiterbildung. Bereits in jüngeren Jahren absolvierte er die Weiterbildung zum diplomierten Einkäufer bei Procure.ch und wechselte anschliessend für fünf

## Einkaufsleiterinnen und -leiter müssen heute eine gute Ahnung von Finanzen und Risk Management haben.

Jahre zu einer Firma, die elektronische Bauteile vertrieb. Dort war er Head of Inventory Management and Logistics und als Geschäftsleitungsmitglied für die gesamte Supply Chain des Unternehmens verantwortlich. Er führte für vier unterschiedliche Firmen unter einem Dach SAP ein. Als letztes Projekt baute er in Manchester ein Jahr lang einen Enterprise Hub auf.

Seine jüngste Weiterbildung, den Master in Supply Management Excellence der Fachhochschule Nordwestschweiz, den er im Sommer abgeschlossen hat, kann er nun direkt anwenden. In den ersten drei Semestern gingen die Studierenden in Gruppen als Beratungsteams in Unternehmen und erarbeiteten Beschaffungsstrategien für den IT-Personalverleih. Die Master-Arbeit zum Thema «Konzepte eines auf Wertetreiber ausgerichteten Controllings des operativen Einkaufs im E-Commerce» schrieb er im eigenen Unternehmen: «Wir sind daran, ein Kennzahlenset für den operativen Einkauf aufzubauen. Das wird uns als Fokusthema für die nächsten paar Monate beschäftigen.»

Das dynamische E-Commerce-Umfeld mit den flachen Hierarchien, kurzen Wegen und der gesunden Fehlerkultur sagt Patrick Itel sehr zu. Trotzdem erwähnt er im Gespräch beiläufig, dass das Glück im Leben nicht ausschliesslich mit Karriere zu tun habe, vielmehr mit Handlungsfreiraum und einer positiven Firmenkultur. So schätzt er es, seine Arbeitstage mit einer guten Work-Life-Balance zu gestalten. In der Freizeit hat sein Sohn Vorrang – er ist anderthalb Jahre alt.



## Der Macher

**Name:** Patrick Itel  
**Funktion:** Leiter Prozesse und Einkaufsmanagement Competec Service AG, Mägenwil AG  
**Alter:** 38  
**Wohnort:** Grafstal ZH  
**Zivilstand:** ledig, ein Kind  
**Ausbildung:** Elektrikerlehre, Handelsschule Limania Baden, eidg. dipl. Einkäufer Procure.ch, Master in Supply Management Excellence Fachhochschule Nordwestschweiz

**Das Unternehmen** Die 2011 gegründete Competec Service AG ist das organisatorische Rückgrat der Competec-Gruppe und verantwortlich für die zentralen Dienste Personal, Unternehmensentwicklung, Kundendienst, IT und Finanzen.



**Zahnstangen nach der internen Wärmebehandlung:** Ein Prozess, um in den Zähnen die notwendige Härte zu erzeugen.

ANZEIGE



The Global Language of Business

**Nächster Kursstart: 16.11.2021**



Lernen Sie Ihre Shopper besser kennen dank **Category Management**

Melden Sie sich zum **10-tägigen Lehrgang mit anerkanntem Zertifikat** an und lernen Sie dank Methodik, Fallstudien und Praxissimulation, wie Sie **Ihr Sortiment effizient, kundenzentriert gestalten.**

Mehr Infos unter [www.gs1.ch/catman](http://www.gs1.ch/catman)



# Bereit für digitales Wachstum?

**Transformation** Wenn es um Wachstum geht, können auch etablierte betriebliche Abläufe zu einem Hindernis werden.

PATRICK SOMMER

Viele eingespielte Prozesse stossen in Wachstumsphasen an ihre Leistungsgrenzen. Es ist ein Irrglaube, dass mit noch mehr Personalkraft und Engagement ein stetiges, unendliches Wachstum erreicht werden kann. Während viele Unternehmen versuchen, durch Skalierbarkeit der IT oder die Erhöhung der Personalkapazitäten stetiges Wachstum zu erreichen, wird oft übersehen, welches Einsparungspotenzial sich in der Digitalisierung und Automatisierung interner Prozesse verbirgt. Es müssen jedoch die richtigen internen Massnahmen ergriffen werden, damit man sich Schritt für Schritt in ein effizientes digitales Unternehmen transformieren kann.

## Offenheit für ein digitales Mindset

Wer zeitaufwendige interne Betriebsabläufe zentral über ein digitales Interface steuert oder automatisiert, die Prozesse ohne Papierkram abwickelt oder sogar seinen Maschinenpark in einem einzigen Programm mobil verwalten kann, hat seine Auf- und Ausgaben jederzeit im Blick. Was für einige vielleicht noch wie Science-Fiction klingen mag, lässt sich heutzutage problemlos in die Tat umsetzen.

Digitalisierung bietet unglaublich viele neue Möglichkeiten – und genau das ist eines ihrer grössten Probleme. Und so klagten viele Unternehmen weiterhin über ein stockendes Vorgehen der internen Digitalisierungsprozesse. Die richtige Software auszuwählen, ist zwar ein wichtiger



**Verpacken:** Die endbearbeiteten Zahnstangen werden zum Transport bereit gemacht.

Bestandteil in diesem Transformationsprozess. Doch damit die digitale Implementierung erfolgreich gelingt, ist ein digitales Mindset im Unternehmen unabdingbar. Was bedeutet «digitales Mindset»? Digital ist: Offenheit für Veränderungen. Nur jenen Unternehmen, die bereit sind, alte, oft über Jahre eingespielte Prozesse, die im digitalen Zeitalter jedoch nicht mehr unbedingt State of the Art sind, zu verändern, kann eine digitale Transformation gelingen. Die Verankerung eines digitalen Mindsets, bevor das Projekt startet, auf allen Ebenen des Unternehmens und bei allen Stakeholdern ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Digitalisierung.

## Wo Verbesserungspotenzial besteht

Es empfiehlt sich, zuerst einen Schritt zurückzumachen, um das grosse Ganze zu sehen und Verbesserungspotenziale zu erkennen, bevor man die grossen Schritte vorwärts in Richtung Digital macht. Seien

wir ehrlich – kein Unternehmen ist von Anfang an mit ein in den Prozess. Wenn Prozesse hinterfragt, hat schon viel richtig gemacht. Das Erkennen und Benennen von Kernproblemen ist essenziell, um auf Basis dieser genaue Anforderungen definieren zu können.

## Den Faktor Mensch nicht vergessen

Binden Sie Ihre Mitarbeitenden von Anfang an mit ein in den Prozess. Wenn Altbewährtes plötzlich durch digitales Neues ersetzt werden soll, bringt das meist einschneidende Veränderungen mit sich, was nicht selten auf Widerstand in den eigenen Reihen stösst.

Gerade Projekte mit besonders grossem Optimierungspotenzial betreffen meist mehrere Unternehmensprozesse gleichzeitig. Deshalb müssen diese abteilungsübergreifend umgesetzt werden. Der Nutzen des Transformationsprozesses sollte deshalb klar von der Unterneh-

mensführung kommuniziert und Change-Prozesse vorab geplant, definiert und kommuniziert werden.

## Das Beispiel Bachem

Als Beispiel hat das Schweizer Unternehmen Bachem zusammen mit CNT Management Consulting während der Corona-Pandemie im Jahr 2020 seine Prozesse in der Beschaffung und in der Rechnungsabwicklung digitalisiert. Bachem hatte das Problem eines zu hohen Maverick Spend (unkoordinierte Einkäufe Einzelner auf eigene Faust, analog etwa dem Kampfpiloten in «Top Gun», Tom Cruise, dessen Rufzeichen «Maverick» lautet, Anm. d. Red.), Beschaffungsprozesse waren nicht digitalisiert und Lieferanten wurden technisch nicht integriert. Die Vorfreude auf ein User-freundliches System war gross.

Nun läuft der gesamte Einkauf für indirekte Materialien über die Einkaufslösung SAP Ariba. Alles, was bisher manuell beziehungsweise auf Papier abgewickelt werden musste, kann nun elektronisch verwaltet werden. Dadurch wurden Compliance und Kostentransparenz erhöht. Durch implementierte Kataloge konnten volle Transparenz und mehr Kontrolle erreicht und Risiken minimiert werden.

CNT begleitete Bachem anhand der SAP-Activate-Methode und des SNAP Guidebook durch den gesamten Prozess. In nur sechs Monaten wurde das Projekt umgesetzt und restümierte in einer Reduktion des Prozessaufwandes um 75 Prozent.

In Vorbereitung auf das Projekt wurden User-Requirements seitens Bachem erarbeitet und spezifiziert, wodurch die Anforderungen von Anfang an klar definiert waren und somit massgeblich Zeit eingespart werden konnte.

Change-Management wurde grossgeschrieben. Bachem hat End- und Key-User mithilfe von Intranet, Newslettern und «How to Do»-Handbüchern gleich zu

Beginn abgeholt und somit frühzeitig in den Prozess integriert. Das Management war im Steering Committee immer mit eingebunden und dadurch immer über den aktuellen Stand informiert. Agiles Projektmanagement, klare Kommunikation und Vorfreude auf das Endprodukt von beiden Seiten haben erheblich zum Erfolg des Projekts beigetragen.

Patrick Sommer, Head of Consulting, CNT Management Consulting Schweiz, Zürich.

## TIPPS

### Erfolgreiche Digitalisierung

- Offenheit für Veränderung: Die Bereitschaft für veränderte Prozesse im Unternehmen ist Voraussetzung. Vorfreude auf ein neues und benutzerfreundlicheres System treibt jedoch das gesamte Projekt erst richtig voran.
- Anforderungen definieren: Analysieren Sie zu Beginn die Kernprobleme Ihres Einkaufs und definieren Sie aufgrund dessen klare Anforderungen.
- Entscheidungsbereitschaft: Wer zu lange überlegt und zögert, «verpasst den Steilpass». Die Projektleitung des Pharmatech-Unternehmens Bachem traf Entscheidungen schnell und bedacht und konfrontierte die Lieferanten mit klaren Anforderungen.
- Communication is the Key: Effiziente interne sowie externe Kommunikation ermöglichen einen reibungslosen Informationsfluss. Binden Sie alle Beteiligten frühzeitig in den Prozess ein.

ANZEIGE

# RAJA

## ALLES AN VERPACKUNGEN ...und noch viel mehr!

- Über 9.000 Produkte an Lager
- Nachhaltige Lösungen
- Umfassende Beratung
- Lieferung in 48/72 Std.

0842 555 000\*  
\*zum Ortstarif

rajapack.ch



VERPACKUNGEN



LAGER- UND BETRIEBSAUSSTATTUNG



BÜROBEDARF



HYGIENE UND ARBEITSSCHUTZ



# Unterschätztes Nutzenpotenzial

## Strategisches Outsourcing

Wie lassen sich potenzielle Partner in einem professionellen Prozess gewinnen und auch einbinden?

ROBIN DROST UND CHRISTIAN ELBE

**S**trategisches Outsourcing von kompletten Baugruppen, im Gegensatz zu einer temporären Auswärtsvergabe einzelner Komponenten, bietet bei richtigem Vorgehen und sorgfältiger Etablierung der Partnerschaft vielfältige Vorteile. Ein Schweizer Anlagenbauer im Bereich der Automatisierungstechnik verwendet in seinen Anlagen zahlreiche Baugruppen und Komponenten, die bisher intern hergestellt und primär für den Eigengebrauch verwendet werden. Die Über-

**Es hat sich gezeigt, dass gegenseitiges Vertrauen im Vordergrund steht und nicht ein formales Vertragswerk.**

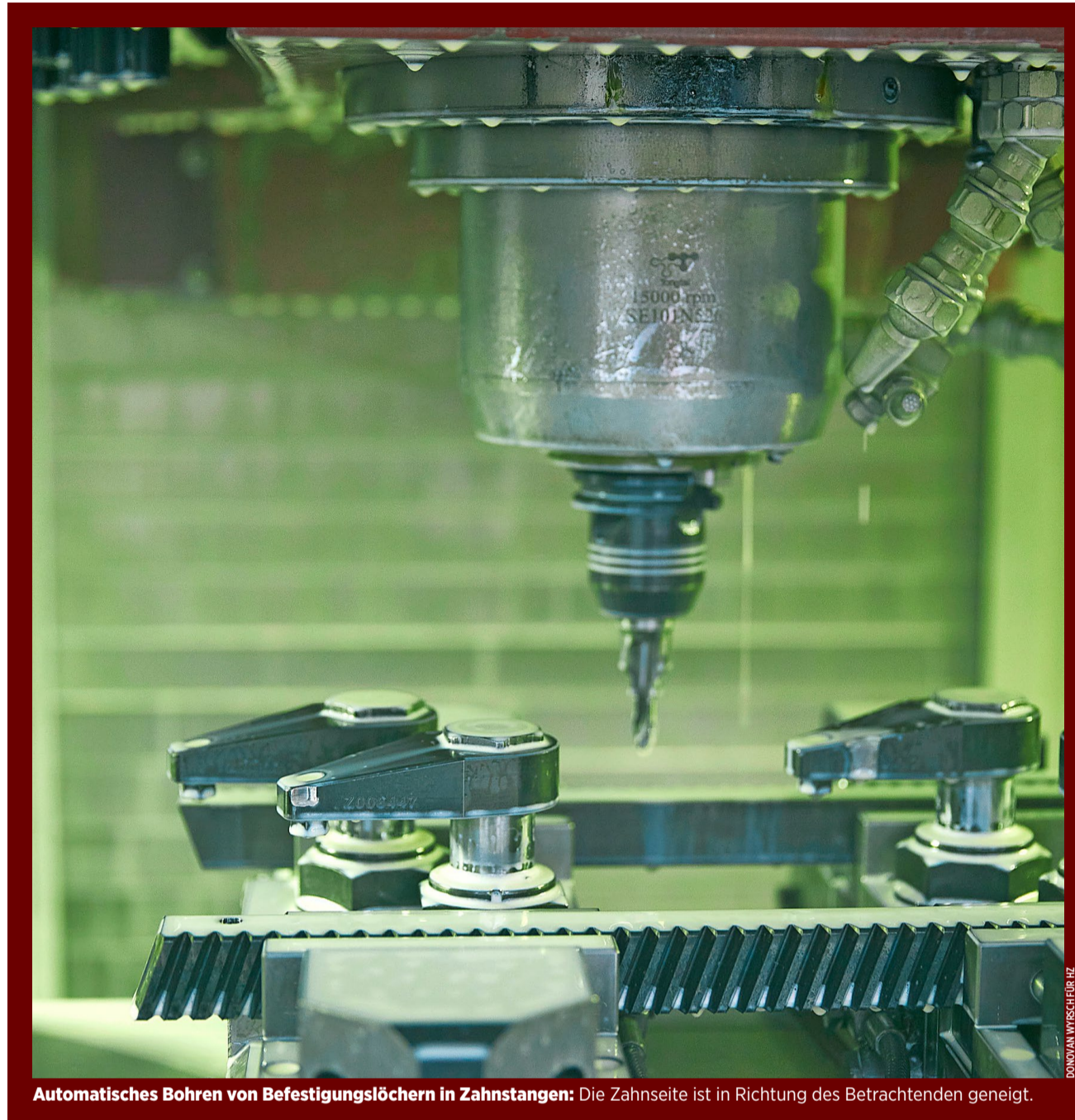
prüfung der strategischen Relevanz und der Wettbewerbsfähigkeit entlang dieser Baugruppen zeigt erhebliches Potenzial für ein strategisches Outsourcing.

Viele Schweizer KMU im Maschinen- und Anlagenbau halten am Schweizer Standort fest und setzen auf eine hohe Fertigungstiefe. Insbesondere bei eigenentwickelten Baugruppen für die Verwendung in den Gesamtanlagen sind technische Qualität und zeitliche Flexibilität oft wichtiger als Transparenz und möglichst tiefe Kosten.

### Nachlassende Wettbewerbsfähigkeit

Im vorliegenden Projektbeispiel war der Anlagenbauer ursprünglich gezwungen, einzelne Baugruppen eigenständig zu entwickeln und herzustellen, um die Performance der Gesamtanlage zu verbessern. Zahlreiche andere Unternehmen können diese Baugruppen inzwischen jedoch wettbewerbsfähiger herstellen, da sie neuere Fertigungsverfahren und Technologien nutzen, bessere Economies of Scale in Beschaffung, Fertigung und Montage erzielen oder Standortvorteile haben.

Der Schweizer Anlagenbauer kann mit seinem Know-how und kleinen Stückzahlen, hauptsächlich für den Eigenbedarf, mit vertretbarem Aufwand nicht zu diesen Unternehmen aufschliessen. Zusätzlich zeichnet sich aufgrund von Pensionierungen und Fachkräftemangel ab, dass der Anla-



Automatisches Bohren von Befestigungslöchern in Zahnstangen: Die Zahnseite ist in Richtung des Betrachtenden geneigt.

genbauer die Weiterentwicklung der eigenen Baugruppen nicht sicherstellen kann.

Um trotz der Nachteile wettbewerbsfähiger werden zu können, galt es, externe Alternativen zu prüfen. Die Grundsatzfrage war, ob die eigenentwickelten Baugruppen überhaupt von einem Partner bezogen werden könnten oder ob fremde Baugruppen mit einer konstruktiven Anpassung der Schnittstellen zur Gesamtanlage in Kauf genommen werden müssten. Um Gerüchte am Markt zu vermeiden und seine aktuelle Positionierung nicht zu gefährden,

wollte der Anlagenbauer die Evaluation möglichst anonym durchführen.

In Zusammenarbeit mit Helbling konnte ein Vorgehen bestimmt werden, das die Kapazität des Managements und der Spezialisten des Anlagenbauers minimal beansprucht und die potenziellen Partner in einem professionellen Prozess gewinnen und einbinden kann. Um die Grundsatzfrage möglichst profund zu erörtern, wurden mehrere Optionen untersucht. Dazu gehörten die Beschaffung fremder Baugruppen, die Auftragsfertigung der eigenen Baugruppen und die Weiterentwicklung eines Komponentenherstellers zum Baugruppenanbieter.

In der Evaluation qualifizierten sich mehrere Unternehmen für das strategische Outsourcing der gesuchten Baugruppen.

Auf Basis einer Nutzwertanalyse wählte der Anlagenbauer bewusst potenzielle strategische Partner aus, die seine etablierten Baugruppen fertigen können und eine kulturelle, geografische und sprachliche Nähe mitbringen.

## OUTSOURCING

### Fünf Erfolgsfaktoren

1. Transparenz der eigenen Wettbewerbsfähigkeit entlang von Baugruppen bezüglich Kosten, Qualität und Lieferperformance.
2. Erarbeitung mehrerer Optionen hinsichtlich möglicher Umsetzungsszenarien und Outsourcing-Partner.
3. Möglichst anonyme Evaluation und Auswahl potenzieller Outsourcing-Partner in favorisierten Beschaffungsmärkten entlang vorgängig definierter Kriterien.
4. Passendes Fähigkeitsportfolio und glaubwürdiges Auftreten des Outsourcing-Partners.
5. Klar definierter Projektauftrag und ein dezidiertes Team für Evaluation und Umsetzung.

Im Outsourcing-Prozess sowie bei allfälligen Qualitätsproblemen und technischen Weiterentwicklungen werden diese Kriterien erfolgsbestimmend sein.

### Auswahl und Nutzenbeitrag

Bei Besuchen der Top-Drei-Kandidaten hat sich gezeigt, dass gegenseitiges Vertrauen für die Zusammenarbeit im Vordergrund steht und nicht etwa ein umfangreiches formales Vertragswerk. Dem Anlagenbauer ist es wichtig, seine Baugruppen auch zukünftig in guten Händen zu wissen, die auch etwaige notwendige Weiterentwicklungen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Baugruppen sicherstellen können. Die sukzessive Übernahme der Design- und Beschaffungshoheit durch den Outsourcing-Partner sind wesentliche Elemente dieser Weiterentwicklung.

Bei vergleichbarer Lieferperformance und bei Erfüllung der Qualitätsanforderungen lassen sich für die zukünftige Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Partner je nach Baugruppe Kostenverbesserungen von 42 bis 57 Prozent erreichen. Diese Verbesserung wird in das Ergebnis des Anlagenbauers einfließen und es dem Outsourcing-Partner erlauben, nachhaltige Umsätze und Ergebnisse zu erzielen.

Robin Drost, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner, Operations & Technology; Christian Elbe, Consultant; beide Helbling Business Advisors, Zürich.

ANZEIGE



## NETZWERK UND KOMPETENZ IN EINKAUF UND BESCHAFFUNG

1800 Mitglieder aus allen Branchen und jeder Firmengrösse

Kontakt mit 7000 Fach- und Führungskräften

Vielfältige Mitgliedervorteile beispielsweise Beratung zu Export und Import, Recht im Einkauf oder Wahl der Beschaffungsmärkte



**JETZT MITGLIED WERDEN**  
» [www.procure.ch/mitgliedschaft](http://www.procure.ch/mitgliedschaft)