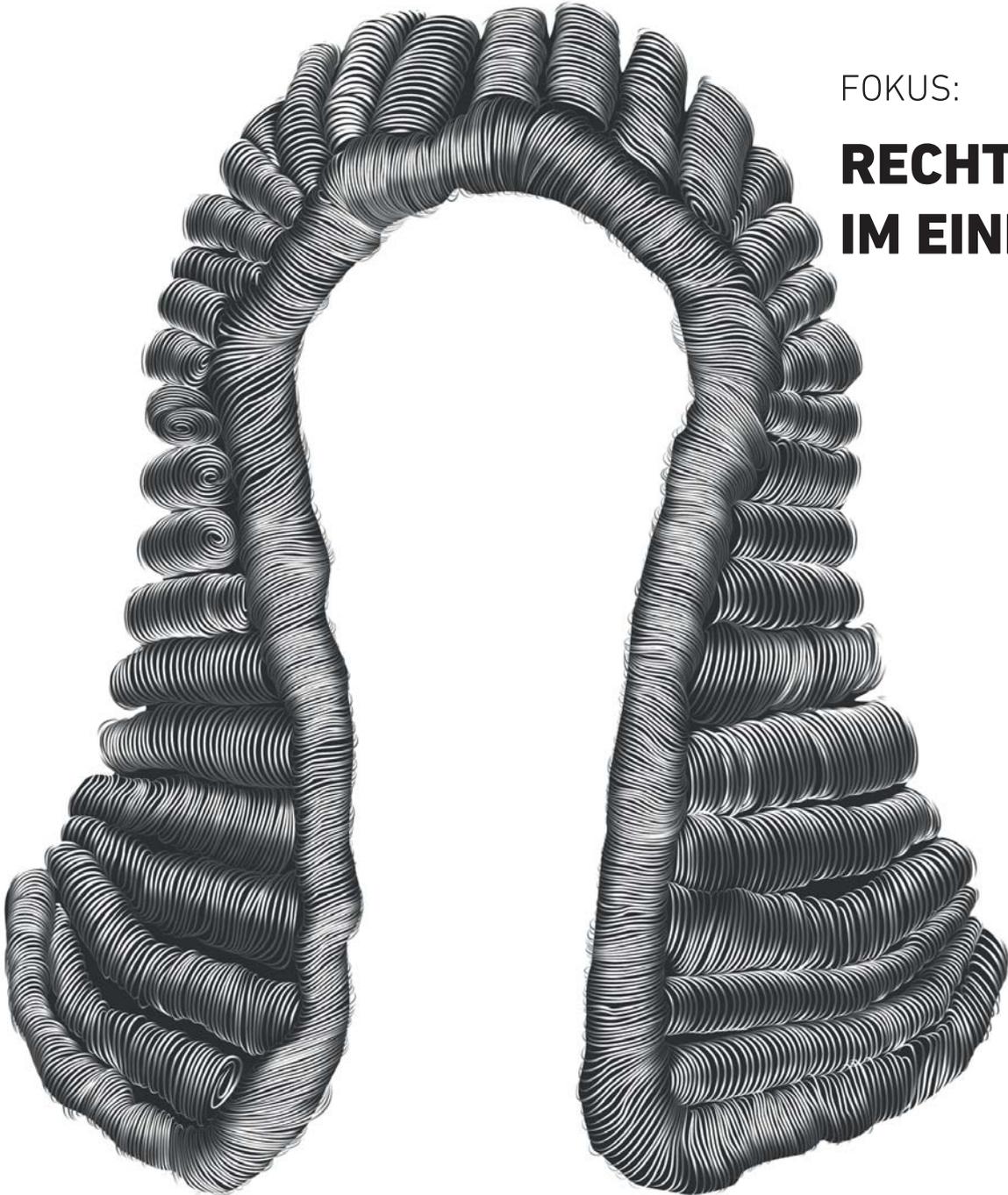


MAGAZIN

für Einkauf und Supply Management

August 2017



FOKUS:

**RECHT
IM EINKAUF**

LA PIONNIÈRE: MAGALI NIETO

La directrice Suisse de la société Clestra est la première femme à entrer au Conseil d'administration de la Fédération Vaudoise des Entrepreneurs

THOMAS BORER

Die Geheimnisse des Netzwerkens: der ehemalige Botschafter und heutige Public-Affairs-Profi im Praxisinterview

Praxisorientierte Weiterbildung für Ihren Einkauf



- Erstklassige Weiterbildung**
- Dozenten aus der Praxis
 - hohe Erfolgsquote
 - garantierte Durchführung
 - kostenlose Bildungsberatung
 - über 40 Jahre Weiterbildung im Einkauf



Ab Ende Oktober 2017

Einkaufsfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis

Für Fachkräfte mit Einkaufserfahrung – eine solide Grundlage für die vielfältigen Anforderungen

In Zürich, Unterricht komplett ausserhalb der Arbeitszeit

Dauer: 10 Monate, an 39 Tagen/Abenden Präsenzunterricht

13 Unterrichtsblöcke (jeweils Samstag, Mittwochabend, Samstag)

In Bern, Winterthur und Olten mit bewährtem Zeitmodell

Dauer: 10 Monate, an 28 Tagen Präsenzunterricht

13 Unterrichtsblöcke (jeweils Freitag und Samstag, alle zwei Wochen)

Ab Anfang September 2017

Sachbearbeiter/-in mit procure.ch-Zertifikat

Für Einsteiger im Einkauf – rasch zum täglich benötigten Grundlagenwissen

In Aarau und Winterthur

Dauer: 8 Tage Präsenzunterricht (Montag/Dienstag oder Dienstag/Mittwoch)

**Melden Sie sich gleich an oder
empfehlen Sie unsere Lehrgänge Ihrem Team!**

www.procure.ch/Lehrgang oder scannen Sie den QR-Code





Mario Walser
Redaktionsleiter

Die Haare schön ...

Seit rund 350 Jahren tragen englische Richter Perücken. Der geknüpft Kopfschmuck aus Pferdehaar soll vor Racheakten der Verurteilten schützen und zudem die Würde des Gerichts widerspiegeln. Doch mittlerweile haben sich auch die Juristen des traditionsverliebten Vereinigten Königreiches dem Zeitgeist angepasst und verzichten immer öfter darauf.

Alte Zöpfe gilt es auch bei Rechtsfragen im Einkauf abzuschneiden. Klassische Wertschöpfungsketten wandeln sich zu digitalen Wertschöpfungsnetzwerken, was auch eine rechtliche Dimension beinhaltet. Nur schon weil die neuen Geschäftsmodelle immer wieder an die Schranken bestehender Gesetze stossen. Mehr erfahren Sie im Fokus «Recht im Einkauf».

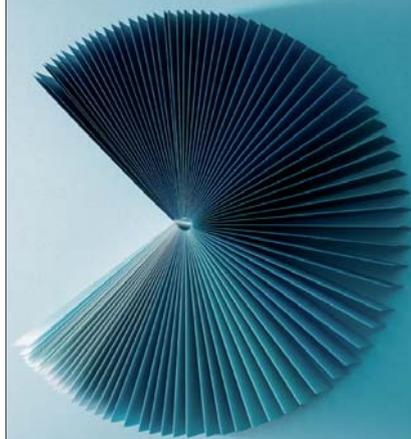
Man mag ihn, oder man mag ihn nicht. Fakt ist: Der langjährige Spitzendiplomat Thomas Borer kennt sich mit Netzwerken aus – und verfügt selber über ein hochkarätiges. Seine Kontakte pflegt er heute als Unternehmensberater, wie er im Praxisinterview verrät. Ihr Netzwerk erweitern können auch die 46 frisch-diplomierten Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter. Als «Purchasing Manager with Federal Diploma of Professional Education and Training» sogar international harmonisiert. Zertifiziert ist seit Mai unser Fachverband. Das ISO29990-Zertifikat bezeugt die hohe Qualität unserer Lerndienstleistungen und unseres Qualitätsmanagementsystems. Sie finden es in gedruckter Form auf der letzten Seite der aktuellen Ausgabe.

Ich wünsche Ihnen wie immer eine kurzweilige Lektüre!



tws partners ag

EINKAUF NEU DEFINIERT!



Jetzt downloaden

Unser Whitepaper veranschaulicht, welche Schritte zu gehen sind, um das Potenzial Ihrer Einkaufsorganisation zu heben:
tws-partners.com/de/PSM

Machen Sie den Einkauf zum zentralen Werttreiber im Unternehmen.

Die globalisierte Wirtschaft führt zwingend zu immer komplexeren Lieferketten und einer zunehmenden Abhängigkeit der Unternehmen von den Produkten, Lösungen und der Innovationskraft ihrer Lieferanten. Um einen maximalen Wertbeitrag zu erzielen, muss der Einkauf seine klassische Funktion als interner Dienstleister aufgeben und eine starke unternehmerische Rolle übernehmen.

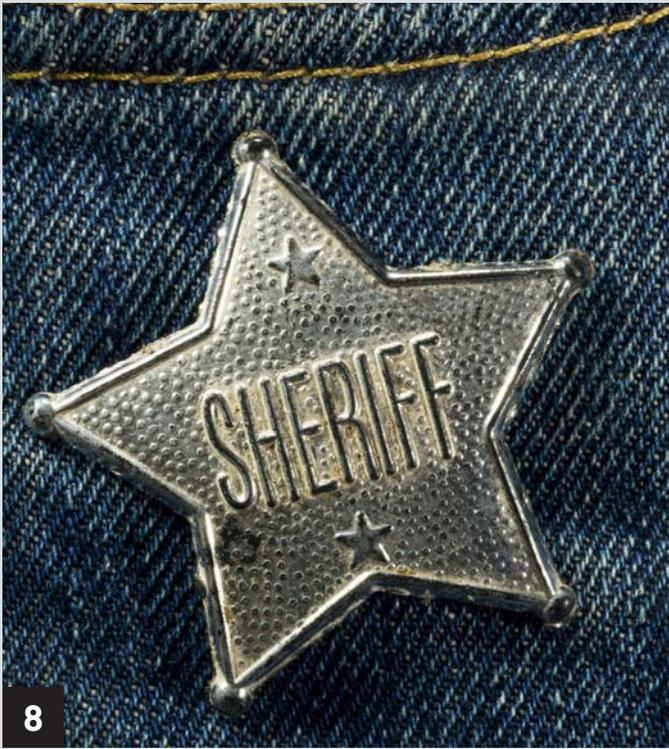
Hier greift unser einmaliger Ansatz.

Mit über 60 Beratern setzen wir spieltheoretische und industrieökonomische Methoden bei unseren Klienten um. Dabei haben wir bereits über 2.000 Transaktionsprojekte mit einem Vergabevolumen von mehr als 200 Mrd. Euro erfolgreich begleitet und die Methodik nachhaltig in den Organisationen verankert.

TWS Partners AG

Widenmayerstr. 38 | 80538 Munich/Germany | T +49 89 200040-0

www.tws-partners.com



FOKUS

RECHT IM EINKAUF

Rechtliche Fragen im Einkauf werden – im Gleichschritt mit dem technologischen und sozialen Wandel – immer komplexer. Es gilt, Rollen und Verantwortungen zu überdenken.



PRAXIS & FORSCHUNG

BOTSCHAFTER DES NETZWERKENS

Er polarisiert immer noch! Doch als Jurist und Unternehmensberater weiss sich Thomas Borer im Spannungsfeld von Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Medien und Gesellschaft zu bewegen.



BILDUNG & EVENTS

FEIERLICHE DIPLOM-ÜBERGABE IN BERN

46 Frischdiplomierte dürfen seit Ende Juni auch «Purchasing Manager with Federal Diploma of Professional Education and Training» auf ihre Visitenkarte schreiben.

MONITOR

- 6** Auslese: Strategisches Beschaffungsmanagement
Verbandsdienstleistung: Sommer-Sale im Buch-Shop
- 7** Onlinemagazin

FOKUS: RECHT IM EINKAUF

- 8** Von der Kaurischnecke zum modernen Kaufrecht
- 12** Compliance in der Cloud: Einzelgänger leben gefährlich
- 14** Papier ist passé: EDV-Obligatorium für Importbelege

DIE ZAHL

- 16** 60,9 Zähler

PRAXIS & FORSCHUNG

- 17** Studie: Wie Einkäufer «Sprints» gewinnen
- 18** Optimaler Reifegrad für digitale und globale Lieferketten
- 20** Netzwerker mit internationaler Erfahrung
- 24** Inverse Auktionen: Günstiger Beschaffen geht immer
- 26** Lieferkette 4.0: Ab wann ist eine «Factory» wirklich «smart»?

BILDUNG & EVENTS

- 28** Finanztagung 2017: digitale Finanzprozesse im Einkauf
- 30** Gut gerüstet für eine herausfordernde Zukunft

MEINUNG

- 33** Recht und Moral in der Wirtschaft
- 34** 3 Fragen, 3 Experten: Compliance im Einkauf

MÄRKTE & TRENDS

- 35** Marktausblick für Einkäufer #4: Die Exporte wachsen

REGIONAL

- 39** Region Mitte: Besuch der Rivella AG in Rothrist
- 40** Schaufenster: Herzlich willkommen als Neumitglied

PERSPEKTIVE

- 41** Die Einkaufskooperation: Spitäler Affoltern und Schwyz
- 42** Nachwuchs: Adem Aygün
Person im Fokus: Patricia Hurschler

AGENDA

- 43** Seminare, Lehrgänge, Events und Termine

LIEFERANTENPORTAL

- 45** Leistungsstarke Lösungspartner

VORSCHAU

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

DOSSIER FRANCOPHONE**ACTUALITÉ**

- 48** Gens en bref: Dimitri Seckler
- 48** Le monde des Achats dans l'hôtellerie de luxe

OPINION

- 49** Au diable les juristes!

PRATIQUE & RECHERCHE

- 50** «J'ai eu le coup de foudre pour les cloisons»

MONITEUR

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

AUSLESE

Buchtipps: Gesamtkonzept des strategischen, industriellen Beschaffungsmanagements

Fach- und Führungskräfte, die ein umfassendes Werk zum strategischen Beschaffungsmanagement vermissen, müssen nicht mehr weitersuchen. Arndt Präuers rund 500-seitiges Werk deckt alle relevanten Entwicklungen der letzten Jahre ab. Oder in den Worten des Autors: «Die strategische Beschaffung ist eine relativ junge Unternehmens- und Wertschöpfungsfunktion, die durch die Fokussierung auf die Kernkompetenzen und die Globalisierung in den Unternehmen gerade in den letzten Jahren an Bedeutung sehr stark zugenommen hat und sich entsprechend wandeln musste.»

Dieser Wandel und die damit einhergehenden Potenziale werden in Präuers Buch in einen praktischen und umfassenden Gestaltungsansatz überführt, der sich an den Kernprozessen der Zusammenarbeit eines Herstellers mit seinen Lieferanten orientiert. Auf der Wertschöpfungsebene

sind dies der Produktentstehungsprozess, der Supply-Chain-Prozess und natürlich der Beschaffungsprozess. Auf der Interaktionsebene sind dies die Einflussprozesse und die Koordinationsprozesse, die als Gestaltungs-, Steuerungs- und Managementprozesse für die Lieferantenbeziehungen zu verstehen sind. Die verschiedenen Ansätze der strategischen Beschaffung, wie Global Sourcing, Lieferantenmanagement, Claim Management, Wertanalyse, Modularisierung, Lieferantenqualität, E-Procurement oder Beschaffungscontrolling lassen sich den Kernprozessen eindeutig zuordnen und werden dort für den Praktiker detailliert erläutert und anhand von Modellen und Praxisbeispielen illustriert.

Der Verfasser ist promovierter Betriebswirtschaftler und Group Head of Purchasing der Putzmeister Group im süddeutschen Aichtal bei Stuttgart.



Arndt Präuer

Strategisches Beschaffungsmanagement. Moderne Wertschöpfungsstrukturen in global agierenden Industrieunternehmen

Verlag Franz Vahlen

ISBN: 978-3-8006-5331-7

Im Buchshop erhältlich:

www.procure.ch/Buchshop

Anzeige



Ihre Produktion in die Schweiz auslagern!

«Beginnen wir noch heute mit Ihrem Projekt»

- CNC-Bearbeitung
- Schweißen MIG, MAG, TIG
- Mechanik/Schlosserei
- Elektrotechnische Montagen
- Montagen/Assembling
- Verpacken/Versenden

Das können wir!
braendi.ch/film



Stiftung Brändi
sozial und professionell

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



VERBANDSDIENSTLEISTUNG

Sommersale im Buchshop

Wir machen Platz für neues Wissen! Aktuell erhalten Sie deshalb zahlreiche Fachbücher zum halben Preis. Auf alle weiteren Bücher profitieren Sie von 20 Prozent Sommerabbat. In unserem Buchshop finden Sie aktuelle Bücher zu Beschaffungsthemen wie Verhandlungsführung, E-Procurement, Materialgruppen- oder Lieferantenmanagement. Die Aktion ist gültig vom 1. Juli bis zum 30. September 2017. Bestellen können Sie online (www.procure.ch/Buchshop).

Mehr über alle unsere Serviceleistungen erfahren Sie hier: www.procure.ch/Service

Märkte & Trends Stahlpreisindex für August

Im ersten Halbjahr 2017 wuchs die Wirtschaft der Eurozone – und die Wachstumsdynamik hat sich noch einmal beschleunigt. Das Wirtschaftsvertrauen ist auf einem Höchstwert der letzten zehn Jahre angelangt, und die Ausrüstungsinvestitionen haben dementsprechend angezogen. Diese Entwicklungen spürt auch der Schweizer Stahlmarkt.



PMI International: Wachstumsschwung hält an

Die globale Konjunktur gibt sich keine Blässe. So ist beispielsweise der von der US-Grossbank J. P. Morgan berechnete globale Einkaufsmanagerindex, der nach der Wirtschaftsleistung der einzelnen Länder gewichtet ist, Ende Juli geringfügig gestiegen.

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 Login-Daten.

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

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
im Einkauf **Digitaler Einkauf** Ve
lungsführung Strategische Bes
Beschaffungsmärkte Öffentliche
Nachhaltigkeit Recht im Einkauf
Einkauf **Verhandlungsführung** S
sche Beschaffung Beschaffung
Öffentliche Beschaffung Nachhaltigke
Einkauf Digitaler Einkauf Verha

MEMBER

Nicht nur am Einkauf vorbei



Maverick Buying auf ein Einkaufsproblem zu reduzieren, greift zu kurz. Es ist eine unternehmensweite Herausforderung. Über die Gründe, Folgen und Lösungsmassnahmen. Autor Heinrich Orths können Sie im Seminar vom 18. Oktober in Olten live erleben.

MEMBER

Der Compliance-Tsunami im Einkauf



Einkäufer müssen sich vermehrt mit rechtlichen Themen auseinandersetzen. Entscheidend für diese Entwicklungen ist die stets wachsende Komplexität vieler grenzüberschreitender Transaktionen, was regelmässig auch in komplizierten Verträgen resultiert. Christian Dueblin schafft Klarheit.



Von der Kaurischnecke zum modernen Kaufrecht

Heute ist der Tausch von Ware gegen Geld der Normalfall – nicht mehr derjenige von Ware gegen Ware. Der Einkauf und somit auch das Recht befinden sich in einem steten Wandel. Seit bald 30 Jahren hilft das Wiener Kaufrecht, Rechtsunsicherheiten beim internationalen Warenkauf zu klären. Und aktuell haben sich Einkauf und Recht der Digitalisierung anzupassen. Ein kurzer Rück- und Ausblick.

Regula Heinzelmann

Jeder Einkäuferin, jedem Einkäufer ist der Artikel 184 des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) geläufig: «Durch den Kaufvertrag verpflichtet sich der Verkäufer, dem Käufer den Kaufgegenstand zu übergeben und ihm das Eigentum daran zu verschaffen, und der Käufer, dem Verkäufer den Kaufpreis zu bezahlen.» Doch weshalb ist das so? Wie sind die heute nach wie vor geltenden Rechtsgrundsätze eigentlich entstanden?

Differenziertes Kaufrecht der alten Römer

Seit alter Zeit ist man bestrebt, den Handel zu regeln. Schon im Gesetzbuch des babylonischen Königs Hammurabi und bei Moses gab es Vorschriften über den Kauf. Zum Beispiel regelte Hammurabi die Formalitäten des Kaufvertrages, und ein Käufer, der diese nicht befolgte, galt als Dieb. Dafür gab es die Todesstrafe. Auch Moses schrieb unter anderem vor, dass Käufer und Verkäufer die andere Partei nicht be-



trügen sollen (3. Buch Moses, Kapitel 25). Dieser Grundsatz wurde später von den alten Römern weiterentwickelt zu den Gewährleistungsregeln.

Das Zwölftafelgesetz, das etwa 450 vor Christus entstand, bildete eine wichtige Grundlage für die Entwicklung des römischen Rechts. Dieses schrieb für den Kauf beziehungsweise die Eigentumsübertragung (mancipatio) ein bestimmtes Ritual vor. Im römischen Recht entstanden Regeln über Schuldner- und Gläubigerverzug. Nutzen und Gefahr gingen nach dem Abschluss des Kaufvertrages auf den Käufer über, so wie heute nach Obligationenrecht (Artikel 185). Bezahlt wurde prinzipiell in barer Münze.

Durchsetzen konnte der Käufer seine Rechte mit der Klage «actio empti». Nach ihr war der Verkäufer dem Käufer gegenüber verpflichtet, das zu geben

oder zu leisten, was er gemäss Treu und Glauben schuldete. Der Käufer konnte auch Ansprüche stellen, wenn die Ware zwar nicht mangelhaft war, aber nicht die vereinbarten Eigenschaften hatte.

Kaufrecht als Ursprung der Emanzipation

Im alten Rom verkaufte man nicht nur Waren, sondern auch Sklaven. Das sogenannte ädilizische Edikt bezog sich auf diese und wurde das Vorbild für unser aktuelles Gewährleistungsrecht.

Für den Verkauf von Sklaven auf dem Markt, ebenso für den Verkauf von Zugtieren, erliessen die kurulischen Ädilen als zuständige Marktmagistrate ein Edikt. Die Verkäufer mussten typische Fehler der Sklaven oder des Viehs öffentlich bekannt geben, beispielsweise Krankheiten. Wenn die Verkäufer das unterliessen, nicht vorhandene Eigenschaften zusicherten oder sich sonst arglistig verhielten, war es möglich, den Sklaven innert sechs Monaten zurückzugeben oder innerhalb eines Jahres eine Minderung des Kaufpreises zu verlangen.

Man konnte sogar die eigenen Kinder als Sklaven verkaufen. Daraus entwickelte sich das Rechtsinstrument der emancipatio, was wörtlich mit «Enteignung» zu übersetzen ist. Auch erwachsene Kinder (Männer und Frauen) unterstanden nach römischem Recht dem pater familias.

Wenn dieser einem erwachsenen Kind die Mündigkeit verschaffen wollte, verkaufte er es dreimal zu einem symbolischen Preis an eine Vertrauensperson als Sklaven, und diese liess es dann wieder frei. Dann war das Kind sui juris, also mündig. Emanzipation bedeutete also ursprünglich Mündigkeit des Kindes gegenüber den Eltern. Die Frauen waren nach römischem Recht um das Jahr 0 weitgehend gleichberechtigt. Sie konnten beispielsweise nach gebräuchlichem Ehegüterrecht über ihr Vermögen verfügen, wofür in der Schweiz nach altem Eherecht bis 1988 der Mann zuständig war.

Corpus Juris: Grundlage des modernen Rechts

Kaiser Justinian liess den Corpus Juris zusammenstellen, der 529 nach Christi Geburt veröffentlicht wurde. Dieser enthält eine umfangreiche Sammlung des römischen Rechts, das in den vorhergehenden tausend Jahren entstanden war. Das Werk entstand in wenigen Jahren. Der Corpus Juris wurde im Mittelalter an den Universitäten analysiert und galt bis in die Neuzeit als sogenanntes «gemeines Recht», also als Rechtsgrundlage für weite Teile Europas. Im Corpus Juris waren der formlose Kauf sowie der schriftliche Kaufvertrag geregelt.

Eike von Repgow, ein niedersächsischer Adliger, schrieb zwischen 1220 und 1235 den Sachsenspiegel. Dieses Werk enthielt das Recht der germanischen Stämme, das vorher vor allem mündlich weitergegeben wurde. Der Autor war zwar kein Jurist, hatte aber auf Reisen Kenntnisse der bäuerlichen, der ritterlichen und der geistlichen Lebensweise und auch des Rechts erworben. Wie der Corpus Juris war auch der Sachsenspiegel eine gewaltige Leistung. Auch er regelte viele Rechtsgebiete und galt als Grundlage für spätere Gesetze. Auch im Sachsenspiegel gab es Regeln über den Kauf, zum Beispiel folgende: «Wer sich zum Verkauf bekennt, der soll Gewährsmann für das sein, was er verkauft hat.»

Im 19. Jahrhundert entstanden moderne Kodifikationen wie Napoleons Code Civil, das Deutsche Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) und das schweizerische Obligationenrecht, der Vorläufer des heutigen OR, das 1883 in Kraft trat.

Das Zivilgesetzbuch (ZGB) wurde etwas später geschrieben und galt ab 1912. Dem ZGB wurde eine 1912 aktualisierte Version des OR hinzugefügt, dieses wird heute nach als fünfter Teil des ZGB bezeichnet. Das BGB sowie das ZGB und das OR waren stark vom römischen Recht beeinflusst.

Wiener Kaufrecht (CISG)

Als im zwanzigsten Jahrhundert der Warenhandel immer globaler wurde, entstand das Bedürfnis nach einem Kaufrecht, das den nationalen Gesetzen übergeordnet ist. Beim grenzüberschreitenden Warenhandel stellt sich unter anderem die Frage, welches Gericht bei allfälligen

Streitigkeiten unter den Vertragsparteien anzurufen und welches Recht anwendbar ist. Für Letzteres ist das Übereinkommen der Vereinten Nationen über Verträge über den internationalen Warenkauf (kurz: Wiener Kaufrecht) oder englisch CISG (United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods) von zentraler Bedeutung. Nachfolgend werden die Grundzüge des Wiener Kaufrechts erläutert.

Vorläufer des UN-Kaufrechts waren die Haager Einheitlichen Kaufgesetze aus dem Jahr 1964, die vor allem in Westeuropa angewendet wurden. Die UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law) entwickelte später mit jährlichen Konferenzen unter Beteiligung von zuletzt 62 Nationen ein einheitliches internationales Kaufrecht. Ergebnis war im Jahr 1980 die an einer Konferenz in Wien angenommene Convention on the International Sale of Goods (CISG), auch Wiener Kaufrecht genannt. Das CISG ist inzwischen von Staaten aus der ganzen Welt ratifiziert worden.

Das CISG ist auf Kaufverträge über Waren zwischen Parteien anzuwenden, die ihre Niederlassungen in verschiedenen Staaten haben, wenn diese Staaten Vertragsstaaten sind oder wenn die Regeln des internationalen Privatrechts

zur Anwendung des Rechts eines Vertragsstaates führen. Das CISG gilt unter anderem nicht für den Kauf von Ware für den privaten Gebrauch und bei Versteigerungen.

Internetkauf

Dass das Internet für den professionellen Einkauf immer beliebter wird, zeigte 2015 eine von procure.ch unterstützte Studie über den «IT-Einsatz in der Beschaffung in Schweizer Grossunternehmen». Zu den wichtigsten Zielen der Beschaffung über Internet gehören die Reduktion der Einkaufspreise (51,3 %) und die Sicherstellung der Versorgungssicherheit (53,9 %). Gut ein Drittel der Befragten hoffen, dass die Qualitätsvorgaben bei der Beschaffung via Internet eingehalten werden. Die meisten Einkäufer beschaffen Waren über das Internet mit verhandelten Rahmenverträgen. Klar formulierte Allgemeine Geschäftsbedingungen, die man leicht herunterladen kann, sind auf jeden Fall zu empfehlen.

Im Prinzip gilt für Internetverträge das normale Kaufrecht, und man erkennt sogar den Bezug zum römischen Recht. Der Käufer erhält im Internet nur eine Beschreibung oder ein Foto der Ware, aber er kann sie als solche weder sehen noch anfassen. Das erinnert an das ädilische Edikt, nach

Die wichtigsten Regelungen im Kaufrecht

- Durch den Kaufvertrag verpflichtet sich der Verkäufer, dem Käufer den Kaufgegenstand zu übergeben und ihm das Eigentum daran zu verschaffen, und der Käufer, dem Verkäufer den Kaufpreis zu bezahlen (OR Art. 184).
- Eine unbefristete Offerte muss die andere Partei sofort annehmen, beziehungsweise sie muss eine Antwort schicken. Wer eine befristete Offerte macht, ist bis zum Ende der Frist an sie gebunden (OR Art. 3 und 4).
- Die Zusendung unbestellter Sachen gilt nicht als Offerte. Der Empfänger ist nicht verpflichtet, die Sache zurückzusenden oder aufzubewahren (OR Art. 6a).
- Kaufverträge kann man mündlich oder am Telefon abschliessen, im Geschäftsleben ist Schriftform zu empfehlen. Für den Grundstücks- und Immobilienverkauf ist eine öffentliche Beurkundung notwendig.
- Der Preis ist genügend bestimmt, wenn er nach den Umständen bestimmbar ist (OR Art. 184). Hat der Käufer fest bestellt, ohne den Preis zu nennen, gilt der mittlere Marktpreis, gemeint zur Zeit und am Ort der Erfüllung (OR Art. 212).
- Der Verkäufer trägt nach OR die Kosten der Übergabe und bei einem Gattungskauf die der Aussonderung, namentlich die des Messens und Wägens. Der Käufer übernimmt nach OR die Kosten für Beurkundung, Abnahme und für den Transport (OR Art. 188 und 189).
- Nutzen und Gefahr der Sache gehen mit dem Abschluss des Vertrages auf den Erwerber über (OR Art. 185). Ist die veräusserte Sache nur der Gattung nach bestimmt, so muss sie überdies ausgeschieden und zur Versendung abgegeben sein.
- Vor allem bei internationalen Verträgen ist eine Vereinbarung über Transportkosten und Übergang von Nutzen und Gefahr nach Incoterms-Klauseln sinnvoll. Sie sind aber nur wirksam, wenn dies ausdrücklich im Vertrag vereinbart wurde.
- Bei Lieferungsverzögerung wird vermutet, dass der Käufer auf die Lieferung verzichtet und Schadenersatz wegen Nichterfüllung beansprucht (OR Art. 190). Wünscht der Käufer die Lieferung trotzdem, so muss er es dem Verkäufer melden.
- Der Verkäufer haftet für die zugesicherten Eigenschaften seiner Waren, wobei die Gewährleistungsrechte des Käufers häufig durch Vertrag eingeschränkt werden. Eine Vereinbarung, mit der die Haftpflicht für Absicht oder Grobfahrlässigkeit ausgeschlossen ist, gilt als nichtig (OR Art. 100).
- Die Verjährungsfrist beträgt nach OR Art. 210 zwei Jahre und darf im Verkauf an Privatpersonen nicht verkürzt werden.
- Ist die Kaufsache mangelhaft, kann der Käufer wählen zwischen Rückgängigmachen des Kaufes (Wandelung) und Minderung des Kaufpreises, bei Gattungskauf kann er die Lieferung mangelreier Sachen verlangen (OR Art. 205 und 207). Die Reparatur des Mangels wird im Gesetz nicht erwähnt, obwohl sie in der Praxis häufig vorkommt.

dem man auch die Fehler einer Ware bei der Beschreibung nicht verschweigen durfte. Das gilt auch für das Internet, denn wenn die Ware nicht dem Angebot entspricht, kann der Kunde die üblichen Gewährleistungsrechte beanspruchen.

Ein neues Rechtsproblem im Zusammenhang mit dem Internet ist das Datenschutzrecht, denn man muss die persönlichen Daten der Kunden sorgfältig behandeln. Für Geschäfte in Europa ist auch die neue Datenschutz-Grundverordnung der EU zu beachten. Man plant, das Schweizer Datenschutzgesetz (DSG) zu revidieren und der Datenschutz-Grundverordnung anzupassen.

Verkauf gestohlener Sachen

Mit dem Internetverkauf ist eine alte Frage wieder besonders aktuell geworden, nämlich: Was passiert, wenn der Verkäufer einem gutgläubigen Käufer eine Ware verkauft, die ihm gar nicht gehört, zum Beispiel eine gestohlene Sache. Im alten Rom konnte der Käufer vom Verkäufer Gewährleistung verlangen, wenn er die gekaufte Sache an den rechtmässigen Eigentümer zurückgeben musste.

Nach Schweizer Recht gelten nicht nur die strafrechtlichen Regeln, je nach Fall betreffend Hehlerei, Betrug oder ande-

re Tatbestände. Im OR wird es mit dem altmodischen Ausdruck «Entwehrung» bezeichnet, wenn ein Dritter ältere Rechte an dem Kaufgegenstand hat und diesen erfolgreich vom Käufer zurückverlangt. Wenn der Käufer verpflichtet wird, die Ware vollständig an den rechtmässigen Eigentümer zurückzugeben, gilt der Kaufvertrag als aufgehoben. Der Käufer kann vom Verkäufer Rückerstattung des bezahlten Preises samt Zinsen und Schadenersatz verlangen (Art. 195 OR). •



Regula Heinzelmann

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

Anzeige

Qualitätsentwicklung bei Lieferanten

LEADING TO EXCELLENCE
SAQQUALICON


Praxisorientierte Weiterbildungen für Fach- & Führungskräfte in der Beschaffung.

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

www.saq-qualicon.ch



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

Compliance in der Cloud: Einzelgänger leben gefährlich

Mit der einfachen Verfügbarkeit von Businesssoftware im Internet wächst die Gefahr, dass die Fachabteilungen am Einkauf vorbei Anwendungen ins Unternehmen «schmuggeln», die möglicherweise nicht den Compliance-Richtlinien entsprechen. Worauf ist aus rechtlicher Sicht zu achten?

Markus Deja

Wird der Einkauf aufgrund des wachsenden Self-Service-Angebots im Netz nicht mehr zwingend in eine Ausschreibung einbezogen, müssen die entsprechenden Abteilungen dafür sorgen, dass im Unternehmen ein Bewusstsein dafür entsteht, was in Bezug auf Handels- und Steuerrecht, Datenschutz und IT-Sicherheit mit den neuen Bezugsmo- dellern verbunden ist. Und das Procurement muss sich auch selbst damit auseinandersetzen, um der wachsenden Komplexität des Vertrags- und Vendor-Managements Herr zu werden.

Compliance mit neuer Bedeutung

Compliance geht mittlerweile weit über die Ursprünge von Korruptionsbekämpfung hinaus. Im IT-Umfeld gehören Themen rund um Datenschutz, Datensicherheit und spezielle rechtliche Regularien dazu. Dabei sind nicht alle Anforderungen für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant. Prinzipiell können sich Vorgaben für die IT-Compliance aus drei Aspekten ableiten: zum einen aus den gesetzlichen und behördlichen Richtlinien, aus den industrie- respektive branchenspezifischen Besonderheiten sowie aus unternehmensinternen Bedürfnissen.

Erst wenn ein Unternehmen ein vollständiges Bild von der geschäftlichen Bedeutung eines einzusetzenden Cloud-Dienstes hat, entsteht Klarheit darüber, welche Vorgaben zu beachten sind.

Die hohe Relevanz von Compliance im Hinblick auf die Cloud belegt auch

eine KPMG-Studie, wonach 62 Prozent der Unternehmen, die bereits Cloud-Lösungen einsetzen oder deren Einsatz planen, besorgt sind, dass diese die Einhaltung von gesetzlichen Anforderungen gefährden.

Denn eines ist ganz sicher zu beachten: Auch wenn bei der Auslagerung von Diensten in die Cloud keine personellen und IT-Ressourcen im Unternehmen mehr vorgehalten werden müssen, bleibt der Cloud-Nutzer dennoch in der Pflicht, alle gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Das auslagernde Unternehmen ist nach wie vor verantwortlich für die Datenverarbeitung und -speicherung durch den Cloud-Anbieter.

Herausforderungen im Detail

Neben dem Schutz personenbezogener Daten existieren weitere typische Compliance-Pflichten in der Dokumentation nach Obligationenrecht, im Zugang und Zugriff von (externen) Servicemit-

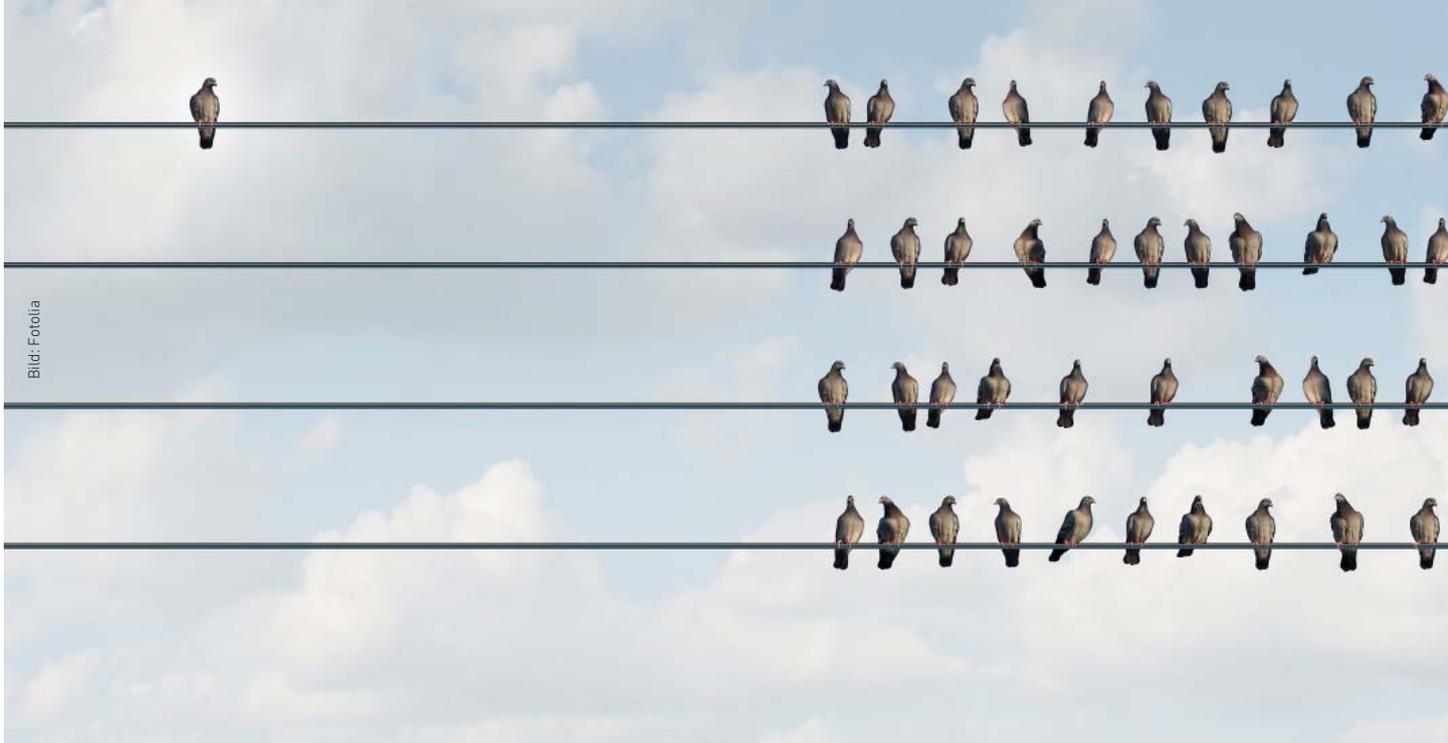
arbeitenden zu/auf schützenswerte/n Daten, bei unverschlüsseltem Transfer vertraulicher Daten oder beim Aufbau einer Schatten-IT durch die Fachbereiche. Der Cloud-Nutzer muss kontrollieren, ob sein Anbieter seine Compliance-Anforderungen einhält – und der Cloud-Anbieter muss diese Einhaltung nachweisen, sei es durch die Vorlage von Zertifizierungen oder die Erfüllung spezifischer vertraglicher Vereinbarungen.

In jedem Fall ist es ratsam, vor einem Cloud-Projekt folgende Fragen zu klären:

- Welche Daten und Geschäftsanwendungen sind beim Cloud-Vorhaben konkret betroffen?
- Welche industriespezifischen Vorgaben sind gegebenenfalls für diese Daten- und Geschäftsanwendungen bindend?
- Welche internen Richtlinien sind mit der Transformation in die Cloud anzupassen?

Compliance-gerechte Auslagerung in die Cloud

1. Cloud-Services sollten nur von Anbietern bezogen werden, die ihre Erfahrung im Umgang mit den hierfür geltenden spezifischen Anforderungen, insbesondere im Bereich Datenmanagement, nachweisen können.
2. Datenschutz, aber auch Reporting-Kennzahlen zu Performance, Verfügbarkeit und Risikomanagement sollten vertraglich vereinbart und überwacht werden.
3. Für die Beurteilung der ordnungsgemässen Tätigkeitsausübung lassen sich Zertifizierungen seitens vertrauenswürdiger Dritter heranziehen.
4. Für die Beurteilung des vorhandenen Restrisikos, für welches das Management des auslagernden Unternehmens haftet, ist zu entscheiden, welche Risiken tragbar sind, welche abgesichert und welche minimiert oder gar ausgeschlossen werden müssen.
5. Über das gesamte Unternehmen hinweg sind praxisnahe Guidelines zu definieren und durchzusetzen, die eine Bewilligungspflicht der Cloud-Dienste vorsehen.



Werden rechnungslegungsrelevante Daten oder Prozesse bei der Nutzung von Cloud-Diensten berührt, sind die Anforderungen aus dem Handels- und Steuerrecht zu beachten. Neben den Richtlinien, die bei IT-Auslagerung ohnehin zum Tragen kommen, sind Cloud-spezifische Anforderungen zu evaluieren: Welchen Einfluss haben Virtualisierung, Übertragungswege, Speicherort oder unabgestimmte Programmänderungen?

Es gibt bereits eine Reihe von Zertifizierungen für Cloud-Dienste, an denen sich Kundenunternehmen orientieren können. Als Nachweis kann in einem ersten Schritt eine ISO-27001-Zertifizierung für die relevanten Rechenzentren des Cloud-Anbieters ausreichen. Konkreter in Bezug auf Cloud-Dienste wird es mit ISO/IEC 27017 und 27018. Ergänzend dazu haben sich die CSA-STAR-Zertifikate der Cloud Security Alliance auf dem Markt etabliert.

Je nach Branche unterschiedlich

Neben den von der Art der Geschäftstätigkeit unabhängigen Bestimmungen gelten für einzelne Industrien branchenspezifische Anforderungen. Im Finanzdienstleistungssektor dürfen beispielsweise durch die Nutzung von Cloud-Diensten die Prüfungs- und Kontrollrechte der Aufsichtsbe-

hörden nicht beeinträchtigt werden. Im Gesundheitswesen wiederum kommt es neben besonders datenschutzrechtlichen Fragen vor allem darauf an, dass der Cloud-Anbieter die technischen und prozessoralen Schnittstellen bereitstellt, die für den Datenaustausch und die Zusammenarbeit zwischen Instituten und Einrichtungen des Gesundheitswesens erforderlich sind.

Die Beschaffungsprozesse in der Informatik verlagern sich zunehmend von der IT- in die Fachabteilungen, die sich Servicepakete auf unterschiedlichen Anbieterportalen selbst zusammenstellen. Somit verändern sich die Lieferantenbeziehungen, und anstelle der üblichen Single- oder Dual-Provider-Strategie sehen sich die Unternehmen plötzlich mit einer Multi-Provider-Servicelandschaft konfrontiert, die durch die interne IT gemanagt, im Procurement verrechenbar abgebildet und vor allem auch rechtlich, insbesondere lizenzrechtlich, abgesichert werden muss.

Regeln schaffen Verbindlichkeit

Bewährt haben sich für die interne Kontrolle verbindliche Cloud-Guidelines für die Business Units. Es gilt, klare Verantwortlichkeiten und Prozesse festzulegen, wie der Bezug von Cloud-Services zu handhaben ist.

Es empfiehlt sich, hierbei allen involvierten Parteien jeweils eine Rolle zuzuschreiben, die deren Interessen im Beschaffungsprozess im Einzelnen realitätsnah abbildet. Dabei kann es durchaus Sinn machen, den Fachabteilungen gewisse Freiheiten zuzugestehen; am wichtigsten ist, dass sie ihre Businessanforderungen kommunizieren und nicht selbst Lösungen suchen, die das Unternehmen in rechtliche Grauzonen navigieren könnten.

Auch wenn die Fachabteilungen als Kostenstelle die Budgetverantwortung tragen, muss eine Inanspruchnahme von Cloud-Dienstleistungen zwingend bewilligungspflichtig sein. •



Markus Deja

Der Autor ist Head of Procurement bei T-Systems Schweiz, der hiesigen Niederlassung der Geschäftskundensparte der Deutschen Telekom.



Papier ist passé: EDV-Obligatorium für Importbelege

Die Zollquittungen werden digitalisiert. Im Rahmen der E-Government-Strategie des Bundes ersetzt die eidgenössische Zollverwaltung ab März 2018 die Importbelege aus Papier durch die elektronische Veranlagungsverfügung. Wer seine Prozesse noch nicht angepasst hat, sollte dies bis zum Jahreswechsel tun.

Dominique Zihlmann



Dominique Zihlmann

Der Exportfachmann ist Mitinhaber und Geschäftsführer der TransSoft GmbH in Lausen. Das Unternehmen ist seit über 17 Jahren im Bereich Exportabwicklung und elektronische Zollbelege tätig.

Werden Handelswaren in die Schweiz eingeführt, sind sie beim Zoll anzumelden – Mehrwertsteuer und Zollabgaben werden fällig.

Beim Warenimport erhielt der Importeur von der Eidgenössischen Zollverwaltung (EZV) bis 2010 die als Veranlagungsverfügung Import (VV) bezeichnete Zollquittung in Papierform. Seit 2010 konnten Inhaber eines Zollkontos (ZAZ) auch die elektronische Variante (eVV) wählen.

Was die vergangenen sieben Jahre freiwillig war, wird nun obligatorisch. Der Schweizer Zoll versendet ab kommandem 1. März 2018 keine Veranlagungsverfügungen in Papierform mehr. Die Belege müssen vom Importeur oder vom Spediteur zwingend elektronisch beim Zollserver abgeholt

und während zehn Jahren (beim Importeur) elektronisch archiviert werden. Alle Firmen, die Waren aus dem Ausland beziehen, sind von dieser Umstellung betroffen.

Prozesse sind anzupassen

Firmen mit eigenem ZAZ-Konto legen den Umstellungstermin von Papier auf die elektronische Variante «eVV» im Moment noch selbst fest. Wird nichts unternommen, werden sie am 1. März 2018 vom Zoll zwangsweise umgestellt.

Bei der Umstellung kann ein Parallelbetrieb gewählt werden. Während 30 Tagen erhält man dann die Belege noch in Papierform und dazu bereits die elektronischen Dateien. Wer mit der Umstellung im Moment noch zuwarten möchte, dem wird empfohlen,

per 1. Januar 2018 umzustellen. Dann jedoch sollte als Umstellungstermin ein Datum zwischen dem 5. und dem 10. Dezember sowie Parallelbetrieb gewählt werden. Dadurch erhalten Unternehmen, die diese Lösung gewählt haben, bis Anfang Januar noch die gelben Belege und ab dem 10. Dezember zu Kontrollzwecken bereits die elektronische Version. Das ergibt eine exakte Trennung: Für das gesamte Jahr 2017 erhält man noch die Papierbelege und ab Jahresbeginn 2018 die Veranlagungsverfügung in elektronischer Form.

Noch hat das papierlose Büro bei der Eidgenössischen Zollverwaltung nicht ganz ausgedient. Die Rechnungen werden dem ZAZ-Kontoinhaber weiterhin per Briefpost zugestellt (auf Wunsch auch als E-Rechnung). Selbstverständlich können auch die elektronischen Dokumente zur Visualisierung und für Buchhaltungszwecke weiterhin auf Papier ausgedruckt werden.

Vorteile eines ZAZ-Kontos

Hat der Importeur kein eigenes Zollkonto (ZAZ), läuft die Abrechnung automatisch weiterhin über das Konto des Spediteurs. Dieser verrechnet dem Importeur dafür jeweils eine Vorlageprovision von zwei bis drei Prozent (respektive einen Minimalbetrag bis CHF 25.-).

Das neue Verfahren verursacht einiges an Aufwand und Unsicherheit. Als Lösung bietet sich hier die Eröff-

nung eines eigenen ZAZ-Kontos an. Importeure ersparen sich damit die Vorlageprovisionen an den Spediteur, müssen die Mehrwertsteuer erst nach 60 Tagen bezahlen und erhalten alle Belege direkt vom Zoll.

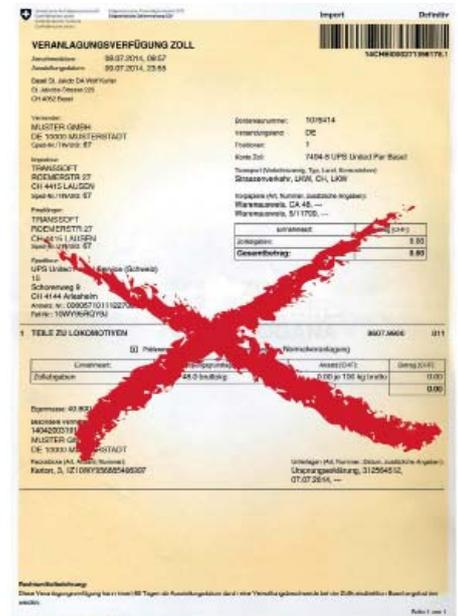
Wird auf ein eigenes ZAZ-Konto umgestellt, sind die bisherigen Verzollungspartner wie Spediteure, Kurierdienste, die Post oder Verzollungsagenturen zu orientieren, ansonsten werden alle Importsendungen weiterhin über das Konto des Spediteurs verzollt.

Software oder Web-GUI?

Firmen mit eigenem ZAZ-Konto müssen die Belege neu selbst vom Zollserver abholen. Dies geschieht entweder automatisch mittels einer eigenen e-dec-Software, alternativ können die elektronischen Belege mittels des von der Eidgenössischen Zollverwaltung zur Verfügung gestellten User-Interface (Web-GUI) abgeholt werden.

Eine eigene Software zu verwenden, ist eine einfache, sichere und komfortable Lösung. Sie funktioniert vollautomatisch und gewährleistet im Gegensatz zum User-Interface der Zollverwaltung die gesetzeskonforme Archivierung der elektronischen Belege, zudem beinhaltet sie eine Vielzahl von Such-, Filter- und Exportfunktionen.

Das Abholen mit dem Web-GUI des Zolls wiederum ist kostenlos, jedoch



recht komplex und zeitaufwendig. Die Archivierung muss zusätzlich organisiert werden. Das Web-GUI ist für Firmen mit kleineren Importvolumina geeignet, die keine eigene Software für die Abholung beschaffen wollen. Massenabfragen sind jedoch lediglich via Webservice und E-Mail möglich, und die Datumsrange bei der Listenabfrage ist auf zehn Tage limitiert.

Rechtzeitiges Handeln

Die Neuerung ist unumgänglich. Rechtzeitiges Handeln vereinfacht die unternehmensinternen Abläufe. Die Eidgenössische Zollverwaltung, aber auch Softwarehersteller und Treuhänder stehen bei Bedarf beratend zur Seite. Weitere Informationen sind auch auf YouTube unter dem Stichwort «eVV Import» zu finden. •

Anzeige





Nächste Seminare zum Artikelthema

ABC der Zollabwicklung
6. und 20. September 2017 in Olten

Zollkonto und EVV-Import
2. November 2017 in Aarau

Melden Sie sich gleich an: www.procure.ch/Seminare

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

60,9

Zähler

Im Juli stieg der Einkaufsmanager-Index der Industrie (PMI) auf einen Stand von 60,9 Zählern, so hoch wie seit Februar 2011 nicht mehr. Euphorie ist aber nicht angebracht. Damals war der Franken (je nach Mass) noch gut zehn Prozent günstiger als Ende Juli 2017, die Produktionskapazitäten waren viel besser ausgenutzt und die Gewinnmargen höher. Dennoch erlaubt der aktuell hohe Stand des PMI einen gewissen Optimismus: Er zeigt, dass viele Schweizer Industrieunternehmen trotz dem teuren Franken kompetitiv geblieben sind. Von einer Deindustrialisierung kann nicht die Rede sein. (CS)

Anzeige

Einkauf von Reiseleistungen

Service hoch, Kosten runter!

Einkäufer müssen Kosten senken und die Unternehmensziele im Blick behalten – Reisende hingegen möchten komfortabel und sicher reisen. Diese beiden Interessen gilt es unter einen Hut zu bringen. Verschiedene Massnahmen beim Einkauf können dazu beitragen.

Beziehen Sie die Reisenden ein: Die Reiserichtlinie sollte neben den Kostensenkungszielen des Unternehmens auch die Bedürfnisse der Reisenden berücksichtigen. Mobile Angebote etwa sind beliebt und nützlich – aber es gilt, sie geschickt in das Firmenreiseprogramm zu integrieren, damit nicht ausserhalb der Reiserichtlinie gebucht wird. Wird die Richtlinie ausserdem gut kommuniziert und nachgehalten, können Unternehmen beträchtliche Einsparungen erzielen. Nicht zuletzt reisen zufriedene Mitarbei-

ter produktiver, was dem Unternehmen zusätzlich nützt.

Kennen Sie Ihre Daten: Das Travel Management sollte die eigenen Reisedaten gut kennen, damit es genau einschätzen kann, welche Leistungen in Anspruch genommen und welche Volumina tatsächlich realisiert werden. Möglichst genaue Daten ermöglichen Auswertungen, die beim Verhandeln eigener Raten, beim Bündeln von Volumina und beim Optimieren des Programms nützlich sind. Unternehmen erhalten lückenlose Buchungsdaten, wenn sie alles über einen bevorzugten Partner – wie etwa ein Geschäftsreisebüro – buchen.

Nutzen Sie ein Geschäftsreisebüro: Ein Geschäftsreiseprofi wie CWT leistet nicht nur hochwertigen Service für Reisende. Es berät auch beim Auswerten der Reisedaten und entlastet den Einkauf, denn für diesen ist die Komplexität beim Rei-

seeinkauf inzwischen enorm gestiegen. Einkäufer müssen heute über viel mehr als nur die klassischen Reiseleistungen wie Flüge, Hotels und Mietwagen Bescheid wissen. Sie müssen auch über Onlinebuchungs- oder Telekonferenzsysteme oder über Reise-Apps entscheiden und Sicherheitsleistungen einkaufen. Hier unterstützt ein professionelles Reisebüro mit Kompetenz und vielen nützlichen Tools zur Steigerung der Effizienz.



Carlson Wagonlit Travel

Tel. 058 322 11 11

sales_switzerland@carlsonwagonlit.ch

www.carlsonwagonlit.ch

Studie: wie Einkäufer «Sprints» gewinnen

Agile Methoden wie Scrum, IT-Kanban und Design Thinking sind in immer mehr Unternehmen bereits gängige Praxis. Die Hochschule Koblenz und Heupel Consultants haben untersucht, wie Einkaufsbereiche mit diesen Herausforderungen umgehen und wo Handlungsfelder, Chancen und Herausforderungen liegen.

Agile Methoden gewinnen in den Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Nicht nur in der IT-Entwicklung spielen Methoden wie Scrum, IT-Kanban und Design Thinking eine immer gewichtigere Rolle.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen und Chancen durch Digitalisierung, Globalisierung und Industrie 4.0 wird sich diese Entwicklung weiter verstärken. Gleichzeitig führen verschiedene Prinzipien wie rollierende Planung (Sprint Planning), Auslieferung von Inkrementen (potentially deliverable products) und selbst organisierte Teams zu neuen optimalen Konstellationen, die sich nicht ohne Weiteres mit den tradierten Ansätzen des Einkaufs berücksichtigen lassen (beispielsweise Festpreisproblematik, Werkvertrag).



Bild: Fotolia

Relevanz agiler Methoden ist erkannt

Verbreitung und Nutzen agiler Methoden werden seit Jahren wissenschaftlich untersucht. Doch ihr Einfluss auf den Einkauf war bisher nicht Gegenstand einer Studie. Ayelt Komus, Professor an der Hochschule Koblenz, und Heupel Consultants Schweiz nahmen sich der Thematik im Herbst 2016 an. Mittels einer Umfrage untersuchten sie, wie Einkaufsbereiche mit diesen Herausforderungen umgehen und wo Handlungsfelder, Chancen und Herausforderungen gesehen werden.

Als Studienteilnehmer wurden gezielt Fachvertreter des Einkaufs angesprochen. Insgesamt nahmen 160 Personen an der Umfrage teil. Hieraus ergaben sich 50 für die Studie auswertbare Datensätze. Überraschend ist, dass die angenommene zukünftige Bedeutung und die Einschätzung der eigenen «Readiness» stark auseinandergehen.

Wenig Akzeptanz für Veränderungen

Knapp drei Viertel der Befragten erwarten bei der Anwendung agiler Methoden grundlegende Veränderungen für den Einkauf. Mehr als 85 Prozent der Befragten sehen

sich als Einkäufer bezüglich agiler Methoden nicht gut aufgestellt. Die «Akzeptanz der Veränderungen bei den Mitarbeitern im Einkauf» wird von den Teilnehmern als die grösste Herausforderung bei der Weiterentwicklung des Einkaufs wahrgenommen. Die Teilnehmer erwarten bei der «Abstimmung mit den Fachabteilungen» die weitreichendsten Veränderungen. In Bereichen, die Bezug zur Software- oder Produktentwicklung haben, werden dabei die stärksten Auswirkungen erwartet. Für mehr als 60 Prozent der Befragten gleichen sich die Veränderungen und Herausforderungen von Industrie 4.0 und agilen Methoden. Doch nur 6 Prozent der Befragten setzen sich derzeit aktiv und konstruktiv mit den

Veränderungen durch agile Methoden auseinander.

Verstehen und Profitieren

Verständnis und Umgang mit agilen Methoden stehen im Einkauf noch am Anfang. Die Initiatoren der Studie empfehlen, sich ein Grundverständnis dieser Methoden anzueignen. Erkenntnisse aus einer verstärkten und frühzeitigen Zusammenarbeit mit den betreffenden Fachabteilungen sollten für den Test neuer Ansätze und schrittweise Anpassungen genutzt werden – an Vertragswerken, der Interaktion mit Lieferanten und den eigenen Einkaufsprozessen. •

Zur Studie

Die diesen Frühling veröffentlichten Ergebnisse der Studie «Agiler Einkauf» sind eine wichtige Ergänzung zur von Ayelt Komus 2016/17 bereits zum dritten Mal initiierten Studie «Status Quo Agile» – der mit mehr als 1000 Teilnehmern grössten Untersuchung zum Thema agile Methoden in Europa.

Optimaler Reifegrad für digitale und globale Lieferketten

Kundenbedürfnisse ändern sich, und Unternehmen müssen darauf reagieren, indem sie ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken und auf die Herausforderungen mit Markt-, Kunden- oder Technologieentwicklungen antworten. Wie viel trägt das Supply Chain Management überhaupt dazu bei – und wie kann dessen Reifegrad gesteigert werden, um langfristig am Markt zu überleben?

Jacqueline Klaiss Brons

Dem ersten Anschein nach ist alles perfekt! Firma A hat eine Beschaffungsstrategie implementiert. Doch bei näherem Hinschauen fällt auf: Es ist keine zeitgemässe Supply-Chain-Management-Strategie – bestehend aus sich ergänzenden und aufeinander abgestimmten Entwicklungs-, Beschaffungs-, Logistik-, Produktions- und Marktstrategien.

Und wie sieht es bei den Zielen der Supply-Chain-Management-Funktionen aus? Bei Firma A soll der Einkauf die Beschaffungskosten reduzieren, die Logistik die Kapitalbindungskosten minimieren und die Produktion ihre Durchlaufzeit senken. Es gibt jedoch keine funktionsübergreifenden Ziele.

Ausgangslage

Kommt Ihnen diese Beschreibung bekannt vor? Wenn Ihre Antwort «Ja» lautet, dann sind Sie sehr wahrscheinlich keine Ausnahme. Denn in den meisten Unternehmen sieht die Handhabung von Supply-Chain-Management (SCM) ähnlich aus. Obwohl SCM zunehmend einen höheren Stellenwert gewinnt, fokussieren viele Firmen noch immer auf einzelne Funktionen. Der Grund liegt auf der Hand: SCM ist immer noch nicht verankert.

Hintergrund und Relevanz

Der Begriff SCM besteht seit über 30 Jahren. Ein einheitliches Verständnis davon gibt es jedoch nicht. Firmen haben unterschiedliche Sichtweisen bezüglich des Umfangs, des Ablaufs, der Stakeholder und der Organisation

auf andere Funktionen, Teilprozesse oder gar auf den Gesamtprozess ausreichend zu berücksichtigen. Dies kann verheerende Folgen für die Wettbewerbs- und letztlich für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen haben.

«Das Reifegradmodell zeigt eine Entwicklung vom funktionalen, firmeninternen Fokus zu einem, der die funktions- und firmenübergreifende Zusammenarbeit betont.»

von SCM sowie bezüglich der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die damit verbunden sind. Gleiches gilt für SCM-Projekte und -Systeme sowie für das mit SCM einhergehende Change Management.

Hingegen ist man sich einig, dass SCM ein Ansatz ist, der die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen stärkt. Trotzdem bleibt der Fokus vieler Unternehmen auf Funktionen wie zum Beispiel Entwicklung, Einkauf, Produktion, Logistik und Verkauf. Jede Funktion hat Ziele, die sie unabhängig von den anderen Funktionen festlegt und umsetzt. Zudem übt jede Funktion ihre Arbeit aus respektive setzt ihren Teilprozess um, ohne die Auswirkungen

Erarbeitung des Modells

Die Beobachtung, dass das SCM-Denken und -Handeln bei Firmen und Institutionen nach wie vor noch nicht sehr ausgeprägt ist, war letztlich ausschlaggebend dafür, die abschliessende Masterarbeit im Studiengang «MAS Internationales Logistik-Management» an der Fachhochschule

Nordwestschweiz (FHNW) zu dieser Thematik zu verfassen.

Mit dem durch die Masterarbeit entwickelten SCM-Reifegradmodell können Firmen ihren heutigen SCM-Reifegrad feststellen. Das Modell enthält vier Reifegrade, nämlich «1-Traditionell-25%», «2-Einsteiger-50%», «3-Aufsteiger-75%» und «4-Best Practice-100%». Zudem wurde eine Vorgehensweise definiert, die es Unternehmen erlaubt, sich von ihrem heutigen zu einem höheren SCM-Reifegrad zu entwickeln.

Das SCM-Reifegradmodell stützt sich einerseits auf die Schwerpunktthemen «Strategie», «Prozesse», «Organisation», «Projekte, Systeme und Controlling» und «Kultur», die oft in der

Fachliteratur vorzufinden sind. Zudem sind die Rückmeldungen mehrerer Firmen auf den erstellten Fragebogen zu den oben erwähnten Schwerpunktthemen in das Modell eingeflossen. Das entstandene Reifegradmodell zeigt eine schrittweise Entwicklung vom herkömmlichen funktionalen und firmeninternen Fokus zu einem Ansatz, der die funktions- sowie firmenübergreifende Zusammenarbeit betont.

Das SCM-Reifegradmodell und die ebenfalls beschriebene Vorgehensweise zur Steigerung des SCM-Reifegrads erlauben es Firmen, sich von der Funktions- respektive einer Teilsicht zu verabschieden und sich zu einer Prozess- beziehungsweise Gesamtsicht hin zu entwickeln. Der Nutzen ist eine nachhaltige Verankerung von SCM.

Durchspielen des Modells

Nun zurück zu der erwähnten Firma A – sie hat den Reifegrad respektive die Reife «Traditionell». Dies, weil der Fokus bei allen fünf Schwerpunktthemen auf dem Einkauf liegt. Die Steigerung der Reife von «Traditionell» zu «Einsteiger» setzt voraus, dass der Fokus auf alle innerhalb der Firma von SCM betroffenen Strategien respektive Prozesse und Funktionen gelegt wird. Diese Entwicklung findet jedoch immer noch firmenintern statt. Firma A würde von der Steigerung profitieren, da die Zusammenarbeit

Inhouse-Training

Möchten Sie den SCM-Reifegrad Ihres Unternehmens ermitteln? Dann kontaktieren Sie uns. Jacqueline Klaiss Brons präsentiert das in ihrer Masterarbeit entwickelte SCM-Reifegradmodell gerne in Ihrem Unternehmen und erläutert die Vorgehensweise zur Steigerung des heutigen Reifegrads noch detaillierter (bei Bedarf auch in Englisch).

Mehr Information unter:
www.procure.ch/Inhouse



Bild: Fotolia

Unternehmen sollten ihren Reifegrad bei digitalen und globalen Lieferketten kennen.

aller entlang der Wertschöpfungskette betroffenen Funktionen innerhalb des Unternehmens abgestimmt wäre. Das Resultat wäre nicht nur eine Senkung der Beschaffungskosten, sondern unter anderem auch eine Reduzierung der Durchlaufzeiten und Kapitalbindungskosten.

Weg zu einem höheren Reifegrad

Der Aufwand, der bei Firmen und Institutionen für die Steigerung ihres SCM-Reifegrads anfällt, kann hoch sein. Deswegen müssen sie entscheiden, welche der fünf Schwerpunktthemen in welcher Reihenfolge und mit welchen Ressourcen anzugehen sind.

Nachdem der aktuelle Reifegrad festgestellt wurde, gilt es zu analysieren, was noch fehlt, um den nächsthöheren Reifegrad erreichen zu können. Der Zeithorizont, die benötigten finanziellen Mittel, aber auch die personelle Ressourcen müssen thematisiert werden, genauso wie das Kosten-/ Nutzenverhältnis und last, but not least, ist festzulegen, wie der Umsetzungsplan aussieht.

Auch für Firma A ist es wichtig, zu entscheiden, welche SCM-Reifegradelemente durch welche Massnahmen mit welchen Verantwortlichkeiten und in welchem Zeitraum angegangen werden. •



Jacqueline Klaiss Brons

Die diplomierte Chemikerin und Betriebswirtschafterin hat langjährige internationale Berufserfahrung im SCM-Bereich und leitete zuletzt den Konzerneinkauf bei der SBB AG. Anfang 2017 schloss sie ihren MAS «Internationales Logistik-Management» an der FHNW ab.

Netzwerker mit internationaler Erfahrung

Der langjährige Spitzendiplomat Thomas Borer verfügt nach wie vor über ein hochkarätiges Netzwerk. Seine Kontakte zu Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Wissenschaft nutzt er heute strategisch und projektbezogen als Berater für Unternehmen oder Privatpersonen.

Interview: Mario Walser

Herr Borer, die Schweiz setzt jährlich rund 800 Millionen Franken für politische und wirtschaftliche Beziehungen mit dem Ausland ein. Weshalb?

Schweizer Unternehmen profitieren von einer Vielfalt an Vorzügen, wenn unser Land gute Beziehungen mit anderen Nationen pflegt. Nur gute bilaterale Beziehungen ermöglichen es, attraktive Rahmenbedingungen für die Wirtschaft aufrechtzuerhalten oder zu verhandeln. Diese wiederum bieten Stabilität und Planbarkeit, die für Unternehmen in dieser volatilen Welt sehr wichtig sind.

Was konkret wird angeboten?

Angeboten wird beispielsweise eine Unterstützung durch das schweizerische Aussennetz vor Ort. Seien es die Botschaften, der Swiss Business Hub, Switzerland Global Enterprise oder auch Organisationen wie Swissnex. Diese Stellen können sehr hilfreich sein, wenn es um den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zur lokalen Regierung, Unterstützung bei Problemen oder Positionierung einer Schweizer Branche geht.

Was tun unsere Botschaften?

Die Botschaften repräsentieren nicht nur die Regierung im Ausland, sondern das ganze Land. Hiesige Unternehmen und deren Produkte sollen im Ausland ein Schaufenster erhalten.

Genauso wichtig ist es, das Image und den Brand «Schweiz» zu pflegen und weiter zu stärken. Das bringt Touristen und Geschäftsleute ins Land.

Als Botschafter fördert man also auch die Wirtschaft des eigenen Landes im Gastland ...

Richtig, die Wirtschaftsdiplomatie ist ein wichtiger Teil der Mission, vor allem in Staaten wie Deutschland, Grossbritannien, Frankreich, Japan, China und den USA. Sie pflegt die Beziehungen zu Politik und Regierung und zeigt auf, dass beide Seiten davon profitieren. Schweizer Unternehmen schaffen Arbeitsplätze und investieren bei wichtigen Handelspartnern.

Wie geschieht diese Förderung?

Beispielsweise mit Themenkonferenzen, Wirtschaftsdelegationen, Medienarbeit. Aber auch mit Veranstaltungen, an denen Schweizer Unternehmen vorgestellt werden. Das ermöglicht diesen, wichtige Kontakte zu knüpfen. Die Botschaften fördern auch die Zusammenarbeit mit ausländischen Industrieverbänden und Handelskammern. Und sie bieten Plattformen, beispielsweise um unser duales Bildungssystem zu präsentieren. Dieses hat sich inzwischen zum Exportschlager entwickelt.

Wie gelingt es Unternehmern, industriespezifische und strategi-

sche Risiken zu erkennen und das eigene Unternehmen zukunftssicher aufzustellen?

Die schweizerische Wirtschaft ist seit je eine der weltoffensten und meistglobalisierten weltweit. Die geografie- und ressourcenbedingten Rahmenbedingungen haben unsere Unternehmen punkto Innovationskraft, Spezialisierung und Entwicklung von gefragten Nischenprodukten für die globale und auch digitale Transformation fit gemacht. Der Brand «Schweiz» steht im Ausland nach wie vor für Qualität.

Sie beraten internationale börsenkotierte Unternehmen. Welche Herausforderungen haben diese Konzerne zu lösen?

Wie alle Unternehmen, müssen sich auch meine Klienten mit der zunehmenden Komplexität und der Geschwindigkeit der technologischen Umbrüche und politischen Krisen auseinandersetzen und Lösungsansätze für diese Herausforderungen entwickeln. Wir alle, ob Individuen oder Unternehmen, leben in einer sogenannten «VUCA-Welt» (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Um in einer solchen Welt bestehen zu können, sind Visionen, eine gehörige Portion Agilität und Kommunikationsfähigkeit nicht nur gefragt, sondern unabdingbar. Man muss in Szenarien denken.

Wie unterstützen Sie Ihre Klienten hierbei?

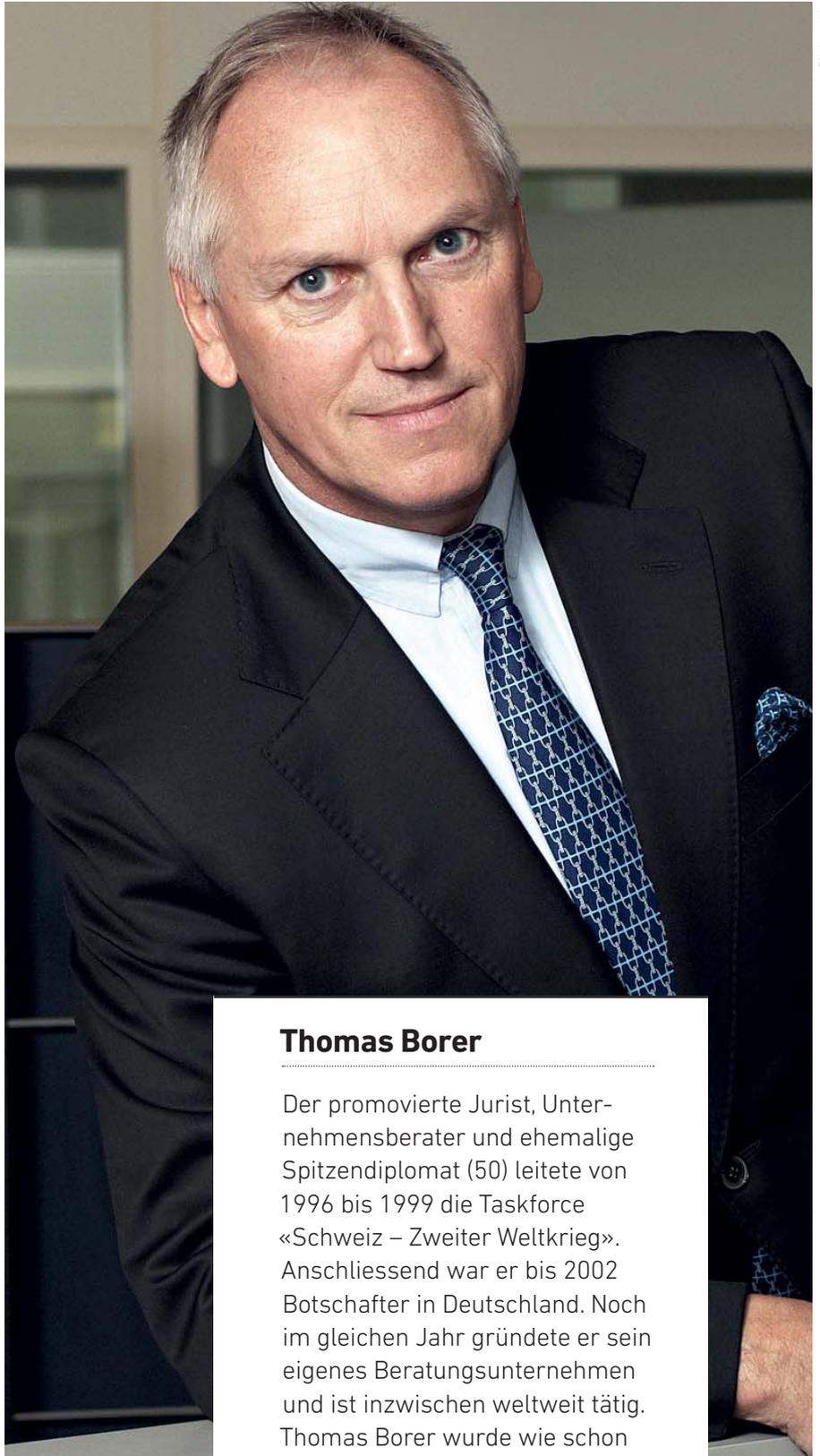
Ich bin hauptsächlich im Bereich der politischen Beratung tätig und unterstütze meine Klienten in der Auflösung von Komplexität und Unsicherheiten in diesem Bereich. Das heisst, ich berate sie bei regulatorischen Problemen, bei der Auseinandersetzung mit neuen Gesetzen, bei der Mediation in punktuellen Konflikten, aber auch bei der Entwicklung ihrer Geschäfte und dem Ausbau der Netzwerke in bestimmten Zielmärkten.

Wie müssen Unternehmen vorgehen, um attraktive Geschäftsfelder und Märkte zu analysieren?

Man muss mit den aktuellen globalen Bedingungen klarkommen. Wer sich einschüchtern lässt, ist fehl am Platz und verbaut sich den Weg zum Erfolg, denn Unsicherheit und Risiko bringen gleichzeitig viele neue Chancen mit sich – und erschaffen manchmal sogar neue Märkte. Das grösste Hindernis, das Unternehmen zu bewältigen haben, ist die Menge an Information, die sie zu verarbeiten haben. Wir werden heute in jedem Bereich des Lebens damit bombardiert. Die Schwierigkeit liegt darin, diese Information adäquat zu kategorisieren und deren Qualität und Relevanz zu erkennen. Entscheidungen werden auch heutzutage anhand der Fakten, die vorliegen, gefällt.

Wie wichtig ist eine adäquate Beschaffungsstrategie für Schweizer Unternehmen?

Sehr wichtig und zunehmend wichtiger. Oliver Wyman, die Managementberatungsfirma, in deren Beirat ich tätig bin, sieht die Beschaffungsstrategie als zentrale strategische Überlegung in unserer digitalisierten Welt. Es geht dabei nicht nur um Kostensparnisse, sondern auch um Wertschöpfung. Diese erfolgt vor allem durch Optimierung mittels Datenanalysen, Früherkennung von Kun-



Thomas Borer

Der promovierte Jurist, Unternehmensberater und ehemalige Spitzendiplomat (50) leitete von 1996 bis 1999 die Taskforce «Schweiz – Zweiter Weltkrieg». Anschliessend war er bis 2002 Botschafter in Deutschland. Noch im gleichen Jahr gründete er sein eigenes Beratungsunternehmen und ist inzwischen weltweit tätig. Thomas Borer wurde wie schon Hans-Dietrich Genscher, Mario Adorf oder auch Gloria von Thurn und Taxis für seinen Humor und seine Menschlichkeit mit dem Orden wider den tierischen Ernst des Aachener Karnevalsvereins ausgezeichnet. Thomas Borer ist verheiratet, hat drei Kinder und wohnt am Zürichsee.

denbedürfnissen, aber auch über eine integrierte Kooperation mit den Zulieferern.

Welchen Wert stellt ein gutes Netzwerk dar?

Ein gutes Netzwerk ist zentral. Für meine Klienten beispielsweise stellt es einen der wichtigsten Bestandteile meiner Dienstleistungen dar. Ein gutes Netzwerk verhilft einem Unternehmer zum nächsten Auftrag. Es hilft ihm, neue Geschäftsfelder zu ergattern, indem er beispielsweise Partnerschaften eingeht. Es erlaubt den Zugang zu relevanten Informationsflüssen. Ein gutes Netzwerk kann konkrete Lösungen für eine bestimmte Herausforderung bieten.

Welche speziellen Herausforderungen in der Beschaffung müssen Unternehmen im Blickfeld haben?

Sicher den Schritt in die digitale Welt. Aktuell wimmelt es in den Medien von Buzzwords, wie «Industrie 4.0» oder «Disruption», die jedoch mehr Verwirrung als Klarheit stiften. Niemand weiss heute so genau, welche Auswirkungen all diese neuen Entwicklungen überhaupt haben werden. Die grobe Richtung, in die es geht, kennen wir aber. Elementar ist, die Vorteile von Automatisierung und Big Data fürs eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Wer antizipiert und diese Überlegungen und Technologien schon heute in seine Strategie einbaut und umsetzt, kreierte sich einen kompetitiven Vorsprung oder bestenfalls sogar, wie bereits erwähnt, einen neuen Markt. Intel mit seiner Technologie für das Auto, aber auch Unternehmen wie Airbnb und Uber sind gute Beispiele dafür.

Welche Parallelen sehen Sie bei der Aus- und Weiterbildung von professionellen Einkäufern und Diplomaten?

Die beiden Berufe unterscheiden sich



stark. Ich kann mir aber gut vorstellen, dass sich bei der Auswahl und bei der Ausbildung einige Kompetenzen widerspiegeln. Beispielsweise sind Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit in neuen Situationen beiderorts gefragt, oder auch die Fähigkeit, gut kommunizieren zu können. Sowohl Diplomaten als auch Beschaffungsmanager müssen grosse Zusammenhänge erfassen und immer einige Schritte vorausdenken können. Beide müssen in einem 360-Grad-Spektrum denken und sich auch «in die Schuhe» von anderen Stakeholdern versetzen können.

Wo müssen Einkäufer heutzutage ihre Kompetenzen weiter ausbauen?

Auch Einkäufer müssen ihre Agilität und Innovationsfreude fortwährend «à jour» halten. Es gilt, das Standing des Einkaufs zu optimieren, damit er auch auf oberster Führungsebene als zentrale strategische Überlegung mit einbezogen wird und nicht nur als «periodische Aktion» eines der Silos einer Organisation gesehen wird. Ob Einkäufer oder nicht, allgemein müssen wir alle unsere digitalen Kompetenzen stärken. So bin ich dafür, dass sich Kinder schon in der Grundschule mit IT, Software und den digitalen Möglichkeiten und Herausforderungen auseinandersetzen und damit umzugehen lernen.

Welchen Stellenwert haben Karriere sowie Aus- und Weiterbildung in der heutigen Wirtschaftswelt?

Natürlich sind Aus- und Weiterbildung sowie berufliche Erfahrungen wichtig – und sie werden auch in der Zukunft einen gewissen Stellenwert haben. Allerdings werden sie je länger, je mehr nur noch als selbstverständlich vorausgesetzte Standardkriterien behandelt werden. Heute zählt, was man aus herausfordernden Situationen oder auch Krisen gelernt hat und wie man diese Kenntnisse und Kompetenzen in neuen Situationen anwendet. Das wird immer wichtiger werden.

Welchen Nutzen muss ein Fachverband, beispielsweise für Einkauf und Beschaffung, in der heutigen Zeit erfüllen?

Generell muss er natürlich eine adäquate Vertretung der gemeinsamen Interessen der Mitglieder sicherstellen. Und er muss seinen Mitgliedern die Möglichkeit bieten, ihr individuelles Netzwerk weiter auszubauen, und Plattformen bieten, um gemeinsam Wissen auszutauschen. Eine zentrale Aufgabe ist auch das Erstellen von Standards an «Best Practices», welche als Basis der Aus- oder Weiterbildung dienen und somit eine Anerkennung der Diplome und Zertifizierungen sicherstellt. •

OPEN SOURCES FÜR CNC-EINKÄUFER

BE SMART, BE ORDERFOX!



Jetzt dabei sein und profitieren! Mit ORDERFOX.com entsteht die größte, revolutionäre CNC-Branchenplattform.

Mehr auf ORDERFOX.com

JETZT KOSTENLOS REGISTRIEREN

YOUR PERSONAL CNC-MARKETPLACE.
Real people. Real value.

 **ORDERFOX**
.com

Inverse Auktionen: Günstiger Beschaffen geht immer

Einkäufer nutzen inverse Auktionen schon seit Langem als Verhandlungsinstrument. Durch transparenten Wettbewerb zwischen den Lieferanten ermöglicht diese ungewöhnliche Form der elektronischen Vergabe substanzielle Einsparungen – sogar beim Abschluss von Versicherungsverträgen.

Felix Lechner

Das Prinzip der inversen Auktion ist zwar ungewöhnlich – aber nicht neu. Im Gegensatz zur traditionellen (Verkaufs-)Auktion steigt hier der Preis im Lauf einer Auktion nicht, sondern sinkt mit jedem neuen Angebot, wobei derjenige Bieter letztendlich den Zuschlag erhält, der alle Konkurrenten mit seinem Angebot unterbietet.

Die Erfahrungen mit dieser Art der Auftragsvergabe zeigen, dass sich auch hochkomplexe Güter darüber beschaffen lassen. Damit eignet sich das Verfahren nicht nur für die Beschaffung von Massengütern wie Heizöl oder Streusalz, sondern auch für IT-Ausrüstungen oder seit Neuem auch für Versicherungsverträge.

Neu für Versicherungsverträge

Lloyds of London betreibt inverse Auktionen für Versicherungsverträge schon seit 1688. Die Digitalisierung des Vorgehens ist jedoch neu. Durch diese spezielle Form des Wettbewerbs steigen die Chancen des Einkäufers (Versicherungsnehmers) enorm, sich bei deckungsgleichem Angebotsinhalt für das wirtschaftlich günstigste Angebot zu entscheiden. Die potenziellen Verkäufer (Versicherungen) unterbieten im Laufe der Auktion den Verkaufspreis der Konkurrenz, den sie jederzeit online einsehen können.

Unübersichtlicher Markt

Gemäss der Liste der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) gibt es hierzulande 210 beaufsichtigte Versicherungsunternehmen.

Wettbewerb kann sich jedoch nur dort richtig entfalten und zu einem Marktpreis führen, wo alle Anbieter die Gelegenheit erhalten mitzubieten und

«Lloyds of London betreibt inverse Auktionen für Versicherungsverträge schon seit 1688. Neu ist die Digitalisierung des Vorgehens.»

ihr Angebot in Anbetracht eines besseren Angebotes der Konkurrenz auch nachbessern dürfen.

Für einen Versicherungsvergleich bedeutet dies, dass allen Anbietern eine Offertchance eingeräumt werden muss und dies bei vollständiger preislicher Transparenz der Mitbewerberangebote.

Positiv formuliert übersteigt das die Kapazitäten der Beschaffungsseite, die deshalb oftmals einen Versicherungsbroker hinzuziehen. Doch auch dieser hat einige grundsätzliche Überlegungen anzustellen, bevor eine inverse Auktion überhaupt gestartet werden kann.

Technologie und Bedarfe klären

In der Vorbereitung der Auktion liegt denn auch der Erfolg. So sollte zunächst geklärt werden, welche Art der technischen Umsetzung, angepasst an die individuellen Anforderungen der Beschaffungsstelle, optimal ist. Soll ein Auktionsdienstleister hinzugezogen werden oder kommt eine Software-Einzellösung zum Zug?

Die Offertanfragen sollten – und das ist elementar – den höchsten fachlichen Anforderungen entsprechen, bevor sie den Versicherungen zugänglich gemacht werden. In der Folge müssen die eingereichten Angebote eine qualitative Eignungsprüfung (Validierung) bestehen, um für die inverse Auktion zugelassen zu sein.

Auch bei Versicherungsverträgen ist demzufolge eine ausreichende Spezifizierung des Bedarfs, für den die Bieter ihre Preisgebote abgeben sollen, zwingend. So werden Missverständnisse auf Bieterseite vermieden und die Gefahr minimiert, unterschiedliche Angebotsinhalte zu erhalten.

Zu beachten ist, dass die Versicherungsbranche, wenn es um die Vergleichbarkeit von Angeboten geht, einige Besonderheiten aufweist.

So sind gewisse Elemente, unter anderem der Schadenservice einer Versicherung, aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika schwer und meist nur subjektiv zu quantifizieren. Eine



Nutzwertanalyse als qualitative, nicht monetäre Analysemethode sollte ergänzend eingesetzt werden.

Eine solche Standardisierung kann unter Umständen aber auch den Erhalt von möglicherweise innovativeren Angeboten erschweren. Eine zeitgemässe Auktionsplattform sollte es ermöglichen, dass Bieter in Ergänzung zum geforderten Angebot innovative Anregungen aufführen können. Bestenfalls führen diese Anregungen zu einer neuen Auktionsrunde mit veränderten Parametern.

Transparenz und Fairness

Der Strukturwandel in der Versicherungswirtschaft aufgrund der Digitalisierung ist unausweichlich. Gemäss Alexander Braun, Professor für Versicherungswirtschaft an der Universität St. Gallen (in einem NZZ-Artikel vom 4. November 2016), führt die Digitalisierung – und genau hier befinden wir uns mit der inversen Auktion – zu mehr Transparenz und zu einem stärkeren Wettbewerb.

Für die Versicherer wird es problematisch, wenn wenige digitale Broker die Kundenschnittstelle langfristig nahezu vollständig besetzen, da die Produkthanbieter in einem solchen Szenario zu reinen «Risikolagerhäusern» degradiert würden.

Die Versicherungen haben sowohl die Problematik, aber auch das enorme Potenzial von finanztechnologischen (Insurtec) Innovationen erkannt und beteiligen sich zunehmend an Insurtec-Start-ups.

Die Versicherungsnehmer sind daran interessiert, dass die Qualität der angebotenen Dienstleistungen langfristig gleich bleibt und die Anbieter ihre Dienstleistungen nicht in Billiglohnländer verlagern. Kleinere Anbieter sollen zudem die Möglichkeit haben, konkurrenzfähige Angebote zu unterbreiten.

Für Beschaffungen, die dem öffentlichen Beschaffungsrecht zuzuordnen sind, gelten gesonderte Grundregeln. So werden normalerweise Angebote, nachdem sie bei der Beschaffungsstelle eingereicht worden sind, nicht mehr verändert (Grundsatz der Stabilität der Angebote). Angebotsänderungen nach dem Zuschlag sind nur noch zulässig, soweit sie nicht wettbewerbsrelevant sind beziehungsweise wenn sie mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit keine Rückwirkung auf die Auswahl des Zuschlagsempfängers erzeugen könnten (Grundsatz der Stabilität der Ausschreibung).

Aufwand versus Ertrag

Ein prozentuales Einsparpotenzial für eine einzelne Beschaffung muss natürlich auch vor dem Hintergrund gesehen werden, mit welcher Häufigkeit und für welche Beschaffungsvolumina sich der Einsatz inverser Auktionen empfiehlt.

Der Aufwand zur Auktionsvorbereitung und Durchführung muss den erwarteten Einsparpotenzialen entgegengerechnet werden. Daher müssen in einer wirtschaftlichen Betrachtung der zu erwartende Spezifikationsaufwand

und der Einspareffekt gegeneinander abgewogen werden. Für die wiederholte Beschaffung gleicher Güter oder Leistungen wird von einem Erhalt des erreichten Preisniveaus ausgegangen. Um eine ausreichende Akzeptanz auf Bieterseite und damit Teilnahme an der inversen Auktion zu gewährleisten, muss die Beschaffungsseite den Einsatz und die Teilnahmemöglichkeit entsprechend offen kommunizieren.

Aus der Sicht der Versicherungen ist der Einsatz elektronischer Auktionen mit einer höheren Transparenz verbunden. Diese bildet die Wettbewerbssituation glaubhaft ab.

Im Gegensatz zu anderen Verhandlungsmethoden muss der Anbieter sich nicht mehr auf die Aussage des Einkäufers verlassen, dass ein Wettbewerber angeblich ein günstigeres Alternativangebot abgegeben hat. Er kann diese Behauptung des Versicherungseinkäufers sogleich direkt am Bildschirm überprüfen. •



Felix Lechner

Der Autor ist Gründer und CEO der LRM Risikomanagement AG, einem Industrieversicherungsbroker und Teilhaber der Digital INSURTEC Group AG, einem Fintech-Start-up.



© iStockphoto

Lieferkette 4.0: Ab wann ist eine «Factory» wirklich «smart»?

Kein Tag vergeht ohne neue Ankündigungen zu disruptiven Technologien. Doch was ist aktuell wirklich erprobt und im Unternehmensalltag auch einsetzbar? Produzenten möchten Lagerbestände smart bewirtschaften und flexibel auf sich ändernde Bedarfsmengen reagieren können. Das ist schon heute «smart» machbar.

Urs Güttinger

In unserem Privatleben sind wir oft digitaler unterwegs als im täglichen Berufsleben. Wir arbeiten alle den ganzen Tag am Bildschirm – also digital. Dennoch haben wir viele Unterbrüche in der digitalen Kette. Wir konvertieren PDF-Dokumente in Excel-Dokumente, um weiterarbeiten zu können, wir erhalten Rechnungen, die wir mit OCR-Software digitalisieren, wir machen Fotos von Besprechungs-Flipcharts und fügen diese in Besprechungsnotizen ein.

Dies alles ist ein erster Schritt in die Digitalisierung – aber eben, nur ein erster Schritt. Was Digitalisierung bedeuten kann, erleben wir heute schon in unserem Privatleben. Facebook,

Google und weitere zeigen, was mit digitalen Daten alles möglich ist. Letzthin war ich in Wien, Facebook hat mir aufgezeigt, welche Sehenswürdigkeiten meine Freunde in Wien angeschaut haben. Ob ich das nun schätze oder mich eher ausspioniert fühle, ist unerheblich, irgendwann scheine ich den Nutzungsbedingungen zugestimmt zu haben. Wir sehen: Sind genügend Daten vorhanden, kann daraus Mehrwert geschaffen werden.

Ins Geschäftsleben übertragen

Was wäre eine ähnliche Situation im Geschäftsleben? Firma A erhält einen Auftrag, 100 Geräte für den Kunden B

zu produzieren. Die Lieferanten der Firma A erhalten nun diese Information. Die Lieferanten wissen aus den Daten der letzten Aufträge, was benötigt wird, um diese 100 Geräte herzustellen, also kann punktgenau geliefert werden. Dies könnte ein Szenario sein, wie wir in der Zukunft zusammenarbeiten. Etwas gewagt? Was wäre, wenn inzwischen eine Konstruktionsänderung stattgefunden hat? Was wäre, wenn der Kunde B nun plötzlich eine andere Option wünscht? Was wäre, wenn ...?

Auch für diese Situationen wären Algorithmen in der Datenanalyse bereits vorhanden. Aber zweifellos, diese Szenarien werden nicht schon

morgen bei uns Einzug halten, aber wir werden früher oder später so zusammenarbeiten. Wir werden die notwendigen Informationen mit Kunden und Lieferanten teilen und so die Lieferkette optimieren. Der Kunde wird besser bedient, der Lieferant hat Informationen für schlankere Prozesse und kann damit seine Vorlieferanten besser steuern.

Wie ist die Situation heute?

Heute sind viele Firmen sehr zurückhaltend mit Datenaustausch. Produzenten machen ihren Bedarf zwar auf Plattformen sichtbar. Der Lieferant sieht dann zum Beispiel, dass der Kunde im Oktober 5768 Stück des Artikels X und 4561 des Artikels Y braucht. Aber weiterreichende Informationen, zum Beispiel wie diese Zahlen zustande gekommen sind, werden nicht geteilt. Der Vorteil der frühzeitigen Vorbereitung einer Bestellung wird mit hoher Wahrscheinlichkeit durch Änderungen, beispielsweise andere Stückzahlen im Moment der eigentlichen Bestellung, wieder zerstört. Auch die Aufbereitung dieser Daten bedeutet für den Produzenten ziemlich viel Aufwand. Eine Produktionsplanung muss erstellt werden, die Stücklisten müssen exakt sein und aktuell gehalten werden.

Viele Produzenten und Zulieferer suchen deshalb nach anderen Lösungen. Schon seit Jahren bewährt sich für eine unkomplizierte selbstregulierende Nachschubsteuerung das Kanban-Prinzip. Das konventionelle 2-Behälter-System ist jedoch schon längst überholt durch elektronische Systeme. Grundsätzlich sind zwei Arten zu unterscheiden.

- Systeme, die eine Ja-/Nein-Information weiterleiten und damit nur mitteilen, dass Nachschub benötigt wird. Diese Lösungen haben bei einfachen und regelmässig unverändert auftretenden Parametern durchaus (noch) ihre Berechtigung.
- Systeme, die Informationen zum Lagerbestand weiterleiten. Diese teilen dem Lieferanten via Sensoren

den Bestand und den Verlauf des Verbrauchs mit. Der tatsächliche Verbrauch und gute Vorhersagen können aus diesen Informationen abgeleitet werden. Im Zeitalter der Industrie 4.0 sind das die «State of the Art»-Systeme.

Was hilft und was ist erprobt?

Bereits heute stehen weltweit moderne Systeme zur Verfügung, welche den Industrie-4.0-Anforderungen in der Versorgungskette vollumfänglich entsprechen. Dabei liefern die eingesetzten Sensoren täglich zuverlässige Daten zum Verbrauch und zum verbleibenden Lagerbestand. Mittels bewährten Algorithmen werden die empfangenen Daten ausgewertet, und der Nachschub wird ausgelöst. Dies erfolgt nicht nur bei einem Lieferanten, sondern bei allen im System eingebundenen Lieferanten. So funktionieren moderne Kunden-Lieferanten-Beziehungen vollautomatisch und ohne menschliche Fehlerquellen.

Noch spannender wird es, wenn Soft- und Hardware verschmelzen. So können zum Beispiel konventionelle Behälter mit «smarten Labels» versehen werden. Die mit einem Display ausgestatteten elektronischen Etiketten informieren mit Bild, Text und Artikelnummer über das jeweilige Produkt. Verwechslungen in der Teilehandhabung sind so quasi ausgeschlossen. Je nach System haben die Montagearbeitenden zudem die Möglichkeit, über einen integrierten Bestellknopf den Nachschub manuell zu ordern.

Aber die Verschmelzung der Soft- und Hardware geht noch weiter bis zum vollautomatischen System. In Verwendung mit Sensoren wird der manuelle Bestellknopf überflüssig und ist deshalb inaktiv. Die Sensoren übernehmen die Auslösung des Nachschubs vollautomatisch. Sobald der Nachschub ausgelöst ist, sendet die Software die Bestellablaufdaten direkt zur elektronischen Etikette. So ist der Kunde jederzeit und topaktuell über Liefertermin, bestellte Menge und den Status informiert. Eine Box ist heute

also nicht mehr nur ein simpler Aufbewahrungsbehälter, sondern auch Quelle für die am Ort des Verbrauchs relevanten Informationen. All das sorgt letztlich für eine beruhigende Prozesstransparenz und -sicherheit entlang der Versorgungskette.

Die Möglichkeit, auf Veränderungen schnell zu reagieren, ist zum wesentlichen Erfolgsfaktor geworden. Auch in dieser Hinsicht beantworten moderne Systeme schon heute die Bedürfnisse von morgen. So können Stamm-, Plan- und Bewegungsdaten, Grafiken und Reportings rund um die Uhr verwaltet werden. Im Zeitalter der Digitalisierung ist es selbstverständlich, dass dazu kundenfreundliche Oberflächen für stationäre und mobile Anwendungen im Angebot stehen. Dadurch haben die Verwender immer den Überblick und die Kontrolle über das System.

Zusammenfassung

Mit einem modernen Logistiksystem ist es schon jetzt problemlos möglich, die B- und C-Teilebewirtschaftung einer Firma transparent abzubilden und den Nachschub zu automatisieren. Dabei bleibt die Handhabung der Systeme gemäss vielen Erfahrungsberichten einfach und auch für weniger IT-affine Mitarbeitende problemlos – das ist Industrie 4.0. •



Urs Güttinger

Als Leiter Smart Factory Logistics bei Bossard AG verfügt Urs Güttinger über 18 Jahre Erfahrung im B- und C-Teilemanagement. Er ist massgeblich an der Entwicklung und Industrialisierung der Bossard-Logistiksysteme beteiligt und für deren Betrieb weltweit verantwortlich.

Finanztagung 2017: digitale Finanzprozesse im Einkauf

Die Digitalisierung hat auch für den Einkauf hohe Relevanz. Das Thema «Digitale Finanzprozesse im Einkauf» wurde an der ausgebuchten, dritten Finanztagung von procure.ch am 28. Juni durch ausgewiesene Experten aus Wissenschaft, von Technologieanbietern und namenhaften Unternehmen facettenreich beleuchtet.

Alwin Locker

Eine erfolgreiche Gestaltung der Digitalisierung im Einkauf basiert auf vier aufeinander abgestimmten Erfolgsfaktoren: Technologie, Prozessen, Finanzergebnissen und Mitarbeitenden. An der procure.ch-Finanztagung wurden diese Erfolgsfaktoren in fünf Vorträgen beleuchtet.

Source-to-pay-Prozesse

Die Potenziale der Digitalisierung im Einkauf wurden durch Christian Tanner, Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz, eindrücklich vorgestellt. Sie liegen in der Kostensenkung durch Prozessautomatisierung, in der Kapital- und Warenkostensenkung durch Durchlaufzeitverkürzung, in der Verbesserung der Prozessqualität durch erhöhte Transparenz, in der Verbesserung der Einkaufskonditionen durch erhöhte Wettbewerbsdynamik sowie in der höheren Produktivität durch zusätzliche «User Experience».

Die von Christian Tanner durchgeführte Studie «IT-Einsatz in der Beschaffung Schweizer Grossunternehmen» ergab, dass bei der Umsetzung der Potenziale noch deutlicher Aufholbedarf besteht. Projektschwerpunkte zur Nutzung der Potenziale digitaler Prozesse liegen in den Themen: Beschaffungscontrolling, Lieferantenbeurteilung und Vertragsmanagement. Unternehmensübergreifend bieten Netzwerke und Plattformen

grosse Chancen verglichen mit einer aufwendigen 1:1-Anbindung mit Lieferanten. Elektronische Rechnungen sind seit der Praxispräzisierung der ESTV vom 27. September 2016 und der damit verbundenen Aufhebung der Pflicht einer digitalen Signatur auf dem Vormarsch.

Technologien und Cashflow

Rolf Weiland von SAP Ariba zeigte in seinem Vortrag die technologischen Möglichkeiten der Vernetzung. In der elektronischen Kollaboration können Netzwerkplattformen die Standardisierung von Schnittstellen übernehmen, sodass Kunden einen durchgängigen elektronischen Prozess von der Bestellung bis zur Bezahlung umsetzen können.

Neuere Lösungen wie «Dynamic Discounting» oder «Supply Chain Finance» ermöglichen es, dass Unternehmen mit ihren Lieferanten eine Win-Win-Situation in Bezug auf die Optimierung des Cashflows und der Finanzierungskosten erreichen. Kunden beziehungsweise Lieferanten können zeitlich flexibel wählen, ob sie Skonto nutzen oder attraktive Finanzierungsbedingungen des Partners in Anspruch nehmen wollen.

Prozesseffizienz bei Geberit

Die Steigerung der Effizienz der Einkaufsprozesse durch weitgehende Automatisierung der operativen Be-

legflüsse ist beim Sanitärhersteller Geberit die Zielsetzung der sogenannten «No Touch»-Initiative.

Der Head des Corporate Purchasing von Geberit, **Adriaan 't Gilde**, stellte den Tagungsteilnehmern diese Initiative kurzweilig vor. Das mittelfristige Ziel liegt bei 95 Prozent Automatisierung von der Bestellung bis zur Rechnung. Dabei sollen unter anderem EDI (Electronic Data Interchange) bei mehr als 1000 Bestellungen pro Jahr und OCR (Optical Character Recognition) bei weniger als 1000 Bestellungen pro Jahr zur Anwendung kommen.

Darüber hinaus nutzt Geberit heute schon Gutschriftverfahren und Portale, um den elektronischen Datentransfer umzusetzen. Die Umsetzung des «No Touch» wird quartalsweise mit Top-down-Zielen der Konzernleitung gemessen und verfolgt. Ausgewählte «lessons learned» bei Geberit waren: nicht mit den schwierigsten Fällen starten; technische Herausforderungen brauchen in der Regel mehr Zeit als geschätzt; Prozesse müssen vor der Implementierung fehlerfrei sein.

Kostenmodelle bei Bossard

Bei der Bossard Group beginnt die Digitalisierungsstrategie beim Kunden. Die Vernetzung der Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette gehört zum Bossard-Geschäftsmodell, wie Andreas Bertaggia, Vice-President Worldwide Purcha-



Obere Reihe: Andreas Kyburz, Adriaan 't Gilde, Rolf Weiland, untere Reihe: Christian Tanner, Christian Geiger, Andreas Bertaggia

sing & Logistics, berichtete. Für den Einkauf bei Bossard bedeutet dies eine Umsetzung in zwei Phasen. In der ersten Phase wurden zunächst anhand des Total-Cost-of-Ownership-Modells die Prozesse identifiziert, die das grösste Optimierungspotenzial haben. Dies sind: Bestellabwicklung durch automatisierte Bestellungen; Lieferantenintegration durch elektronischen Belegfluss; Rechnungserfassung durch digitalisiertes Dokumentenmanagement; Rechnungsabwicklung durch Zahlungsharmonisierung. In einer zweiten Phase ist die vollständige Digitalisierung der Geschäftsprozesse vom Kunden bis zum Lieferanten vorgesehen. Dafür hat Bossard die Grundlagen bereits geschaffen und befindet sich in der Prototypenphase.

Digitalisierung bei PostFinance

Christian Geiger von der PostFinance führte das Publikum in die Verände-

rungen durch den harmonisierten Zahlungsverkehr in der Schweiz ein. Mit der internationalen Norm ISO 20022 ist die Grundlage für einen durchgehend digitalen Zahlungsverkehr zwischen Kunden und Lieferanten gelegt. In Zukunft wird nur noch ein Format mit IBAN für den Zahlungsverkehr verwendet. Dies erfordert daher Anpassungen in den IT-Systemeinstellungen und gegebenenfalls Anpassungen der Softwaresysteme.

Tempo schwierig abzuschätzen

«Der Zufall trifft nur einen unvorbereiteten Geist», formuliert Louis Pasteur. Die Referenten der Finanztagung haben eindrücklich aufgezeigt, wie die Digitalisierung im Einkauf vorbereitet und wie eine schrittweise Implementierung erfolgen kann. Die Bedeutung ist erkannt, die Umsetzung hat begonnen – wohin und wie schnell die Transformation erfolgt, kann niemand abschätzen. Die Tech-

nologien und Prozesse produktiv zu nutzen, ist die Herausforderung, so dass sich auch die finanziellen Ergebnisse verbessern werden und die Mitarbeiter der Transformation folgen. Denn nur dann ist die Digitalisierung wirklich erfolgreich. •



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.



Gut gerüstet für eine herausfordernde Zukunft

46 Absolventinnen und Absolventen tragen seit dem 30. Juni den begehrten und geschützten Titel «Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom». In der eleganten Ambiance des Hotels Bellevue Palace in Bern erhielten sie ihr hart erarbeitetes Diplom und damit im wahrsten Sinne auch eine gute Aussicht für ihre Zukunft.

Lilian Christen

In seinem ersten Grusswort als neuer Geschäftsführer von procure.ch hiess Andreas Kyburz die 46 Absolventinnen und Absolventen sowie eine grosse Anzahl Gäste herzlich willkommen.

In der darauffolgenden Ansprache hob Nicolas Gardette, Präsident der Prüfungskommission, seinen Respekt gegenüber den Absolventinnen und Absolventen hervor: «Heute haben Sie alle eine grosse Leistung zu feiern. Sie haben die Ausbildung zur Einkaufsleiterin oder zum Einkaufsleiter abgeschlossen. Dabei haben Sie den Mut aufgebracht, parallel zu Ihrem Berufs- und Privatalltag eine Ausbildung zu absolvieren.» Dieser Mut sei sehr notwendig in einer Zeit grosser Veränderungen aufgrund der Digitalisierung. Es besteht ein Risiko der Dehumanisie-

rung von Arbeit sowie eines grossen Verlusts von Arbeitsplätzen. Die Digitalisierung sei aber auch eine Herausforderung für Führungspersonen und Mitarbeitende.

Gardette ist sich sicher, dass sich Stellenprofile im Einkauf deutlich verändern werden. «Die Bedeutung strategischer, analytischer Kompetenzprofile mit technologischem Hintergrund wird zunehmen, und eine hohe Dienstleistungsmentalität wird gesucht. Die Digitalisierung wird repetitive Aktivitäten im Einkauf übernehmen und somit Ressourcen für wertschöpfende Arbeit freisetzen. Gut ausgebildete Arbeitskräfte wie Sie sollen die Digitalisierung nicht als Risiko, sondern als Chance betrachten», schloss er seine Rede.

Der grosse Moment

Nun folgte der Moment, auf den lange hingearbeitet worden war: Alle Absolventinnen und Absolventen durften nicht nur ihr eidgenössisches Diplom entgegennehmen, sondern auch das «Global Standard»-Zertifikat, welches procure.ch für den Lehrgang und die Prüfung «Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom» nach einem dreistufigen Assessment durch ein unabhängiges Board der International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM) erhalten hat. Diese Auszeichnung bestätigt, dass der Abschluss mit einem Bachelor vergleichbar ist.

Know-how gepaart mit Austausch

Mit Jürg Zwahlen (Genossenschaft



Redner Jürg Zwahlen



«Best» Marie-Laure Jadama und Nicolas Gardette, Präsident der Prüfungskommission

Migros Aare, Schönbühl) richtete ein frisch Diplomierter sein Wort an die Gäste. Er hat mit seinem Diplom Grosses vor: «Purchasing Manager with Federal Diploma of Professional Education and Training», oder zu Deutsch: «Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom» – vor allem bei der englischen Bezeichnung ist die Versuchung gross, das Diplom an das Bundeshaus zu senden und sich einmal als Bundesrat zu bewerben. Aber nein, wir haben mit dieser Auszeichnung ganz anderes und nicht weniger Spannendes vor. Wir nehmen es mit, um im Wettbewerb in den vielen interessanten Unternehmen unser Know-how einbringen zu können.

Die Erfahrungen der letzten einhalb Jahre stufe ich genau gleich hoch ein wie das erlernte Fachwissen. Erst in der Kombination mit dem unglaublich interessanten Erfahrungsaustausch mit den Klassenkameraden macht der Schulstoff einen Absolventen vollständig. Der erfolgreiche Abschluss und dieses erfüllende Gefühl, ein Ziel erreicht zu haben, zeigt die Sonnenseite der Geschichte.»

Jürg Zwahlen verneigte sich auch vor allen, die beim ersten Mal gescheitert waren. Sie seien wieder aufgestanden, hätten sich im Stoff festgekrallt, um

sich der Prüfung diesmal erfolgreich zu stellen. Gleichzeitig bedankte er sich bei seinem Umfeld, das ihn jederzeit zu 100 Prozent in seinem Vorhaben unterstützt hat.

«Jetzt tragen wir alle den Titel Einkaufsleiterin beziehungsweise Einkaufsleiter – auch wenn ich mir beim wöchentlichen Einkauf mit der Familie überhaupt nicht so vorkomme. Ich nehme dort eher die Funktion als Einkaufswagenschieber wahr. Beruflich hingegen werden wir gefordert sein, und es wird einiges von uns erwartet. Wir verfügen jetzt über das nötige Rüstzeug, um in einer interessanten und anspruchsvollen Zukunft eine wichtige Rolle spielen zu können. Auch wenn es nicht einfach wird – wir können uns darauf freuen».

Krönender Abschluss

Freuen durfte sich auch Marie-Laure Jadama (Apleona HSG AG, Wallisellen). Sie erhielt als Abschlussbeste mit einem Notendurchschnitt von 5,2 einen Kuoni-Reisegutschein im Wert von 500 Franken.

Musikalisch umrahmt wurde die Feier von «A-Gsang». Die fünfköpfige A-capella-Formation aus dem Raum Fribourg präsentierte unter anderem bekannte Hits von ABBA und Elvis

und vermochte das Publikum mit Witz, Charme und ihren wundervollen Stimmen mitzureissen.

Nach dem offiziellen Teil wurde beim Apéro und beim gediegenen Diner im «Salon du Palais» noch viel diskutiert und gelacht. Alle Anwesenden schätzten den ihnen gewidmeten Abend sehr und genossen es, noch einmal gemeinsam anstossen und feiern zu können. •

Zusätzliche Bilder:

www.procure.ch/Rueckblick



Lilian Christen

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

AUSSCHREIBUNG

Höhere Fachprüfung Herbst 2017

Ergänzungsprüfung: Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom

Datum der Prüfung

Schriftlich: 22. November 2017

Mündlich: 6.-8. Dezember 2017

Anmeldeschluss

20. September 2017

Ort der Prüfung

Schriftliche Prüfung: Bern

Mündliche Prüfung: Biel

Prüfungsgebühr

CHF 1 100.–

Wiederholung: Grundgebühr CHF 250.–

plus CHF 200.–/Fach

Zulassungsbedingungen

Gemäss Prüfungsordnung

Anmeldeformulare und Auskünfte

procure.ch, Prüfungssekretariat

Laurenzenvorstadt 90, Postfach 3820

5001 Aarau, Tel. 062 837 57 00

www.procure.ch

Anzeige

Gfeller Consulting & Partner AG

Consultants in Search and Recruitment



Unsere Mandantin ist eine führende, innovative und unabhängige Unternehmung in der Ostschweiz. Als Marktleader ist sie Produzentin und Handelspartnerin von qualitativ hochwertigen, gesundheitsfördernden und umweltgerechten Produkten für Handelsorganisationen und Endverbraucher. Im Auftrag der Geschäftsleitung suchen wir eine führungsstarke, selbständige und kommunikative Persönlichkeit (Dame oder Herr) als

Leader Supply Chain Lebensmittelindustrie

Ihre Hauptaufgaben

Gemeinsam mit Ihrem Team sind Sie für die gesamte Warenwirtschaft, von der Planung über die Beschaffung, Produktion, Technik bis zur Auslieferung der Produkte an die Kunden, verantwortlich. Sie führen und koordinieren den Einsatz der Mitarbeitenden an zwei Produktionsstandorten in der Schweiz und im nahen Ausland. Sie sind verantwortlich für das Budget in der Beschaffung, Produktion und der Technik. Erfahrungen in PM, QS und KVP runden Ihr Profil ab.

Ihr Profil

Sie verfügen über einen Abschluss als Techniker HF, ergänzt durch eine Weiterbildung in BWL, Supply Chain oder Ähnliches und haben mehrjährige Erfahrung in der Koordination produktionsnaher Bereiche sowie in der Leitung von Projekten. Analysefähigkeit, Ihre «Hands-on-Mentalität» und Ihr abteilungsübergreifendes Denken zeichnen Sie aus. Sprache D; E ist von Vorteil.

Ihre Zukunft

Als Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung erhalten Sie eine vielseitige Aufgabe in einem familiären Umfeld. Ihre überzeugende Leistungserbringung eröffnet Ihnen interessante Perspektiven. Die Anstellungskonditionen entsprechen den hohen Anforderungen.

Ihr nächster Schritt

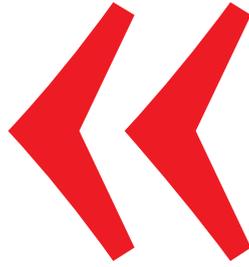
Senden Sie Ihre Bewerbung mit Lebenslauf, Foto, Zeugnissen und Diplomen unter dem Vermerk «DF/ 17-07» an den Beauftragten Daniel Forni, Inhaber. Tel. Vorabklärung: Mo–Fr, 08.00–17.00 Uhr. Unsere Diskretion ist seit 1977 sprichwörtlich.



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.

Recht und Moral in der Wirtschaft



Es war legal, Giftmüll an einen nigerianischen Strand zu kippen, es war auch legal, die Ölplattform Brent Spar im Meer zu versenken. Die betroffenen Firmen erlitten gewaltige Reputationschäden, obwohl sie sich ans geltende Recht gehalten haben. Wenn das Recht unmoralisches Verhalten zulässt, genügt es unternehmerisch nicht. Wie kann sich eine Firma im Dilemma zwischen Moral und Gewinn verhalten?

1. Gewinn geht über Moral, man geht über Leichen: In diesem Konzept wird grundsätzlich die Profitmaximierung als einzige moralische Pflicht des Unternehmens gesehen. Nach der Art und Weise des Zustandekommens des Gewinns wird nicht gefragt. Gesetze und Moral werden respektiert, solange es dem Geschäft nützt.
2. Moral geht über Gewinn, man geht nie über Leichen: Dieses Konzept ist das einzige, welches moralischen Ansprüchen vollumfänglich genügt. Die Gewinnmaximierung bleibt zwar das Ziel der Unternehmung, aber nur unter der Bedingung der moralischen Korrektheit aller Handlungen. Alle anderen Geschäfte interessieren nicht. Allenfalls muss eine solche Unternehmung Nachteile im Wettbewerb in

Kauf nehmen, hat aber immer ein reines Gewissen.

3. Der Mittelweg – situatives Abwägen, man geht manchmal über Leichen: In der Praxis wird häufig eine Mischform gelebt. Es existieren zwar ethische Grundsätze, die jedoch situativ mit den Gewinnchancen eines Geschäfts verglichen werden. Wenn ein Geschäft lukrativ genug ist, so wird das moralische Auge auch mal zuge-drückt.

Jede Exportfirma kennt die Lage: Die Ware liegt irgendwo am Zoll und wird nicht abgefertigt. Mit einem Zustupf an die Beamten liesse sich der Prozess beschleunigen. Soll ich oder soll ich nicht? In einem einfachen Schmiergeldfall werden es die meisten Firmen tun, schliesslich passt man sich «lokalen Bräuchen» an und «tut niemandem weh». Problematischer ist es, wenn der Kunde die Lieferung in der Produktion von Massenvernichtungswaffen oder zur Schändung der Umwelt einsetzt. Dann stellt sich die Frage, wie viel Gewinn ein Menschenleben oder ein intaktes Ökosystem aufwiegt. Die Unmöglichkeit, diese Fragen sinnvoll zu beantworten, zeigt uns die Grenzen des situativen Konzepts. Im Unterschied zur normalen Lebenserfahrung liefert hier der goldene Mittelweg kein befriedigendes Ergebnis.



3 Fragen, 3 Experten

Drei Experten über die Chancen und Risiken der Compliance im Einkauf



Stefano Caldoro

Dr. iur., Anwalt, Partner bei LANTER, Anwälte und Steuerberater, Zürich

Wo lauert die grösste Gefahr, wenn es um Compliance im Einkauf geht?

Im Verhalten der eigenen Mitarbeiter. Typische Risiken sind kartellrechtliche Absprachen (unter anderem Boykotte), Interessenkonflikte (beispielsweise eine unsachgemässe Lieferantenauswahl), Korruption (zum Beispiel ungebührliche Vorteile) und Nichteinhaltung ethischer Grundsätze wie die Inkaufnahme von Kinderarbeit. Verstösse können zu Reputationsschäden und zivil- und strafrechtlicher Haftung von Mitarbeitern und Unternehmen führen.

Wie sind Risiken richtig einzuschätzen, und wie kann man ihnen vorbeugen?

Durch die Einrichtung eines Compliance-Management-Systems mit folgender Struktur: Identifikation und Bewertung geschäftsspezifischer Risiken; Einkaufsrichtlinien und Lieferantenkodex; Integration von Compliance-Prozessen wie Lieferantenmanagement, Vieraugenprinzip, Job-Rotation; Compliance-Organisation; laufende Schulungen; Berichterstattung inklusive Whistleblowing; interne Kontrollen; Sanktionen.

Wo liegt der «Return on Compliance» für das Einkaufs- und Beschaffungswesen?

(a) Begrenzung der Haftungsrisiken; (b) Vermeidung von Kosten (Bussen, Drittansprüche); (c) Effizienzsteigerung (mit klaren Regeln handelt man schneller); (d) Vermeidung von Reputationsschäden und (e) Vorteile aus dem guten Ruf auf dem Markt, zum Beispiel bessere Finanzierungsmöglichkeiten dank Transparenz und Kontrolle, Gewinnung von guten Mitarbeitern, Sicherstellung langfristiger Geschäftsbeziehungen.



Marcel Locher

Bereichsleiter Haustechnik Pestalozzi + Co. AG, Dietikon, Fachkommissionspräsident Schweiz. Stahl- und Haustechnikhandelsverband SSHV

Wo lauert die grösste Gefahr, wenn es um Compliance im Einkauf geht?

Die grösste Gefahr lauert aus Sicht des Handels in der Schwierigkeit, sich vom Hersteller des Produktes und vom Verarbeiter der Ware abzugrenzen. In den meisten Fällen besteht auch ein direkter Kontakt zwischen dem Hersteller und dem Verarbeiter. Der Vertriebsweg läuft aber über den Handel, der hier die wichtige Funktion der Distribution und der Logistik übernimmt. Es besteht die Gefahr von horizontalen oder vertikalen Absprachen, auch stufenübergreifend zwischen Hersteller und Verarbeiter.

Wie sind Risiken richtig einzuschätzen, und wie kann man ihnen vorbeugen?

Ein Supply Chain Manager muss möglichst viel Expertenwissen zum Beispiel über einen guten Kontakt zu den Herstellern, aber auch über «neutrale Stellen» zusammentragen. Für Gross- und Fachhändler gehört diese Aufgabe zum Tagesgeschäft. Neben den logistischen Möglichkeiten, Verfügbarkeit, Just-in-Time, Ersatzbeschaffung usw. kann eine nachhaltige Handelsbeziehung bei der Minimierung der Risiken helfen.

Wo liegt der «Return on Compliance» für das Einkaufs- und Beschaffungswesen?

Der Return on Compliance liegt sowohl auf der Einkaufs- und Beschaffungsseite wie auch auf der Kunden- und Lieferantenseite. Eine transparente Handlungsweise führt auf allen Seiten zu Vertrauen und Verlässlichkeit, trägt zum Aufbau und Erhalt einer nachhaltigen Geschäftsbeziehung bei und nützt letztlich allen Partnern. Sie stellt die Versorgung sicher und erhält dennoch einen flexiblen Beschaffungsprozess.



Christian Dueblin

Lic. iur., EMBA HSG, Unternehmensjurist, Mitherausgeber des Praxishandbuchs Legal Operations Management, Dozent bei procure.ch

Wo lauert die grösste Gefahr, wenn es um Compliance im Einkauf geht?

Das Problem in Sachen Compliance liegt darin, dass auch die Beschaffungsexperten in einem Unternehmen einem regelrechten Regulationstsunami ausgesetzt sind. Es wird von ihnen verlangt, dass sie grenzüberschreitend günstig beschaffen, dabei sollen sie aber keine der vielen Compliance-Regeln verletzen. Einkäuferinnen und Einkäufer müssen deshalb, gerade wenn es um die Auswahl und die Entwicklung von Lieferanten geht, darauf achten und dafür Sorge tragen, dass diese «compliant» sind.

Wie sind Risiken richtig einzuschätzen, und wie kann man ihnen vorbeugen?

Compliance-Richtlinien müssen strikte befolgt, deren Einhaltung muss überwacht werden. Von grösster Wichtigkeit ist es, die Einkaufsabteilung auf praxisnahe und verständliche Weise zu schulen, bspw. mit E-Learnings oder massgeschneiderten Seminaren zu Themen wie Wettbewerbs- und Kartellrecht, um das Bewusstsein für Risiken, die lauern, zu schärfen. Damit schafft man eine Compliance-Kultur. Oft sind sich Mitarbeitende gar nicht im Klaren, dass schon die Einladung für ein einfaches Mittagessen ein Compliance-Problem darstellen kann.

Wo liegt der «Return on Compliance» für das Einkaufs- und Beschaffungswesen?

Hier steht es wie bei einer gut funktionierenden Rechtsabteilung in einem Unternehmen. Ist diese fit und Herrin über gewisse Risiken, kann sie Vertrauen schaffen, helfen, Marktvorteile zu sichern, und damit dazu beitragen, den Unternehmenswert zu steigern.



Marktausblick für Einkäufer #4: Die Exporte wachsen

Die globale Wirtschaft befindet sich in einer seit einem Jahr anhaltenden Erholungsphase, wovon auch der Schweizer Aussenhandel profitierte. Unterstützend wirkte dabei die moderate Abwertung des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro – und die Pharmaindustrie als Exportmotor.



Sascha Jucker

Der Ökonom arbeitet in der Abteilung für Konjunkturanalysen der Credit Suisse. Seine Spezialgebiete sind Aussenhandel und Arbeitsmarkt.

Ein Jahr nach Einsetzen der synchronen globalen Erholung sind die Rahmenbedingungen für den Aufschwung weiterhin günstig. Die Inflation bleibt derweil relativ gedämpft und dürfte in den wichtigsten Volkswirtschaften nur moderat steigen.

Breiter abgestützt als auch schon

Vom globalen Aufschwung profitiert auch die Schweizer Exportindustrie. Im ersten Halbjahr 2017 wies die Schweiz einen Rekord-Handelsbilanzüberschuss von CHF 19 Mrd. aus. Das Wachstum der Warenexporte wurde derweil leicht von den Importen übertroffen. Grösster «Exportmotor» war erneut die pharmazeutische Industrie, wobei mittlerweile auch ande-

re grosse Industriesektoren vermehrt an Fahrt gewinnen. So stiegen beispielsweise die Ausfuhren der Maschinenindustrie im ersten Halbjahr um knapp vier Prozent, und auch die Uhrenhersteller konnten ihre Exporte erstmals seit 2014 geringfügig steigern.

Positiver Ausblick

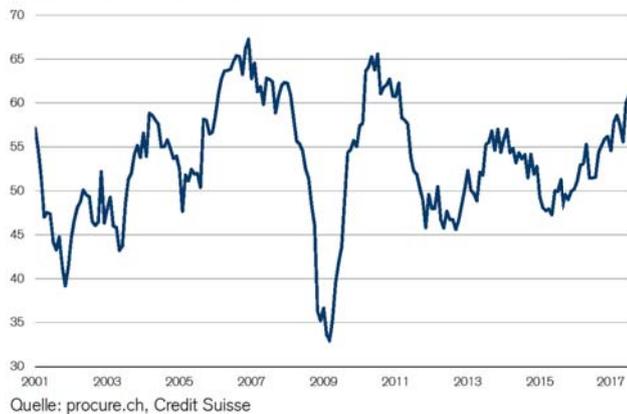
Zudem stehen die Zeichen für ein anhaltend solides Exportwachstum derzeit gut. Das Credit-Suisse-Exportbarometer, das die Purchasing Manager Indizes (PMI) der wichtigsten Handelspartner zusammenfasst und ein Indiz für das künftige Exportverhalten ist, deutet auf eine Fortsetzung des Trends zumindest bis Ende Jahr hin. •

PMI Industrie

Steigerung auf hohem Niveau: Im Juli stieg der Purchasing Managers' Index (PMI) von procure.ch um 0,8 Punkte und schloss auf einem Stand von 60,9 Zählern. Damit notierte der PMI erneut weit oberhalb der Wachstumsschwelle von 50 Punkten und auch deutlich über seinem langjährigen Durchschnitt von 53,8. Der erneute Anstieg des PMI ist insbesondere auf die prall gefüllten Auftragsbücher zurückzuführen. Die entsprechende Subkomponente «Auftragsbestand» kletterte von einem bereits hohen Indexstand von 59,9 Punkten im Juni auf neu 65,2 Punkte. Eine ähnlich positive Einschätzung war zuletzt 2010 zu verzeichnen. Diese erfreuliche Entwicklung lässt auf eine dynamische Industrieproduktion für die nächsten Monate hoffen. Die Subkomponente «Produktion» selbst stieg ebenfalls erneut um 0,4 Indexpunkte auf 63,8 Zähler. Nachdem die Einkaufsmanager in den vergangenen Monaten fast ausschliesslich von sinkenden Lagerbeständen bei Inputgütern ausgingen, hat sich diese Einschätzung geändert. Die Subkomponente «Lager Einkauf» kletterte im Juli über die Wachstumsschwelle auf 50,3 Punkte. Vieles deutet demnach auf eine Beschleunigung der Aktivität in der Schweizer Industrie hin.

Manufacturing PMI

Abb. 1: Manufacturing PMI so hoch wie zuletzt 2011
Wachstumsschwelle = 50



Anzeige



MELDEN SIE SICH JETZT AN ZUM SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT SUMMIT 2017

Das Event für Entscheider in den Bereichen Procurement,
Supply Chain und Risk Management

11.10.2017

BMW Welt, München

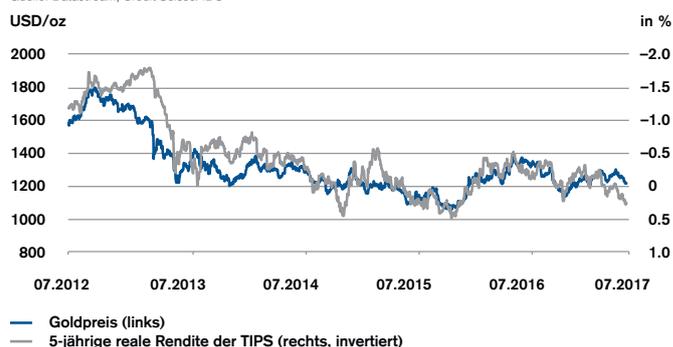


Rohstoffe

Nervosität bleibt hoch An den Rohstoffmärkten herrscht weiterhin hohe Nervosität, die sich in volatilen Preisen niederschlägt. Die Ölpreise gerieten erneut unter Druck, da die Normalisierung der Lagerbestände derzeit nur langsam vorankommt. Im Juli sollte sich die Lage jedoch saisonbedingt verbessern, wobei sich dieses günstige Zeitfenster zum Ende des dritten Quartals wieder schliessen dürfte. Neben Öl verzeichneten Edelmetalle ebenfalls eine Underperformance, da die Notenbankrhetorik der Fed etwas restriktiver wurde. Angesichts des Risikos steigender Realzinsen bleiben wir gegenüber Gold vorsichtig eingestellt.

Steigende US-Realzinsen belasten Gold

Quelle: Datastream, Credit Suisse/IDC



Konjunktur

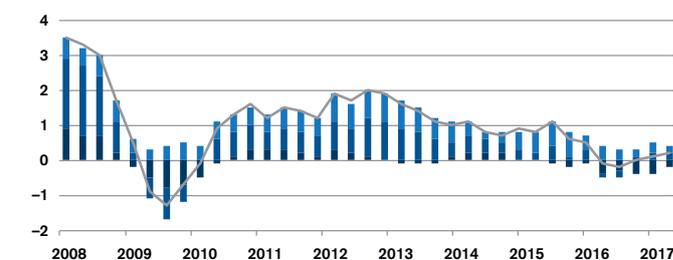
Global Globaler Wirtschaftsaufschwung dauert an: Das globale Wirtschaftswachstum bleibt weiterhin robust. Obwohl der momentane Aufschwung bereits seit Längerem andauert, zeigte das Geschäftsklima in den meisten Regionen auch im Juni nach oben. Gleichzeitig bleibt der Aufwärtstrend bei der Inflation (noch) aus – weder in den USA, der Eurozone noch in China dürfte die Teuerung kurzfristig anziehen. Sinkende Arbeitslosenquoten sollten jedoch mittelfristig Aufwärtsdruck auf das Lohnwachstum und die Inflation ausüben. Bis dato bleibt der für die Finanzmärkte erfreuliche Mix aus solidem Wachstum und tiefer Inflation bestehen.

Schweiz Schweizer Arbeitsmarkt im Aufwind: Der Härtestest ist bestanden: Die Hälfte der Stellen, die im Zuge der Aufhebung des EUR/CHF-Mindestkurses verloren gingen, wurden bereits durch neue kompensiert. Die Arbeitslosenquote hat sich von ihrem Höchststand von 3,3% im Sommer 2016 auf derzeit 3,2% verringert. Und der Rückgang der Arbeitslosenquote dürfte andauern – darauf weisen zumindest Unternehmensbefragungen hin. Die Verbesserung wird aber angesichts der vergleichsweise verhaltenen Wirtschaftsdynamik nur langsam vonstattengehen. Das Beschäftigungswachstum bleibt also bis auf Weiteres eher schwach.

Positives, aber noch schwaches Schweizer Beschäftigungswachstum

Quelle: BFS, Credit Suisse

Wachstum der Beschäftigung zum Vorjahr
in %



- Öffentl. Sektor (inkl. Gesundheitswesen)
- Industrie
- Dienstleistungen (ohne öffentl. Sektor)
- Total

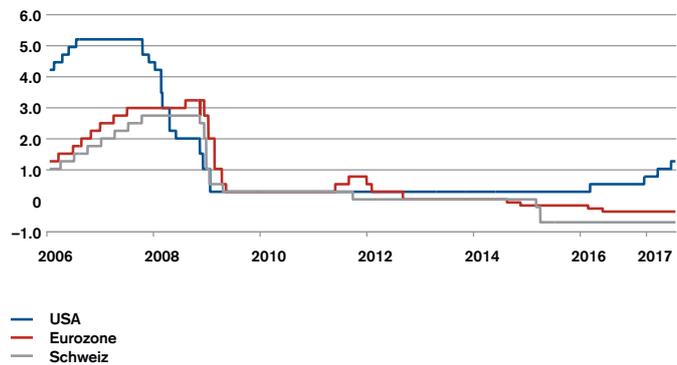
Geldpolitik

Zinsen Ultraexpansive Geldpolitik neigt sich dem Ende zu: Die US-Notenbank (Fed) dürfte ihre Geldpolitik weiter normalisieren. Bis Ende Jahr wird sie voraussichtlich einen weiteren Zinsschritt vornehmen und mit der Reduzierung ihrer Bilanz beginnen. Auch die Europäische Zentralbank (EZB) dürfte eine vorsichtige Straffung der Geldpolitik einleiten: Im September könnte sie eine schrittweise Beendigung ihres Anleihekaufprogramms ab Januar 2018 ankündigen. Eine Erhöhung des Hauptrefinanzierungssatzes halten wir aber frühestens Ende 2018 für wahrscheinlich. Die Schweizerische Nationalbank (SNB) wiederum wird ihre Zinsen erst nach der EZB erhöhen.

Fed hat erste Zinsschritte hinter sich

Quelle: Bloomberg, Credit Suisse

Leitzinsen, in %



Währungen

Global Zinsvorteil sollte USD stützen: Der USD hat sich noch nicht von der jüngsten Schwächephase erholen können. Gleichzeitig erwarten wir weiterhin, dass der Zinsvorteil des USD gegenüber EUR und CHF wieder Wirkung entfalten und sogar zunehmen sollte. Die Fed bleibt bei ihren Plänen, die Bilanzsumme zu reduzieren und die Zinsen zu erhöhen, während EZB und SNB noch länger nicht an der Zinsschraube drehen dürften. Wir erwarten, dass sich der EUR/USD-Wechselkurs wieder unter 1,10 zurückbildet und der USD/CHF-Wechselkurs in den kommenden Wochen wieder in Richtung Parität tendiert.

US-Zinsvorteil dürfte sich erneut ausweiten

Quelle: Datastream, Credit Suisse/IDC

USD/CHF



Schweiz Der EUR erhält Rückenwind: Durch die Kombination von robusten Konjunkturdaten aus der Währungsunion und sich andeutenden weiteren Schritten der EZB weg von ihrer sehr lockeren Geldpolitik ist der EUR/CHF-Wechselkurs in der ersten Julihälfte auf ein Einjahreshoch geklettert. Dank dieser Aufwertung des EUR konnte die SNB ihre Fremdwährungskäufe deutlich reduzieren. Sofern die politische Landschaft in der Eurozone weiterhin ruhig bleibt oder sich gar weiter aufhellt und die Wirtschaftsdynamik wie von uns erwartet positiv bleibt, wird die relative Schwäche des CHF in den kommenden Monaten wohl anhalten.

REGION MITTE

Besuch der Rivella AG in Rothrist

Rivella – eine feste Grösse in der Gesellschaft und der Kultur der Schweiz. Die Region Mitte organisierte die Vorabendveranstaltung in Rothrist, und 49 interessierte Teilnehmende haben am 20. Juni ihre eigene Rivella-Story mit neuen Eindrücken erweitert.

Die Gastgeberin, vom Pionier und Rivella-Erfinder Robert Barth gegründet, versorgt die Schweiz mit den Erfrischungsgetränken Rivella und Passaia sowie den Fruchtsäften der Marke Michel. Das Unternehmen will sich auch in ausgewählten ausländischen Märkten etablieren und generiert heute bereits 25 Prozent des Absatzes ausserhalb der Schweiz, vor allem in Holland und Luxemburg.

Der erste Teil der Veranstaltung widmete sich dem Produktionsrundgang. In fünf Gruppen aufgeteilt und mit Hygieneschutzkleidung ausgerüstet, erlebten wir die Herstellung von Rivella und Michel-Fruchtsäften hautnah mit. Zu Beginn wurde die Zusammensetzung von Rivella auf einer grossen Leinwand vorgestellt: Milchserumkonzentrat, ein geheimer Mix aus Frucht- und Kräuterextrakten, Zuckersirup oder Süsstoffe, Kohlensäure und Wasser ergeben das fertige Rivella. Die riesigen Getränkemischanlagen produzieren pro Stunde bis zu 30 000 Liter davon. Damit diese überhaupt abgefüllt werden können, werden 80 Millionen Flaschen pro Jahr mit den zwei haus-eigenen Blasmaschinen aus einem weniger als 10 cm grossen Rohling aufgeblasen. Die interne Werkstatt sorgt dafür, dass Defekte oder Ausfälle an sämtlichen Anlagen rasch behoben werden können.

Nach einer kurzen Stärkung mit Kaffee und Kuchen starteten wir mit einem amüsanten und aufschlussreichen Film über das Unternehmen, seine Kultur und seine Verbundenheit mit der Schweiz. Senior Brandmanager Daniel Strobel führte uns durch die Rivella-Geschichte bis zum letzten Meilenstein, dem neuen Kleid, in dem sich Rivella seit Frühling 2016 präsentiert. Danach fesselte der Leiter Einkauf & Logistik, Stefan Höltschi, unsere Aufmerksamkeit mit einem Referat über die Herausforderungen in seinem Verantwortungsbereich.

Abschliessend waren wir zu einem reichhaltigen Apéro eingeladen. Bei Speis und Trank wurde in diversen Gesprächen nochmals über die interessanten Eindrücke und das Gehörte gesprochen – jedoch auch über andere Herausforderungen, denen die Teilnehmenden tagtäglich ausgesetzt sind.

Rivella hat diesen beeindruckenden Anlass mit grosser Professionalität und einem fa-



miliären Zusammenhalt, der während der gesamten Veranstaltung spürbar war, organisiert und durchgeführt.

Karin Schärmeli

Mehr aus den Regionen

www.procure.ch/Regionen

SCHAUFENSTER

Herzlich willkommen als Neumitglied

EKZ



Als Mitgestalter der Energiezukunft entlasten die Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ) ihre Kunden in deren Energiewelt: mit 100 Prozent erneuerbaren Energien, einem der tiefsten Strompreise der Schweiz und Lösungen für die Zukunft.

Die EKZ sind einer der grössten Energieversorger der Schweiz. Sie liefern Strom für fast eine

Million Menschen – innerhalb sowie ausserhalb der Kantonsgrenzen. Über ihr Verteilnetz werden mehr als 9 Prozent des gesamtschweizerischen Stromverbrauchs abgesetzt.

Die 1400 Mitarbeitenden engagieren sich mit vielseitigen Energielösungen für Eigenheimbesitzer und Mieter, kleine bis grosse Unternehmen und andere Schweizer Energieversor-

ger. Das EKZ-Stromnetz ist rund 15000 Kilometer lang und mit 99,997 Prozent überdurchschnittlich verfügbar.

EKZ

Dreikönigsstrasse 18
8002 Zürich
www.ekz.ch

Hch. Borer Kartenverlag AG



Seit über 50 Jahren ist das inhabergeführte Familienunternehmen aus dem solothurnischen Erschwil national und international erfolgreich am Markt tätig. Die Hch. Borer Kartenverlag AG gehört zu den führenden Anbietern im Glückwunschkartenbereich.

Bis zu 80% der Designs werden in der eigenen Grafikabteilung entworfen und entwickelt. Die Hch. Borer

Kartenverlag AG produziert für den Grosshandel und den Fachhandel. Privatkunden können die Produkte über den Onlineshop beziehen. Der Kartenverlag führt ein breites Sortiment an Glückwunschkarten, Weihnachtscarten oder Themenkarten mit ausgefallenen Prägungen. Die Karten werden ausschliesslich in der Schweiz produziert.

Weiter spezialisiert sich die Druckerei auf Drucksachen aller Art. Das Sortiment reicht von Geschäftsdrucksachen, Broschüren, Katalogen, Flyer, bis hin zu Werbeblachen und Werbetafeln.

Hch. Borer Kartenverlag AG

Druck&Design
Ilbachstrasse 39
4228 Erschwil
www.hch-borer.ch

Wirth+Co AG



Wirth+Co AG ist ein Systemlieferant im blechverarbeitenden Sektor. Mit 200 Mitarbeitenden und einer breiten Wertschöpfungskette bietet das 1962 gegründete Familienunternehmen eine umfassende Dienstleistungspalette an. In einem Laser- und Biegecenter werden komplizierte Teile im Schichtbetrieb und über Nacht vollautomatisch produziert. Die Firma ist

in der Lage mit MAG-, MIG- und TIG-Schweissverfahren alle gängigen Werkstoffe zu schweissen. Mit der Erfüllung der Normen ISO 3834-2 und EN 15085-2 CL1 im Schweissen und DIN 6701-2 im Kleben wagt sie sich auch an anspruchsvolle Anwendungen. Im vollautomatischen Lackierwerk werden die Teile mit Pulver- oder Nasslack beschichtet. Geschweisste INOX-Teile wer-

den im Beizbad behandelt. Schlussendlich werden die Teile in der Montage zusammengebaut, damit sie just in time in der richtigen Menge ausgeliefert werden können. Mit der LeanLine können auch kurzfristige Aufträge ausgeführt werden.

Wirth+Co AG

Schiltwaldstrasse 22
6033 Buchrain
www.wirth-ag.ch

Weitere Firmenmitglieder

Ringier AG, Dufourstrasse 23, 8008 Zürich
Naturo Kork AG, Allmendstrasse 4, 6210 Sursee
SIG Combibloc Procurement AG, Laufengasse 18, 8212 Neuhausen

Einzelmitglieder

Pascal Lautenbach, Chisenmattweg 18, 3510 Konolfingen
Markus Kuhn, Mutschellenstrasse 81, 8038 Zürich

Die Einkaufskooperation: Spitäler Affoltern und Schwyz

Die Spitäler Affoltern und Schwyz arbeiten in puncto Einkauf zusammen. Margrit Hug leitet seit August 2015 den gemeinsamen Einkauf. Sie ist in beiden Spitälern auch für das Zentrallager und die Stationsversorgung verantwortlich.

Frau Hug, Sie leiten die Einkaufskooperation der Spitäler Affoltern und Schwyz. Was macht Ihr Einkaufsteam speziell?

Der Einkauf im Gesundheitswesen ist sehr vielfältig. Das Spektrum der zu beschaffenden Güter ist breit. Es reicht von medizinischem Verbrauchsmaterial, Implantaten, Reinigungs-, Büro- und Hotelartikeln bis hin zu Investitionen in Anlagegüter wie Mobiliar, Geräte und Einrichtungen. Die beiden Spitäler kooperieren in puncto Einkauf. Unser Team besteht aus drei Personen im Einkauf und sechs Personen im Zentrallager/Transportdienst. In jedem Spital ist eine Einkäuferin für den operativen Einkauf zuständig, der strategische Einkauf ist bei mir. Wir Einkäuferinnen haben alle einen anderen beruflichen Hintergrund und Werdegang und ergänzen uns toll. Bedingt durch die Kooperation agieren alle im Team sehr selbstständig, sind aber in der gegenseitigen Information und Kommunikation gefordert.

Aus welchem Holz ist ein guter Einkaufsprofi geschnitzt?

Gute Einkäuferinnen und Einkäufer müssen auch in hektischen Zeiten einen kühlen Kopf bewahren, sich aber schnell auf die verschiedenen internen und externen Ansprechpartner einstellen können. Speziell im Gesundheitswesen gilt es auch, Prio-

ritäten zugunsten der Notfallversorgung und der Patienten zu setzen. Das oberste Ziel ist es, den gesamten Prozess von der Bedarfsabklärung über die Entsorgung und das Beachten der gesetzlichen Vorgaben bis hin zur Rechnungsstellung an die Kostenträger im Auge zu behalten. Und natürlich sollte eine Sortimentsausweitung vermieden werden.

Wenn Sie Ihr Beschaffungsbudget verdoppeln könnten, wofür würden Sie das tun?

Beide Spitäler arbeiten mit der gleichen Logistiksoftware. Diese hat noch Entwicklungspotenzial und könnte weiter ausgebaut werden. Generell würde ich insbesondere in die elektronische Unterstützung investieren.

Haben Sie ein Motto für die Teamarbeit beziehungsweise gemeinsame Rituale?

Das Motto unseres Teams heisst: «Es gibt keine Probleme – nur Herausforderungen.» Rituale an sich haben wir keine. Ich bin mehr für Spontanität, beispielsweise dass wir an einem heissen Tag zusammen ein Gelato geniessen, am Dreikönigstag die Abteilungskönigin oder den Abteilungskönig küren oder zusammen auf das Leben anstossen.

Worauf sind Sie besonders stolz?

Dass wir trotz kleinen Teams in Affoltern und Schwyz in den letzten zwei Jahren einiges aufarbeiten, zusätzliche Dienstleistungen übernehmen und die Dokumentationen des Qualitätssystems und des internen Kontrollsystems aktualisieren respektive aufbauen konnten.

Zu den Unternehmen

Das Spital Schwyz ist der wichtigste regionale Gesundheitsversorger und einer der grössten Arbeitgeber des Talkessels Schwyz. Das Spital Affoltern stellt die erweiterte Grundversorgung für die Bevölkerung im Säuliamt sicher. Beide Spitäler sind Mitglieder der Geblog (Gesundheitswesen, Beschaffung & Logistik), einer Non-Profit Gesellschaft im Eigentum der angeschlossenen 31 Spitäler mit der Hauptaufgabe der strategischen Beschaffung von medizinischem Verbrauchsmaterial.



V.l.: Rahel Lamprech (Spital Affoltern), Margrit Hug (Leitung), Azucena Forster (Spital Schwyz)

NACHWUCHS

Einkäufer mit Potenzial: Adem Aygün

Adem Aygün (33) ist seit zehn Jahren im Einkauf tätig und ist seit 2015 als «Leiter Einkauf & Logistik» bei der Rotronic AG angestellt. Er bildet sich momentan bei procure.ch zum «Einkaufsleiter mit eidgenössischem Diplom» weiter.

Sie haben sich für eine Einkaufslaufbahn entschieden. Weshalb?

2005, nach meiner Lehre und während meiner Anstellung als Polytechniker bei der Firma Sulzer habe ich mich bereits intensiv mit meiner beruflichen Laufbahn auseinandergesetzt. In Berufsberatungsgesprächen habe ich herausgefunden, dass meine Fähigkeiten im Bereich Verkauf und Einkauf liegen könnten. Ein Studium kam für mich allerdings nicht in Frage. Viel lieber wollte ich in einem technisch ausgerichteten Unternehmen tätig sein, dort Erfahrungen sammeln und mein Fachwissen durch Weiterbildungen ausbauen. Nach einigen Bewerbungsgesprächen war es letztlich eher Zufall, dass ich mich für eine Einkaufskarriere entschied. Timur Bayraktar holte mich 2008 für sieben Jahre als Technischen Einkäufer zu einem grossen Industrieunternehmen. Ihm verdanke ich es, dass ich einen Beruf gefunden habe, den ich mit grosser Leidenschaft ausüben kann.

Weshalb haben Sie sich im Einkauf weitergebildet?

Eine Weiterbildung startet man meist aus Motivation und Freude am Beruf. Für mich sind das die entscheidenden Beweggründe. Das Verhältnis von praktischer Erfahrung und theoretischem Wissen muss hierbei jeweils im Gleichgewicht sein. Am besten auf hohem Niveau. Meine Einkaufsausbildungen habe ich bei procure.ch absolviert. Die Dozenten waren stets erfahrene Fachleute. Um als Einkäufer nachhaltig erfolgreich zu sein, ist ein gutes Netzwerk wichtig. Der Austausch mit Klassenkolleginnen und -kollegen ist hierbei unglaublich wertvoll. Ohne procure.ch wäre für mich eine Weiterbildung in dieser Form nicht möglich gewesen.

Was möchten Sie in den nächsten fünf Jahren erreichen?

Meine Motivation gilt zurzeit der Weiterentwicklung von Einkauf und Logistik bei der Rotronic AG. Themen wie Digitalisierung, Innovationen, Konzepte, Prozesse, Kosten und die Qualität sind entscheidend für ein erfolgreiches Unternehmen. Als Führungskraft möchte ich Erfahrungen sammeln und meine Führungsqualitäten ausbauen. Ich lerne viel von meinem aktuellen Vorgesetzten. Meiner Ansicht nach sind Vorgesetzte ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn. Künftige Weiterbildungen plane ich für kommenden Sommer. Supply Chain Management oder Leadership sind Themen, die mich interessieren. Ausserdem würde ich gerne nebenberuflich als Dozent oder Prüfungsexperte in Weiterbildungskursen tätig sein.

PERSON IM FOKUS

Patricia Hurschler

Die promovierte Betriebs- und Produktionsingenieurin (35) ist Head of Direct Procurement bei Roche Diagnostics International AG in Rotkreuz. Sie war lange Jahre für procure.ch als Prüfungsexpertin tätig. Seit Mai 2017 ist sie Mitglied des Vorstandes. Die leidenschaftliche Sportlerin (Ski, Mountainbike) wohnt in Luzern.

Weshalb engagieren Sie sich im Vorstand von procure.ch?

Den Verband kenne ich schon lange durch Veranstaltungen, als Prüfungsexpertin und durch die Fachzeitschrift. Ich glaube, dass er viele Möglichkeiten bietet für Austausch unter Firmen über Einkaufsthemen und neue Ansätze, um Procurement-Excellence zu erlangen. Dazu möchte ich einen Beitrag leisten. Zudem erachte ich auch die Aus- und Weiterbildung als einen wichtigen Baustein erfolgreicher Einkaufsteams. Gerade weil alle privat einkaufen, ist die Grenze zum professionellen Einkaufen fliessend. Ein Einkäufer jedoch muss viele Facetten abdecken können und sich das Fachwissen aneignen. Die Ausbildung und das Netzwerk innerhalb des Einkaufs voranzubringen, ist meine Motivation fürs Engagement. Mein Herz schlägt schon seit dem Studium für den Einkauf, und ich möchte die Zukunft der Beschaffung in der Schweiz mitgestalten und die Richtung des Verbandes mitbestimmen.

Welches ist Ihrer Ansicht nach die wichtigste Herausforderung in Einkauf und Beschaffung, der sich Unternehmen im Diagnostikabereich zu stellen haben?

Diagnostik-Systeme sind im Hightechsegment und haben sehr hohe Qualitätsanforderungen. Lieferanten müssen über lange Lebenszyklen von bis zu zehn Jahren kontinuierliche Performance liefern und dabei mit den hohen regulatorischen Ansprüchen mitgehen. Der Einkauf sichert die nachhaltige Lieferantenqualifizierung und evaluiert frühzeitig zusammen mit Entwicklung und Produktion die besten Lieferanten. Neben Qualität muss auch die Lieferverfügbarkeit sichergestellt sein, da die Systeme lebenswichtige Entscheidungen der Ärzte unterstützen. Die Beschaffung aller Komponenten über den ganzen Lebenszyklus sowie die kontinuierliche Begleitung von Produkt- und Prozessverbesserungen in einem Umfeld, in dem jegliche Änderungen geprüft und dokumentiert werden, sind eine Herausforderung im Einkauf. Nicht minder wichtig und herausfordernd ist die stetige Kostenreduktion. Auch in der Diagnostik-Branche herrscht ein grosser Kostendruck, und der Einkauf trägt einen wesentlichen Beitrag dazu bei, die Zielkosten der Systeme zu erreichen und die Wettbewerbsfähigkeit durch Einsparungen zu sichern.

Womit kann man Ihnen eine Freude machen?

Mit einem Pulverschneeberg ... in meiner Freizeit verbringe ich im Winter viel Zeit beim Skifahren und mit Skitouren. Das gibt den notwendigen Ausgleich zur Arbeit und befreit den Kopf für neue Ideen. Aber auch mit einem guten Kaffee und einem spannenden Gespräch kann man mir eine Freude machen. Dabei freue ich mich, konstruktives Feedback zu bekommen und zu geben.

Seminare

September | Oktober 2017

- | | |
|---|---|
| <p>27.09. Warenursprung – Anforderungen bei internationalen Geschäften
In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie den präferenziellen Warenursprung festlegen und dadurch Zölle sparen. Sie erhalten Grundlagen, um eine optimale Abwicklung zu definieren und Verantwortlichkeiten zu erkennen. Anhand von Praxisfällen erkennen Sie die Bedeutung sowie die Anforderungen an Ihr Unternehmen.</p> | <p>Priora Business Center
Balsberg, Kloten</p> <p><u>8.45 bis 17.00 Uhr</u></p> |
| <p>28.09. Beschaffung von Investitionsgütern
Die Beschaffung von Investitionsgütern wird oft als Königsdisziplin des Einkaufs bezeichnet. Einkäufer müssen den Markt kennen, technisches Wissen vorweisen und zudem in der Lage sein, crossfunktionale Voraussetzungen zu schaffen, sowie Kenntnisse über spezifische Instrumente und Tools besitzen.</p> | <p>Priora Business Center
Balsberg, Kloten</p> <p><u>8.45 bis 17.00 Uhr</u></p> |
| <p>17.10. 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.</p> | <p>Mövenpick Hotel,
Glattbrugg</p> <p><u>8.45 bis 17.00 Uhr</u></p> |
| <p>18.10. Maverick Buying – am Einkauf vorbei
Maverick Buying – wenn am Einkauf vorbei eingekauft wird. Oft ein erheblicher Anteil, darunter Indirektes, Projekte, «Dringendes und Besonderes». Um auch diesen Anteil zu übernehmen, sind spezielle Kenntnisse und Kapazitäten notwendig: Lernen Sie, wo Potenziale versteckt sein können und wie diese zu erschliessen sind.</p> | <p>Hotel Arte, Olten</p> <p><u>8.45 bis 17.00 Uhr</u></p> |

Regionale Events

Betriebsbesichtigung Plaston AG

31. August 2017, Widnau

Firmenpräsentation SV Group an der ETH

31. August 2017, Zürich

Betriebsbesichtigung AMAG Teilelogistik

14. September 2017, Buchs

Businesslunch «Die Magie des perfekten Lernens»

22. September 2017, Zürich

Lehrgänge

Supplier Quality Management mit Diplom SAQ/procure.ch

Praxisnahes Wissen und Fähigkeiten für eine professionelle und nachhaltige Lieferantenentwicklung zur Qualitätssicherung

Start: Ende August 2017 in Olten

Sachbearbeiter/-in Einkauf mit procure.ch-Zertifikat

Für Einsteiger/-innen im Einkauf – rasch und kompakt zum täglich benötigten Grundlagenwissen

Start: Anfang September 2017 in Aarau und Winterthur

Einkaufsfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis

Für Fachkräfte mit Einkaufserfahrung – eine solide Grundlage für die vielfältigen Anforderungen

Start: Ende Oktober/Anfang November 2017 in Bern, Winterthur, Olten und Zürich

www.procure.ch/Lehrgang

Fachtagung für Einkauf und Supply Management

«Der Einkauf als wichtige Disziplin im Kontext der Digitalisierung»

Ein abwechslungsreiches Programm bietet Ihnen während einhalb Tagen aktuelle fachliche Anregungen und zahlreiche Möglichkeiten für den persönlichen Austausch unter Berufskollegen. Es erwarten Sie Referate, Praxisworkshops, eine Podiumsdiskussion und ein Dinner mit Showact.

16./17. November 2017, Seehotel Waldstätterhof, Brunnen

www.procure.ch/Fachtagung

Termine vormerken

Infoabend Lehrgänge mit eidg. Abschluss

4. Oktober 2017, Kurs- und Seminarzentrum Sälihof, Olten

Beratungsgespräch «Import, Zoll und Warenursprung»

10. Oktober 2017, Zollschiule.ch, Oberglatt

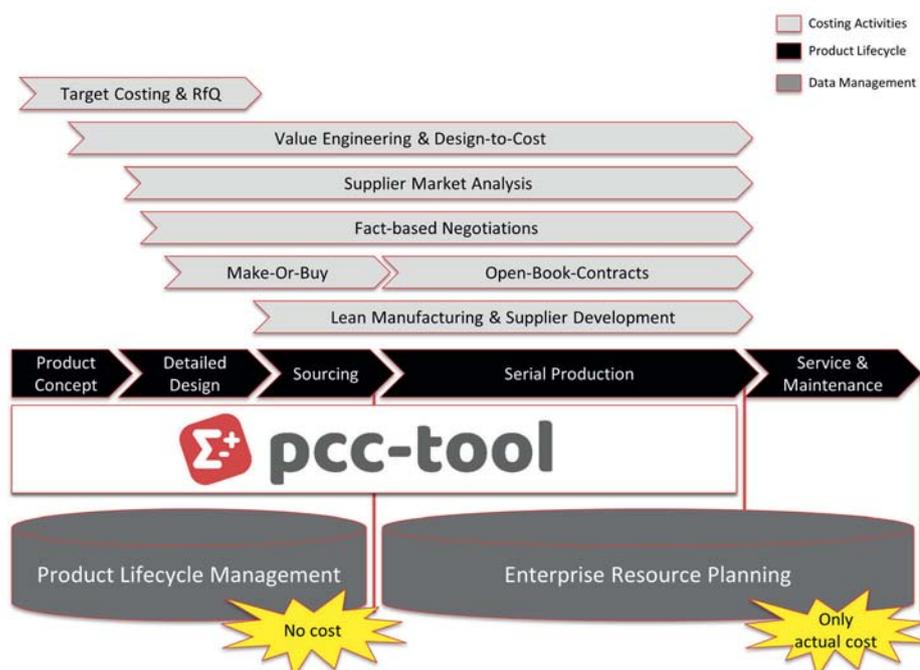
«Wirtschaft aktuell» mit Bedeutung für den Einkauf

30. Oktober 2017, Sorell Hotel Aarauerhof, Aarau

www.procure.ch/Event

Kostenmodellierung im Einkauf

Cost Engineering ist auf dem Vormarsch



In Zeiten zunehmender Globalisierung wird der Einkauf zur zentralen Schnittstelle im Unternehmen und sichert dessen Wettbewerbsfähigkeit. Das Cost Engineering, also die Nutzung von Kostenmodellen, setzt sich hierbei immer stärker durch, macht die Einkaufspotentiale sichtbar und ermöglicht die kurzfristige Umsetzung von Einsparungen und mittelfristig eine kostenoptimierte Produktgestaltung bereits in der Entwicklung. Zahlreiche Aktivitäten werden durch das Cost Engineering unterstützt (s. Abbildung 1).

Dort ansetzen, wo SAP & Co. aufhören

Für die professionelle Kostenmodellierung reichen die ERP/PPS-Softwaresysteme bei weitem nicht aus, da sie nur die interne Wertschöpfung abbilden, jedoch die Einkaufsumfänge nur mit den Ist-Kosten (als Materialkosten) erfassen. Die heutige Dynamik in Rohmaterialpreisen, Währungen und die zunehmende Verschiebung der Wertschöpfung erfordert allerdings die effiziente Modellierung möglicher Szenarien. In vielen Fällen, sind die eingekauften Komponenten und Module sogar eine «Black Box», ohne Kenntnis der Kostentreiber. Der grösste Anteil der Einsparungen

liegt unbeachtet brach und die Mitarbeiter sind auf selbstgestrickte Excel-Lösungen zur Kostenmodellierung angewiesen. Ein «Cost-Break-Down» ist sicher ein erster Schritt, ersetzt aber nicht die Verfügbarkeit eines vollständigen Kostenmodells.

PCC-Tool: Benutzerfreundliche Softwarelösung

Das PCC-Tool ermöglicht eine standardisierte Kostenmodellierung mit durchschnittlich über 20% erzielter Einsparungen. Es zeichnet sich durch eine benutzerfreundliche Oberfläche aus und stellt stets aktuelle Datenbanken für Rohmaterialien, Fertigungsanlagen und Standortfaktoren bereit. Selbst ungeübte Anwender kalkulieren damit schnell und effizient. Es integriert sich über Schnittstellen nahtlos in die bestehende IT-Landschaft und erstellt Reports, die direkt in einer Verhandlung eingesetzt werden können.

Zumtobel Group AG: Strategische Entscheidung mit Weitsicht

Seit 2016 ist das PCC-Tool bei Zumtobel flächendeckend im Einsatz. Erfolgreiche Kosteneinsparungen wurden damit ab der ersten Verhandlung realisiert. Miro

Ardan, SVP Global Purchasing, ist vom Erfolg der Software überzeugt: «Das PCC-Tool ist ein zentrales Element in unserem Einkauf. Es zeigt uns die Should-Cost transparent auf und ermöglicht einen partnerschaftlichen Umgang mit unseren Lieferanten anhand der Fakten.» Die Zumtobel Group hat sämtliche Einkäufer im Umgang mit der Software geschult und ein neutrales Should Costing Team etabliert, welches auch R&D, die Produktion und strategische Entscheidungen unterstützt.

GBC Solutions AG

Fabrikstrasse 5
6330 Cham
Telefon: +41 41 780 3849
Email: info@gbc-solutions.com
Mehr Infos: www.pcc-tool.com



Autor: Dr. Michael Preiss

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

6300 Zug
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

Bürobedarf



Büro und mehr

iba ag
Gewerbestrasse 16, 3065 Bolligen
www.iba.ch

iba ag ist der führende Schweizer Gesamtlösungsanbieter für Bürobedarf von Firmenkunden. Wir begleiten Sie bei der Umsetzung von auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Büro- und Arbeitsplatzlösungen.

0800 82 82 82

info@iba.ch

3D Druck



IHRE VISIONEN. UNSERE LÖSUNGEN.

René Faigle AG
8050 Zürich

Wir sind das führende schweizerische Familienunternehmen für Druck- und Dokumentenlösungen sowie 3D Druck. Mit unseren Lösungen steigen Unternehmen unkompliziert in die dritte Dimension ein. Unser Sortiment umfasst 3D Drucker; vom Einstiegsmodell bis zu professionellen Produktionsdruckern, 3D Scanner, 3D Software und Druckdienstleistungen.

044 308 43 43

www.faigle.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 überzeugender Produkte und Dienstleistungen für das effiziente Büro von morgen. Das Unternehmen ist mit 10 Geschäftsstellen, 2 Papeterien, dem BusinessPoint im Bahnhof Bern und einem Logistikzentrum in der Schweiz vertreten.

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



Büro und mehr

iba ag
Gewerbestrasse 16, 3065 Bolligen
www.iba.ch

iba ag ist der führende Schweizer Gesamtlösungsanbieter für Bürobedarf von Firmenkunden. Wir begleiten Sie bei der Umsetzung von auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Büro- und Arbeitsplatzlösungen.

0800 82 82 82

info@iba.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

Dokumenten Management



IHRE DOKUMENTE. UNSERE LÖSUNGEN.

René Faigle AG
8050 Zürich

Wir sind das führende schweizerische Familienunternehmen für Druck- und Dokumentenlösungen sowie 3D Druck. Rund um das Dokumentenmanagement bieten wir flexible Hard- und Softwarelösungen zur Archivierung und Nutzung von digitalen Dokumenten und Informationen – von einer einfachen Archivlösung bis zu umfassenden DMS Lösungen mit Scanning-, Workflow-, Integrations- und ERP-Einbindungsmöglichkeiten.

044 308 43 43

www.faigle.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

Energiedienstleistung



swenex – swiss energy exchange Ltd
Nidfeldstrasse 1
6010 Kriens

www.swenex.ch

Als Ihr Vertrauenspartner für Strombeschaffung und Bewirtschaftung bürgen wir für unsere Unabhängigkeit von Energielieferanten.

041 317 38 38

info@swenex.ch

Etiketten/etikettiersysteme



Büro und mehr

iba ag
Gewerbstrasse 16, 3065 Bolligen
www.iba.ch

iba ag ist der führende Schweizer Gesamtlösungsanbieter für Bürobedarf von Firmenkunden. Wir begleiten Sie bei der Umsetzung von auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Büro- und Arbeitsplatzlösungen.

0800 82 82 82 info@iba.ch

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

Output Management



IHRE DOKUMENTE. UNSERE LÖSUNGEN.

René Faigle AG
8050 Zürich

Wir sind das führende schweizerische Familienunternehmen für Druck- und Dokumentenlösungen sowie 3D Druck. Unsere Lösungen umfassen das Druckmanagement vom einzelnen Drucker oder Multifunktionsgerät bis zu Geräteflotten inkl. Software und Verwaltungskonzept.

044 308 43 43 www.faigle.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 | Zürichstrasse 46 | 8840 Einsiedeln
 Tel. 055 418 83 83 | Fax 055 418 83 84
 info@wellpack.ch | www.wellpack.ch

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 Kleinstmengen.

055 418 83 83 info@wellpack.ch

Filter, Siebe, Lochbleche



TECmetall.ch
5436 Wuerenlos
www.Lochblech.ch

Schweizer Spezialist für Inox Sieb- und Filterelemente im Maschinen- und Apparatebau. Granulieren, Mahlen, Trocknen, Filtrieren, Trennen, Entwässern, Separieren oder Belüften, wir haben für Ihren Prozess die ideale Lösung. Kleinmengen bedienen wir gerne über unseren Onlineshop.

044 400 12 80 info@tecmetall.ch

Kopier-/Fax- und Drucksysteme



Büro und mehr

iba ag
Gewerbstrasse 16, 3065 Bolligen
www.iba.ch

iba ag ist der führende Schweizer Gesamtlösungsanbieter für Bürobedarf von Firmenkunden. Wir begleiten Sie bei der Umsetzung von auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Büro- und Arbeitsplatzlösungen.

0800 82 82 82 info@iba.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



Büro und mehr

iba ag
Gewerbstrasse 16, 3065 Bolligen
www.iba.ch

iba ag ist der führende Schweizer Gesamtlösungsanbieter für Bürobedarf von Firmenkunden. Wir begleiten Sie bei der Umsetzung von auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Büro- und Arbeitsplatzlösungen.

0800 82 82 82 info@iba.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

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

Lager- und Betriebseinrichtungen



Kaiser + Kraft AG
Erlenweg 8, 6300 Zug
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-Garantien auf alle Artikel.

041 747 10 10 verkauf@kaiserkraft.ch

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

Menu riche et léger

Mesdames et Messieurs, en août, vous trouvez un menu riche et léger à la carte.

Dimitri Seckler est membre de la commission d'examens depuis plus de dix ans chez procure.ch et plus de 15 ans dans le domaine de la Supply Chain. A la page 48, le «Head of Production» chez Omega vous donne trois tuyaux essentiels pour bien se préparer aux examens. Patrick Monney vous rapproche du monde des achats dans l'hôtellerie de luxe et Aymeric Duprez dit: «Au diable les juristes!» A partir de la page 50, vous apprenez comment la directrice de la société Clestra a gagné l'entrée dans une des associations importantes à la Romandie. Je vous souhaite, comme toujours, une passionnante lecture!

DOSSIER FRANCOPHONE

50



MAGALI NIETO, UNE FEMME QUI ABAT DES MURS

ACTUALITÉ

48 Gens en bref: Dimitri Seckler

48 Le monde des achats dans l'hôtellerie de luxe

OPINION

49 Au diable les juristes!

PRATIQUE & RECHERCHE

50 Interview: «J'ai eu le coup de foudre pour les cloisons!»

MONITEUR

53 Magazine en ligne

53 Séminaires

GENS EN BREF

Dimitri Seckler



Dimitri Seckler est actif depuis plus de 15 ans dans le domaine de la Supply Chain. Il occupe actuellement le poste de Head of Production chez OMEGA SA. Il est membre de la commission d'examens depuis plus de dix ans chez procure.ch.

Les trois tuyaux essentiels pour bien se préparer, si on a bientôt des examens?

A mon avis, le premier conseil est de planifier minutieusement son emploi du temps entre son travail, sa famille, les études et les loisirs. Mon deuxième est de commencer à réviser ses examens plusieurs mois avant l'échéance finale, car je pense que le fait de réviser régulièrement permet d'apprendre d'une manière plus douce que le par cœur de dernière minute. Mon troisième est de rencontrer régulièrement (1x par semaine) des collègues préparant également les examens, afin de réviser ensemble et par la même occasion de trouver des réponses aux questions que l'on se pose, de se mettre en situation d'examens et de se motiver mutuellement.

Pourquoi vous engagez-vous pour l'association procure.ch?

Après avoir réussi mes examens, on m'a demandé si je désirais devenir membre de la commission d'examens. Cela m'a tout de suite enthousiasmé, car je pouvais à mon tour donner de ma personne afin que d'autres puissent suivre des cours, passer des examens et ainsi obtenir une reconnaissance dans ce métier passionnant qui est celui d'acheteur.

Avec quoi arrive-t-on à vous faire particulièrement plaisir?

Ma plus grande satisfaction est lorsque l'esprit d'équipe agit comme un moteur et devient une telle dynamique, que les objectifs fixés sont atteints malgré le fait que parfois cela semblait impossible au départ.

RÉGION ROMANDIE

Le monde des Achats dans l'hôtellerie de luxe



Quel plus beau cadre pour accueillir nos membres lors de notre 4^e événement que celui du Beau-Rivage Palace à Lausanne. Notre hôte de la soirée, et notre Event Manager, Vanessa Ducoloné nous a organisé une visite dans le monde très particulier des Achats dans l'hôtellerie de luxe. Son introduction nous a donné le ton «bienvenue au Cirque», oui car les collaborateurs du Beau-Rivage Palace sont tous des artistes, au service entièrement dédié à la totale satisfaction de leur clientèle.

Le voyage a commencé par la présentation du groupe qui détient ce palace, et les différents hôtels qui sont gérés par l'équipe de Vanessa. Il y en a 4, qui sont le Beau-Rivage Palace, L'hôtel d'Angleterre et Résidence,

le Château d'Ouchy et le Palaffite à Neuchâtel. Le Beau-Rivage Palace est une PME à part entière, il compte 475 collaborateurs, pour un chiffre d'affaires de CH 60 Mmio, un taux d'occupation de 60%, qui est excellent pour un hôtel de cette catégorie. Le budget achat s'élève à CHF 9 mio (sans l'infrastructure IT,...), dont les plus gros postes de dépenses sont la nour-

riture et les boissons, sachant qu'il y a sept restaurants à approvisionner. Faisons-nous tourner la tête avec quelques chiffres encore, 56 000 bouteilles de vin par année, 50 000 bouteilles d'eau, et 26 000 litres de lait. Une cave qui contient 65 000 bouteilles pour une valeur d'inventaire de CHF 3 mio; pour les participants, vous trouverez tous les chiffres dans la présentation qui vous sera remise. Et pour gérer tout cela la mémoire du personnel, car peu de support informatique pour le référencement, pour l'historique, et tout ce qui permet de faire qu'un processus est répétable et sans risque. Puis Vanessa nous a fait visiter virtuellement les lieux, nous avons pu apprécier le raffinement, et la décoration des chambres,

la responsabilité de l'aménagement des chambres est donnée au décorateur, et quasi chaque objet est unique, oubliez le monde de la standardisation bien connu dans l'industrie! Si une chambre ne devait pas avoir tout l'équipement requis, elle n'est pas mise en location, essayez de calculer le manque à gagner, c'est incroyable. C'est un monde qui n'a rien de comparable avec les autres domaines d'achat, car l'attention est exclusivement donnée à la totale satisfaction du client, peu importe ses souhaits, et désirs. Certains clients fournissent des listes de souhaits, et tout doit être prêt lorsqu'ils arrivent, imaginez-vous acheter des cerises en hiver, et bien le Beau-Rivage Palace sait le faire! Ou encore trouver un fromage spécifique italien qui n'est pas distribué en Suisse, le Beau-Rivage sait le faire. Vanessa nous a permis de rêver dans un monde réservé à une minorité, mais pour ce qui est du travail d'achat, je vous laisse imaginer la pression qui s'exerce, et le sentiment d'être parfois à la Bourse, avec prise de décision rapide, temps de réaction instantané. Encore un tout grand merci à Vanessa pour ce bel événement, et à nos membres qui ont bravé la chaleur pour venir écouter un joli voyage.

Patrick Monney

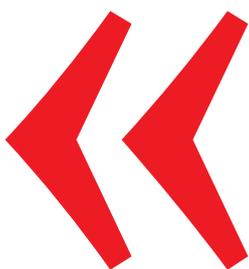
Davantage d'infos sur la région
www.procure.ch/fr/region-romandie

Au diable les juristes!



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!».



«Entre gens qui ne savent pas écrire, les affaires s'arrangent avec logique et bonne foi. Les contrats écrits servent seulement à donner matière à discussion sur ces obscurités du texte où sommeille toujours le germe impérissable de la

mauvaise foi.» Cette observation de Henry de Monfreid n'a pas pris une ride en 80 ans!

Combien de nos fournisseurs aujourd'hui encore se rembrunissent à l'évocation d'une possible contractualisation: «Vous n'avez pas confiance?» Combien d'acheteurs tremblent de voir leur propre scribouillard de service dénaturer une relation de confiance patiemment tissée. Combien de juristes, paralysés par la peur, se réfugient dans un langage intentionnellement abscons? Ou simplement trop aride pour permettre ne serait-ce qu'une compréhension identique du texte par les deux parties...

Pour autant, ces relations informelles tendent à disparaître, et c'est une bonne chose. Certes, le risque est grand de semer cette mauvaise graine lorsque le juriste entre

dans la danse, d'instiller le doute dès lors que l'on commence à envisager le pire, à parler de potentielles entorses, de défaillances. Les partenaires sont alors comme ces fiancés incrédules face au notaire qui leur parle de divorce, à l'heure où l'enthousiasme des préparatifs du mariage a effacé toutes les aspérités du chemin qui s'ouvre devant eux.

Pour être menée à bien, la contractualisation requiert cet état d'esprit bien particulier de l'avocat, cette capacité à imaginer le pire, à hypertrophier l'aversion au risque, quitte à stériliser en partie les bonnes volontés, à doucher les enthousiasmes.

C'est pourquoi l'acheteur, aussi bon soit-il, ne pourra jamais efficacement être son propre juriste. Au contraire, il lui faudra cultiver cette capacité à brusquer le juriste trop prudent, à forcer la main qui tient la plume, à oser et prendre des risques, à ne pas perdre sa foi dans le partenaire avec qui l'entreprise fera un bout de chemin... ou sa vie.

En un mot, de ne pas vendre son âme d'entrepreneur.



«J'ai eu le coup de foudre pour les cloisons!»

Magali Nieto dirige la société Clestra. Première femme à entrer au Conseil d'administration de la Fédération Vaudoise des Entrepreneurs (FVE), la plus importante association de construction de Suisse romande, elle abat les murs et nous fait découvrir un univers peu connu: les cloisons. Rencontre.

Interview: Edgar Bloch

Pouvez-vous définir Clestra Suisse romande en quelques mots?

Clestra est présente en Suisse depuis 1966, à Crissier depuis 30 ans. 36 personnes, dont 23 monteurs et 12 employés administratifs, travaillent sur ce site et notre chiffre d'affaires annuel s'élève à 12 millions dans un groupe international qui en génère 100. Nous formons une entité à part entière. L'usine Clestra est située à Illkirch près de Strasbourg. En tant que professionnels de la cloison, nous sillonnons la Suisse romande. Notre division génère des affaires dans les secteurs administratifs, les manufactures, l'horlogerie, et nous occupons un segment qui oscille entre le moyen et le haut de gamme.

Vos activités consistent dans la confection de cloisons. Pouvez-vous nous en dire plus?

Clestra conçoit, fabrique et installe des systèmes de cloisons amovibles et démontables, pleines et vitrées. Nous sommes au cœur de la conception des aménagements de bureaux que nous accompagnons et, souvent par nos innovations, nous les transformons en espaces évolutifs. Ce système existe depuis 1913 et a été inventé par le fondateur de la société Earl F. Hausermann à Cleveland dans l'Ohio aux Etats-Unis. Clestra est l'acronyme de Cleveland et de Strasbourg, là où se trouve l'usine des Forges de cette cité, où nous nous sommes implantés en Europe en 1960. Les activités du

groupe, détenu par un actionnaire principal, le groupe français Impala, dirigé par Jacques Veyrat, se déploient depuis dix à quinze ans en Asie et en Chine.

Le marché des cloisons – et Clestra – est-il impacté par l'évolution en «open space»?

Bien sûr, c'est pourquoi le Département R&D de Clestra, en collaboration avec des équipes multiculturelles opérant à San Francisco, New York, Londres, Strasbourg et Hong-Kong, a développé un nouveau concept de plateforme, nommée IRYS, modulaire et évolutive qui facilite la transformation et le passage d'un espace ouvert à fermé, ou la création d'un espace intermédiaire (ni ouvert, ni fermé) comme sous une marquise. Cela donne le sentiment d'un espace cosy, une vraie bulle de tranquillité. De toute façon, la cloison restera toujours un concept évolutif et nous cherchons constamment le dialogue avec le client pour répondre au mieux à ses besoins, et collaborons souvent avec les architectes d'intérieur.

Pensez-vous que cette tendance des «open space» est appelée à durer?

Avec les nouvelles générations et les nouvelles technologies, les modes et les tendances de travail dans les bureaux évoluent. Nous accompagnons à la fois la création d'espaces de socialisation et d'isolement. Il s'agit de lieux dédiés à la collaboration, la communi-

cation, la créativité, la socialisation, mais également d'endroits propices à la concentration et l'isolement tels que des «Box» ou des «Phone Booth», concepts inspirés tout droit des cabines téléphoniques britanniques. Nous innovons en tenant compte également des nouvelles technologies, avec les jeunes qui vivent constamment, leur portable à la main.

Dites-nous un mot sur votre clientèle.

Nous nous intéressons à une large gamme de clientèle dans le domaine tertiaire; il s'agit aussi bien de bureaux administratifs, de banques, de l'horlogerie, des assurances, des organisations et des sociétés internationales. En revanche, nous n'investissons pas le marché du logement.

En quoi consiste l'essentiel de votre travail de direction?

Je prône avant tout le management participatif et le travail en équipe. Lorsque vous dirigez des collaborateurs, il faut d'abord les convaincre par votre enthousiasme et leur faire partager le succès lorsqu'on remporte une affaire. Parfois, il est aussi important de savoir se serrer les coudes, comme en 2013, qui était une année difficile et m'a valu quelques insomnies.

Comment êtes-vous parvenue à occuper cette position?

J'ai débuté comme employée de commerce dans une carrosserie, un envi-

ronnement très masculin. Puis, je suis entrée, il y a 30 ans chez Clestra, comme secrétaire intérimaire. J'ai eu le coup de foudre pour les cloisons! Les patrons de l'époque m'ont alors proposé de devenir assistante de vente. J'ai appris tous les métiers ici pour devenir successivement dessinatrice, conductrice de travaux, ingénieur de ventes, responsable du service après-vente, puis directrice depuis 12 ans. J'ai réussi en appliquant l'adage de mon grand-père qui me disait: «si tu veux diriger, commence à balayer ton atelier.»

Quel est l'avantage de faire partie d'un groupe international?

Nous bénéficions du support d'un grand groupe, mais qui conserve une taille humaine, en raison de la structure de notre actionariat. Clestra nous permet d'avoir ainsi une vision sur les tendances du secteur dans le reste du monde. Un atout important, conséquence de notre clientèle internationale répartie en Asie, à Hong-Kong notamment, et aux Etats-Unis.

Quel est le plus grand défi pour votre entreprise?

Il faut savoir se remettre en question tous les jours, être inventif et avoir la niaque. La cloison paraît quelque chose de banal. A nous de vendre du rêve, de nous montrer compétitifs face à la concurrence internationale. Nous restons une entreprise locale avec 23 monteuses qualifiés et spécialisés, affiliés à une Convention Collective de Travail (CCT) et offrons à nos clients une infrastructure complète, de l'usine au service après-vente. Un spectre large qui n'est pas forcément l'apanage de tous nos concurrents.

Comment achetez-vous vos matériaux dans votre société?

Tout ce qui ne provient pas de notre usine, nous l'achetons aux fournisseurs locaux. Que ce soit la quincaillerie, les vitrages, les stores, les films, le bois, le mobilier, les poignées de portes, etc. J'attache une importance fonda-



Magali Nieto

La première femme à entrer au Conseil d'administration de la Fédération Vaudoise des Entrepreneurs (FVE) dirige la société Clestra à Crissier. Originaire de Barcelone, Magali Nieto (55ans) a fait son apprentissage dans une carrosserie. Puis dès 1987, elle est entrée chez Clestra comme interim pour aboutir à la Direction en 2005.

Image: mäd

mentale à favoriser des entreprises suisses. La grande majorité des employés de Clestra sont d'ailleurs domiciliés dans la région. Le travail de qualité qu'ils effectuent représente une incontestable carte de visite pour notre société.

Qui est responsable des achats chez vous?

Notre structure comporte trois départements (vente, travaux, service après-vente). Chacun d'entre eux achète en fonction de ses besoins. Je dispose de collaborateurs fidèles et loyaux qui ont

travaillé au minimum 15 ans dans la société, un véritable gage de sécurité pour nos clients.

Quels sont vos critères dans les achats?

Je porte une grande attention au commerce équitable, à l'environnement et à la qualité.

Vous êtes également depuis peu la première femme membre du Conseil d'une association faitière liée à la construction. Que pouvez-vous y apporter?

Plein de belles choses, j'espère ..., avec un regard féminin et aussi un accompagnement pour favoriser l'évolution de la FVE vers le futur. J'apporte sans doute aussi la vision d'un grand groupe, solidement implanté dans le local. Pour le reste, je suis l'un des 24 administrateurs de notre association et représente le Comité de branche de la serrurerie dans la construction métallique vaudoise sous le nom de «Métal-Vaud» et m'occupe de ce qui relève de la branche.

Est-ce aussi votre rôle d'intéresser davantage de femmes à embrasser les carrières d'un secteur réputé comme plutôt réservé aux hommes?

Aujourd'hui, les métiers du bâtiment sont parfaitement ouverts aux femmes et je les encourage à y faire carrière. Mais je soutiens avant tout nos jeunes, femmes ou hommes, à se montrer professionnels. On parle ici autant de compétences que d'égalité.

Quels sont les axes de la Fédération Vaudoise des Entrepreneurs pour garantir une concurrence loyale entre les acteurs?

La FVE s'est engagée, en compagnie de ses partenaires, pour l'édification d'une charte éthique vaudoise des marchés publics. Par ce moyen, nous espérons instaurer un climat de confiance entre les différents acteurs pour favoriser la participation des entreprises et la réalisation de projets conformes aux exigences du maître d'ouvrage. Nous avons également mis



Espace de travail autonome et autoportant, indépendant des structures du bâtiment.

en place une carte professionnelle pour tous les travailleurs sur les chantiers, un outil qui garantit le respect des CCT et des normes en vigueur dans la branche.

Etes-vous satisfaite des conditions qui prévalent dans les conditions d'accès aux marchés publics?

Oui, même si on peut faire mieux. Le travail d'information et de formation mériterait d'être intensifié à tous les échelons, avec l'ensemble des signa-

taires de la charte éthique vaudoise des marchés publics. La même remarque prévaut pour le service «Conseils et Assistance technique» de la FVE, qui collabore avec les collectivités publiques à l'élaboration des textes des soumissions en phase avec la législation en vigueur. •



Edgar Bloch

L'auteur est journaliste professionnel indépendant. Il a travaillé notamment à la RTS, la «Tribune de Genève», «L'Hebdo», «le Journal de Genève» et «l'Agefi», quotidien de la finance et de l'économie.

Fédération Vaudoise des Entrepreneurs & Clestra SA

La Fédération Vaudoise des Entrepreneurs (FVE) est la plus importante association de construction de Suisse romande qui compte plus de 2 700 entreprises et occupe plus de 21 000 employés.

Depuis sa création en 1913, Clestra conçoit, produit et installe des cloisons de bureau préfabriquées, amovibles ou démontables. En 2016, le groupe Clestra comptait 714 employés et a enregistré un chiffre d'affaires de 160 millions de francs suisses.

Magazine en ligne

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

Le PMI a gagné 0,8 point pour clôturer à 60,9 points. Il s'est ainsi maintenu nettement au-dessus du seuil de croissance de 50 points et de sa moyenne à long terme de 53,8 points. Cette nouvelle progression s'explique notamment par des carnets de commandes bien remplis. Le sous-indice correspondant s'est envolé depuis un niveau déjà élevé de 59,9 points en juin à désormais

65,2 points – une valeur approchée pour la dernière fois en 2010. Cette évolution réjouissante laisse espérer une production industrielle dynamique pour les mois à venir.



Image: Fotolia

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

L'indice des prix à la production et à l'importation a fléchi de 0,1% par rapport au mois précédent. Il se situe à présent à 99,7 points (base décembre 2015 = 100). Le recul est dû en premier lieu aux baisses de prix de la ferraille et des produits en bois. Par rapport à juin 2016, le niveau des prix de l'offre totale des produits du pays et des produits importés a baissé de 0,1%. Ces chiffres ont été établis par l'Office fédéral de la statistique (OFS).

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
 Marchés publics **Développement durable** Droits et achats **Achats numériques**
 stratégique Marchés d'approvisionnement **Marchés publics** Développement durable **Droits et achats numériques** **Négociations** Approvisionnement stratégique **Marchés d'approvisionnement** **Développement durable** Droits et achats **Achats numériques**

Séminaires

Septembre 2017

8–13

Droits des marchés publics

Les marchés publics sont réglementés par des règles de droit spécifiques. Ce séminaire basé sur des exemples pratiques concrets permet de mieux connaître le droit et les procédures des marchés publics.

Hôtel Alpha-Palmiers,
Lausanne
[9h à 17h](#)

20–21

Evaluation et audit fournisseurs

Les évaluations et audits fournisseurs sont aujourd'hui un élément majeur des relations fournisseurs. Ce séminaire permet d'acquérir des compétences techniques et humaines dans l'évaluation et l'audit des fournisseurs pour en assurer la qualité et favoriser la relation en tant que partenaires.

Hôtel Alpha-Palmiers,
Lausanne
[9h à 17h](#)

Das erwartet Sie im Oktober

Fokus: Green Procurement

Bioprodukte zu kaufen, gehört mittlerweile zum guten Ton. Und kürzlich haben erste Autohersteller angekündigt, ab 2040 nur noch Elektrofahrzeuge produzieren zu wollen. «Grünes» Denken scheint in Mode zu kommen. «Grünes» Beschaffen auch? Diverse Studien belegen, dass nachhaltiges Beschaffen sich nicht nur ökologisch, sondern auch ökonomisch auszahlt. Doch vor dem Zahltag muss erst einmal investiert werden. Wir schauen hinter die Kulissen.

Erscheint am:	20.10.2017
Redaktionsschluss:	15.9.2017
Inserateschluss:	22.9.2017

Mediadaten

www.procure-swiss-magazin.ch



Impressum

Procure Swiss Magazin

Auflage: 3250 Ex.
51. Jahrgang
Erscheinung: 6x 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
Edgar Bloch
Charly Veuthey

Editorialporträts:

Aragorn Frey Photography
www.gogi.ch

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

Profitieren Sie heute schon von den Vorteilen der eVV Import

declareit
Dutax

Ihre Software für

- eVV Abholung
- eVV Kontrolle
- eVV Archivierung

www.dutax.ch

SISA
Guiding You.



Zertifikat

Die SQS bescheinigt hiermit, dass nachstehend genanntes Unternehmen über ein Managementsystem verfügt, das den Anforderungen der aufgeführten normativen Grundlage entspricht.



Fachverband für Einkauf und Supply Management

**Laurenzenvorstadt 90
5000 Aarau
Schweiz**

Geltungsbereich

Ganzer Verband

Tätigkeitsgebiet

**Fachverband für Einkauf und Supply Management
Aus- und Weiterbildung, Prüfungen,
Mitgliederservices**

Normative Grundlage

ISO 29990:2010

**Lerndienstleistungen
für die Aus- und Weiterbildung**

Scope(s) 37

Gültigkeit 01.06.2017–31.05.2020
Version 01.06.2017

Reg.-Nr. 42593



sq.s.ch



X. Edelman

X. Edelman, Präsident SQS

R. Glauser

R. Glauser, CEO SQS

Schweizerische Vereinigung für
Qualitäts- und Management-Systeme SQS
Bernstrasse 103, 3052 Zollikofen, Schweiz



Swiss Made



schoch vögtli



**macht's
einfach.**

alles für büro und schule.

Schoch Vögtli AG

Winterthur

Deisrütistrasse 21
8472 Ober-Ohringen

Basel

Florenzstrasse 1d
4023 Basel

Fon 0848 724 624

Fax 0800 724 624

info@schochvoegtli.ch

schochvoegtli.ch