

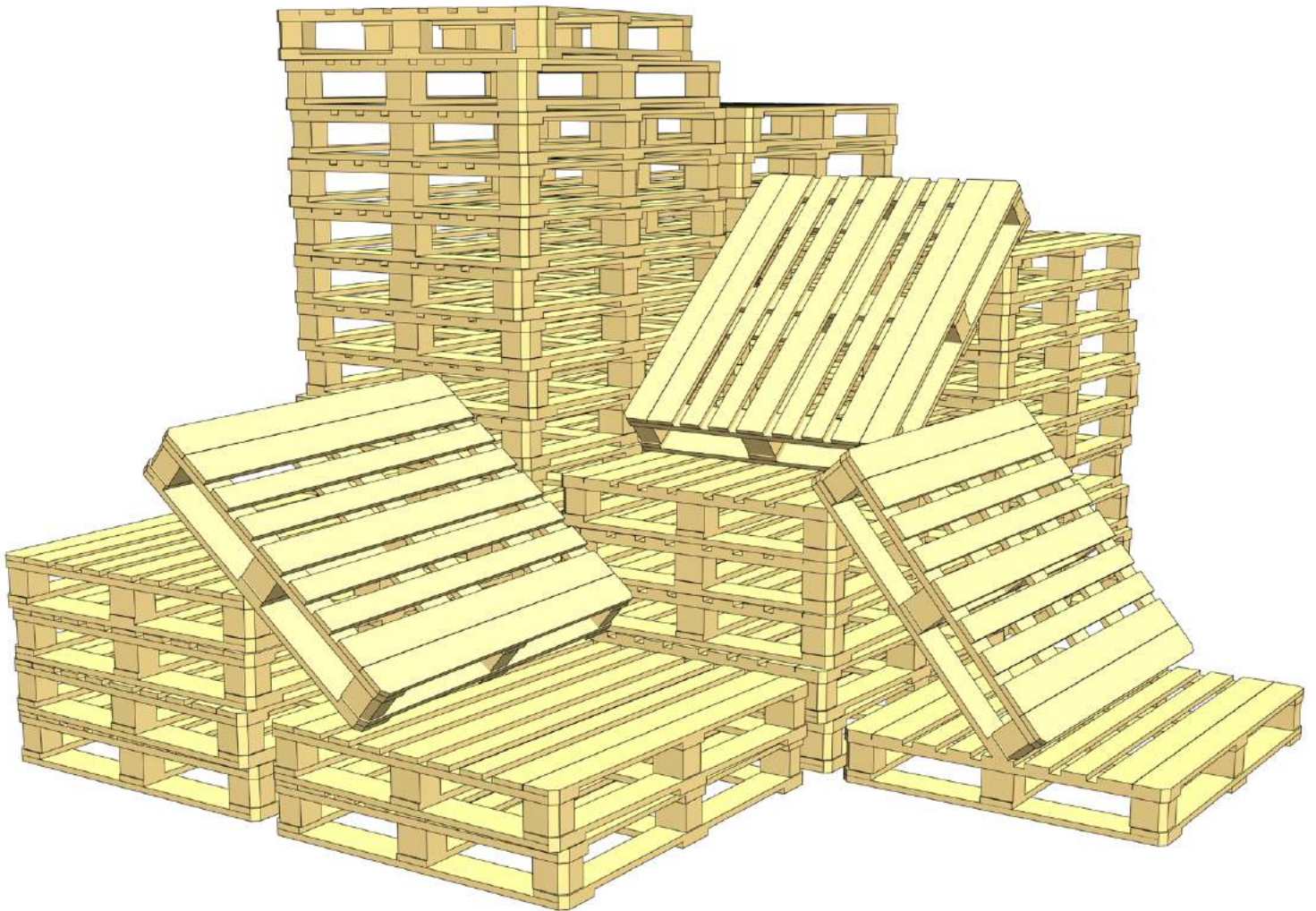
PROCURE SWISS



# MAGAZIN

03  
20  
21

für Einkauf und Supply Management



# Alles paletti?

# SEMINARE



## Operativer Einkauf

28.09. **NEU:** Einkauf und Entwicklung  
Methodengestützte Zusammenarbeit

20.10. Nachhaltigkeit im Einkauf  
Ökologie kann auch ökonomisch attraktiv sein!



## Indirekter Einkauf

17.11. **NEU:** Beschaffung von IT- und Cloud-Services  
Best Practice indirekter Einkauf



## Führung und Persönlichkeit

18./  
19.10. **NEU:** Lean-Agile Procurement – Beschaffung neu definieren  
und die Wettbewerbsfähigkeit steigern

28.10. Working Internationally – Effective Communication Skills  
for Purchasing Professionals

02.11. **NEU:** Durchstarten mit Fokus  
Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten im Einkauf



## Health Care

30.09./  
01.10. Schlüsselkompetenzen und Erfolgsfaktoren im Spiteinkauf



## Öffentliche Beschaffung

Alle sieben Module des Lehrgangs «Spezialist öffentliche Beschaffung»  
können einzeln gebucht werden (siehe: [www.procure.ch/lehrgang](http://www.procure.ch/lehrgang)).



## Einkauf 4.0

Alle sechs Module des Lehrgangs «Certified Digital Procurement Manager»  
können einzeln gebucht werden (siehe: [www.procure.ch/lehrgang](http://www.procure.ch/lehrgang)).



## Gesprächs- und Verhandlungsführung

24./  
25.08. Verhandlungen für Einkaufsprofis  
Trotz Abhängigkeiten erfolgreich verhandeln

15./  
16.09. Grundlagen der Verhandlungstechnik  
Das 1x1 für erfolgreiche Verhandlungen



## Recht im Einkauf

25.11. Einkaufsverträge erstellen, optimieren und durchsetzen



## Strategische Beschaffung

06. –  
10.09. Intensivseminar  
Beschaffungswissen in einer Woche

16.11. **NEU:** Positionierung des Einkaufs  
Den Beitrag zum Unternehmenserfolg aufzeigen



## Internationale Beschaffung

02.09. Incoterms® 2020 – Inhalte sowie Schnittstellen zu Vertrags-  
und Transportrecht

16.09. **NEU:** Risikomanagement  
in der internationalen Beschaffung

30.09. Freihandelsabkommen und Warenursprung

14.10. Zolltarif und Zollabgaben – Zolltarifnummern korrekt festlegen  
und Risiken erkennen

25.11. Globale Distribution – Risiken des  
Transportrechts und Kosten der Transportabwicklung

Weitere Informationen  
und Anmeldung



## Séminaires spécialisés Romandie

09./  
10.09. Achats responsables

20./  
21.09. Cours de base I

29./  
30.09. Négociation Achats

19./  
20.10. Cours de base II

04.11. Résilience au quotidien  
Séminaire pratique pour renforcer la résilience personnelle

18./  
19.11. Evaluation et Audit fournisseurs

Informations complémentaires  
et inscription



## Seminari Ticino

02.09. Negoziazione professionale  
Usare l'intelligenza sociale come fattore chiave

Informazioni aggiuntive  
e registrazione



# Alles paletti?

**S**ie haben den Spruch sicher auch schon gehört: «alles paletti» – was so viel bedeutet wie «alles ist in Ordnung». Woher stammt dieser Ausdruck? Die Etymologie, also die Wissenschaft von der Herkunft und Geschichte der Wörter sowie ihrer Bedeutung, hat zum Wort «Palette» einige Hypothesen. Eine mögliche Herkunft könnte vom hebräischen «pallett» stammen, was «retten, bewahren, in Sicherheit bringen» bedeutet. Andere tendieren eher auf das italienische Wort «paletta», was auf Deutsch dann Tortenheber oder Maurerkelle bedeutet – oder auf das französische Wort «paletot», was mit Überwurf oder auch Umhang übersetzt werden kann.

Von «Paletti» zu «Palette» ist der Gedankensprung dann nicht mehr allzu gross. Wer kennt sie nicht, die genormte, tausch- und wiederverwendbare Flachpalette aus Holz. Seit 1961 ist sie wichtiger Bestandteil des globalen Wirtschaftskreislaufs. 120 mal 80 mal 14,4 – in Zentimetern – das sind die standardisierten Idealmasse, um (die gut gesicherte) Ware zum Detailhändler im nächsten Ort – oder auch ans andere Ende der Welt zu transportieren. Ist eine Palette fertig beladen, ist also sozusagen «alles paletti».

Diverse Indikatoren deuten darauf hin, dass es ökonomisch in Richtung «alles paletti» geht. So zumindest die aktuelle Einschätzung von Claude Maurer (ab Seite 35). Der bisherige Leiter Konjunkturanalyse Schweiz ist seit dem 1. Juni übrigens der neue Chefökonom Schweiz der Credit Suisse.

Wie Sie Ihre Auftrittskompetenz optimieren können, damit Ihre Botschaft auch beim Publikum ankommt und sozusagen «alles paletti» ist, erzählt Ihnen Janine Geigele im Interview ab Seite 20. Was Sie beim Abschluss von Geschäften alles im Auge behalten müssen, damit auch «alles paletti bleibt» und nicht unnötig Geld verbrannt wird, das lesen Sie am besten ab Seite 28 nach.

Am 20. August liegt übrigens die nächste Ausgabe unseres Magazins in Ihrem Briefkasten. In der Zwischenzeit wünsche ich eine spannende Lektüre. Sei es mit der Printausgabe – oder dem E-Paper. Alle Ausgaben der vergangenen sechs Jahre finden Sie unter [www.procure.ch/myprocure](http://www.procure.ch/myprocure). Geben Sie weiterhin acht auf sich!



**Mario Walser**  
Redaktionsleiter

Bild Cover: adobe stock  
Bild Editorial: Donovan Wyrtsch

FRANKE A300

## BESTER KAFFEE, GENUSS- VOLLE PAUSEN

DIESER EINE MOMENT.



reddot winner 2021



DESIGN  
AWARD  
2021



### Franke A300

Viel Genuss auf wenig Raum. Die A300 sorgt durch ihr intuitives, bedienerfreundliches Touch-Display, das automatische EasyClean-System und die gleichbleibende In-Cup-Qualität für eine grossartige Kaffeeerfahrung. Ideal für Abteilungsküchen, Besprechungsräume und alle anderen Bereiche, in denen der Platz begrenzt ist.

Möchten Sie mehr erfahren?  
[coffee.franke.com](http://coffee.franke.com)

**FRANKE**

MAKE IT WONDERFUL

# INHALT

## UPDATE

---

- 6** Update Verband
- 7** Update Prüfung
- 8** Update Bildung

## IN MEMORIAM

---

- 9** In Erinnerung an einen Netzwerker und Mentor

## PRAXIS & FORSCHUNG

---

- 10** Jahresgespräche: Mit 7 Prinzipien zum Erfolg
- 12** Nestlé und die Kreislaufwirtschaft
- 14** Einkaufsoptimierung in Echtzeit
- 16** Einkauf 2025 – wo geht die Reise hin?
- 18** Studie: Agilität und Effizienz statt Komplexität

## DIE ZAHL

---

- 19** 1 000 000

## INTERVIEW

---

- 20** Die Fachfrau für Kommunikation

## MONITOR

---

- 23** Online-Lektüre

## BILDUNG & EVENTS

---

- 24** Gestresste Einkäufer geschäften schlecht
- 26** Frühjahrstagung 2021 – direkt ins Homeoffice
- 28** Gewährleistung: Ruinöse Wissenslücken

## MEINUNG

---

- 30** Reimer macht sich seinen Reim auf ...
- 32** Sind wir nicht «besser» als drei Prozent?

## MÄRKTE & TRENDS

---

- 34** Marktausblick für Einkäufer #3: Schweizer Wirtschaft im Erholungsboom!
- 36** Zahlen für Profis #3

## NETZWERK

---

- 38** Netzwerk-Events 2021
- 40** Eine Reise durch Zeit und Netzwerk

## MITGLIEDER-PORTAL

---

- 42** Marktplatz und Schaufenster

## AUSBLICK

---

- 54** Daten Augustausgabe
- 54** Impressum

## ANGOLO TICINESE

- 46** Liquidità: un compito vitale anche per l'ufficio acquisti

## DOSSIER FRANCOPHONE

- 48** Journée de printemps – en direct sur Homeoffice
- 51** In memoriam d'un réseuteur et mentor
- 52** Opinion: Bonne nouvelle: les prix montent!
- 53** La Centrale commune d'achats de l'Etat de Genève



IM INTERVIEW

# Kompetent auftreten

Janine Geigle – Sportbegeisterte kennen sie noch als Sportmoderatorin des Schweizer Fernsehens – oder auch als langjährige Stadionsprecherin des Leichtathletik-Meetings «Weltklasse Zürich».

Die Bielerin moderiert jeweils unsere Frühjahrstagung. Im Interview verrät sie, was Einkaufsprofis in puncto Auftrittskompetenz unbedingt beachten sollten.



20

Bild: zVg

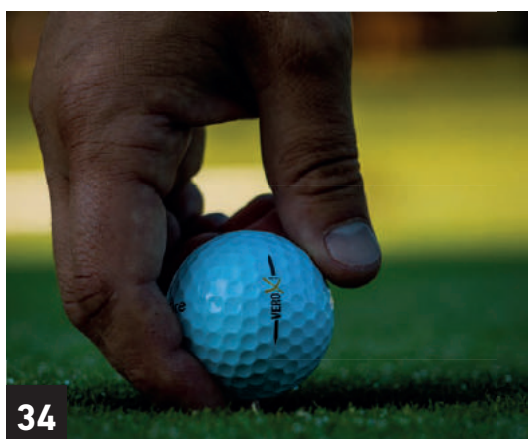


Bild: pexels

34

MÄRKTE & TRENDS

## Marktausblick #3

Getrübte Freude: Die neuste Analyse von Claude Maurer zeigt auf, dass sich die hiesige Wirtschaft im Zuge der abflauenden Pandemie rasant erholt. Die Credit Suisse erwartet gar ein Wachstum des Bruttoinlandprodukts. Der Aufschwung wird aber an Dynamik verlieren.

KOLUMNE

## REIMER MACHT SICH SEINEN REIM AUF KREISE

Der Kreis gilt als die perfekte geometrische Figur. Doch die traditionelle Wirtschaft ist linear aufgebaut. Gleichwohl werden Kreisläufe je länger relevanter. Markus Reimer illustriert, was es zu beherzigen gilt, damit wir beginnen, uns im Kreis zu drehen.

30



Bild: zVg

## BERATUNGSGESPRÄCH

## Import, Zoll und Warenursprung

International tätige Unternehmen sind besonders darauf angewiesen, die Spielregeln des internationalen Handels und die entsprechenden Rahmenbedingungen zu kennen. Entdecken Sie Ihre unternehmerischen Chancen und Risiken, lassen Sie sich Lösungen für spezifische Herausforderungen und Schwachstellen aufzeigen. Ein Vertreter des unabhängigen Kooperationspartners ZFEB+ beantwortet Ihnen zweimal pro Jahr in einem persönlichen Gespräch Ihre konkreten Aussenhandelsfragen.

**Dauer:**

90 Minuten

**Datum:**

13. September 2021, 8.00 – 17.00 Uhr

**Ort:**

In Aarau oder online

**Kosten:**Kostenlos für Mitglieder von procure.ch  
CHF 200.– für Nichtmitglieder**Anmeldung:**[www.procure.ch/beratungsgespraech-zoll](http://www.procure.ch/beratungsgespraech-zoll)

## BERATUNGSGESPRÄCH

## Sourcing in Asien – Fokus China

Eine kluge, überlegte Vorgehensweise beim Erschliessen dieses Beschaffungsmarkts ist ratsam. Es gilt, Risiken, Gefahren und Enttäuschungen von Anfang an zu minimieren respektive zu verhindern. Informieren Sie sich in einem persönlichen Gespräch aus erster Hand über Themen rund um den asiatischen Beschaffungsmarkt. Lernen Sie die Dos and Don'ts bei Sourcing-Projekten kennen. Diskutieren Sie anhand von konkreten Beispielen über ein mögliches Vorgehen und Einsparpotenziale. Erfahren Sie, was es neben dem Einkauf sonst noch zu beachten gibt und wo die versteckten Kosten liegen.

**Dauer:**

90 Minuten

**Datum:**

4. November 2021, 8.00 – 17.00 Uhr

**Ort:**

In Aarau oder online

**Kosten:**Kostenlos für Mitglieder von procure.ch  
CHF 200.– für Nichtmitglieder**Anmeldung:**[www.procure.ch/beratungsgespraech-china](http://www.procure.ch/beratungsgespraech-china)

Anzeige

**INNO**  
SOURCING

**DIE POOLING-SPEZIALISTEN**  
**AUF DEM SCHWEIZER BESCHAFFUNGSMARKT**

Profitieren Sie von unseren starken Beschaffungsnetzwerken.

Erfahren Sie mehr zum Thema "Pooling" unter [www.innosourcing.ch](http://www.innosourcing.ch)

## Experte im Fokus



### André Leutenegger

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

### Warum engagieren Sie sich bei procure.ch als Prüfungsexperte?

Weiterbildung ist ein andauernder und niemals endender Prozess, was gleichermaßen für Nachwuchskräfte als auch für gestandene Berufsleute gilt.

Die Rolle als Prüfungsexperte bietet mir einerseits die Möglichkeit, den Nachwuchs im Beschaffungswesen zu unterstützen, damit die Professionalität im beruflichen Umfeld weiter zunimmt, und andererseits, mich selbst durch den intensiven Austausch mit meinen Expertenkollegen «up-to-date» zu halten.

### Wie sieht eine ideale Prüfungsvorbereitung aus?

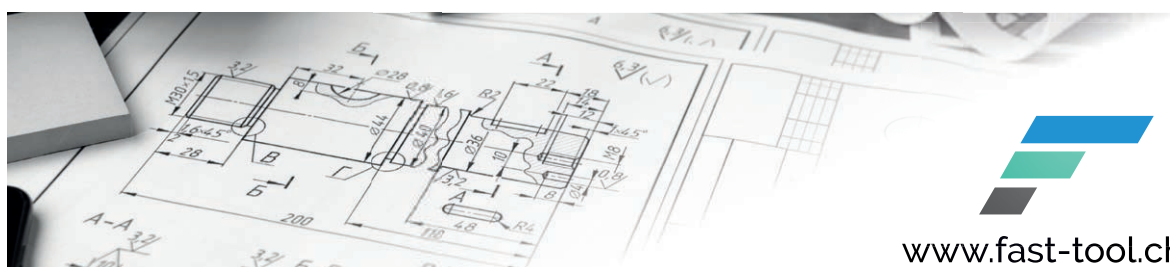
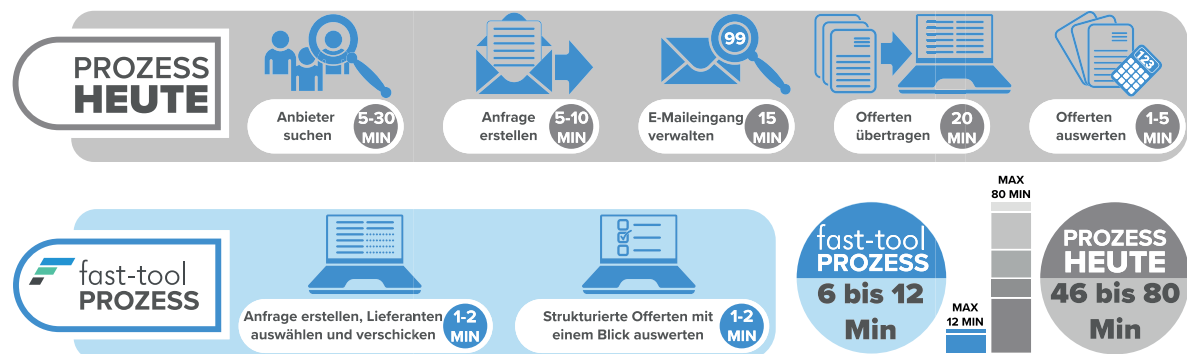
Das beginnt schon bei der aufmerksamen und aktiven Teilnahme im Vorbereitungskurs. Die anschliessende Transformation von theoretischem Grundwissen in die praktische Anwendung im Arbeitsalltag ist ein weiterer wichtiger Schritt, um sich mit dem Gelernten im realen Umfeld vertraut zu machen. Die daraus zusätzlich gemachten Erfahrungen sind weitere Stützen auf dem Weg zu einem erfolgreichen Prüfungsabschluss.

Darüber hinaus ist es unablässig, sich mit den Handlungskompetenzen respektive den Leistungskriterien auseinanderzusetzen, denn diese geben den Rahmen vor, was in etwa die Kandidaten bei den verschiedenen Prüfungen erwarten wird.

Anzeige

## Bequem Anfragen verschicken und doch brillieren?

Genau das bieten wir der Schweizer Maschinenindustrie an. Unser innovatives Onlinenetzwerk verbindet Einkäufer mit den passenden Lieferanten mit höchster Effizienz und dies in über 200 Dienstleistungsbereichen. Ohne Mehraufwand steigern wir Ihre Kosteneinsparungen und die Liefertreue. Gleichzeitig ermöglicht unser intuitiver Anfrageprozess spielend Single Sourcing zu vermeiden und gewährleistet jederzeit den direkten Kontakt zum Lieferanten. Stärken Sie Ihre Lieferketten und nutzen Sie fast-tool.ch kostenlos!



www.fast-tool.ch

## SEMINAR-TIPP

## Intensivseminar Beschaffungswissen in einer Woche

Mit diesem Seminar sprechen wir einerseits Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger aus Universitäten und Fachhochschulen an, aber auch erfahrene Berufsleute aus dem Einkauf, die ihr Wissen auffrischen möchten.

Das Intensivseminar «Beschaffungswissen in einer Woche» bietet im September eine hervorragende Gelegenheit für einen umfassenden Einstieg ins Supply Management. Und dies in einer wunderschönen und entspannten Atmosphäre in Ermatingen am Bodensee. Im fünftägigen Seminar bieten wir Ihnen Gelegenheit, Ihre Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen gezielt zu erweitern oder zu vertiefen.

Referenten von Hochschulen und Fachspezialisten aus der Praxis vermitteln aktuelles Beschaffungswissen, Leadership-Thematiken und Trends in kompakten Halbtagesblöcken. Dabei kombinieren sie Referate mit Workshops, bieten aber auch genügend Raum für Diskussionen und Erfahrungsaustausch.

### Beratung

Sind Sie unschlüssig, ob dieses Seminar Ihre Bedürfnisse erfüllt? Unsere Bildungsberaterin Kathrin Bühler (buehler@procure.ch) berät Sie gerne.

### Detaillierte Informationen und Anmeldung:

[www.procure.ch/intensivseminar](http://www.procure.ch/intensivseminar)

## NÄCHSTE LEHRGANGSSTARTS

### Customs and Trade Professional

#### Mit procure.ch-Diplom

Die internationale Geschäftsabwicklung ist mehr als «Business as usual» auf Englisch. Es gilt, die Spielregeln zu kennen und auszuloten, um erfolgreich, kostengünstig und mit geringem Risiko weltweit Geschäfte abzuwickeln. Im Lehrgang eignen Sie sich das relevante Know-how an.

*Olten: ab 2. September*

### Einkaufsfachfrau/Einkaufsfachmann

#### Mit eidg. Fachausweis

Für Nachwuchskräfte, die ihre Fachkenntnisse vertiefen möchten. Der Lehrgang vermittelt das nötige Basiswissen, das umgehend in der eigenen Berufspraxis umgesetzt werden kann. Der Lehrgang wird im Blended-Learning-Konzept durchgeführt.

*Bern: ab 22. Oktober / Olten: ab 23. und 30. Oktober / Zürich: ab 5. November*

### Sachbearbeiter/-in Einkauf

#### Mit procure.ch-Zertifikat

Für Neueinsteiger, die ihre praktischen Kenntnisse vertiefen möchten. In diesem Lehrgang erlernen Sie die grundlegenden Kompetenzen, um Ihr Team noch besser unterstützen zu können.

*Herbstklassen in Olten (ab 30. August) und Zürich (ab 31. August)*

### Detaillierte Informationen und Anmeldung:

[www.procure.ch/lehrgang](http://www.procure.ch/lehrgang)

## Dozentin im Fokus



### Anina Kuoni

Anina Kuoni ist als Anwältin im Beschaffungs- und Vertragsrecht tätig, wo sie über langjährige Erfahrung in der Beratung und der Vertretung von Vergabestellen verfügt. Weitere Schwerpunkte ihrer Tätigkeit sind das private Arbeitsrecht sowie das öffentliche Dienstrecht.

## Weshalb engagieren Sie sich bei procure.ch als Dozentin?

Sich durch Weiterbildungen neue Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen und/oder bestehendes Wissen zu vertiefen, ist meines Erachtens allgemein ganz wichtig und soll durch ein entsprechendes Bildungsangebot gefördert werden. Im neuen Lehrgang «Spezialistin/Spezialist öffentliche Beschaffung» vermittele ich als im Beschaffungsrecht beratend und prozessierend tätige Anwältin nicht nur theoretisches Wissen, sondern bringe auch meine Erfahrungen aus der Praxis ein und fördere auch den Austausch zwischen den Teilnehmer\*innen. Das von procure.ch praktizierte Konzept mit Präsenz- und Onlineunterricht hat sich dabei in meinen Augen nicht nur während der Pandemie bewährt, sondern ermöglicht einem geografisch weit verteilten Teilnehmerkreis und Personen mit unterschiedlichen beruflichen und familiären Verpflichtungen das Absolvieren dieser Weiterbildung bestmöglich.

## Was sehen Sie momentan als grösste Herausforderung im Bereich Einkauf an?

Aufgrund der Covid-19-Pandemie und der unter anderem damit einhergehenden Verzögerung bei der Lieferung bestimmter Waren und Produktbestandteile ist sowohl bei der Planung von Ausschreibungen als auch bei deren Abwicklung besonderes Augenmerk auf zwingende Liefertermine und entsprechende vertragliche Formulierungen zu richten.



# In Erinnerung an einen Netzwerker und Mentor



## Lieber Andy

*Du warst Einkäufer mit Leib und Seele. Das war für dich nie einfach nur ein Beruf, sondern – wie du einmal treffend erwähnt hast – eine Berufung!*

*In den vergangenen 40 Jahren haben sich zwar die Technik und die Werkzeuge, die wir im Einkauf zur Verfügung haben, drastisch verändert, der Faktor Mensch bleibt aber zentral. Dass der Mensch im Zentrum steht – im digitalen Zeitalter erst recht – daran hast du nie gezweifelt.*

*Du hast es verstanden, eine aussergewöhnliche Überzeugungskraft mit einem tiefen Respekt vor den Meinungen anderer zu verbinden. Würden wir eine Umfrage unter Menschen, die dich kannten, starten, kämen wohl sicher Rückmeldungen wie «mitdenkend», «authentisch», «engagiert», «zuverlässig», «beeindruckendes Fachwissen», «äusserst gut vernetzt», «empathisch» – und zweifellos auch «grandioser Humor».*

*Hunderte von Lehrgangsabsolventinnen und -absolventen hast du mit voller Präsenz, als fairer Experte durch die anspruchsvollen Prüfungen begleitet (1983 hast du selbst bei uns die höhere Fachprüfung als Einkäufer abgelegt). Und – du sorgtest für frischen Wind in der Prüfungskommission! Unter anderem hast du – als begabter*

*Netzwerker – unseren heute noch aktiven Präsidenten der Prüfungskommission akquiriert.*

*Über 27 Jahre lang warst du eine tragende Säule unserer Prüfungskommission – das ist ein konkurrenzloser Rekord! Du hast an über 100 Sitzungen von Prüfungsausschüssen teilgenommen und ebenso viele Prüfungsvalidierungssitzungen mit deiner Erfahrung, deiner wertschätzenden Haltung und deinem Humor bereichert.*

*Entspannen konntest du dich auf langen Wanderungen im Engadin. Daraus entstanden immer wieder wunderbare und professionell fotografierte Landschaftsbilder. Du warst zudem ein leidenschaftlicher Musikliebhaber – und eindrucklicher Kenner der Materie, konntest unzählige Songtexte auswendig und stecktest auch hier andere mit deiner Begeisterung an. Nicht zu vergessen, deine Vorliebe für die österreichische Pop-Rock-Band STS. «Wer Bands wie Crosby, Stills, Nash and Young mag, der sollte sich hier mal Reinhören», würdest du sagen.*

*Dass du nicht mehr da bist, das ist ein Verlust für uns alle. Wir von procure.ch danken dir – auch im Namen des Vorstandes, der Prüfungskommission und der Geschäftsstelle – ganz herzlich für dein jahrzehntelanges starkes Engagement für unseren Verband und den Einkauf.*

**Andy Fierz – 5. 8. 1947–2. 2. 2021**



# Jahresgespräche: Mit 7 Prinzipien zum Erfolg

Hoher Erwartungsdruck, zahlreiche Verhandlungsrunden und wenig Zugeständnisse! Zu Beginn des vierten Quartals rücken die Jahresgespräche mit Lieferanten in den Fokus. Tun Sie sich diesen ungesunden Stress nicht mehr an und erstellen Sie einen erfolgreichen Verhandlungsprozess, der Ihre Jahresgespräche in Performance Reviews wandelt und nachhaltige Ergebnisse sichert.

**F**ehlende Mandate im Verhandlungsteam, Drohungen von Preiserhöhungen oder sogar Lieferstopps sind an der Tagesordnung, wenn die Gespräche mit den Lieferanten anstehen. Diese spitzen sich häufig zu und im schlechtesten Fall folgt die Eskalation ins Top-Management. Die Konsequenz daraus? Langfristig beschädigte Beziehungen! Allenfalls resultieren instabile Verhandlungsergebnisse, geprägt von beidseitigen Kompromissen. Das alles sollten Sie sich nicht mehr antun! Und die Lösung ist einfacher, als Sie denken.

Sieben praxiserprobte Prinzipien ermöglichen es, mit Ihren strategisch wichtigsten Lieferanten einen professionellen Verhandlungsprozess aufzustellen, der stabil genug ist, um über die gesamte Vertragsdauer Bestand zu haben. Die Prinzipien umfassen eine sowohl taktische als auch inhaltliche Vorbereitung und etablieren eine stabile und nachhaltige Beziehung zu Ihren bedeutendsten Lieferanten.

## Mindset und Zielformulierung

Die Mehrheit der Beteiligten im Verhandlungsprozess hat sich ein grosses Wissen über die Formulierung von Minimal- oder Maximalzielen aufgebaut. Häufig besteht jedoch eine divergierende Interpretation von Begrifflichkeiten, gepaart mit einem Wunschenken bezüglich der Verhandlungsergebnisse. Diese Konstellation birgt das Risiko, unter dem Druck der Verhandlung die eigenen Ziele zu verschieben oder gar zu verkleinern!

Stellen Sie daher im Vorhinein sicher, dass alle Mitglieder des Verhandlungsteams ein einheitliches Begriffsverständnis haben. Erstellen Sie hierfür ein eigenes Glossar. Darauf aufbauend formulieren Sie schriftlich Ihr Ziel. Vermeiden Sie dabei Zielformulierungen wie «Wir dürfen die Beziehung zum Lieferanten nicht gefährden» oder «Wir wollen eine Preis-

erhöhung vermeiden». Verneinende Zielformulierungen haben einen hohen negativen Effekt auf Ihr Verhandlungsergebnis. Das Risiko steigt zudem, indem sich Ihr Verhandlungsteam während der Gespräche reaktiv und konfliktvermeidend verhält.

## Fokus der Vorbereitung

Anfang 2019 haben wir an unserem Institut eine Umfrage mit ausgewählten Kunden im Procurement durchgeführt. Diese sollte auch den Schwerpunkt der Vorbereitungsmassnahmen ermitteln. Das Ergebnis war eindeutig, aber überraschend. Nahezu zwei Drittel der Befragten bestätigten die Aussage, den Schwerpunkt ihrer Vorbereitung auf inhaltlicher Ebene zu legen, dem sogenannten «Deal Design». Die Ressourcenplanung und interne Abstimmung mit Fachabteilungen über inhaltliche Details einer Jahresvereinbarung lag also im Fokus der Vorbereitung. Taktische Massnahmen wie die Aufstellung des Verhandlungsteams, der Timeline oder einer Agenda standen nicht im Vordergrund.

Beachten Sie hierbei: Verhandlungen scheitern nicht aufgrund der Höhe Ihrer Forderungen aus inhaltlicher Sicht, sondern aufgrund von Missverständnissen, beispielsweise, wenn unklare Forderungen formuliert werden. Deshalb – verhandeln Sie jeweils erst über den Prozess und erst danach über die Inhalte.

Ihre Vorbereitung sollte schwerpunktmässig taktischer Natur sein. Lassen Sie sich von folgenden Grundfragen leiten: Bis wann wollen wir ein Ergebnis erzielen, welche Abteilungen müssen von unserer Seite, welche von der Gegenseite involviert werden? Welche Spielregeln gelten? In welcher zeitlichen Reihenfolge werden Themen besprochen? Ihr Ziel liegt darin, die Informationsasymmetrie aufzulösen und den Entscheidungsprozess Ihres Lieferanten genau zu verstehen.



## Andreas Gossen

Der Autor ist Gründungsmitglied des Schraner Verhandlungsinstituts und leitet dessen globale Beratungspraxis. Der Fachdozent im Studiengang Certified Global Negotiator an der Universität St. Gallen lehrt zudem Verhandlungs- und Vertragsmanagement an der Hochschule Konstanz.

Betrachten Sie den gesamten Verhandlungsprozess nach dem Motto «Wir wissen nie genug». Erst nach Ihrer taktischen Vorbereitung richten Sie Ihre Zeit und Energie auf die Erstellung des Forderungskatalogs, den «Bargaining Chip» einer Verhandlung.

### Team und Netzwerk

Zur taktischen Vorbereitung gehört ebenfalls die Aufstellung eines professionellen Verhandlungsteams. Die Zusammensetzung ist einer der kräftigsten Hebel, die Sie in einer schwierigen Verhandlung haben.

Es gilt die Grundregel: Je kleiner das Team, desto besser das Ergebnis. An unserem Institut richten wir die Teamaufstellung nach Krienteams, ein strategischer Ansatz der über das in der Praxis bekannte «Good Cop, Bad Cop» hinausgeht. Bestimmen Sie einen Commander, der intern den Prozess und die Zeitplanung steuert und das Briefing der Entscheidungsträger übernimmt. Während der Verhandlung haben Sie einen Negotiator, der die taktische Verhandlungsführung übernimmt. Die Rolle des Commanders beschränkt sich darauf, durch aktives Zuhören Einigungsbereiche zu erkennen.

Kern dieses Ansatzes ist, dass Commander und Negotiator klar abgegrenzte Rollen haben und der Negotiator eine neutrale Beziehung zum Verhandlungspartner aufrechterhalten sollte. In der Praxis werden unglücklicherweise immer noch diejenigen mit dem Verhandlungsmandat betraut, deren Beziehung zum Lieferanten am vertrautesten ist. Der hier vorgestellte Ansatz schützt Ihre Beziehungen und stellt sicher, dass keine Gewissenskonflikte zwischen dem Ergebnis und der Beziehung des Verhandlungsführers entstehen.

### Blieben Sie im «Driver Seat»

Schaffen Sie eine Kultur des proaktiven Handelns. Vor jeder Verhandlung planen Sie die

Agenda. Stellen Sie sicher, dass Sie vorher alle Informationen wie etwa Angebote, Präsentationen, Basisdaten, Excel Sheets erhalten, um einen Informationsvorsprung zu haben. Je nach Machtausprägung verhandeln Sie überdies das Format und die Begrenzung des Umfangs von Dokumenten. Verhandlungsrounden mit 100-seitigen Excel Sheets sind weder produktiv noch ergebnisbezogen. Auch in den schwierigsten Situationen sind Sie jederzeit in der Lage, folgende zwei Forderungen zu verhandeln: Planen Sie stets einen Folgetermin und geben Sie sich gegenseitig Hausaufgaben auf, um die Dringlichkeit und das Agenda Setting zu steuern.

### Performance-Reviews pro Quartal

Eine jährliche Klärung der Vereinbarungen ist aus verhandlungstechnischer Sicht wenig erfolgversprechend. Die gesamte Organisation ist am Ende des Jahres zeitlich überlastet, kreativen Raum, um «Verhandlungsmasse» zu erzeugen, gibt es nur wenig. Setzen Sie künftig auf ein «Performance Review» pro Quartal. Sie haben dabei die Möglichkeit, neben der klassischen Leistungsüberprüfung frühzeitig gemeinsame Verbesserungspotenziale zu identifizieren und gleichzeitig die Beziehung zu Ihrem Verhandlungspartner zu kräftigen.

### Vermeiden Sie «Maverick-Buying»

Stellen Sie sicher, dass innerhalb Ihrer Organisation die Bedeutung und das Involvement des Einkaufs in der Beschaffung gewährleistet ist. Schaffen Sie ein Bewusstsein dafür, dass nur ein frühes Einbeziehen des Einkaufs ein nachhaltiges Ergebnis sichert. Dies gilt ebenso auf Lieferantenseite. Minimieren Sie durch Anreize oder auch Sanktionsmechanismen das Risiko, übergangen oder intern ausgespielt zu werden.

### Denken und handeln Sie langfristig

Für Ihre strategisch wichtigsten Partner sollten Sie Ihr Denken und Handeln auf langfristige Ziele ausrichten. Verhandeln Sie jetzt schon für bestehende Laufzeiten den Zeitpunkt für Neuverhandlungen. Hiermit vermeiden Sie die taktischen und strategischen Risiken am Ende der Laufzeit, die Sie zwingen könnten, unnötige Kompromisse eingehen zu müssen. •

Ein professionelles Verhandlungsteam mit klaren Rollen oder doch eher «Good Cop, Bad Cop»?

Bild: adobe stock





# Nestlé und die Kreislaufwirtschaft

**Nestlé arbeitet konstant an der Optimierung der Lieferkette. Dazu gehört auch eine Plattform, welche eine Vordenkerrolle für neue Lebensmittelsysteme und eine Kreislaufwirtschaft kultivieren soll. Ein Blick hinter die Kulissen.**

## SAIN

Es sind drei Prinzipien, auf denen Nestlés Sustainable Agriculture Initiative SAIN fusst: keine Verschwendung; keine Umweltschäden; keine Zerstörung. Die schlimmsten landwirtschaftlichen Produktionspraktiken sollen ausgerottet und bessere gefördert werden. Um diese Prinzipien umzusetzen, besteht das SAIN-Netzwerk aus allen Unternehmenseinheiten, die an der Beschaffung von Rohstoffen beteiligt sind. Also F & E, Beschaffung, Qualitätskontrolle, Verarbeitung und Marketing sowie Abteilungen für Unternehmenskommunikation, Konsumentendienstleistungen, öffentliche Angelegenheiten und Investor Relations. Die Initiative ist in das Lieferkettenprogramm «Farmer Connect» implementiert, mit dem Nestlé direkt auf Farm- oder Genossenschaftsebene beschafft und an das lokale Nestlé-Fabrikator liefert. Rund 6500 Beschaffungsmitarbeitende stellen die Versorgung der Fabriken mit Rohstoffen von rund 630 000 Landwirten sicher.

Die Havarie des Containerschiffes Ever Given im Suezkanal hat weit über die Logistikbranche hinaus vor Augen geführt, wie wenig es braucht, um wichtige Transportrouten zu blockieren. Solche und andere Ereignisse werden sich mit grosser Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft ereignen und Lieferketten gefährden. Kommt dazu, dass die Coronapandemie unter anderem zu Einschränkungen bei den Transportkapazitäten führte, indem sich Container etwa im Westen stapeln, jedoch in Asien zur Beladung benötigt werden. Das wiederum hat sich preistreibend ausgewirkt.

Die aktuelle Situation könnte zur neuen Normalität mutieren. Viele weltweit tätige Unternehmen haben bereits vor Jahren begonnen, ihre Resilienz zu stärken und sich wo möglich beispielsweise von der Strategie des Single Sourcing zu verabschieden, um Klumpenrisiken zu minimieren, indem auf Dual- oder Multiple-Sourcing umgeschwenkt wurde.

## Weit mehr als Beschaffung

Auch für Nestlé ist die konstante Versorgung mit Rohstoffen in geforderter Quantität und Qualität sowie zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem vorgegebenen Ort eminent wichtig. Inzwischen wird versucht, Lieferanten aufzubauen, die sich näher bei den Fabriken und Absatzmärkten befinden. So wird beispielsweise der für europäische Märkte bestimmte Tomatenanbau neu in der Toskana gefördert statt wie bisher Konzentrate aus Asien nach Europa zu transportieren.

Hinter dieser eher taktisch anmutenden Beschaffungspolitik steht jedoch eine langfristig angelegte Strategie des Nahrungsmittel-Multis, die weit mehr als die Beschaffung umfasst. So begann Nestlé bereits vor 20 Jahren, die Art und Weise zu ändern, wie der

lokale Einkauf von landwirtschaftlichen Rohstoffen organisieren wird, wie beschafft und mit den Bauern direkt zusammengearbeitet werden sowie auch ländliche Entwicklung gefördert werden soll. «Der Punkt war, dass wir Nachhaltigkeit schon vor 20 Jahren messbar machen wollten», erzählt Hans Jöhr, bis vor Kurzem als Corporate Head of Agriculture verantwortlich für die technische und strategische Leitung der weltweiten Lieferkette von landwirtschaftlichen Rohstoffen der Gruppe.

## Lieferkette von «farm to factory»

Der Startschuss fiel damals, 2001, mit der Lancierung der «Sustainable Agriculture Initiative Nestlé» (SAIN), einer nachhaltigen Landwirtschaftsinitiative. Als unternehmensweite Initiative zielt sie darauf ab, gute landwirtschaftliche Praktiken (sogenannte Good Agricultural Practices, GAP) auf Stufe Bauernhof zu etablieren und die Lieferkette von «farm to factory» zu optimieren. «Mit der Initiative wollen wir die Aspekte der Qualitätssicherung in der Landwirtschaft, der Lebensmittelsicherheit und der Hygiene verbessern – und die Leistung steigern», fasst Jöhr zusammen. Dies soll die Lebensqualität allgemein verbessern und einen Beitrag zu einer gesünderen Zukunft leisten.

Der wichtigste Treiber zur Anpassung von Nestlés Beschaffungsstrategie sind primär die Präferenzen der Konsumentinnen und Konsumenten in Bezug auf funktionale und emotionale Produktvorteile. Zudem: Bevölkerungsdynamik und Wirtschaftswachstum führen trotz begrenzter natürlicher Ressourcen zu einem weltweit steigenden Nahrungsmittelbedarf und damit zu einer steigenden Nachfrage nach landwirtschaftlichen Erzeugnissen.

Mit der Entwicklung neuer Technologien und digitaler Innovationen war SAIN



massgeblich am Peer-to-Peer-Lernen und dessen Einführung auf den Märkten beteiligt und bildete gemäss Hans Jöhr «viele hunderttausende Landwirte in mehr als 50 Ländern» aus. Gefördert wird auch die Zusammenarbeit mit externen lokalen und internationalen Berufsverbänden und Institutionen, um die nachhaltige Entwicklung in der Landwirtschaft weltweit zu fördern.

### Zusammenarbeit mit Konkurrenten

Treiber dazu ist auch hier Hans Jöhr. So ist er Mitbegründer und Ehrenpräsident der Plattform «Sustainable Agriculture Initiative of the Food Industry SAI», einer Initiative für nachhaltige Landwirtschaft der Lebensmittelindustrie sowie weiterer Fachorganisationen. SAI wurde 2002, ein Jahr nach der Lancierung von SAIN gegründet, und zwar von Nestlé zusammen mit den Konkurrenten Unilever und Danone. Jöhr: «Wir haben den vorwettbewerblichen Charakter dieser Initiative für die gesamte Lebensmittelindustrie klar erkannt. SAI ist ein einzigartiges Forum für Diskussionen, Massnahmen und Lösungsfindung zwischen Peers mit dem gleichen Zweck: der Förderung nachhaltiger landwirtschaftlicher Praktiken, die weltweit lokal angepasst werden.» Heute sind auf der Plattform über 130 Firmen der Lebensmittel- und Getränkeindustrie auf allen fünf Kontinenten tätig.

Die Einblicke in Fragen der landwirtschaftlichen Nachhaltigkeit und der kontinuierliche Austausch mit marktwirtschaftlichen Dienstleistungen trugen dazu bei, das Verständnis und die Notwendigkeit strukturierter rohstoffspezifischer unternehmensweiter Programme wie des Nestlé-Kakao-Plans und des Nescafé-Plans zu fördern. Später wurde auch ein Milchplan erstellt. «Diese Pläne sind entscheidend, um den Wandel in Schlüsselkategorien durchgängig voranzutreiben. Sie stellen nicht nur die Versorgung mit Rohstoffen aus verantwortungsbewussten Quellen sicher, sondern fördern auch Innovation und betriebliche Effizienz», ist der bisherige Landwirtschaftschef von Nestlé überzeugt.

### Fit für die Zukunft

Die SAIN- wie auch die SAI-Plattform sollen eine Vordenkerrolle für neue Lebensmittelsysteme und eine Kreislaufwirtschaft kultivieren. «Diese ermöglichen neue Wege der Zusammenarbeit, die Erprobung modernster Technologien und Innovationen sowie den Austausch von Erfahrungen und Erkenntnis-



Setzt auf Austausch von Erfahrungen und Erkenntnissen: Hans Jöhr, bisheriger Landwirtschaftschef von Nestlé.

sen in der Branche», betont Hans Jöhr. Darüber hinaus sei SAIN ein hervorragendes Instrument für die Ausrichtung von Unternehmen und die Leitung des Agrar-Service-Teams auf der ganzen Welt. «Es ist eine kostengünstige Methode zur Überwachung und Berichterstattung, selbst in Zeiten, in denen digitale Tools und KI als ultimative Lösung gelobt werden», so Jöhr.

Die langjährigen Erkenntnisse aus SAIN-Projekten in «Farmer Connect» ermöglichten es, das «Nestlé Agripreneurship Program», das heute Teil der Nestlé Needs Youth Initiative ist, masszuschneiden. Durch Agripreneurship möchte Nestlé, dass Landwirte den Wandel annehmen und für die Zukunft fit werden. Landwirte jeden Alters müssten schliesslich die künftige Versorgung der Nestlé-Fabriken mit Rohstoffen sicherstellen. Sie sollen entsprechend «ein profitables landwirtschaftliches Unternehmen führen und einen lohnenden Lebensstil schätzen». Dies allen Widerwärtigkeiten wie Corona und blockierten Lieferketten zum Trotz. •



### Werner Rüedi

Der eidgenössisch diplomierte Marketingleiter und Wirtschaftsjournalist war langjähriger Chefredaktor von Fachmedien bei Ringier Axel Springer Schweiz.



Die Balance zwischen Kostensenkung und Maximierung der Belastbarkeit in der Beschaffung wird immer wichtiger.

Bild: adobe stock

# Einkaufsoptimierung in Echtzeit

Das von der Innosuisse geförderte Konsortialprojekt «Procurement Intelligence» realisiert eine KI-gestützte Automatisierung im strategischen Einkauf, wobei entstehende Gesamtkosten reduziert werden und gleichzeitig die Resilienz der Supply Chain sichergestellt wird. Eine Vorstellung des Projekts.

## Procurement Intelligence

Ziel des Projekts ist, die Aufrechterhaltung der globalen Wettbewerbsfähigkeit Schweizer Unternehmen zu unterstützen, indem nicht-monetäre Kennzahlen als Teil eines Gesamtkostenansatzes operationalisiert werden und somit ein Trade-off aus Kostensenkung und Resilienzmaximierung in Entscheidungssituationen des Einkaufs einbezogen wird.

Das Projekt hat im Januar 2021 begonnen und ist bis August 2023 angesetzt.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.procurement-intelligence.ch](http://www.procurement-intelligence.ch)

**G**lobale Supply Chains sind heutzutage komplex und es entstehen Abhängigkeiten, sodass selbst kleine Störungen immense Auswirkungen auf die Unternehmen haben, wenn es zu Kaskaden von Störungen in der Lieferkette kommt Ripple-Effekt.

Der weltweite Chipmangel trifft beispielsweise aktuell Autohersteller und führende Technologieunternehmen besonders akut. Laut Studie der IHS Markit 2021 werden in einem Fahrzeug durchschnittlich 20 Chips von verschiedenen Zulieferern verbaut. Aufgrund der gestiegenen Nachfrage und zusätzlich negativer Auswirkung durch Covid-19 hat sich die Lieferdurchlaufzeit für diese um bis zu zwei Monate verlängert und führt damit zu Produktionsstopps und Umsatzeinbussen in Milliardenhöhe.

### Den Überblick behalten

An dieser Herausforderung setzt das vom Bund geförderte Forschungsprojekt «Procurement Intelligence» an, in dem die Universität St.Gallen (HSG) und die SOLTAR AG Schweizer Unternehmen bei der Bewertung von Sourcingentscheidungen unter Berücksichtigung von Gesamtkosten (Total Cost) und Risikoaspekten (Resilience) unterstützen. Das am Institut für Supply Chain Manage-

ment entwickelte «Total Cost of Resilience (TCR)»-Konzept soll dabei durch die Verwendung künstlicher Intelligenz und cloudbasierter Lösungen datenbasierte Entscheidungen in Echtzeit ermöglichen.

Die Herausforderung Schweizer Unternehmen vor allem der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) in einem von Schnelligkeit und Globalität geprägten Umfeld ist es, ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

In den letzten Jahren wurden sogenannte «non-value adding activities» eliminiert, die Supply Chains verschlankt, indem beispielsweise Single-Sourcing-Strategien und Lean Management betrieben werden. Die dadurch entstehenden Risiken werden in aktuellen Modellen oftmals unzureichend berücksichtigt. Entsprechend nimmt auch die Vulnerabilität in der Supply Chain zu. Viele Disruptionen und unerwartete Ereignisse erhöhen jedoch die Komplexität und führen dazu, dass Einkäufer schnell den Überblick verlieren können.

### Mehr als nur Risikomanagement

Um potenzielle Risiken miteinzubeziehen, werden bei den beteiligten Industriepartnern mithilfe von «Total Cost of Ownership (TCO)»-



Ansätzen Kosten ganzheitlich in Einkaufsentscheidungen wie bei der Lieferantenauswahl einbezogen. Infolgedessen werden nicht nur die Einkaufskosten berücksichtigt, sondern auch die direkten und indirekten Kosten, die durch den Einkauf und die physikalische Bereitstellung entstehen, u. a. Risikokosten. Das klassische Risikomanagement betrachtet hierbei Risiken in Form von statistischen Wahrscheinlichkeiten, d. h. die Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert mit den Auswirkungen. Dieses Vorgehen ist häufig ungenügend.

Eine alleinige Betrachtung monetärer Grössen ebenso wie eine Behandlung von Störungen auf Basis historischer Daten – oftmals unter Nutzung von Spreadsheet-Software –, Erfahrung und Intuition erweist sich als nicht ausreichend. Es können unerwartete Störungen eintreten, die im klassischen Risikomanagement unberücksichtigt bleiben.

Resilienzansätze erfordern dagegen im Umgang mit solchen Störungen eine Antizipation derselben sowie die Fähigkeit, diesen mit hoher Reaktionsgeschwindigkeit zu begegnen. Verfügt ein Unternehmen über solche Fähigkeiten, unerwartete Störungen zu vermeiden bzw. in geeigneter Weise auf solche zu reagieren, wird das System als resilient bezeichnet. Einkäufer befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen Kostenreduktion und Resilienzmaximierung. Das «Total Cost of Resilience»-Konzept greift diesen Trade-off auf, indem eine Kosten-Nutzen-Abwägung der Resilienz als Teil einer «Procurement Intelligence»-Software implementiert wird.

Die Operationalisierung hierfür wird in vier Schritten angegangen.

1. **Total Cost of Resilience (TCR):** Ziel des ersten Schrittes ist es, ein TCR-Konzept zu entwickeln, wobei Kosten und Wertbeiträge der Resilienz systematisch definiert, identifiziert, evaluiert sowie selektiert werden. Anschliessend erfolgt die Integration in ein Gesamtkonzept.
2. **Application Programming Interfaces (API) und Web-Scraper:** Eine Herausforderung bereits bestehender TCO-Lösungen ist, dass diese statisch und nur unzureichend verknüpft sind. Aus diesem Grund wird mit Schritt zwei eine cloudbasierte Lösung entwickelt, die die relevanten internen und externe Daten kontinuierlich und in Echtzeit verarbeitet.
3. **Machine Learning:** Um zukünftige Entwicklungen sowie damit verbundene Risiken, bspw. durch unerwartete Preisentwicklungen, berücksichtigen und proaktive Empfehlungen aussprechen zu können, werden in Schritt drei Methoden der künstlichen Intelligenz herangezogen. Die Entwicklung eines Machine-Learning-Modells erfolgt dabei in Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen.
4. **Implementierung:** Schritt vier umfasst die Anwendung der entwickelten Konzepte in den Partnerunternehmen mittels Durchführung von Pilotprojekten. Dies dient zur Validierung der Ergebnisse und zur Sicherstellung der Operationalisierbarkeit. Der entwickelte Resilienzindex ermöglicht dabei ein Benchmarking historischer, aktueller und zukünftiger Resilienz. Somit kann evaluiert werden, ob die Unternehmen durch das Forschungsprojekt Resilienzverbesserungen erzielen konnten.

Mit der erfolgreichen Implementierung wird die existierende Lücke an adäquater IT-Infrastruktur für unterschiedliche Entscheidungssituationen im Einkauf geschlossen. Einkäufer profitieren nicht nur von einem automatisierten TCO-System, sondern können proaktiv die Resilienz ihrer Supply Chain erhöhen, indem ihre Schwachstellen aufgedeckt und diese entsprechend neu gestaltet werden. Die realisierte Resilienzsteigerung bewirkt, dass Unternehmen in Zukunft vor unerwarteten Disruptionen wie dem gegenwärtigen Chipmangel besser geschützt sind und verhindert dadurch Produktionsstopps und Umsatzeinbussen. •



## Erik Hofmann

Erik Hofmann ist Direktor am Institut für Supply Chain Management sowie Titularprofessor der Universität St. Gallen. (ISCM-HSG).



## Alwin Locker

Alwin Locker ist Geschäftsführer der SOLTAR AG und als Dozent für Operations-, Einkaufs- und Supply Chain Management sowie Supply Chain Finance tätig.



## Maximilian Enthoven

Maximilian Enthoven ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektmanager am Institut für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen. (ISCM-HSG).

## Finanztagung 2021

Co-Autor Alwin Locker ist Tagungsleiter an der Finanztagung vom 29. Juni. Diese beleuchtet, weshalb die Bedeutung des Einkaufs als Werthebel des Unternehmens in den letzten Monaten noch markanter hervorgetreten ist. Mit der online stattfindenden Tagung ermöglichen wir einen Erfahrungsaustausch und thematisieren auch, welche Konsequenzen durch Corona für den Einkauf in der kurzfristigen und mittelfristigen Zukunft entstehen. Detaillierte Informationen sind hier zu finden:

[www.procure.ch/finanztagung](http://www.procure.ch/finanztagung)



Wie wird der Einkauf in ein paar Jahren aussehen? Wird er immer noch analog mit Papierstapeln kämpfen?

Bild: adobe stock

# Einkauf 2025 – wo geht die Reise hin?

Der Einkauf in Unternehmen wird sich in den nächsten Jahren stetig verändern. Digitale Geschäftsmodelle werden sich im B2B-Bereich immer weiter durchsetzen und den Einkauf effizienter und erfolgreicher machen. Um die Reise nicht zu verpassen, sollten Einkaufsprofis die Teilnahme an digitalen Einkaufsplattformen in Betracht ziehen, auf eine Plattform wechseln und so auf den Zug des Erfolges aufspringen.

**I**n diesen volatilen, unsicheren und komplexen Zeiten helfen digitale und innovative Geschäftsmodelle, die Unternehmensziele zu erreichen. Unberechenbare Veränderungen werden durch Echtzeitdaten berechenbar.

Besonders jetzt sollten Unternehmen die Covid-19-Pandemie als Chance sehen und nutzen, um zu digitalisieren. Das heisst: Unternehmen dürfen und müssen jetzt mutig sein, um den Anschluss nicht zu verpassen.

Digitale Geschäftsmodelle erobern immer weiter den Markt und schaffen einen vernetzten Weltmarkt. Giganten wie Amazon und Alibaba haben es vorgemacht. Jetzt heisst es mitziehen.

Die Barrieren, digital einzukaufen, sinken kontinuierlich, sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich. Dabei können digitale Einkaufsplattformen einen erheblichen Vorsprung verschaffen. Alle wichtigen Parameter im Einkauf wie Zeit, Qualität und Kosten

können durch die Digitalisierung der Prozesse optimiert werden. Durch umfangreiche Funktionen bieten sie einen hohen ökonomischen Nutzen.

Die Voraussetzung für den Erfolg: die Digitalisierung aller Geschäftsprozesse und die Implementierung einer neutralen Plattform. Die Digitalisierung birgt unzählige Möglichkeiten.

Einkaufsplattformen werden in Zukunft die effizienteste Möglichkeit darstellen, mit der rasanten Geschwindigkeit in der VUCA-Welt Schritt zu halten.

## Schlanke Prozesse dank Plattformen

Digitale Plattformen bieten einen Ort für den Austausch von Informationen, Waren oder Dienstleistungen zwischen Anbietern und Lieferanten. Sie ermöglichen und vereinfachen die Interaktion zwischen mehreren Marktteilnehmern und helfen dabei, gemein-



sam Werte zu schöpfen. Die gewonnenen Daten können mithilfe von KI zuverlässige Prognosen entwickeln.

### Welche Rolle kommt dem Einkauf zu?

Die Rolle des klassischen Einkäufers wird sich auf natürliche Weise ändern. Verantwortungen werden sich verschieben und auch die Aufgaben werden durch Automatisierungen wegfallen. Die Bearbeitung klassischer, nicht wertschöpfender Prozesse wird gänzlich wegfallen.

Dabei liegen die Vorteile für den Einkauf klar auf der Hand. Teilnehmende Unternehmen können Transaktions- und Suchkosten erheblich minimieren und reduzieren. Synergien sind gross, erweitern den Absatzmarkt und schaffen neue Kundensegmente. Physische und geografische Grenzen werden weiter wegfallen, sodass neue Wachstumspotenziale möglich sind. Skalen- und Netzwerkeffekte vergrössern den Nutzen exponentiell, je mehr Einkäufer sich einer Plattform anschliessen.

Doch wo liegt der Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen im Einkauf? Mehr Zeit für die Beschaffung von A-Artikeln und automatisierte Prozesse für die Beschaffung von B- und C-Artikeln. Ein schneller Deep Dive in die Daten auf der Plattform wird alle wichtigen Informationen auf einen Blick bereitstellen und auch das Lieferantenmanagement und -controlling erheblich vereinfachen.

### Status quo in der Beschaffung?

Laut einer Umfrage des deutschen Verbandes BME und der Einkaufsberatung Onventis nutzen nur 15 Prozent der mittelständischen Grossunternehmen und sogar nur acht Prozent der befragten KMU ein E-Procurement-System. Nach eigener Datenerhebung gaben zudem 70 Prozent der befragten Einkäufer an, dass sie ihren Einkauf in den nächsten 24 Monaten digitalisieren möchten. Das zeigt, dass Einkäufer die Herausforderung erkannt haben und aktiv lösen wollen.

Eins ist klar: Plattformen ermöglichen Einkäufern, auf neue Informationen zuzugreifen und auf Augenhöhe mit dem Lieferanten zu verhandeln.

Doch welche Prozesse profitieren von der Implementierung einer Plattform? Eine umfangreiche Suchfunktion, eine erleichterte Kontaktaufnahme, ein direkter Vergleich von Preisen und Produkten und eine grössere Produktvielfalt sind nur wenige der vielen Vorteile für den Beschaffungsprozess. Auch im Hinblick auf Nachhaltigkeit können Einkaufsplattformen durch eine umweltfreund-

liche Gestaltung der Prozesse punkten. Dafür müssen Einkaufsplattformen etwaige Lieferantenbewertungssysteme vorweisen und effektives Lieferantencontrolling unterstützen sowie auch die Optimierung der Lieferketten ermöglichen.

Durch einen klar strukturierten Straight Through Process ohne viele Medienbrüche können die Beschaffungswege optimiert werden, sodass beispielsweise eine Bestelldauer von rund einer Woche auf zweieinhalb Tage gesenkt werden kann. Einkäufer gewinnen somit Zeit, sich auf die Beschaffung von A-Artikeln, Preisverhandlungen sowie auf Prozessverbesserungen zu konzentrieren.

### Wichtige Rahmenbedingungen

Jedoch empfiehlt es sich, vor dem Anschluss an neue digitale Plattformen auf einige Rahmenbedingungen zu achten.

1. **Neutralität:** Die Neutralität der Plattformanbieter ist sehr wichtig, denn schliesslich geben diese die Rahmenbedingungen und Regeln vor.
2. **Transparenz:** Transparenz ist ein weiterer wichtiger Faktor, der auf lange Sicht den Erfolg der Plattform wahren wird.
3. **Anbindung:** Ausserdem ermöglicht eine Schnittstellenanbindung an eigene ERP-Systeme erst die vollautomatisierten Abläufe, die zu Prozesskosteneinsparungen führen. Durch die Automatisierung verlaufen die Prozesse schneller, fehlerfrei und kostengünstiger.

Grundsätzlich sind drei Schritte massgeblich, um den Einkauf zu digitalisieren. Die Digitalisierung sollte als strategisches Projekt im Unternehmen manifestiert werden. Dabei sollten die Prozesse im Einkauf weitestgehend standardisiert werden. Zudem sollte die Optimierung der Beschaffung bei den B- und C-Artikeln beginnen, um signifikante Ersparnisse zu erzielen.

Das Ziel der Reise ist eindeutig: Der Einkauf befindet sich im stetigen Wandel, und den gilt es zu digitalisieren, um in der heutigen Zeit erfolgreich zu sein. Erfolg innerhalb der Marktbranche geht nur mit Wachstum und skalierbaren Geschäftsmodellen. Verpassen Sie den Zug nicht und springen Sie auf! ●

«Die ohnehin eingesetzte Energie gilt es in sinnvolle digitale Kanäle zu leiten und die dafür passenden und noch zu schaffenden Methoden, Werkzeuge und Ideen zu nutzen.»



**Jörg Bührmann**

Jörg Bührmann ist Geschäftsführer der Einkaufsplattform tenderpilot GmbH. Als Einkaufsoptimierer mit jahrzehntelanger Erfahrung ermöglicht er seinen Kunden signifikante Ersparnisse bei der Beschaffung.

# Agilität und Effizienz statt Komplexität

**Mehr als die Hälfte aller Chief Procurement Officer (CPO) weltweit erlebte 2020 Insolvenzen seiner Zulieferer. Zu diesem Befund kommt die neue, inzwischen zehnte Ausgabe des Chief Procurement Officer Survey der Unternehmensberatung Deloitte. Eines vorweg – Kostenreduzierung hat nicht mehr oberste Priorität.**

Die Coronakrise hat die Lieferketten weltweit ins Wanken gebracht. Das blieb nicht ohne Auswirkungen auf das Beschaffungsmanagement. Das bestätigen auch die Ergebnisse des kürzlich publizierten «CPO Survey 2021». Das global tätige Beratungsunternehmen Deloitte hat hierfür über 400 Chief Procurement Officer aus 40 Ländern befragt. Der Survey zeigt auf, dass sich nicht nur Prioritäten geändert, sondern auch Risiken verschärft haben.

## Mehr Effizienz statt tiefere Kosten

Bislang hatte die Reduktion der Kosten den höchsten Stellenwert, nun steht vor allem die Effizienzsteigerung im operativen Geschäft an erster Stelle. Auch die digitale Transformation und das Thema soziale Verantwortung haben im Vergleich zur letzten Umfrage deutlich an Bedeutung gewonnen.

Gerade wenn es darum geht, diese neu entstandenen Risiken richtig einzuschätzen und beispielsweise durch verstärkte Digitalisierung strategisch darauf zu reagieren, sei die Expertise der CPO besonders gefragt.

Auch bei Fragen der sozialen Verantwortung entlang der Lieferkette nehme der Einkauf eine wichtige Rolle ein. Sowohl Gesetzgeber als auch Kunden forderten von Unternehmen, dass sie ihre komplette Lieferantenbasis auf Nachhaltigkeit und Compliance überprüfen. Darunter fallen Aspekte wie das Sourcing von nachhaltigen und recycelbaren Materialien oder das Schaffen einer CO<sub>2</sub>-neutralen Lieferkette.

## Neue Technologien machen agil

Die Mehrheit der Befragten gibt zudem an, dass das Risikopotenzial im letzten



**Stabile Lieferketten sind ein zentrales Element der globalen Wirtschaft.**

Jahr spürbar zugenommen hat. So wurde etwa die Versorgungssicherheit in den Unternehmen stark in Mitleidenschaft gezogen: Bei 56 Prozent sind wichtige Zulieferer in Konkurs gegan-

gen oder können krisenbedingt nur sehr eingeschränkt liefern. 32 Prozent der CPOs verzeichnen Umsatzeinbußen aufgrund von Lieferengpässen.

Vielen Einkaufsmanagern mangle es vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Sorgen noch immer an einem umfassenden Überblick über die Risiken innerhalb der eigenen Lieferkette. So würden zwar fast drei Viertel der befragten CPOs glauben, potenzielle Risikofelder ihrer direkten Lieferanten gut im Auge zu haben, aber nur 15 Prozent hätten auch einen Einblick in die niedrigeren Tiers.

Vor diesem Hintergrund werde ein möglichst agiles Beschaffungsmanagement immer wichtiger, betonten die Studienautoren. So nutzen leistungsstarke Beschaffungsorganisationen laut Studie etwa doppelt so häufig hybride Managed-Service-Support-Modelle, um auf Know-how zuzugreifen, das intern nicht verfügbar ist. Auch RPA-Lösungen (Robotic Process Automation) sind hier zehnmal häufiger vollständig implementiert, künstliche Intelligenz kommt sogar rund achtzehnmal häufiger zum Einsatz.

## Global CPO Survey 2021

Seit 2011 gibt die Deloitte Global Chief Procurement Officer (CPO) Survey exklusive Einblicke in die zentralen Herausforderungen, die Einkaufsleitende zu lösen haben. An der aktuellsten Umfrage haben mehr als 400 CPO aus 40 Ländern teilgenommen. Die gesamte Studie finden Sie unter: <https://deloi.tt/3o04Bmr>

# 1 000 000

Gemäss dem aktuellen Transportbarometer des deutschen IT- und FreightTech-Unternehmens TIMOCOM hatten sich Ende Mai weltweit über eine Million LKW-Frachtaufträge aufgестaut. Besonders im Binnenschiffahrts- und Schienenverkehr mangelt es massiv an Ressourcen, was den Druck auf den europäischen Strassengüterverkehr weiter erhöht. Noch immer führen Staus an der Verladerampe zu Verzögerungen. Dadurch kommt es vermehrt zu Leerfahrten zum Folgeauftrag.

Der massive Mangel an Laderaum wirkt sich nahezu flächendeckend auf den gesamten Industrie- und Handelsbereich aus. Bereits der Wert des ersten Quartals 2021 überstieg laut TIMOCOM den Vorjahreswert um 58 Prozent. Während dieser Zeit wurden im Vergleich zum Vorjahr über zehn Millionen mehr Frachteingaben getätigt.

Gerade in Deutschland, Polen und Frankreich entwickelte sich der Binnenverkehr exponentiell, nicht zuletzt aufgrund des veränderten Konsumverhaltens während der Pandemie: Anstelle von Freizeitangeboten, Reisen und anderen Dienstleistungen wurde in Konsumgüter, viele aus Übersee, investiert.

Aktuell zeigt das Transportbarometer für diese drei die gleiche Tendenz eines deutlichen Frachtenüberhangs gegenüber verfügbarem Laderaum. Detailliertere Angaben sind hier zu finden: <https://bit.ly/2TccWbd>

Anzeige

W	A	Z	C	G	Y	Q	H	I
O	K	D	R	S	U	Y	M	Z
Z	E	A	A	T	F	Q	U	M
<b>S</b>	<b>C</b>	<b>O</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>B</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	H
P	T	A	G	A	B	G	W	X
Q	D	N	P	Q	Z	U	V	T
V	O	L	R	P	M	S	C	V
U	P	D	H	P	F	A	U	O
U	U	N	F	S	D	P	R	Z

**Are you still searching?**

Find and onboard suppliers faster with scoutbee.



# Die Fachfrau für Kommunikation

Sie ist ein Profi in Sachen Auftrittskompetenz! Von 1999 bis 2002 moderierte Janine Geigele (47) die Sendung «Sport aktuell» im Schweizer Fernsehen. Danach machte sie sich als Kommunikationsfachfrau im Weltsport einen Namen. Inzwischen fokussiert sich die gebürtige Bielerin mit ihrer Agentur Geigele Communications auf die Bereiche Athletenmanagement, Krisenkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Moderationen.

Interview: Mario Walser

## **Janine – was war dein grösstes Missgeschick in puncto Auftrittskompetenz?**

Zur Auftrittskompetenz gehört ja nicht nur die Art und Weise, wie ich auftrete, sondern auch der Inhalt. In diesem Bereich habe ich sehr viele «Böcke geschossen». Ich habe schon mit 13 Jahren angefangen, beim Lokalradio Canal 3 in Biel zu arbeiten. Während der Schulzeit habe ich über 35 Stunden pro Woche im Radio über Sport berichtet und war es gewohnt, immer sehr direkte Fragen zu stellen. Als ich dann mit 25 beim Schweizer Fernsehen angestellt wurde, kam ich in eine ganz andere Welt. Auch bei SRF war ich weiterhin sehr direkt. Dadurch habe ich sehr viel angeeckt, viele ver- und aufgeschreckt. Mir war lange die Bedeutung der Sätze und Formulierungen viel zu wenig bewusst. Das Auftreten hingegen, die Art und Weise, wie man auftritt, das war irgendwie immer schon klar.

## **Erzähl uns mehr über deine Lehrjahre ...**

Meine «Rettung» war, dass ich gelernt habe, «Nein» zu sagen oder «Vielen Dank, ich überlege es mir gerne». Weil bei mir als Radiojournalistin immer alles sehr schnell gehen musste, habe ich mir über meine Aussagen lange zu wenig Gedanken gemacht. Im Verlauf der Zeit habe ich mir alle Komponenten spezifisch angeeignet. Beim Auftritt gilt nämlich folgende Formel: 50% davon ist die Art und Weise, wie ich präsentiere, 42% beinhaltet das Äussere und nur 8% vom Inhalt bleibt jeweils hängen. In all den Jahren als Sportjournalistin, Moderatorin, Speakerin und Kommunikations-Spezialistin habe ich noch mehr gelernt, das Zusammenspiel zu perfektionieren. In der Zwischenzeit trainiere ich etliche Personen vor der Kamera und bereite sie darauf vor, Referenten zu werden oder in-

haltlich spannende Interviews zu geben. Ich habe viele Kunden, die auch sehr knifflige Situationen kommunikativ meistern müssen, und da ist intensive Kommunikation gefragt.

## **Kannst du uns einen Trick verraten, wie man das Eis bricht, um die Aufmerksamkeit des Gegenübers zu erhalten?**

Ich versuche, die Menschen verbal herauszufordern, auch mit Sprüchen. So bricht meistens das Eis und wir können dann auf Augenhöhe kommunizieren.

## **Warum gibt es Menschen, die begeistern können, und andere, denen man am liebsten gar nicht zuhören würde?**

Dazu gehören einige Faktoren. Als Erstes bestimmen die Stimme und das äussere Erscheinungsbild. Der Mensch braucht 12 Sekunden, um zu entscheiden, ob er jemandem zuhören will und ob er die Person sympathisch findet. In dieser kurzen Zeitspanne wird gemustert, eingeordnet, gewertet – man macht sich ein Bild von dieser Person. Das bedeutet gleichzeitig aber auch, dass es eigentlich in den ersten 12 Sekunden keine Rolle spielt, was ich sage. Verrückt, oder?

## **Was hilft dagegen?**

Man dreht das Ganze um und packt das Publikum gleich mit einem guten Einstieg. So gibt man allen Zeit, sich ein Bild des Gegenübers zu machen. Erst nach dem Äusseren, der Stimme und dem Auftreten kommt dann der Inhalt. Es gibt viele Profis, die ein Publikum mit Leichtigkeit fesseln können. Ganz wichtig dafür ist zuerst Glaubwürdigkeit, danach folgt Begeisterungsfähigkeit. Ab dann habe ich es geschafft, das Publikum in meinen Bann zu ziehen.





## **Janine Geigele**

Janine Geigele war 25 Jahre Sportjournalistin, Redaktorin und Moderatorin bei Radio Canal 3, Radio Argovia, dem Schweizer Fernsehen und Radio SRF. Sie kann auf zahlreiche Einsätze an Olympischen Spielen, Welt- und Europameisterschaften zurückblicken. Sie war Mediendirektorin im America's Cup bei Alinghi und dem Team Shosholoza sowie an der Leichtathletik-EM 2014 in Zürich und bei Weltklasse Zürich, wo sie auch lange Jahre als Stadionsprecherin tätig war. Janine Geigele arbeitet auch in den Bereichen Krisenkommunikation und Athletenmanagement und ist Präsidentin der Schweizer Sportjournalisten sportpress.ch.

### Was genau handhaben Menschen, die begeistern können, denn anders?

Sie nutzen die Bühne und wollen das Publikum begeistern. Das Publikum muss ja nicht nur ein Saalpublikum sein, es kann auch im Schulzimmer sitzen.

### Kann man das üben?

Absolut, ja. Noch kein Meister ist vom Himmel gefallen. Folgende Fragen sollte ich mir stellen: Wer ist meine Zielgruppe? Was sind meine Hauptaussagen? Wer ist dieses Mal mein Publikum? Wie fessele ich mein Gegenüber? Wie bekomme ich die Aufmerksamkeit? Wie bringe ich meine Botschaften rüber? Was soll überhaupt von meinem Auftritt haften bleiben? Wenn ich diese Fragen klar beantwortet habe, dann passt alles zusammen. Charme, Herzblut, Leidenschaft und Kompetenz – absolut unschlagbar!

### Warum bleiben gewisse Inhalte bei uns hängen, andere wiederum nicht?

Es kommt darauf an, wie wir es erzählen und wie wir es rüberbringen. Botschaften übermitteln muss gelernt sein. Wenn etwas nicht passt, dann bleibt am Schluss nicht der Inhalt, sondern das rote Kleid der Referentin hängen. Das ist schade, und genau das muss geübt werden. Aber viele Menschen machen sich dazu zu wenig Gedanken.

### Kannst du Beispiele nennen?

Oft kommt jemand nach einem Interview zu mir und meint: «Das habe ich gar nicht so gesagt.» Wo also bleibt die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger hängen? Die tollsten Beispiele finden sich im Alltag. Die Frau sagt zu ihrem Mann: «Schatz, der Müll-eimer ist voll.» Eigentlich meint sie aber: «Schatz, bring den Müll raus!» Wieso sagt sie es dann nicht so? Wie soll der Mann dann verstehen, dass er nun den Müll rausbringen soll?

### Wieso geben wir bei einem Lieferanten unser Geld gerne aus, beim anderen hingegen gehen wir aus der Verhandlung, ohne etwas zu bestellen?

Weil das zum Glück auch vom Käufer und Verkäufer abhängt. Mir erzählte mal ein Firmenbesitzer, wie sehr er seine Käufer auf die Kundschaft schult und wie oft Kunden dann Sachen ge-

kauft haben mit der Bemerkung: «Wir wollten eigentlich gar nichts kaufen, aber Sie haben das so gut gemacht.» Das Zauberwort heisst auch hier: Auf die Menschen zugehen, Bedürfnisse ableben, das richtige Produkt anbieten, den guten Riecher haben und dann natürlich die Vorteile des Produkts aufzeigen.

### Wie präsentiert man gute Inhalte überzeugend?

Da diese 12 Sekunden am Anfang ja ablenken, muss der Einstieg trotzdem knallen, es muss sofort Aufmerksamkeit generiert werden. Und dann Zeit geben, um die Person einzuordnen. Dann kommen zwei bis drei Argumente, das unterstreicht die Kompetenz, es kann etwas erklärt werden. Am Schluss folgt ein Fazit, eine Conclusio. Mit dieser einfachen Regel kann ich absolut alles überzeugend erklären.

---

*«Botschaften zu übermitteln muss gelernt sein. Denn, wenn das nicht funktioniert, bleibt am Schluss nicht der Inhalt, sondern nur das rote Kleid der Referentin hängen.»*

---

### Unterscheiden sich die Kommunikations-Herausforderungen im Geschäftsalltag abhängig vom Geschlecht?

Sie unterscheiden sich sehr stark. Frauen hinterfragen alles. Wie sie wirken, was sie sagen sollen, was sie anziehen sollen und wie der Inhalt beim Gegenüber ankommt. Viele wollen nicht zu forsich auftreten, drücken sich etwas verhalten aus und wollen niemandem auf die Füsse treten. Ich erlebe viel zu wenig Frauen, die einfach hinstehen und sagen «Ich kann das!». Für viele Männer ist das überhaupt kein Problem. Sie hinterfragen all diese Punkte gar nicht, sondern stehen einfach hin und erzählen. Oft sind sie überzeugt, dass sie das einfach können und dass sie gut darin sind. Analysiert man aber die Aussagen und konfrontiert sie damit, kann sich das ändern. Ich habe schon öfters

gehört «Wieso hat mir das niemand vorher gesagt?». Hier macht es dann richtig Freude, zusammenzuarbeiten. Auf der anderen Seite gibt es solche Menschen, die keine Inputs oder Feedbacks annehmen und sich auch nicht reflektieren. Manchmal wünschte ich mir, dass die Frauen forscher und selbstsicherer auftreten und dass Männer mehr Feedbacks annehmen würden.

### Viele Veranstaltungen finden noch immer online statt – und nicht vor Ort. Was gilt es zu beachten, damit die Botschaft sowohl online als auch vor Ort gut ankommt?

Neben den technischen Sachen (Set-Up, Licht, Ton, richtige Kameraeinstellung) kann Folgendes gut ankommen: eine persönliche Anekdote und eine Geschichte erzählen. Gerade das Storytelling funktioniert wunderbar, wenn die Geschichte mit einem packenden Einstieg, einer guten Struktur (roter Faden) sowie einem Fazit oder witzigen Schluss hängen bleibt. Eine Botschaft darf auch wiederholt werden, wenn sie gut auf den Punkt gebracht werden kann.

### Nun zu etwas, was die meisten von uns plagt – Lampenfieber ...

Lampenfieber gehört dazu, das ist die erste Erkenntnis. Wenn ich das weiss, kann ich Höchstleistungen erbringen. Es kann motivierend sein zu wissen, dass in diesem Moment Adrenalin ausgeschüttet wird und ich jetzt gut sein muss. Wenn das Lampenfieber schlimm ist, sollte versucht werden, herauszufinden, warum das so ist und wie es sich bemerkbar macht.

### Hast du Tipps?

Eine gute Vorbereitung gibt Sicherheit. Und ist sozusagen schon die «halbe Miete». Ich selbst bin immer am Tag vor dem Auftritt etwas nervös, weil ich mit der Vorbereitung noch nicht dort bin, wo ich sein möchte. Sobald ich aber sattelfest bin und alles vorbereitet habe, ist alles gut und ich kann ruhig auftreten. Das hilft dann auch meinen Gegenüber extrem, weil ich ihnen so die Nervosität nehmen kann. •



# Online-Lektüre

## Stahlpreisindex Mai 2021

Die Marktversorgung ist unverändert prekär. Weiterhin herrscht eine Verunsicherung der Lieferketten, die zu einem Nachfrageüberhang nach metallischen Produkten führt. Dies hat erhebliche Preissteigerungen zur Folge. Die unberechenbare Versorgungslage der Werke mit Schrott oder Vorprodukten führt aktuell bei einzelnen Produkten zu Auslieferungsstopps. Andere Produkte sind nicht in der benötigten Menge verfügbar. Dies führt auf der Kundenseite bereits dazu, dass Baustellen nicht fortgeführt werden können und Industriebetriebe die Produktion drosseln müssen. Es ist davon auszugehen, dass diese Situation im Jahresverlauf weiterhin Bestand haben wird. Sie finden die Zahlen im Online-Magazin: [www.procure.ch/marktdaten](http://www.procure.ch/marktdaten)

Bild: adobe stock



Bild: adobe stock

## PMI International: Wachstumsdynamik erreicht Gipfelpunkt

In der «Finanz und Wirtschaft»-Ausgabe vom 2. Juni analysiert Autor Peter Rohner die globalen Einkaufsmanagerumfragen. Seine Einschätzung: Die Frühindikatoren aus der Industrie sind auf einem Rekordniveau, doch ab Sommer dürfte das Wachstumstempo nachlassen. Eine spannende Analyse, wie immer illustriert mit der «Gefahrenkarte der Weltwirtschaft».

Lesen Sie den gesamten Artikel im Onlinemagazin unter: [www.procure.ch/marktdaten](http://www.procure.ch/marktdaten)

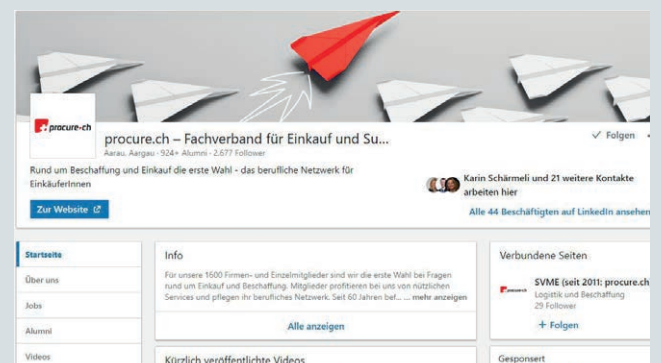
## Nachlese: «Frauen im Einkauf» besuchen die Betghe AG

Menschen, die Klartext sprechen, Dalmatiner, die Wasserqualität prüfen, oder Grossmaschinen, die sich unfreiwillig bewegen – der Event vom 8. Juni 2021 mit der Gruppe «Frauen im Einkauf» bei der Betghe AG in Zofingen war definitiv ein Erlebnis mit Überraschungen. Den vollständigen Event-Rückblick finden Sie auf: [www.procure.ch/nachlese](http://www.procure.ch/nachlese)

Bild: zVg



## Vernetzen Sie sich mit uns und anderen Einkaufsprofis



### Verband

Folgen Sie uns: <https://bit.ly/356msik>

### Gruppe «procure.ch»

Diskutieren Sie mit: <https://bit.ly/2HbB2wI>

### Gruppe «Frauen im Einkauf»

Vernetzen Sie sich: <https://bit.ly/2HbATta>





Der Spa des Hotels Rigi Kaltbad mit Ausblick auf die Alpen.

# Gestresste Einkäufer geschäften schlecht

Im Einkauf sorgen der Konflikt zwischen Unternehmenszielen und Kundenbedürfnissen sowie Reibungsverluste durch unterschiedliche Arbeitsweisen für Stressfaktoren. Jeder einzelne Stressor treibt den Stresspegel ein wenig höher. Je mehr dieser steigt, desto grösser seine negativen Auswirkungen: Unzufriedenheit, Motivationsmangel, Verlust der mentalen und körperlichen Gesundheit.

**U**nsere Arbeitswelt begünstigt Stress, unter anderem auch durch die enorme Verdichtung von Aufgaben und Entgrenzung des Arbeitstags. Daran lässt sich nur bedingt etwas ändern. Druck ist ein alltäglicher Bestandteil der Arbeit im Einkauf.

Was wir jedoch zu unseren Gunsten beeinflussen können, ist das Zusammenspiel relevanter Faktoren. Wie unsere innere Einstellung, äussere Arbeitsbedingungen und Lebensweise zusammenwirken, entscheidet darüber, ob wir mit dem Stress gut zurechtkommen oder unsere Gesundheit leidet. Je stärker wir mental sind, desto leichter kommen wir mit dem Alltagsstress zurecht.

Strategien zur eigenen Stressbewältigung bilden deshalb auch das Fundament auf dem Weg zum beruflichen Erfolg.

## Vorsicht, Fehlalarm!

Ob es bei uns zu Stress kommt oder nicht, hängt in erster Linie davon ab, wie wir Situationen selbst einschätzen und wie wir unsere eigenen Fähigkeiten, Stärken, Talente und

Ressourcen beurteilen. Je grösser die Angst vor Fehlern, Konkurrenz oder schwer einschätzbaren Veränderungen ist und je bedeutungsvoller ihre möglichen negativen Konsequenzen sind, desto grösser wird für uns das Gefühl der Bedrohung und damit auch der Stress.

So kann die Komplexität in der Organisation bei Mitarbeitern und Führungskräften solchen Druck erzeugen, dass der daraus resultierende Stress dauerhaft deren Leistung und Gesundheit beeinträchtigt. Denn jene archetypischen Hirnreaktionen, die Menschen früher in bedrohlichen Situationen retteten, können heute zur Blockade im Handeln und zur Belastung für unsere Gesundheit werden.

Mit dem Anstieg des Stresshormons Cortisol verschlechtert sich die Erinnerungsfähigkeit, die ständige Alarmbereitschaft vermindert unsere Regenerationsfähigkeit und unsere kognitive Flexibilität verringert sich, kurz: Wir sind auf Sicherheit bedacht und probieren keine alternativen Verhaltensweisen mehr aus. Dabei kann unsere innere Einstellung erheblich zur Stressbewältigung bei-



tragen. Es hilft, die eigene Denkweise zu überprüfen, stressverschärfende Gedanken zu erkennen und zu verändern. Mentaltraining ist ein wirksames Werkzeug, um Haltung und Wahrnehmung nachhaltig zu beeinflussen. Nachfolgend ein paar Tipps zur mentalen und körperlichen Stressbewältigung:

### Horch mal, wer da spricht ...

Unter Stress oder wenn etwas misslingt, neigen wir dazu, negativ zu denken und uns als Versager zu sehen. Pessimistisches Denken wie «Das schaffe ich nicht.» kostet unnötig Energie. Ändern Sie diese selbsterfüllenden Prophezeiungen, indem Sie sie durch einen neuen, positiven inneren Dialog ersetzen. Die Qualität unseres inneren Dialogs hat starken Einfluss auf unser Handeln und Wohlbefinden.

Analysieren Sie Ihre Selbstgespräche, die Sie vor, während und nach Stresssituationen führen – und zwar sowohl leichte als auch sehr anspruchsvolle, erfolgreich verlaufene ebenso wie aussichtslose. Aus jenen Dialogen, die förderlich für Ihr Handeln waren, können Sie kurze, bejahende Ich-Sätze formulieren. Wenn wir diese möglichst oft sprechen und sie zusätzlich vor Augen haben (zum Beispiel als Bilder in einem digitalen Fotorahmen auf dem Schreibtisch), programmieren wir unser Denken um und stärken damit unser Selbstvertrauen.

### Reflexion und Selbstreflexion

In Situationen, die wir nicht ändern können, weil sie sich unserer Kontrolle entziehen, gilt es, nach dem persönlichen Nutzen zu suchen. Das hilft, um für künftige ähnliche Situationen Kontrollüberzeugung zu gewinnen, das beruhigt unser Gehirn.

Fragen Sie sich: Was kann ich in dieser Situation konkret lernen? Was ist das Gute an dieser Situation? Bei näherer Betrachtung lässt sich in einer vermeintlich überfordernden Si-

tuation auch eine Chance erkennen. Nehmen Sie eine unveränderbare Situation nicht nur als reinen Stress wahr, sondern akzeptieren Sie vielmehr als Problemstellung, zu deren Lösung Sie selbst beitragen können.

### Fokussierung

Im Gedankenstrudel ist es schwer, sich voll und ganz dem nächsten Schritt zu widmen. Gleichzeitig klingelt das Telefon, die nächste E-Mail poppt auf und der Kollege ruft uns etwas zu. Was dann hilft, ist der Fokus aufs Hier und Jetzt. Nutzen Sie Ihre geistige Vorstellungskraft, um Ihre Konzentration zu stärken: Stellen Sie sich vor, Sie sitzen unter einer Glasglocke. Sie können zwar alles um sich herum sehen, aber das Glas lässt keine störenden Einflüsse wie Lärm etc. zu Ihnen durch. Spricht jemand in Ihrer Nähe, lenkt Sie das Inhaltliche nicht von Ihrer anstehenden Aufgabe ab.

Bei Stress wird unser Atem flacher. Das verringert die Sauerstoffzufuhr und damit die Energie, die unser Gehirn zum Arbeiten benötigt. Klares Denken fällt zunehmend schwerer. Wenn wir dann lang und tief in den Bauch atmen, können wir uns selbst beruhigen und neue Energie tanken. Übrigens, je länger die Ausatmung, desto mehr geben wir verbrauchte Luft ab und können umso mehr frischen Sauerstoff aufnehmen.

### Einfach mal NEIN sagen

Wenn unser Umfeld dazu neigt, unsere Hilfs- und Handlungsbereitschaft grenzenlos auszunutzen, sind wir es, die Grenzen setzen müssen. Doch das fällt den meisten von uns nicht leicht. Bitten Sie beim nächsten Mal einfach mal um Bedenkzeit, bevor Sie sich zu einer Zusage überreden lassen. Fragen Sie sich: Was soll ich genau tun? Möchte ich das tun – oder widerstrebt es mir? Wie viel Zeit, Kraft und Lust habe ich gerade selbst? Was würde dieser Bitte möglicherweise zum Opfer fallen? Gibt es Förderer und Unterstützer für den anderen? Erst wenn Sie hier Klarheit haben, sollten Sie sich äussern. Das macht aus manchem vorschnellen Ja ein wohlüberlegtes Nein – und hilft, weiteren Stress zu vermeiden.

Keine Frage: Einkauf bleibt ein Arbeitsfeld mit Druck und Stress. Doch je stärker Sie mental sind, desto wirksamer ist auch Ihr persönlicher Schutzschild gegen den Stress. Sie gewinnen ebenso an Überzeugungskraft wie an Anpassungsfähigkeit an die sich ständig ändernden Herausforderungen. Voraussetzung dafür ist vor allem eines: Ihre Bereitschaft zur Weiterentwicklung! •



**Antje Heimsoeth**

Die ehemalige Leistungssportlerin ist Dipl. Ing. (FH) und Keynote-Speakerin. Antje Heimsoeth berät und trainiert seit 2003 als Business- und Performance Coach Führungskräfte und Vorstände aus der Wirtschaft sowie Unternehmer.

## 32. Einkaufsleitertagung

An der diesjährigen Einkaufsleitertagung, die am 2. und 3. September im Hotel Rigi Kaltbad stattfinden wird, erfahren Sie von Autorin Antje Heimsoeth, wie Sie auch unter Stress einen kühlen Kopf bewahren können. Selbstverständlich mit Umsetzungstipps für den Alltag im Job.

Mehr Informationen finden Sie hier: [www.procure.ch/einkaufsleitertagung](http://www.procure.ch/einkaufsleitertagung)

# Frühjahrstagung 2021 – direkt ins Homeoffice

Das vergangene Jahr gab uns allen genug Gelegenheit, uns an Neues und Unerwartetes zu gewöhnen und daraus zu lernen. Unser Fachverband hat die Herausforderung angenommen. Wir pflegten auch digital stetigen und intensiven Kontakt mit unseren Mitgliedern. So auch am 6. Mai, als wir die traditionellerweise in Bern stattfindende Frühjahrstagung direkt vom Studio in Zürich ins Homeoffice unserer Mitglieder gestreamt haben.

**M**achen Sie doch, was Sie wollen – und wie Sie es wollen», das mussten sich die Teilnehmenden der diesjährigen Frühjahrstagung als Allererstes anhören.

Henriette Frädrich – die für den Startschuss der diesjährigen Frühjahrstagung sorgte – plädiert dafür, Leben und Arbeit nach individuellen, eigenen Regeln zu gestalten.

## Regeln brechen mit Henriette Frädrich

Der bekannten Speakerin, die ursprünglich Unternehmerin im Pharmabereich war, ist natürlich klar, dass die Umsetzung dieses Vorhabens nicht einfach ist. Denn, wer sich nicht an gesellschaftliche Regeln, Normen und herkömmliche Erfolgsweisheiten hält, eigene Wege geht und Dinge anders macht, stösst nicht selten auf Widerstand des Umfeldes. Zudem sei das Regelbrechen auch recht anstrengend und berge hie und da sogar Verzweiflungspotenzial.

Referentin Frädrich zeigte an geschichtsträchtigen Beispielen bildhaft auf, dass gesellschaftliche Zustände nicht unumstösslich sind und wie disruptiv radikales Hinterfragen auch im Geschäftsalltag zu Innovation führen kann.

## Keine Ausnahme von der Regel

Nach diesem fulminanten Start in den Nachmittag orientierten Präsident Adrian Jungo und Geschäftsführer Andreas Kyburz regelkonform über die Beschlüsse der Generalversammlung, die vor einer Woche gefasst wurden.

Sämtliche Berichte sind den Mitgliedern im geschützten Bereich seit einigen Wochen und auch künftig zugänglich.

## Ein erfreuliches Jahr

Unsere Verbandsarbeit wurde zwar deutlich durch Auflagen eingeschränkt, zugleich konnten wir unsere Leistungen aufrechterhalten. Neu zählen wir 1700 Mitglieder, insbesondere die Anzahl der Firmenmitglieder wächst stark. Die Präsenz im Tessin und in der Romandie haben wir ausgebaut. Die Lehrgangstätigkeit wurde nicht gebremst und wir bieten zwei neue Vorbereitungslehrgänge für eidgenössische Prüfungen an. Sämtliche Abschlüsse konnten auch 2020 erreicht werden.

Der Dank für diese Leistung gebührt unserem Netzwerk, das sich auch in der Krise als elastisch und stark erwiesen hat. Ganz herzlichen Dank an unsere Mitglieder. Auch im vergangenen Jahr konnten wir viele der geplanten Events, mehrheitlich online, durchführen. So trafen sich die Mitglieder regelmässig und unsere Anlässe waren grossteils aus- oder gar überbucht. Wo immer möglich setzen wir weitere Termine an.

## Nicht unnötig Energie verpuffen

Nach dem «offiziellen Teil» räumte Mauro Cosetti in seinem inspirierenden Vortrag mit veralteten Glaubenssätzen auf und illustrierte, wie wir alle mit 50 Prozent unserer Ressourcen 100 Prozent unserer Ziele erreichen können.

Der vielbeschäftigte Spitzenmanager Cosetti unterscheidet sich von den meisten anderen Managern dieser Welt durch eine überraschende Eigenschaft: Er hat immer Zeit! Wer jedoch glaubt, Cosetti nähme seinen Job nicht ernst genug, der irrt. Cosetti war über 20 Jahre lang General Manager eines US-amerikanischen Technologieunternehmens, führte 300 Mitarbeitende, verant-



## Elisabeth Frey

Die Autorin ist Stellvertreterin des Geschäftsführers von procure.ch und leitet seit 2012 das Marketing und die Kommunikation unseres Fachverbandes. Elisabeth Frey ist seit über 20 Jahren im Marketing- und Kommunikationsbereich tätig.

wortete die Geschäfte in Zentraleuropa und verdoppelte den Geschäftsumsatz in seinem Verantwortungsbereich innert zehn Jahren. Gleichwohl genießt Cosetti für mindestens zwei Monate im Jahr die Zeit auf seinem Zweitwohnsitz – einer Hacienda an der portugiesischen Algarve.

Der mit Axt und Klammeraffen ausgerüstete Referent illustrierte eindrücklich, wie verheerend sich planlose Führung auf das Geschäftsergebnis auswirken kann, dass Achtsamkeit vor Multitasking geht – und dass nur Aufgaben, die für das eigene Unternehmen zielführend sind, überhaupt in Angriff genommen werden sollten.

### Dank und Vorausblick

Herzlichen Dank an Moderatorin Janine Geigele für die souveräne Begleitung durch den Anlass. Auch den Sponsoren der Frühjahrstagung sei an dieser Stelle herzlich für ihren geschätzten Beitrag zum Gelingen gedankt. Gemeinsam mit uns haben sie neue und ungewohnte Wege beschritten und uns dieses Jahr wieder unterstützt. Wer sich die beiden Referate nochmals anschauen will, findet die Videos unter «MyPROCURE».

Die nächste Frühjahrstagung/Generalversammlung findet am 12. Mai 2022, aller Voraussicht nach wieder – wie in den vergangenen Jahren – im Berner Hotel Bellevue Palace statt. ●



Bilder: zVg



Präsident Adrian Jungo und Geschäftsführer Andreas Kyburz orientieren über die Beschlüsse der Generalversammlung.



Auch in der Regie wurde coronakonform gearbeitet.



Referent Mauro Cosetti, Referentin Henriette Frädlich und Moderatorin Janine Geigele.



# Gewährleistung: Ruinöse Wissenslücken

Um zu wissen, was für die Beschaffungsabteilung und das eigene Unternehmen gut und nicht gut ist, sollten Beschaffungsexperten die grossen Zusammenhänge erkennen können. Sie müssen verstehen, dass sie beim Abschluss von Geschäften das gesamte Unternehmen im Auge haben müssen, insbesondere auch den eigenen Verkauf, was leider oft nicht der Fall ist.

**B**eschaffungsexpertinnen und Beschaffungsexperten müssen, wie auch alle anderen Experten in einem Unternehmen, insbesondere auch die Rechtsabteilung, wissen, wie man wertschöpfend tätig ist, indem der Hebel dort angesetzt wird, wo für das eigene Unternehmen Vorteile, auch finanzieller Art, entstehen können. Man darf das kurzum mit «unternehmerischem Handeln» gleichsetzen.

Vertragliche Vereinbarungen im Verkauf haben einen Einfluss auf die Beschaffung und umgekehrt. Wer schlecht beschafft, kriegst unter Umständen Probleme beim Verkauf. Wer im eigenen Unternehmen ohne die nötige Koordination mit der Beschaffung verkauft, riskiert ebenfalls Schäden. Das tönt zwar einfach, stellt aber in der Praxis oft eine grosse Herausforderung dar.

## Beispiel aus der Praxis

Ein schönes Beispiel aus der Praxis soll zeigen, was geschehen kann, wenn diese Zusammenarbeit und Koordination nicht funktioniert und nicht überwacht wird.

Ein Unternehmen kauft jahrelang mit einer Gewährleistungsfrist von 12 Monaten ab Lieferung ein, muss aber im Verkauf den Kunden bis 36 Monate Gewährleistungsfrist bieten, oft ab Gefahrenübergang und Endabnahme. Beschaffte Produkte liegen in aller Regel noch lange im eigenen Unternehmen herum und müssen noch verbaut werden. Wenn dann die verkauften Endprodukte mit sehr langer Frist und spätem Fristbeginn an die Endkunden verkauft werden, tut sich in Sachen Riskmanagement eine grosse Lücke auf, die sehr kostspielige Konsequenzen haben kann. Diese Lücke kann im Extremfall auch in den Ruin führen.

Selten werden solche Gaps vom Controlling erkannt, was im Gewährleistungsfall zu

grosser Ernüchterung und künftig zu höheren Verkaufspreisen führen kann. Ein höherer Preis bedeutet aber, dass das Unternehmen noch stärker gegen die Konkurrenz anzukämpfen hat, die vergleichbare Produkte zu tieferen Preisen anbietet.

Solange die Gewinne noch hoch sind, fällt der eben beschriebene rechtliche und vertragliche Missstand nicht auf. Gewährleistungskosten können aus den Gewinnen finanziert werden. Wo die Margen aber kleiner werden, geht die Rechnung nicht mehr auf. Hohe, intransparente Gewährleistungskosten führen immer zu Problemen – und sie sind in vielen technisch denkenden und handelnden Unternehmen an der Tagesordnung.

## Koordinationsfehler und die Folgen

Der Grund für diese Probleme liegt darin, dass der Kunde lange Zeit Mängelansprüche geltend machen kann, die nicht mehr auf die Lieferanten abgewälzt werden können, weil deren Gewährleistungsfrist schon lange abgelaufen ist. Dass dies nicht gut ist, leuchtet zwar ein, wird in der Praxis aber oft nicht berücksichtigt. Das bekommt dann die Beschaffung zu spüren, von der man bei Störfällen verlangt, mit dem Lieferanten Tacheles zu reden. Nur, was nützt das, wenn die vertragliche Situation dermassen schlecht ist?

Wer so arbeitet, arbeitet wenig wertschöpfend. Es liegt deshalb nicht nur am Management, sondern auch an der Beschaffungsabteilung, solche Missstände zu erkennen, Gegensteuer zu geben und koordinierend einzugreifen. Und natürlich ist auch der Verkauf gefordert. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch die Rechtsabteilung, die beim Erarbeiten der Verträge Einfluss auf die Gewährleistungsmodalitäten nehmen kann.

Das Rezept lautet wie folgt: Die Fristen müssen in der Beschaffung möglichst hoch



**Christian  
Dueblin**

Der Autor (lic. iur., EMBA HSG) ist Director of Legal & Compliance bei der Güdel Group AG in Langenthal, Dozent für diverse Hochschulen und Wirtschaftsverbände sowie langjähriger Experte und Dozent bei procure.ch. Er ist Mitherausgeber des Praxishandbuchs Legal Operations Management (Springer, 2017).





angesetzt werden und im Verkauf möglichst tief. Aus Erfahrung kann ich sagen, dass das immer möglich ist, wenigstens in der Tendenz.

Oft ist den verantwortlichen Experten in der Beschaffung und im Verkauf aber nicht genügend oder gar nicht klar, was denn «Gewährleistung» genau bedeutet. An Seminaren zum Thema stelle ich fest, dass Gewährleistung oft mit Produkthaftpflicht verwechselt wird und auch sonst allerlei Halbwissen die Runde macht. Gerade die Gewährleistungsfristen bereiten viel Mühe und Beschaffungsexperten sind sich oft nicht darüber im Klaren, was sie für Ansprüche aus Gewährleistung gegenüber ihren Lieferanten haben. Gewährleistung ist aber keine Hexerei und procure.ch hat in der Vergangenheit immer wieder Beiträge zu diesem spannenden Thema veröffentlicht (diese finden Sie im Online-Magazin, wenn Sie die Rubrik «Recht im Einkauf anklicken»).

### Tipps für Beschaffungsexperten

Im Umgang mit der Gewährleistung sollten Sie ein paar Tipps beherzigen:

1. Vorsicht, wenn ein Lieferant die gesetzlich vorgesehenen Gewährleistungsansprüche im Vertrag eingrenzen will!
2. Im Vertrag präzise umschreiben, welche Wahlmöglichkeiten der Käufer unter welchen Voraussetzungen in einem Gewährleistungsfall haben soll.
3. Lieferung sofort auf Vertragskonformität (auf offensichtliche Mängel) hin prüfen (Sichtkontrolle).
4. Bei Massware immer Stichproben durchführen.
5. Mit der Rüge des offensichtlichen oder versteckten Mangels diesen so gut als möglich beschreiben und zum Beispiel mit Bildmaterial dokumentieren.
6. Mängel sofort nach der Entdeckung substantiiert rügen und allenfalls mit Bildmaterial dokumentieren. Aus Beweisgründen per Einschreiben rügen.
7. Lange Gewährleistungsfristen aushandeln.

8. Fristen nicht ab Lieferung, sondern, wenn möglich, erst ab Zeitpunkt des Einbaus oder Abnahme durch den Endkunden laufen lassen.
9. Gewährleistungsfristen im Einkauf mit den Gewährleistungsfristen im Verkauf des eigenen Unternehmens koordinieren.
10. Sich, soweit möglich, keine Begrenzung oder Wegbedingung der Haftung für Mangelfolgeschäden gefallen lassen.

### Gewährleistung kurz erklärt

Gemäss Art. 197 OR (Schweizerisches Obligationenrecht) haftet der Verkäufer sowohl für das Vorhandensein zugesicherter Eigenschaften als auch dafür, dass der Kaufgegenstand keine Mängel hat, welche seine Gebrauchstauglichkeit vermindern. Der Verkäufer einer Sache soll nach erfolgter Lieferung an den Käufer für die Mängelfreiheit des Liefergegenstandes und die zugesicherten Eigenschaften während einer bestimmten Zeit eintreten müssen, also dann, wenn die Sache nicht dem im Vertrag Vereinbarten entspricht (Beispiel: Lieferung entspricht nicht der Technischen Spezifikation).

In einem Gewährleistungsfall hat der Käufer nach Gesetz grundsätzlich die Wahl, mit der Wandlungsklage den Kauf rückgängig zu machen oder mit der Minderungsklage Ersatz des Minderwertes der Sache zu fordern (Art. 205 OR). Geht der Kauf auf die Lieferung einer bestimmten Menge vertretbarer Sachen, so kann der Käufer auch andere wahrhaftige Ware derselben Gattung fordern (Art. 206 OR). Da Nachbesserung im Kaufrecht des Schweizerischen Obligationenrechts nicht erwähnt ist, macht es gegebenenfalls Sinn, eine solche vertraglich vorzusehen.

In der Praxis wird oft Nachbesserung vereinbart und gleichzeitig Wandelung und Minderung ausgeschlossen. Zusätzlich zu den genannten Gewährleistungsansprüchen kann der Käufer bei gegebenen Voraussetzungen auch Schadenersatz verlangen. •

**Koordinationsmängel im Unternehmen führen zu finanziellen Schäden.**

### Intensivseminar

Das Thema Gewährleistung und Haftung wird auch im Intensivseminar 2021 (vom 6. September bis 10. September) behandelt. Mit diesem Seminar sprechen wir sowohl Queresteiger aus Fachhochschulen und Universitäten an als auch erfahrene Berufsleute aus dem Einkauf, die ihr Wissen auffrischen möchten. Erstklassige Referenten, ein hochkarätiges Teilnehmerfeld und eine Top-Location bilden den optimalen Rahmen für diesen 5-tägigen Wissens- und Erfahrungsaustausch. Melden Sie sich an unter: [www.procure.ch/seminar](http://www.procure.ch/seminar)

# Reimer macht sich seinen Reim auf Kreise



*Der Kreis gilt als die perfekte geometrische Figur; die Kugel ausgenommen. Sich im Kreis zu drehen oder im Kreis zu laufen, gilt aber als weniger perfekt. Beim Laufen ist linear schon besser.*

*Die traditionelle Wirtschaft ist linear. Von A nach B. Fertig. Herstellen (A) und Verkaufen (B). Immer weiter. Wer viel herstellt und davon viel verkauft, ist vorne und erfolgreich. Das ist perfekt.*

*Robstoffe werden eingekauft, aus denen neue oder bewährte Produkte kreiert und hergestellt werden (A); diese werden distribuiert, konsumiert und am Ende in Deponien entsorgt (B). Dann entsteht neuer Bedarf. Wir sind wieder beim Ausgangspunkt und bei einem neuen A. Neue Rohstoffe müssen her. Immer weiter. Die von manchem Hersteller geplante Obsoleszenz, die es natürlich nicht gibt, kann die Frequenz des wirtschaftlichen Tuns mit all ihren positiven Nebeneffekten erhöhen. Was sich hier als Kreis liest, ist in Wirklichkeit eine Spirale. Eine ungute. Wir kehren bei B nicht mehr zum ursprünglichen A zurück. Es geht weiter. Immer weiter.*

*Doch ganz so einfach wird heute zum Glück nicht mehr gedacht! Immer mehr Unternehmen denken heute ausserhalb des linearen Wirtschaftens. Der Ausgangspunkt wechselt. Aus B wird A oder aus B wird B. Es wird nicht mehr (so viel) entsorgt. Die Verlierer: Mülldeponien. Die Gewinner: wir. Der bekannte Name dafür: die Kreislaufwirtschaft; im Kontext der vielzitierten «Nachhaltigkeit» – mit konkreten Massnahmen! Aus B wird A durch erneuerbare Ressourcen. Es gibt in der Schweiz richtig zeigenswerte Erfolge: So wurden 2018*

*von 17,5 Millionen Tonnen Rückbaumaterialien wie Beton, Kies, Sand, Asphalt und Mauerwerk knapp 12 Millionen Tonnen wiederverwertet. Da fehlten zwar dann noch 5,5 Millionen Tonnen, aber es ist viel mehr als ein Anfang.*

*Oder aus einem B wird ein anderes B. Im Bereich der Nutzung gibt es dazu das «Wiederaufbereiten», «Reparieren», «Wiederverwenden» oder auch «Teilen». «Reparieren» ... das liest sich wie aus einem anderen Jahrhundert. Ist es ja auch.*

*Unternehmen biegen das Lineare immer weiter, sodass ein Kreis daraus wird. Rohstoffe werden gespart, Emissionen reduziert. Und alle machen mit! Wirklich alle? Eben nicht. Es gibt doch erhebliche Lücken. Denn die Kreislaufwirtschaft braucht alle Markt-Akteure. Und mit «alle» sind alle gemeint. Es ist für Konsument\*innen mitnichten ausreichend, auf die Wirtschaft, die Unternehmen, auf die Politik zu zeigen. Sie müssen auch nachhaltig konsumieren. Die für die Zukunft alternativlose Kreislaufwirtschaft ist nur im Zusammenspiel aller möglich. Unternehmen sollen Vorreiter sein, nein, sie sind es. Sie berichten bereits zu den Nachhaltigkeitsstandards der Global Reporting Initiative, sie beachten die zehn Prinzipien des UN Global Compacts und vieles mehr. Also: Es liegt an uns allen, dass wir uns für den perfekten Kreis auf unserer perfekten Erdkugel interessieren. Und damit beginnen, uns im Kreis zu drehen. Am besten perfekt. Immer weiter.*



## Markus Reimer

Markus Reimer ist Bayer, Autor, Managementexperte, Unternehmer und gefragter Keynote-Speaker. Der promovierte Philosoph beschäftigt sich mit Innovation, Agilität, Qualität und Wissen. Freuen Sie sich auf einen Blick vom Tellerrand.

**Es gilt nun endlich darauf hinzuweisen, dass wir noch nicht um uns selber kreisen.**



Bild: adobe stock



# SPECIAL BESCHAFFUNG 2021

Unsere jährliche nationale Beilage in der Handelszeitung

Handelszeitung | 24. September 2020

**Nachhaltigkeit bei Roche**  
Die Leiterin Sustainability und Risk Management Diagnostics geht es konsequent an. Seite 52

31

## Special Beschaffung



Trend & Blumenherse: Lioba Dieblich, die für Trend & Blumenherse bei Procure.ch sprach, die IT-Kollegen der IT-Abteilung

### Ein Verband auf Wachstumskurs

Procure.ch zählt laufend neue Mitglieder, Firmen und Personen. Das hat viel mit den angebotenen Dienstleistungen zu tun. SEITE 34

### Es gibt noch viel Potenzial

Wichtig für eine noch bessere Beschaffung sind bessere und schnellere Beschaffungsentscheidungen – und die Digitalisierung. SEITE 35

### Neue Profis an den Start bringen

Mit dem neuen Lehrgang Spezialist/-in öffentliche Beschaffung hat der Fachverband wichtige Trends aufgenommen. SEITE 36

### Die öffentliche Beschaffung live

Die Schweizerische Eidgenossenschaft (SOB) kann sich gut mit den strengen Anforderungen dieser Prozesse anfreunden. SEITE 38

### Mauerblümchen mit neuer Blüte

Beschaffungsabteilungen werden von der Chefetage immer mehr als echter Businesspartner zum Kenntnis gewonnen. SEITE 39

VERANTWORTLICH FÜR ERSTEIN: SPECIAL: ECKHARD BÄSCHLI

### FOTO-PORTFOLIO

Die Bilderreihe zeigt einige Eindrücke von der Procure.ch-Beraterkonferenz der Region Zentralschweiz bei der Trend & Blumenherse und der E.C. Fischer, Luzern, am 25. August – natürlich in Corona-konformem Abstand.

Fotos: Michelle Frei/IS Photo



Impressum: Das Special-Beschaffungsmagazin wird von Procure.ch herausgegeben. Verantwortlich für den Inhalt: Procure.ch AG, Postfach 1000, 8001 Zürich.

Erreichen Sie 74 000 Leserinnen und Leser in Ihrer Zielgruppe

## auf als Superheld

Bedeutung des Einkaufs weitherum sichtbar. Er ist auf allen Ebenen Digitalisierung sowie eine gute Aus- und Weiterbildung betrifft.

ist ein zentrales Element, steigert und sich in den letzten Jahren vor allem in den Bereichen Einkauf und Beschaffung. Mass an praktischen Fähigkeiten mit entsprechenden Kompetenzen (Strategien, Verhandlungsfähigkeit, etc.) sind in der Vergangenheit nicht gegeben, weshalb diese erworben werden müssen. In der die Erwartungshaltung...

Ausser anderen Phasen ist der Fokus auf die Beschaffung der Geschäftsprozesse und die damit verbundenen Risikoprüfung für kurzfristige Flexibilität und Widerstandsfähigkeit bei gleichzeitigen Management von Risiko/Trade-offs bewegen sich Unternehmen in die Richtung: Lieferketten sind Geschäftsstrukturen werden wieder angepasst und stabilisieren sich wieder. Und die Corona-Pandemie wird nicht die letzte Krise sein, die die internationalen Lieferketten von Schweizer Unternehmen beanspruchen. Da können sich die Investoren in das internationale Beschaffungsmanagement, um sicher...

den, die aus solchen Krisen entstehen, reduzieren zu können. Die Erwartungen an Supply-Chain-Management steigen weiter. Strategisch und operativ wird es ein integriertes Risiko-Kostenmanagement sein. Procure & Global mehr hat sich zum Ziel gesetzt, mindestens 50 Prozent der Informationen der Zusammenhänge mit strategischen Lieferanten zu integrieren. Die Supply-Chain muss sich auf Schwachstellen der Nachfrage und die Bedürfnisse ausrichten. Die kommenden Monate werden im Zeichen nachhaltiger, verantwortlicher Strategien und alternativer Lieferketten stehen. Spannende Zeiten für die Beschaffungswirtschaftler werden...

### Möchten Sie mit dabei sein?

In Zusammenarbeit mit der Handelszeitung realisieren wir auch 2021 wieder das Special «Beschaffung». Möchten Sie mit dabei sein? Gerne berät Sie Elisabeth Frey (frey@procure.ch, 062 837 57 11).



Erscheinung:  
23. September 2021

# Sind wir nicht «besser» als drei Prozent?



*Drei Prozent – das ist oft die Antwort auf die Frage, welche Leistung der Einkauf mindestens erbringen sollte. Gemeint ist die Kostenverbesserungsrate, der Quotient aus jährlichem Beschaffungserfolg und adressierbarem Beschaffungsvolumen. Die Kennzahl ist praktisch, da leicht berechenbar, und vergleichbar. Unterhalten sich zwei Fachkollegen, wird meist diese Rate ausgetauscht. Dabei gilt die Faustregel, 2% ist schwach, 3% ist annehmbar, 4% oder mehr ist gut. Verständlich, denn wenn die Inflationsrate bei 1% liegt (Beispiel), würde das Ausgabenvolumen stillstehen, wenn die Beschaffung 1% Kostenverbesserung liefert.*

*Einerseits ist die Kennzahl sehr interessant und leitet zwei weitere Grössen ab im Dreieck Beschaffungserfolg, adressierbare Ausgaben und Beschaffungsbudget. (1) Nebst 3% als Richtwert für die Verbesserungsrate gilt auch Budgeteffizienz als der Quotient Beschaffungsbudget und adressierbare Ausgaben. Hierbei gilt generell 0,5% als ein vertretbarer Richtwert. (2) Aus dem Quotienten Beschaffungsbudget und Beschaffungserfolg lässt sich ein rudimentärer ROI für die Beschaffung errechnen, als Quotient der Verbesserungsrate und der Budgeteffizienz. Bei den Beispielen 3% und 0,5% liegt der ROI somit bei 6.*

*Andererseits ist es erstaunlich, dass diese Kennzahl so lange überlebt hat, hat sie doch wesentliche Schwächen: Zum einen gibt es zu viel Interpretationsspielraum, was als «Kostenverbesserung» gerechnet wird. Zum anderen ist recht offen, was als adressierbares Volumen betrachtet wird. Die Möglichkeiten, diese Zahl zu frisieren, sind gross.*

*Interessanter ist, zu erörtern, ob die Beschaffung ihre Existenz durch die Kostenverbesserungsrate rechtfertigen möchte. Die Vergangenheit, dass die Beschaffung exklusiv an «Einsparungen» gemessen wird, sollte bewältigt sein. Es gibt Beschaffungsfunktionen moderner Unternehmen,*

*welche kein «Sparziel» mehr haben und als Zielsetzung die Leistungsziele des Konzerns teilen, wie Umsatz, Kundenzufriedenheit, EBIT, Wachstum.*

*Können die heute relevanten qualitativen Aufgaben der Beschaffung quantitativ gemessen werden? Könnte ein Gesamtbeitrag der Beschaffung berechnet werden, quasi ein Bruttobeschaffungsprodukt (BBP)? Dazu zwei Beispiele:*

*Risikomanagement sollte Teil jedes Beschaffungsplanes sein. Kernstück ist eine Risikoerfassung und -bewertung, welche den anzunehmenden Schaden (in CHF) und seine anzunehmende Wahrscheinlichkeit quantifiziert. Das Produkt der beiden Zahlen entspricht (in CHF) einer jährlichen Kostenvermeidung. Diese könnte in die Erfolgsrechnung BBP der Beschaffung eingerechnet werden und ist mehr eine Aussage zum Risikoinventar als eine effektive Leistung der Beschaffung.*

*Nachhaltigkeit: Eine einheitliche Quantifizierung des Effektes von Massnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit ist nicht trivial. Es gibt Modelle, welche die monetären Kosten von CO<sub>2</sub>-Ausstoss oder die Opportunitätskosten unzufriedener Mitarbeiter in monetären Zahlen schätzen. Der Effekt von Nachhaltigkeitsbemühungen könnte somit monetär geschätzt werden, beruht jedoch auf zu vielen Annahmen oder Verallgemeinerungen, als dass er Schlagkraft gegenüber dem Management hätte. Nachhaltigkeit verfolgt man aus Überzeugung. Messbarkeit des Beitrages zum BBP ist hier schwierig.*

*Wir erkennen, die Kostenverbesserungsrate ist ebenso praktisch, da einfach zu berechnen, ohne Annahmen. Die Alternative ist jedoch nicht eine monetäre Bezifferung von qualitativem Beschaffungsmehrwert, sondern die Anerkennung der Beschaffung als Kernkompetenz einer Organisation, der die Ziele des Konzerns auferlegt werden sollten.*



**Christopher Kayatz**

Christopher Kayatz ist CPO der Post. Seit 2003 beschäftigt er sich mit Procurement in Unternehmen wie McKinsey & Company, Carlsberg oder IWG in Schweden, den USA, Grossbritannien und der Schweiz. Er befasst sich heute mit Beschaffungstransformationen.

**Nur weil einfach messbar, sollte die Kostenverbesserungsrate kein massgeblicher KPI sein.**



Bild: adobe stock



# Digitalisierung und Optimierungspotenzial in der Beschaffung



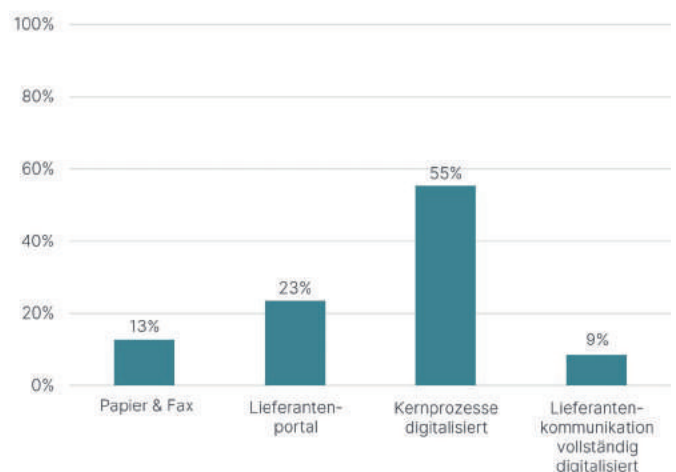
Studie ermittelt digitalen Fortschritt und dokumentiert ungenutztes Entwicklungspotenzial, für das der Source-to-Pay-Anbieter JAGGAER eine Lösung bereitstellt

Die Ergebnisse der 2020 von der Schweizer Innovationsberatung IPG und JAGGAER durchgeführten Procurement Performance Excellence Studie dokumentieren, dass die meisten Unternehmen erste Schritte in Richtung digitale Beschaffung gegangen sind. Von den 290 befragten CPOs und Einkaufsleitern aus Betrieben diverser Größen und Branchen geben 55 % an, alle unternehmensrelevanten Kernprozesse digitalisiert zu haben. Jedoch sind ein Großteil dieser Technologien, die die Befragten nutzen, unterdurchschnittlich leistungsfähig, da sie zwar Teilbereiche des Beschaffungsprozesses digitalisieren, nicht aber den Gesamtprozess.

Mit der JAGGAER One Suite bietet JAGGAER eine Software an, die den gesamten Beschaffungsprozess, von der Bestellung, Bestätigung und Avisierung bis zur Rechnungslegung, digitalisiert. Dadurch erreichen Unternehmen ein neues Niveau bei der Standardisierung ihrer Workflows und profitieren von mehr Transparenz und Effizienz in ihren internen und externen Abläufen sowie verbesserter Kommunikation innerhalb der gesamten Lieferkette.

Die Studie zeigt, dass Technologien zwar oft implementiert sind, der Roll-out jedoch nicht vollständig durchgeführt werden kann, weil es an digitaler Kompetenz mangelt und die Strukturen im Unternehmen ein Hindernis darstellen. JAGGAER One lässt sich an die individuellen und branchenspezifischen Anforderungen eines Unternehmens anpassen und durch Standardschnittstellen mit der unternehmensinternen IT-Infrastruktur verbinden, beispielsweise mit einer ERP-Software.

**Stand der Digitalisierung bei der Beschaffung**



Den Procurement Performance Excellence Report können Sie hier gratis downloaden: [go.jaggaer.com/PPE](https://go.jaggaer.com/PPE)

**JAGGAER**  
PROCUREMENT SIMPLIFIED

# Marktausblick #3: Schweizer Wirtschaft im Erholungsboom!

Im Zuge der abflauenden Pandemie erholt sich die hiesige Wirtschaft rasant. Wir erwarten für 2021 ein Wachstum des Bruttoinlandprodukts (BIP) von 3,5 Prozent. Der Aufschwung wird aber an Dynamik verlieren, weshalb wir für 2022 von einer Abschwächung des BIP-Wachstums auf 2,0 Prozent ausgehen.

**D**ie Wirtschaftsleistung nahm gemäss Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) im 1. Quartal 2021 gegenüber dem Vorquartal ab, wenn auch angesichts der Stärke des Infektionsgeschehens nur leicht (–0,5 Prozent). Letztes hat mehrere Gründe:

Erstens profitierte die Industrie direkt oder indirekt von der frühen Erholung der Nachfrage aus Asien, und die Grenzen blieben für den Handel offen.

Zweitens ging die Mobilität der Bevölkerung weniger stark zurück als im Frühjahr 2020, und die Wirtschaftsleistung reagierte weniger stark auf den Mobilitätsrückgang – offenbar waren die Menschen geübter im Umgang mit dem Virus.

Drittens waren die Einschränkungen weniger einschneidend und die Kinderbetreuung war sichergestellt.

### Dynamische Erholung im 2. Halbjahr

Mit der Wiedereröffnung weiter Teile der Wirtschaft hat die Erholung quasi automatisch eingesetzt, zumal ein Grossteil der Haushalte auch in der zweiten Welle einen (zusätzlichen) Sparüberschuss anhäufte, der derzeit mehrheitlich wieder ausgegeben wird. Konkret gehen wir davon aus, dass sich der Privatkonsum mit gewissen Ausnahmen, wie etwa dem Eventbereich oder Teilen des Gastgewerbes, bis im Frühherbst wieder normalisieren wird.

Derweil dauert der Erholungsboom in der Industrie an. Der Einkaufsmanagerindex (PMI) für die Industrie, der die Nachfrage in der Industrie widerspiegelt, liegt derzeit auf dem höchsten Stand seit Beginn der Erhebung im Jahr 1995.

Insgesamt dürfte das Bruttoinlandprodukt (BIP) dieses Jahr um 3,5 Prozent zulegen und damit den Einbruch von 2020 (–2,6 Prozent) mehr als kompensieren.

### Schwächere Wachstumsdynamik

Für 2022 rechnen wir indes mit einer Abschwächung der Wachstumsdynamik auf 2,0 Prozent. Die Nachholeffekte dürften zunehmend entfallen, zumal gemäss unseren Schätzungen rund 30 Prozent der Ersparnisse aus den zwei Lockdowns zu «Vorsichtersparnissen» werden sollten (was einem Anstieg der Sparquote um beinahe einen Prozentpunkt entspricht).

Auch die Nachfrage nach Gütern wird sich in den nächsten Monaten etwas abschwächen, wenn den Menschen weltweit dank den Öffnungen wieder andere Konsummöglichkeiten zugänglich werden. Bereits zeigt

sich denn auch eine gewisse Skepsis der Unternehmen hinsichtlich der Dauer des Erholungsbooms: Trotz Knappheitserscheinungen in der Industrie stellen sie nämlich nur zurückhaltend neues Personal ein.

### Inflation dürfte vorübergehend steigen

Die Teuerung in der Schweiz wird in den kommenden Monaten in Einklang mit der globalen Entwicklung steigen. Die Inflationsrate dürfte hierzulande zum Jahresende rund 1,0 Prozent betragen – was aber immer noch deutlich tiefer wäre als in den meisten anderen Volkswirtschaften.

Preiserhöhungen dürften vor allem bei den Freizeitaktivitäten auftreten, und zwar insbesondere bei Pauschalreisen. Aber auch die Preise für Hotels, Restaurants und Haushaltswaren werden wohl steigen.

Für das Jahr 2021 erwarten wir eine durchschnittliche Inflationsrate von 0,5 Prozent, auf die 2022 ein abermaliger allgemeiner Preisanstieg von 0,5 Prozent folgen sollte.

### Keine Änderung der Geldpolitik

Gemäss unseren Schätzungen hat die Schweizerische Nationalbank (SNB) in den vergangenen Monaten in geringem Umfang Fremdwährungsreserven verkauft. In unseren Augen will die Nationalbank mit diesen Verkäufen aber nicht die Geldmenge verknapen oder gar den Franken stärken, sondern sie hat lediglich den zuletzt leicht schwächeren Franken genutzt, um zu «testen», wie der Markt auf Devisenverkäufe reagiert.

Wir gehen entsprechend unverändert davon aus, dass die SNB auf ein etwaiges Erstarren des Frankens – ein Szenario, von dem wir zwar nicht ausgehen, das aber durchaus möglich ist – mit erneuten Fremdwährungskäufen reagieren würde und dass eine Erhöhung des Leitzinses hierzulande bis mindestens Ende 2022 kein Thema ist.

Bezüglich Wechselkurs erwarten wir ebenfalls nur wenig Bewegung: In der Tendenz sollte sich der Franken jedoch leicht abschwächen, insbesondere gegenüber dem Euro. •

«Mit der Wiedereröffnung weiter Teile der Wirtschaft hat die Erholung quasi automatisch eingesetzt, zumal ein Grossteil der Haushalte auch in der zweiten Welle einen (zusätzlichen) Sparüberschuss anhäufte, der derzeit mehrheitlich wieder ausgegeben wird.»



**Claude Maurer**

Der ehemalige Profisportler (er hat die Schweiz an den Olympischen Spielen in Sydney im 49er-Skiff vertreten) ist Chefökonom Schweiz bei der Credit Suisse.



# Zahlen für Profis #3

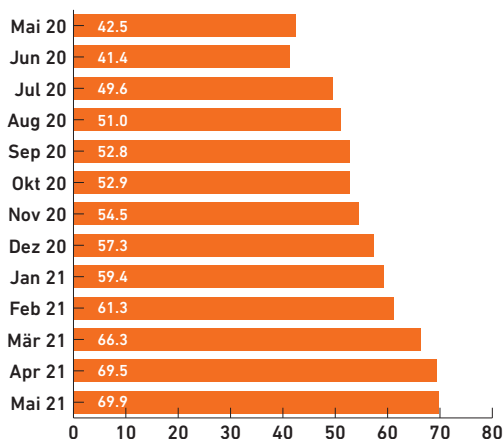
Sie als Einkaufsprofi stehen ganz vorne im Produktionsprozess und spüren Nachfrageschwankungen unmittelbar! Noch bevor diese sich in den Produktions- und Umsatzzahlen niederschlagen. Diesen Vorlauf macht der procure.ch Purchasing Managers' Index (PMI) hierzulande seit 1995 sichtbar. Der Index gilt heute als der wichtigste und zuverlässigste Frühindikator für die Wirtschaft. Machen Sie mit: [www.procure.ch/pmi](http://www.procure.ch/pmi).

## PMI Industrie: Mai 2021

Der procure.ch Purchasing Managers' Index (PMI) für die Industrie ist im Mai um 0.4 Punkte nach oben geklettert. Der aktuelle Wert von 69.9 Zählern ist der höchste seit Beginn der Erhebung im Januar 1995. Die Rekorde vom Vormonat bereits wieder übertroffen haben auch die Subkomponenten «Auftragsbestand», «Einkaufspreise» und «Lieferfristen». Demnach ist die Erholung der Schweizer Industrie breit abgestützt und dürfte angesichts der guten Auftragslage bis auf Weiteres fortbestehen, obwohl sich die Produktionsdynamik etwas verlangsamt hat (die entsprechende Subkomponente hat von einem hohen Stand um 5.7 Punkte nachgegeben).

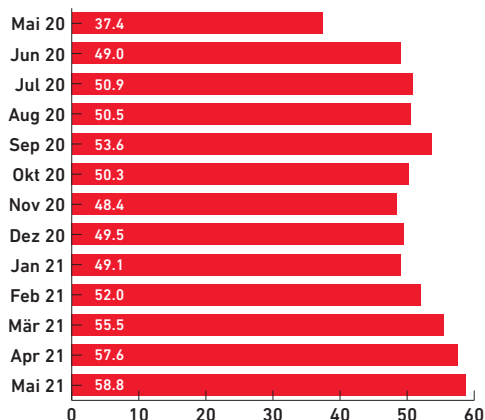


**+ 0.4** Indexpunkte im Vergleich zum Vormonat  
**+ 27.4** Indexpunkte im Vergleich zum Vorjahr

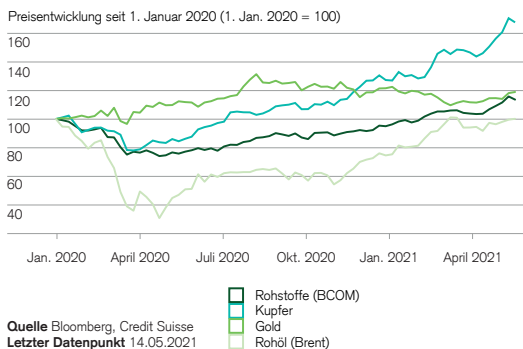


## PMI Service: Mai 2021

Der Dienstleistungs-PMI ist im Mai korrekt gerundet um 1.1 Punkte angestiegen und liegt mit 58.8 Zählern den vierten Monat in Folge oberhalb der Wachstumsschwelle. Die Erholung im Dienstleistungssektor hat damit bereits vor dem jüngsten Öffnungsschritt des Bundesrates an Schwung gewonnen. Die Dynamik ist aber deutlich weniger breit abgestützt als in der Industrie und liegt weit unter den bisherigen Rekordwerten.



### Anstieg der Rohstoffpreise hat sich fortgesetzt



## Rohstoffe

**Erholung dauert an – Renditepotenzial nimmt ab:** Die Rohstoffpreise haben jüngst weiter zugelegt, da wir uns nach wie vor in einer rohstoffintensiven Wachstumsphase befinden. Rohstoffengagements bieten aus Anlegersicht nach wie vor Diversifikationsvorteile und einen gewissen Inflationsschutz. Gleichzeitig schmälert die markante Preiserholung vorwärtsblickend das weitere Renditepotenzial. Der Goldpreis ist dank wieder tieferen US-Realzinsen angesprungen. Da wir aber mittelfristig einen Anstieg der Realzinsen erwarten, scheint uns das Potenzial für Gold sehr beschränkt.



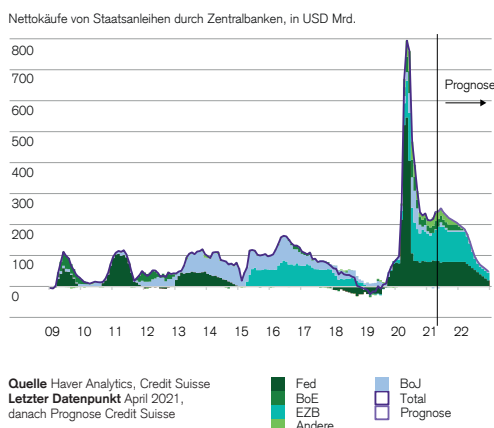
## Obligationen



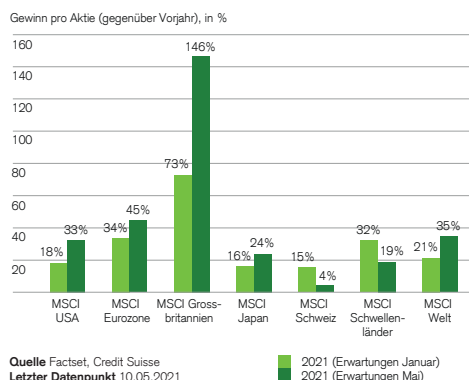
**«Tapering» erst im kommenden Jahr:** Die Wirtschaftserholung facht die Erwartungen an, dass die Zentralbanken ihre Anleihenkäufe reduzieren. Tatsächlich haben die Zentralbanken von Kanada (BoC), Grossbritannien (BoE) und Japan (BoJ) dies bereits getan. Global fällt dies aber kaum ins Gewicht, weil 80 Prozent der Käufe auf die US-Notenbank (Fed) und die Europäische Zentralbank (EZB) entfallen. Letztere hat ihre Käufe jüngst sogar aufgestockt, und die Fed dürfte die derzeit höhere Inflation tolerieren. Eine

substanzielle Reduktion der Anleihenkäufe (Tapering) ist erst 2022 zu erwarten, Zinserhöhungen noch später.

### Noch kein «Tapering» von EZB und Fed



### Erholung der Unternehmensgewinne



## Aktien

**Unternehmen übertreffen Erwartungen:** Die Berichtssaison zum ersten Quartal war überzeugend, und die Mehrheit der Unternehmen konnte die Umsatz- und Gewinnerwartungen übertreffen. Die Erwartungen wurden vielerorts sogar weiter erhöht. Im derzeitigen Marktumfeld erachten wir ausgewählte zyklische sowie generell attraktiv bewertete Marktsegmente als interessant. Hierzu zählen weiterhin Finanzwerte sowie der Materialsektor, aber auch britische, deutsche und spanische Aktien. Ebenso sehen wir bei Small Caps sowie bei gewissen Energiewerten weiteres Potenzial.

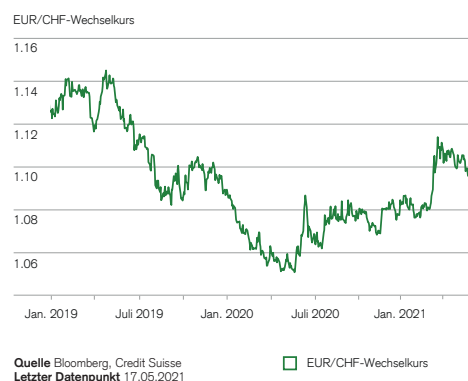


## Euro



**Wenig Aufwertungspotenzial des Euro zum Schweizer Franken:** Der Schweizer Franken hat im vergangenen Monat einen Teil der Verluste des ersten Quartals gegenüber dem Euro wiedergutmacht. Wir gehen bis Ende Jahr von einem insgesamt nur leicht schwächeren Schweizer Franken aus. Zwar sollten «sichere Häfen» nun weniger nachgefragt sein als im Krisenjahr 2020, und der EUR dürfte Unterstützung von der Wirtschaftserholung in Europa erhalten. Angesichts der weiterhin sehr lockeren Geldpolitik der EZB und des möglichen Aufflammens politischer Unsicherheiten erachten wir das Aufwertungspotenzial des Euro aber als eher beschränkt.

### Wir sehen EUR/CHF bei 1.12 in 12 Monaten



# Netzwerk-Events



Regione Ticino



Region Mitte



Region Zürich



Région Romandie



Region Bern



Region Zentralschweiz



Region Ost



## Bei Fragen

Sabrina Staubli  
Regionale Events  
staubli@procure.ch  
062 837 57 06

Daten	Firma/Veranstaltungstyp	Ort	Region
17.08.	Stämpfli AG	Bern (BE)	Bern
19.08.	Universität Zürich	Zürich (ZH)	Zürich
24.08.	KABLAN AG	Ostermundigen (BE)	Bern
02.09./ 03.09.	Einkaufsleitertagung (kostenpflichtig)	Hotel Rigi, Kaltbad (SZ)	
03.09.	Stadler Rheintal AG	St. Margrethen (SG)	Ost
09.09.	procure.ch Expert Talk	Zürich (ZH) / @ (Hybrid)	
15.09.	Gemeinschaftsanlass CIPS / procure.ch	Durchführung prov.	
17.09./ 24.09.	Geselliger Herbstanlass mit Golf-Schnupperkurs und Grillen	Gonten Appenzell oder Diepoldsau (SG)	Ost
21.09.	Dormakaba Schweiz AG	Wetzikon (ZH)	Zürich
29.09.	Salinen Schweiz	Muttenz (BL)	Mitte
Sept.	ZVB – Zugerland Verkehrsbetriebe	Zug (ZG)	Zentralschweiz
19.10.	Internationales Bodenseeforum	Dornbirn (AT)	
21.10.	Schurter AG	Luzern (LU)	Zentralschweiz
28.10.	procure.ch Expert Talk	Zürich (ZH) / @ (Hybrid)	

Dates	Société/Type d'événement	Lieu
23.09.	Conférence Achats (kostenpflichtig)	Lausanne (VD) / @ (Hybrid)
01.10.	Lonza Group SA	Visp (VS)
04.11.	Schaublin Machines SA	Bévilard (BE)
03.12.	Migros Neuchâtel-Fribourg Société coopérative	Marin-Epagnier (NE)

Dati	Società/Tipo di evento	Luogo
23.09.	Kering	Cadempino
18.11.	Hugo Boss Ticino SA	Coldrerio

@ = falls vor Ort nicht durchführbar – online

@ = si non réalisable sur place – en ligne

@ = se non è fattibile in loco – online





Lyreco

## Single Sourcing: zuverlässig und flexibel in jeder Situation

Die Bündelung von Lieferanten bringt wirtschaftliche, logistische und ökologische Vorteile. Dank der Kombination von Single Sourcing mit einer stabilen Lieferkette konnten Kundinnen und Kunden von Lyreco auch in den vergangenen Monaten stets vom kompletten Serviceangebot profitieren.

Die Corona-Krise hat unser Leben grundlegend verändert – privat, aber auch im geschäftlichen Umfeld. Kurzarbeit, Betriebsschließungen und Homeoffice sind für viele Unternehmen zu alltäglichen Herausforderungen geworden. Langfristiges Planen wurde schwierig. In solch unsicheren Zeiten ist es umso wichtiger, dass man sich auf seine Partner und Lieferanten verlassen kann. Lyreco war es besonders wichtig, für Kundinnen und Kunden ein zuverlässiger Partner zu sein, der schnell und unkompliziert auf Veränderungen reagieren konnte. Wesentlich dazu beigetragen hat das Prinzip Single Sourcing, auf das wir bei Lyreco setzen.

**«Wir konnten unseren gewohnten Service für unsere Kundinnen und Kunden zu jedem Zeitpunkt und ohne jegliche Einbussen erbringen.»**

Stefan Brunner, Corporate Sales Director

### Gebündelte Einkäufe vereinfachen Prozesse

Das Single Sourcing bietet Lyreco Kundinnen und Kunden die Möglichkeit, ihre Einkäufe und Lieferanten zu bündeln – nach dem Motto: eine Bestellung, eine Lieferung, eine Rechnung. Dadurch lassen sich zum einen Kosten reduzieren, da aufwendige Produktrecherchen und Koordinationsaufgaben wegfallen. Zum anderen vereinfacht die Bündelung auch diverse Prozesse: Der Aufwand für Kommunikation und Logistik sinkt, das Einkaufswesen wird übersichtlicher.

Wir als Lieferanten können zudem auf kurzfristige Veränderungen und neue

Kundenbedürfnisse schnell und unkompliziert reagieren – auch während der Pandemie. «Wir konnten innerhalb von wenigen Wochen auf Homeoffice-Lieferungen umstellen. Daneben haben wir einen Spezial-Shop mit Verpflegung für zu Hause eröffnet, der gefragte Produkte wie Ravioli, Rösti, Erbsen und anderes enthält», sagt Stefan Brunner.

### «Local for Local»-Prinzip sorgt für stabile Lieferkette

Auch in puncto Zuverlässigkeit mussten Lyreco-Kunden keine Einbussen in Kauf nehmen. «Unseren Next-Day-Lieferservice haben wir stets aufrechterhalten. Gelingen ist dies dank der hohen Verfügbarkeit der Lagerprodukte: Sie lag auch 2020 durchschnittlich bei 99,5 %», erklärt Erwin Fries, Supply Chain Director bei Lyreco. Einen zusätzlichen Vorteil bringt das Produktangebot: «Wir bieten unseren Kundinnen und Kunden ein sehr breites Sortiment. Dabei stammen über 50 % unserer Produkte von Partnern aus der Schweiz», führt Stefan Brunner aus. Insgesamt finden sich im Lyreco-Sortiment über 1300 Schweizer Artikel. Ein beachtlicher Teil davon wird sogar hierzulande produziert, weshalb auch in Krisensituationen für eine stabile Lieferkette gesorgt ist.

Dass Nähe und kurze Wege ein zentrales Kriterium für eine stabile Lieferkette sind, belegt auch eine Studie des Fachverbands procure.ch. Sie hat untersucht, welche Kriterien für eine optimale Lieferkette in Krisensituationen von Bedeutung sind. Das Ergebnis: Das «Local for Local»-Prinzip trägt wesentlich dazu bei, dass Lieferketten robuster und deutlich weniger anfällig für Krisen sind.

**«Über 50 % unserer Lieferanten beliefern uns aus der Schweiz.»**

Erwin Fries, Supply Chain Director

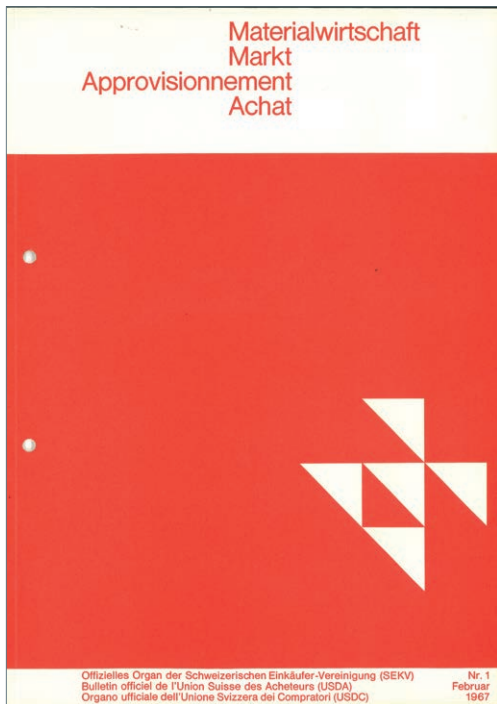
### Finanzielle und ökologische Vorteile

Schliesslich bringt die Bündelung auch ökologische Vorteile: Durch das One-Stop-Shopping bei Lyreco können Lieferungen koordiniert erfolgen. Dadurch werden die Fahrkilometer und der CO<sub>2</sub>-Ausstoss bei der Auslieferung reduziert. Wir setzen im gesamten Logistikprozess auf Nachhaltigkeit: Die Grobverteilung erfolgt über Nacht per Bahn, in den Städten kommen nach Möglichkeit E-Rikschas zum Einsatz und seit kurzem sind einige unserer Botschafter mit E-Vans unterwegs. Durch den Einsatz von Mehrwegboxen ermöglichen wir unseren Kundinnen und Kunden die Rückgabe der Liefergebände inklusive eines fachgerechten Recyclings – unter anderem bei gebrauchten Tonern, Batterien oder Nespresso-Pads. Auch diese Rückwärtslogistik haben wir während der Krise aufrechterhalten. Schliesslich bieten wir unseren Kundinnen und Kunden auch mit unserem Sortiment die Möglichkeit, eine nachhaltige Wahl zu treffen: dank über 2000 umweltfreundlichen Produkten. Und: es werden immer mehr.

Single Sourcing bringt nicht nur Vorteile für Kundinnen und Kunden, sondern auch für die Umwelt – in normalen und in besonderen Zeiten.

# Meilensteine 1955-1995

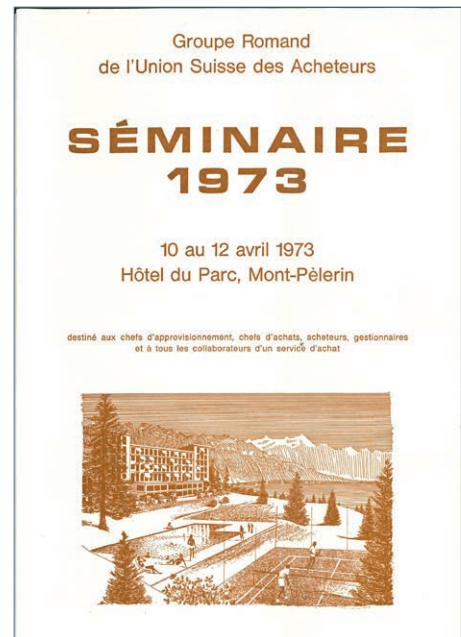
Wer professionell beschaffen will, muss über entsprechendes Know-how verfügen und gut vernetzt sein. Schon seit 60 Jahren ist es unsere Mission, die Kompetenzen rund um Einkauf, Beschaffung und Supply Management zu fördern und weiterzuentwickeln. In dieser und auch in den kommenden Ausgaben zeigen wir Ihnen gerne einige Trouvaillen aus dem Archiv von procure.ch.



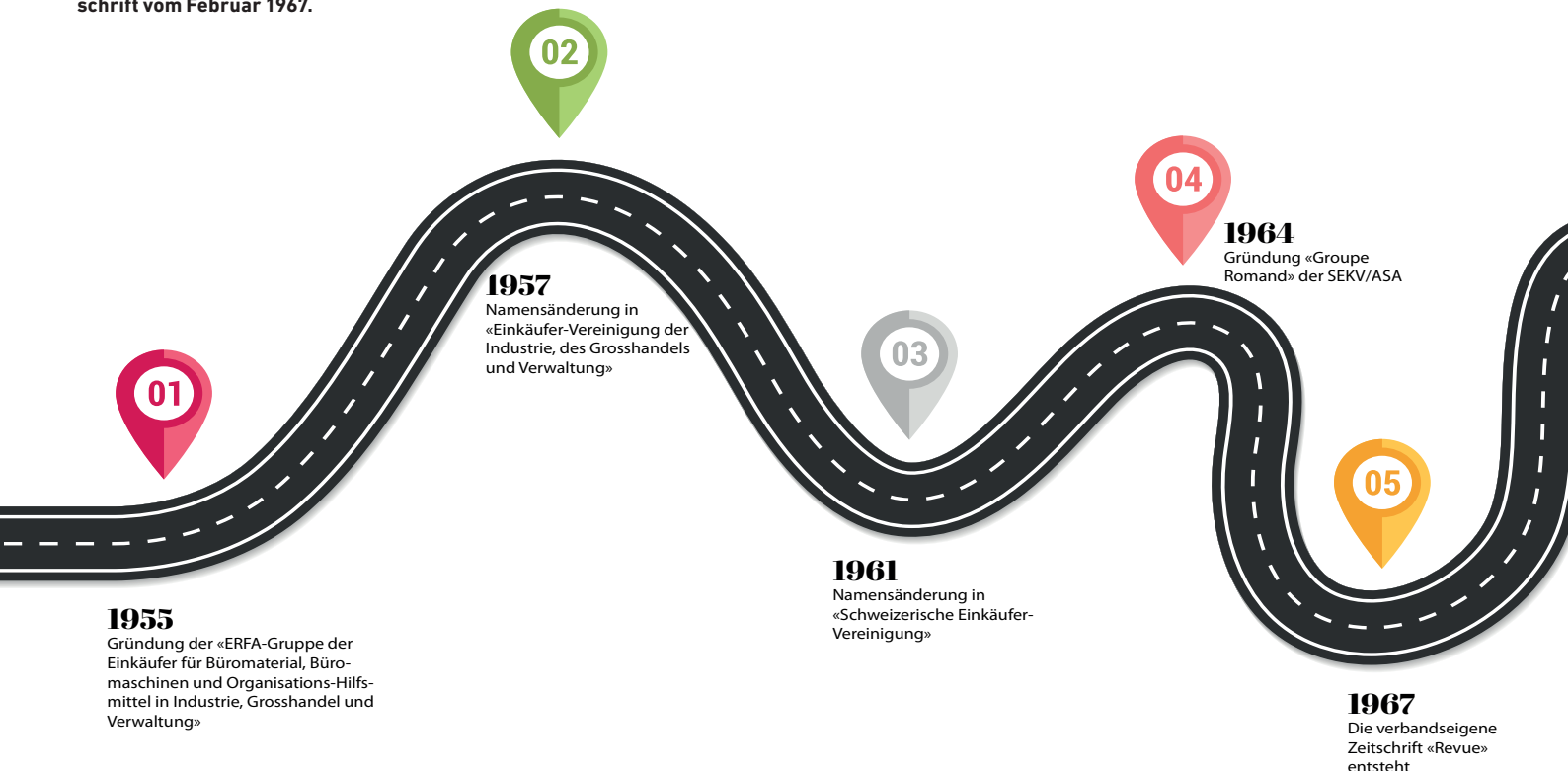
Die erste Ausgabe unserer offiziellen Verbandszeitschrift vom Februar 1967.

## Das Damenprogramm der Herbsttagung 1972.

Damenprogramm / Programme pour dames	
Donnerstag/Freitag, 26./27. Oktober 1972 Jouidi/vendredi 26./27 octobre 1972	
Donnerstag, 26. Oktober 1972 / Jeudi 26 octobre 1972	
11.00	Abfahrt nach Sarnen / Départ pour Sarnen
11.45	Mittagessen / Dîner
13.30	Besuch / Visite d'entreprise Schweizer Kristallglasfabrik C. Hasfeli AG
15.00	Rückfahrt / Retour
16.00	Ankunft im Hotel / Arrivée à l'hôtel
18.00	Empfang durch den Stadtpräsidenten von Luzern Réception par le président de la ville Lucerne Foyer Kunsthaus Luzern
20.00	Nachlassen / Souper Hotel Palace, Luzern
Freitag, 27. Oktober 1972 / Vendredi 27 octobre 1972	
08.30	Abfahrt zu den Betriebsbesichtigungen oder Besuch Verkehrshaus der Schweiz, Luzern Départ pour les visites d'entreprises ou visite de la maison suisse des transports et communications. Braueri Elchhof, Luzern Calendario AG, Immensee Eidg. Flugzeugwerk, Emmen Siegwart-Glass AG, Horgiswil Viscosuisse, Emmenbrücke Von Moos'sche Eisenwerke AG, Luzern
12.30	Mittagessen / Dîner Verkehrshaus der Schweiz, Maison suisse des transports et communications
14.00	Besuch der Goldschmiede- und Uhren-Ateliers Départ pour la visite d'entreprise Bucherer AG, Uhren und Juwelen, Luzern



Eine Seminarbroschüre aus dem Jahr 1973.







Die von der «ERFA-Gruppe und Sektion Zürich Verwaltungseinkäufer» 1991 veröffentlichte Chronik zu deren 25jährigen Bestehen.

**Welche Aufgaben hat ein Einkäufer?  
Was erwartet seine Firma von ihm?**

Im Industriebetrieb beträgt der Einkaufswert annähernd 50%, im Handel bis 80% des Verkaufspreises der Produkte. Bei einem derartigen Fremdmaterialanteil kann und darf sich der Einkäufer nicht nur auf das Aushandeln günstiger Zahlungskonditionen beschränken; er muss vielmehr als Warenspezialist seine Fachkenntnisse voll zur Wirkung bringen. Es gilt u.a. immer wieder nach neuen Lösungen zu suchen, die es seiner Firma erlauben, ihre Produkte noch konkurrenzfähiger auf den Markt zu bringen. Dass diese Lösungen nicht nur im Bereiche neuer Materialien, sondern auch im Finden neuer Zusammenarbeitsformen mit den Lieferanten liegen, gestaltet die Aufgabe besonders interessant.

Der moderne Einkäufer ist Aug und Ohr seiner Firma am Beschaffungsmarkt.

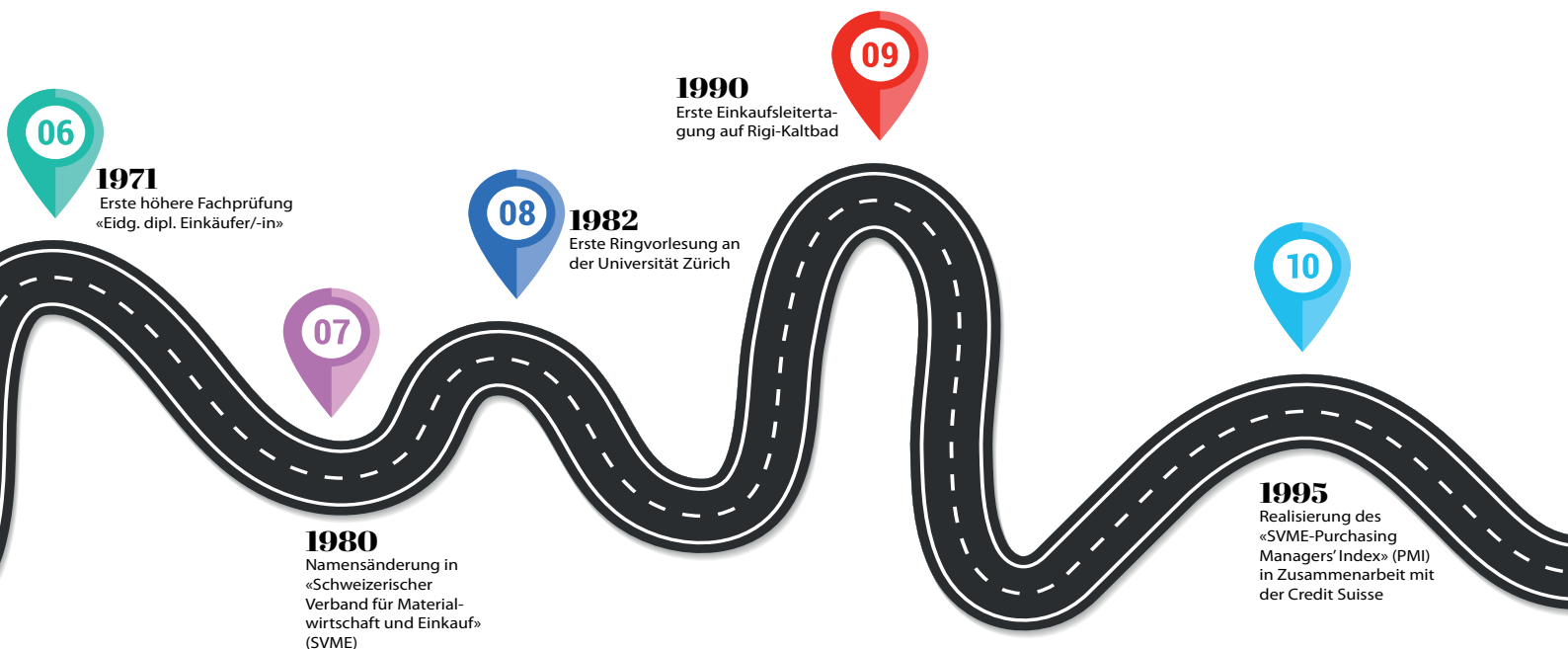
Er muss die Möglichkeiten und Grenzen dieses Marktes erkennen und die Chance für seine Firma umsetzen und zur Wirkung bringen. Um diese Aufgabe zu erfüllen, braucht er laufend einen guten Überblick in (seinem) Markt; er kennt die aktuellen in- und ausländischen Anbieter, registriert Stärken und mögliche Schwächen. Seine Material- und Verarbeitungskennntnisse sind auf dem Stand, dass er von den eigenen Technikern und den Verkaufs-Ingenieuren oder Spezialisten der Lieferfirmen als vollwertiger Gesprächspartner akzeptiert wird. Seine kaufmännischen Erfahrungen gehen über Rabatt und Skonto hinaus.

Der moderne Einkäufer weiss, dass auch er seine Firma nach aussen vertritt und dass er damit mitverantwortlich ist für das Ansehen, das seine Firma geniess.

Er versteht betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, kann mit den Finanzverantwortlichen über Lagerbewirtschaftungsmodelle, Umlaufvermögen und Finanzierungsmodalitäten sprechen. Er versteht etwas von rationeller Administration, aber auch vom Vertragsrecht und von Informatik. An seinem Arbeitsplatz steht ein Terminal oder PC, die er braucht, um sich Informationen über Materialbedarf, Lieferanten oder offene Bestellungen abzurufen.

Kenntnisse einer Fremdsprache sind so weitgehend, dass er komplexe Zusammenhänge verstehen und überzeugend erklären kann. Er hat gute Menschenkenntnisse und eine rasche Auffassungsgabe, beides wichtige Elemente, um erfolgreiche Verhandlungen mit geschulten Verkäufern zu führen. Seine Lebensauffassung und sein Charakter sind senkrecht und standfest. Sein Selbstbewusstsein ist ausgeprägt, sodass er sich nicht durch Anfechtungen beirren lässt und seinen Standpunkt klar vertreten kann.

Aus der Broschüre «Materialwirtschaft – Einkauf in Industrie, Handel und Verwaltung, veröffentlicht 1986.





# Marktplatz und Schaufenster

## SWISS SUPPLY

Einkauf, Logistik und Transport arbeiten Hand in Hand. Seit dem 26. März 2021 auch als offizielle Vereinigung SWISS SUPPLY.

Die Versorgung mit den Bereichen Beschaffung, Logistik, Lagerung, Transport, Spedition sowie Entsorgung und Recycling bilden nicht erst seit Corona ein systemrelevantes Rückgrat der Schweizer Volkswirtschaft. Hierzulande ist jeder fünfte Arbeitnehmer direkt oder indirekt in diesem Bereich tätig. SWISS SUPPLY hat zum Ziel, das Ansehen von Einkauf, Logistik und Transport in der Schweiz gemeinsam, engagiert und nachhaltig zu verbessern. Die Fokusthemen sind: Bedeutung der Wertschöpfungsketten, Vielseitigkeit der Berufsbilder und Karriereöglichkeiten sowie Beitrag der für die Güterversorgung und Entsorgung/Recycling zuständigen Branchen für Wirtschaft und Gesellschaft.

Zu den Gründungsmitgliedern gehören ASFL/SVBL, ASTAG, GS1 Switzerland, procure.ch, SPEDLOGSWISS, der VNL Schweiz und die Stiftung Logistik Schweiz.

**SWISS SUPPLY**  
Kronenplatz 14  
8953 Dietikon  
[www.swiss-supply.ch](http://www.swiss-supply.ch)



## Fast-Tool AG

Die Fast-Tool AG ist ein innovatives Unternehmen der Maschinenbaubranche und vernetzt Einkäufer mit Zulieferern.

Im Jahr 2019 in Altnau am Bodensee gegründet und mit insgesamt sieben Mitarbeitenden bietet sie schweizweit ihre Onlinedienste an. Mit einem webbasierten Tool werden passende Partner in über zweihundert Dienstleistungsbereichen vermittelt.

Ein motiviertes und eingespieltes Team von Experten, zuverlässige Partner sowie der tägliche Kundenkontakt tragen dazu bei, am Puls der Innovation zu sein und das Angebot fortlaufend weiterzuentwickeln. Jahrzehntelange Erfahrung in der heimischen Industrie ermöglicht es der Fast-Tool AG, ihren Kunden eine marktgerechte Lösung anzubieten.

Einen detaillierteren Einblick über uns finden Sie auf unserer Webseite und bei LinkedIn.

**Fast-Tool AG**  
Unterhof 11  
8595 Altnau  
[www.fast-tool.ch](http://www.fast-tool.ch)



## Me-First.ch GmbH

Seit der Gründung von MeFirst im Jahr 2006 steht bei uns der arbeitende Mensch im Zentrum. Wir sind ein Fachgeschäft für Ergonomie am Arbeitsplatz und beraten Sie gerne zu sämtlichen Themen im Büro.

Angefangen bei der Auswahl unserer Produkte bis hin zur 3D-Planung Ihres neuen Büros steht bei MeFirst Qualität im Vordergrund. Ob bei uns im Showroom in Zürich oder bei Ihnen vor Ort, wir nehmen uns gerne Zeit für eine ausführliche Beratung. Gute Ergonomie erfordert eine Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, richtig eingestellte Arbeitsplätze und passendes Equipment. Was können Sie und Ihr Unternehmen tun, um proaktiv und nachhaltig die Motivation und Produktivität Ihrer Mitarbeiter zu steigern? Wir unterstützen Sie gerne bei Ihrem Vorhaben rund um Büroeinrichtung mit unserem Know-how und unserer Erfahrung

**Me-First.ch GmbH**  
Hardturmstrasse 135  
8005 Zürich  
[www.me-first.ch](http://www.me-first.ch)



## NEP Switzerland AG

NEP ist weltweit führender Spezialist für Broadcast-Dienstleistungen und ausgelagerte Produktionslösungen. Mit hoher Professionalität produziert NEP Switzerland einzigartige Live-Übertragungen und Entertainment-Sendungen in den Bereichen «Entertainment», «Sport» und «Corporate Events» – national und international.

Ergänzt wird das Angebot mit unternehmenseigenen Studios im Zürich Broadcast Center. Auf über 1000 Quadratmetern, ausgestattet mit virtuellen Sets und schlüsselfertigen Studiokonzerten sowie einer Inhouse-Regie, bietet das Broadcast Center professionelle Voraussetzungen für jegliche Formate. Der Loungebereich mit Restaurant und Bar sowie die Tiefgarage ermöglichen eine komfortable Ausgangslage.

**NEP Switzerland AG**  
Javastrasse 4  
8604 Volketswil  
[www.nepgroup.ch](http://www.nepgroup.ch)





Neues Mitglied



Marktplatz

## CNT Management Consulting AG

Die CNT Management Consulting AG in Zürich zählt mit 290 Mitarbeitenden und 67 Millionen Euro Umsatz (2020) zu den führenden Beratungshäusern für SAP-Software, insbesondere SAP S/4HANA und die Einkaufslösung SAP Ariba.

Kürzlich wurden wir mit dem SAP Pinnacle Award 2021 in der Kategorie «Intelligent Spend Management» (Beschaffungsmanagement) prämiert, welcher die höchste SAP-Auszeichnung weltweit ist.

Wir pflegen eine enge Partnerschaft zu unseren Kunden. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, unser Wissen und Engagement sowie der Wille zur Zielerreichung sind unsere Schlüsselfaktoren für ein gemeinsames erfolgreiches SAP-Projekt.

**CNT Management Consulting AG**  
**Dufourstrasse 49**  
**8008 Zürich**  
[www.cnt-online.com](http://www.cnt-online.com)



## Schoch Vögtli gestaltet die Zukunft

Schoch Vögtli ist ab diesem Jahr klimaneutral und baut seine Stärken weiter aus. Als Schweizer Unternehmen mit 140 Jahren Erfahrung ist Schoch Vögtli zu einem nachhaltigen und beständigen Unternehmen mit langfristiger Perspektive gewachsen.

### Auf zum nachhaltigen Sortiment

Wer bewusst einkaufen will, findet bei schochvoegtli.ch ein umfangreiches, nachhaltiges sowie einzigartiges Sortiment – alles aus einer Hand.

### Regional und persönlich

Der eigene Schoch Vögtli Zustellservice mit dem ökologischen Mehrwegsystem und der erweiterte Zustelldienst mit der Schweizerischen Post bringen Sympathie und gute Auslieferungsqualität – bei gleichzeitigem Schutz der Umwelt.

### Macht's einfach

Flexible, einfache Prozesse, gepaart mit Effizienz, das bringt für die Kunden finanzielle Vorteile und administrative Entlastung – ganz nach dem Firmenlogon: macht's einfach.

**Schoch Vögtli AG**  
**Deisrütistrasse 21**  
**8472 Ober-Ohringen**  
[www.schochvoegtli.ch](http://www.schochvoegtli.ch)



## Ignite Procurement

Der Wert von Ignite Procurement liegt in der Best-of-Breed-Plattform für das Ausgabenmanagement mit branchenführender Technologie und Expertise.

Wir unterstützen Ihre strategischen Einkaufstätigkeiten durch Einkaufsanalysen, Datenmanagement, Kategorienmanagement, Vertragsmanagement, Lieferantenmanagement sowie Initiativen- und Aufgabenmanagement. Unsere intuitive und flexible Plattform konsolidiert Ihre Einkaufsdaten, damit Sie die richtigen Daten zur richtigen Zeit sehen. Auf Ihrem Weg zum Einkaufserfolg stellt Ignite Procurement sicher, dass Sie Einblicke in alle Ihre Datenquellen erhalten. Die integrierten KI-Algorithmen helfen Ihnen, Ihre Daten zu bereinigen, anzureichern und damit die Qualität zu verbessern, um somit unternehmensweit gewinnbringende Ergebnisse erzielen zu können. Von Einkaufsexperten bis hin zu Geschäftsführung – durch das Ermöglichen von datengesteuerten, intelligenteren und nachhaltigen Einkaufsentscheidungen helfen wir Ihnen, Ihre täglichen Herausforderungen zu meistern.

**Ignite Procurement**  
**Edvard Storms Gate 2**  
**N-0166 Oslo**  
[www.igniteprocurement.com](http://www.igniteprocurement.com)



## GEP Group

Mit unserem europäischen Team, dessen Mitarbeiter sowohl in Regionalniederlassungen und den Dienstleistungszentren in London und Prag als auch direkt vor Ort bei den Kunden tätig sind, decken wir ein umfassendes Spektrum an Dienstleistungen und Software auf dem Gebiet des Beschaffungswesens ab.

Zu unserem Angebot zählen unter anderem Ausgabenanalysen, strategische Beschaffung und Einkaufsunterstützung, Produktgruppenmanagement, Tail Spend Management sowie passende Outsourcingdienstleistungen. Ergänzt werden diese Dienstleistungen mit unserer elektronischen Beschaffungsplattform, die zu den führenden der Branche gehört. Dank dem innovativen Dienstleistungsmodell GRID™ von GEP können wir unsere operativen Zentren weltweit effektiv einsetzen, um unser Angebot schnell auszubauen und transparent und reibungslos analytische und operative Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

**GEP Group**  
**The Squire 12**  
**Am Flughafen,**  
**D-60549 Frankfurt**  
[www.gep.com](http://www.gep.com)







# Mit automatisierten Beschaffungsprozessen Kosten senken

*Eine durchgängige Automatisierung von Beschaffungsprozessen schafft Planungssicherheit im Einkauf. Mit den E-Procurement-Services von Retarus profitieren Unternehmen von optimierten Lieferketten und entlasteten Mitarbeitern.*

Unternehmen haben es im Einkauf mit zahlreichen Lieferanten und verschiedenen Lieferantentypen zu tun. Das Problem: Jeder geht mit Dokumenten wie Bestellbestätigungen anders um. Oftmals bearbeitet das Einkaufsteam Auftragsbestätigungen in unterschiedlichsten Formaten und überträgt diese teils manuell in das ERP-System. Das ist zeit- und kostenintensiv, da viele Faktoren beachtet werden müssen: Stimmen der Preis und der Liefertermin? Ist die richtige Menge angegeben? Bei welcher Bestellung fehlt noch die Lieferantenbestätigung? Häufig sind mögliche Erfassungsfehler zudem ein grosses Ärgernis in der Geschäftsbeziehung mit Partnern.

Mithilfe der cleveren Retarus E-Procurement Services profitieren Unternehmen von optimierten Lieferketten und mehr Planungssicherheit im operativen Einkauf. Sie erzielen bei Bestellvorgängen kürzere Antwortzeiten, können ihr Monitoring stärker automatisieren und reduzieren Zeitaufwand und Kosten für manuelle Erfassungen deutlich.

## Für jeden Lieferanten die richtige Lösung

An die flexiblen Cloud-Services von Retarus lassen sich beliebig viele Lieferanten, unabhängig von Grösse oder Typ, bequem anschliessen. So bietet sich etwa für den automatisierten Austausch von Bestellungen, Auftragsbestätigungen, Lieferavis und Rechnungen mit den wichtigsten A-Lieferanten und die Weiterverarbeitung der Dokumente direkt im ERP-System eine Anbindung über die Retarus Managed EDI Services an.

Um einen zuverlässigen Informationsfluss im Bestellprozess zu erreichen, ist allerdings auch die Automatisierung von Bestellprozessen mit kleineren B- und C-Lieferanten notwendig. Diese sind aufgrund fehlender technischer oder wirtschaftlicher Möglichkeiten meist nicht dazu in der Lage, ihre Bestellprozesse via EDI (Electronic Data Interchange) auszusteuern. Auftragsbestätigungen werden folglich entweder gar nicht versendet oder landen mit einer „Hiermit bestätigen wir...“-Nachricht im E-Mail-Postfach. In der Folge kommen zeit- und kostenintensive manuelle Procurement-Prozesse zum Einsatz.

## Digitale Einbindung von kleineren Lieferanten

Eine Lösung bietet hier der Retarus-Service WebConnect for Suppliers, an den sich beliebig viele kleinere, auch nicht EDI-fähige, Lieferanten ohne grossen Aufwand anbinden lassen. Mithilfe des Cloud-Dienstes erhalten Unternehmen nachweislich bis zu 75 Prozent mehr Auftragsbestätigungen. Jede Bestellung an B- und C-Lieferanten wird als interaktive E-Mail versendet. Über die E-Mail erhält der

Empfänger direkt Zugriff auf das WebConnect-Portal, wo er die Order ohne vorherige Anmeldung oder Registrierung einfach per Mausclick bestätigen, ablehnen oder bearbeiten kann. Individuelle Inhalts- und Spracheinstellungen für jeden Empfänger ermöglichen es, auch Lieferanten im Ausland unkompliziert an den automatisierten Bestellprozess anzubinden. Statische Anhänge, wie etwa Qualitätsrichtlinien oder AGBs, können der Bestell-E-Mail ebenfalls bequem hinzugefügt werden. Die Lieferanten-Rückmeldung überträgt Retarus standardisiert als EDI-Nachricht in das ERP-System des Kunden. Dort erfolgt die weitere automatisierte Bearbeitung. Dabei behalten Auftraggeber über ein automatisiertes Monitoring jederzeit die Kontrolle über die termingerechte Reaktion ihrer Lieferanten.



## Mit Retarus auf der sicheren Seite

Mit den Retarus E-Procurement Solutions sind Firmen übrigens auch in puncto Datenschutz, gesetzlichen Vorgaben und Compliance auf der sicheren Seite. Retarus setzt gezielt auf Local Processing und verarbeitet alle Daten in selbstbetrieblenen, auditierbaren Rechenzentren, unter anderem nach ISO 27001 zertifiziert. Zudem erfüllen die Retarus-Dienste neben branchenspezifischen Standards und DSGVO-Vorgaben auch höchste Compliance-Anforderungen und sind nach SOC 1 und SOC 2 Type II examiniert.

### retarus (Schweiz) AG

Bahnhofplatz 65

8500 Frauenfeld

Tel. +41 44 200 11 01

E-Mail: [info@ch.retarus.com](mailto:info@ch.retarus.com)

Web: [www.retarus.com/chde](http://www.retarus.com/chde)

retarus :

# Liquidità: un compito vitale anche per l'ufficio acquisti



*L'aumento della concorrenza, la bassa crescita economica e la diminuzione dei margini di contribuzione costringono le aziende a sviluppare tutti i possibili potenziali di risparmio e di ottimizzazione. I responsabili degli acquisti sono chiamati più che mai a portare influssi di mercato positivi nell'azienda e ad evitare influenze di mercato negative.*

*Influenze di mercato positive sono ad esempio: riduzione dei prezzi dei materiali, miglioramenti tecnici e allungamento dei termini di pagamento presso il fornitore. Le influenze negative del mercato sono ad esempio: aumento dei prezzi, offerta insufficiente, termini di pagamento brevi ed altro. L'esistenza a lungo termine di un'azienda è assicurata o spesso, resa possibile, in primo luogo, da attività di acquisto di successo.*

*Se una ditta può garantire una certa liquidità, può favorire anche: scelte veloci e meno vincolate da decisioni di team, forniture di materiale immediato che potrebbero risolvere situazioni urgenti, consentire un abbassamento considerevole dei costi e velocizzare il time-to-market. Non meno importante è poter prevedere che questo possa accadere. In una ditta gli imprevisti si debbono risolvere con decisioni immediate e non troppo vincolate, ma previste.*

*Ogni contratto concluso dal responsabile dell'acquisto definisce i diritti e gli obblighi del venditore e dell'acquirente; una forte garanzia di sicurezza è uno stabile rapporto cliente/fornitore che dipende fortemente dalla fedeltà contrattuale di entrambi i partner.*

*Il cliente giustamente richiede sempre qualità e consegne puntuali. Tuttavia, il fornitore ha anche il diritto al pagamento concordato nella stessa misura.*

*Il miglioramento della liquidità finanziaria può essere intrapreso come lavoro di progetto nel quadro della gestione della qualità. Si possono coinvolgere anche altri reparti che influenzano la fornitura di liquidità: come il reparto delle vendite o il reparto della contabilità ed altri. È anche importante che il cambiamento o il miglioramento venga registrato e il successo sia documentato per creare una «memoria» o «esperienza» aziendale.*

*Pertanto, oltre a ottimizzare i prezzi di costo e le spese generali dei materiali, i tempi di pagamento devono essere progettati in modo così flessibile da favorire, in modo sostenibile, il risultato operativo finale e soprattutto la liquidità.*



## Christian von Dach

Socio del consiglio di procure.ch, rappresenta la Svizzera Italiana nell'associazione. Specialista in tutte le questioni di acquisti, il mio compito è rappresentare e sviluppare procure.ch nella Svizzera italiana.

**I responsabili degli acquisti sono chiamati più che mai a portare influssi di mercato positivi nell'azienda e ad evitare influenze di mercato negative.**



Immagine: adobe stock

# JOURNÉE DE PRINTEMPS 2021



**Mario Walser**

Rédacteur en chef

## Chers lecteurs,

*S'habituer à l'inattendu, en tirer les leçons et réagir en fonction – tel fut l'un des principaux challenges de ces derniers mois. Notre association a relevé le défi – en intensifiant le contact digital avec nos membres. C'est ainsi que nous avons retransmis cette année notre Journée de printemps, traditionnellement bernoise, en direct sur Homeoffice depuis nos studios zurichois. Les pages 48 et suivantes vous en donneront un compte-rendu détaillé.*

*La hausse inattendue, pour une raison ou une autre, du prix des matières premières n'est pas forcément une mauvaise nouvelle. En fait, affirme Aymeric Duprez, ce serait même une bénédiction pour les professionnels de l'achat qui savent penser tactiquement.*

*En page 53, vous lirez comment le canton de Genève organise son achat et vous apprendrez comment la directrice Alicia Calpe a monté son équipe.*

*Restez-nous fidèles et bonne lecture!*



## DOSSIER FRANCOPHONE

- 48** Journée de printemps – en direct sur Homeoffice
- 51** In memoriam d'un réseuteur et mentor
- 52** Opinion: Bonne nouvelle: les prix montent!
- 53** La Centrale commune d'achats de l'Etat de Genève



# Journée de printemps – en direct sur Homeoffice

L'année dernière nous a donné bien des occasions de nous habituer à l'inattendu. Et d'en tirer des leçons. Notre association a relevé le défi. Par voie digitale, nous avons su intensifier notre contact avec les membres, comme en témoigne notre Journée de printemps, traditionnellement organisée à Berne, mais retransmise cette année, pandémie oblige, en direct sur Homeoffice depuis nos studios zurichois.

**F**aites ce que vous voulez – et comme vous le voulez! Tel fut, en cet après-midi du 6 mai 2021, le signal de départ donné par Henriette Frädrich. La première oratrice de la journée a plaidé en faveur d'une vie et d'un travail organisés selon ses propres règles.

## L'art de la transgression

Mais, naturellement, ce n'est pas si simple, comme nous l'a expliqué la célèbre conférencière qui fut aussi en son temps cheffe d'entreprise dans le secteur pharma. Car qui ne s'en tient pas aux normes sociales bien établies, ou aux sempiternelles recettes de succès, bute souvent sur l'incompréhension de son entourage. Transgresser les règles peut se révéler épuisant, voire désespérant. Mais Henriette Frädrich nous l'a prouvé par des exemples éloquentes, souvent hauts en couleur: la résistance sociale n'est pas toujours insurmontable. Une remise en question radicale peut être source d'innovations, au travail comme ailleurs.

## Pas d'exception à la règle

Après ce départ fulgurant, le président Adrian Jungo et le directeur Andreas Kyburz ont présenté les décisions prises par l'assemblée générale la semaine précédente. Tous les rapports sont à la disposition des membres depuis plusieurs semaines – et continueront de l'être – dans le domaine réservé.

## Une année réjouissante

Certes, le travail associatif a souffert des circonstances, mais nous avons pu maintenir nos prestations. Nous comptons maintenant

1700 membres, avec une croissance notable au niveau corporatif. Notre présence au Tessin et en Romandie a été renforcée. L'activité pédagogique n'a pas été ralentie et nous proposons même deux nouveaux cursus préparant à des examens fédéraux. Tous les diplômes ont pu être obtenus en 2020; un résultat que nous devons à notre réseau qui a su faire preuve de force et de souplesse en ces temps de crise.

Un grand merci donc à tous les membres de procure.ch. Durant l'année écoulée, nous avons pu maintenir un grand nombre d'événements, permettant ainsi aux membres de se retrouver régulièrement. Nos manifestations ont souvent été complètes, voire surbookées; et partout où cela est possible nous proposons de nouveaux rendez-vous.

## Économiser son énergie

Après la «partie officielle», Mauro Cosetti a tourné le dos à quelques idées reçues dans une conférence inspirée qui nous a expliqué comment atteindre 100% de nos objectifs en utilisant 50% de nos ressources.

Gestionnaire de pointe hyperactif, Cosetti se distingue pourtant de la plupart des autres managers par une qualité surprenante: il a toujours du temps! Mais ne croyez surtout pas qu'il ne prend pas son job au sérieux. Mario Cosetti a été durant plus de 20 ans directeur général d'une entreprise technologique américaine. Responsable de 300 collaborateurs, il était en charge de l'Europe centrale et a doublé le chiffre d'affaires de l'entreprise en dix ans. En même temps, Cosetti profite au moins deux mois par an de sa résidence secondaire – une hacienda dans l'Algarve portugais. Grand pourfendeur de désordre, l'orateur a illustré de façon saisissante l'effet



**Elisabeth  
Frey**

L'auteure est directrice adjointe de procure.ch et responsable depuis 2012 du marketing et de la communication de l'association.

Elisabeth Frey est spécialisée dans ce domaine depuis plus de 20 ans.

dévastateur sur les résultats d'une gestion dénuée de vrai plan, critiquant sévèrement le multitasking et insistant sur le fait que seules les tâches servant réellement les objectifs de l'entreprise doivent être prises en compte.

### Remerciements et perspectives

Tous nos remerciements à Janine Geigele pour son animation magistrale de l'événement. Et à tous nos sponsors pour leur contribution précieuse à la réussite de cette Journée de printemps. A nos côtés, ils ont marché sur des voies inexplorées, nous renouvelant dans la difficulté leur indispensable soutien.

Qui souhaite revoir les deux conférences peut le faire sur «myPROCURE».

La prochaine Journée de printemps/Assemblée générale aura lieu le 12 mai 2022 et cette fois – soyons-en certains – au «Bellevue Palace» de Berne. •



Le président Adrian Jungo et le directeur Andreas Kyburz présentent les décisions de l'assemblée générale.



En régie, le masque est de rigueur.



Le conférencier Mauro Cosetti, la conférencière Henriette Frädrich et la modératrice Janine Geigele.



Images: mäd

## COURS

# Spécialiste d'achat

avec brevet fédéral

**Métier**

Les spécialistes d'achat/approvisionnement assument de manière autonome les processus d'achat opérationnels et mettent en œuvre des stratégies d'achat. Ils entretiennent des contacts étroits avec les partenaires internes. L'échange intensif avec les fournisseurs clef est un élément important du travail quotidien.

**Public cible**

Ce cours s'adresse aux professionnels de la branche achat, approvisionnement ou logistique qui désirent acquérir des bases de connaissance solides.

**Objectifs de la formation**

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

Lausanne, 1 octobre 2021

**Informations détaillées et inscription:**

[www.procure.ch/cours](http://www.procure.ch/cours)

## SERVICE

# Contrat type

L'offre de service «Droit et contrats dans l'achat» de procure.ch permet aux acheteuses et acheteurs d'acquérir en peu de temps des connaissances pratiques essentielles pour l'établissement de contrats et le traitement d'affaires. De ce savoir peuvent résulter de grands avantages pour les entreprises: sécurité juridique, augmentation du rendement et réduction des coûts. La formation de l'ensemble des services achats contribue à minimiser les risques et à réduire les coûts.

Un contrat cadre à usage multiple apporte sécurité juridique et efficacité à la signature d'un contrat de livraison et minimise les risques de la société. L'entreprise y régleme selon sa propre conception des questions relatives, entre autres, à la responsabilité, aux exigences de qualité et aux modalités de livraison. Le contrat type sert de base de départ à l'acheteur dans l'exercice quotidien de sa profession et contient aussi des informations utiles concernant la manipulation et la mise en œuvre.

**Modèle en français ou en anglais**

Prix: Membres corporatifs CHF 250.- / Non-membres CHF 300.-

**Plus d'informations:**

[www.procure.ch/droit-et-contrats](http://www.procure.ch/droit-et-contrats)

Annonce



## LA CONFÉRENCE ACHATS 2021

### LES ACHATS AU CŒUR DE LA CRÉATION DE VALEUR

Après avoir traité les achats 4.0 (1<sup>ère</sup> édition en 2018), les achats indirects (2<sup>ème</sup> édition en 2019), puis les achats responsables (3<sup>ème</sup> édition en 2020), nous centrerons la prochaine conférence achats sur le rôle des achats dans la création de valeur des organisations.

La Conférence Achats 2021 se déroulera sous une forme hybride, c'est-à-dire que la participation est possible à la

fois en ligne et sur place. Lors de la participation sur place, les règles d'hygiène et de distance seront respectées.

**Prix sur place:**

Membres: CHF 350

Non-membres: CHF 460

**Prix en ligne sur Zoom:**

Membres: CHF 190

Non-membres: CHF 270

Plus d'événements sur: [www.procure.ch/events](http://www.procure.ch/events)



# In memoriam d'un réseuteur et mentor



## Cher Andy

*Corps et âme: c'est ainsi que tu étais acheteur. Pour toi, jamais ce ne fut un métier mais, selon tes propres mots, une vocation!*

*Certes, ces 40 dernières années, la technique et les instruments dont nous disposons dans l'achat ont drastiquement changé. Mais l'humain reste l'essentiel. Qu'il y ait toujours au centre ce facteur – et plus encore aujourd'hui, à l'ère du digital –, c'est ce dont tu n'as jamais douté.*

*Tu l'avais compris. Tu savais comment allier une extraordinaire force de conviction à un profond respect pour l'avis de l'autre. Si nous faisons aujourd'hui un sondage parmi toutes celles et ceux qui t'ont connu, les mots «attentif», «authentique», «engagé», «fiable», «impressionnant de savoir-faire», «extrêmement bien connecté», «plein d'empathie» et bien sûr, aussi, «grandiose sens de l'humour» reviendraient souvent.*

*Tu as accompagné en expert des centaines de personnes tout au long de leur difficile parcours d'examens. Toujours présent, toujours fair-play (en 1983, tu te diplômais toi-même chez nous). Et tu voulais aussi de l'air frais pour notre commission d'examen! N'est-ce pas d'ailleurs toi, le*

*networker hors-pair, qui as fait venir notre actuel président de commission?*

*27 années durant, tu as été une colonne portante de notre commission d'examen – c'est un record sans pareil! Tu as pris part à plus de 100 séances et enrichi de ton expérience, de ton attitude respectueuse et de ton humour autant de réunions de la commission de validation.*

*Ta détente, tu la trouvais dans de longues randonnées en Engadine d'où tu rapportais de merveilleuses photos dignes d'un professionnel. Et tu aimais aussi passionnément la musique – ta familiarité avec la matière était impressionnante! Tu connaissais par cœur d'innombrables textes de chanson et, là aussi, ton enthousiasme était contagieux. N'oublions pas ta prédilection pour le groupe de pop-rock autrichien STS. «Qui aime bien Crosby, Stills, Nash and Young» devrait tendre l'oreille de ce côté», aurais-tu volontiers dit.*

*Que tu ne sois plus là, c'est une perte pour nous tous. Nous, les «Procurelers», nous te remercions. Au nom du comité, de la commission d'examen et de la direction générale, nous te remercions de tout cœur pour ces dizaines d'années d'inébranlable engagement au service de notre association et de l'achat.*

**Andy Fierz – 5. 8. 1947–2. 2. 2021**



# Bonne nouvelle: les prix montent!



*Pétrole, cuivre, acier, PVC, bois, céréales: les prix des matières premières atteignent des niveaux que l'on avait pas vu depuis longtemps, et il paraît que ce n'est que le début. Cette hausse des prix contrarie les acheteurs, dont la première mission est au contraire de les faire baisser. Pourtant, à y regarder de plus près, le problème est peut-être moins grave qu'il n'y paraît.*

*Certes, la hausse des prix d'achat gonfle nos coûts de production. Mais tant que cela impacte aussi ceux de notre concurrent, c'est un mal assez indolore. A-t-on déjà vu un pompiste s'inquiéter de la hausse des prix du pétrole, ou d'une nouvelle taxe CO<sub>2</sub>? L'enseigne voisine (son cher confrère...) les subira elle aussi, et tous deux ne se priveront pas de répercuter de concert la hausse à leurs fidèles clients.*

*Une hausse continue des prix présente même quelques avantages pour l'acheteur. D'une part, chaque commande est une bonne affaire: nous avons bien fait d'acheter hier, puisque ça vaut plus cher aujourd'hui. Les plus avisés qui avaient bloqué les tarifs en anticipant la reprise peuvent désormais se frotter les mains. D'autre part, les vendeurs nous sollicitent jour après jour pour quémander un ajustement aux nou-*

*velles conditions du marché: impossible d'ignorer ce qui s'y passe. Étaient-ils aussi diligents l'an dernier pour vous informer des baisses de prix?*

*Dans un contexte haussier, le travail de l'acheteur est également facilité. Résister à une hausse demande moins d'effort que de se battre pour obtenir une baisse. L'immobilisme, la passivité ou la procrastination sont à la portée de tout un chacun... Si j'arrive à négocier un statu quo pour conserver l'ancien tarif quelques mois de plus, c'est déjà une victoire, à peu de frais. C'est d'ailleurs l'occasion de constater que certains sont moins pressés que d'autres à répercuter les hausses des matières premières: ceux dont les marges sont suffisamment confortables pour diluer ce surcoût. Intéressant!*

*Une séquence haussière telle que nous la connaissons en ce moment demande aussi une grande vigilance. Le plus grand danger serait de s'habituer à cette nouvelle normalité, jusqu'à croire qu'il est naturel que les prix montent. On risquerait alors, au nom d'une saine prudence, de sanctuariser par un contrat à long terme des conditions fermes de prix et de quantités, à contre-temps! Un jour viendra, plus vite qu'on le pense, où le soufflé retombera.*



## 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!».

**Les prix, c'est comme un vol en montgolfière: le plus délicat, c'est l'atterrissage!**



Image: pexels

# La Centrale commune d'achats de l'Etat de Genève

Depuis 15 ans, Alicia Calpe dirige l'organisation des achats de fournitures et des services de l'Etat de Genève qui compte une trentaine de personnes. Une équipe qui s'occupe d'un large périmètre d'achat.

## Qu'est ce qui rend votre équipe spéciale?

Notre centrale est composée d'une équipe pluridisciplinaire regroupant cinq métiers différents qui collaborent en vue de donner les moyens à l'administration de réaliser ses prestations publiques. Nous avons un service des achats composé principalement d'acheteurs et de gestionnaires d'achat, mais également un secteur administratif, un service juridique, un service clients et un secrétariat qui appuient les processus d'achat par leur différentes compétences et expertises.

## Qu'est-ce qui fait d'un professionnel des marchés publics un professionnel?

Un professionnel doit allier savoir-faire et savoir-être en toute circonstance. En effet, il doit avoir une excellente connaissance du cadre juridique, être intègre, rigoureux et avoir le sens du détail. Il doit également faire preuve d'aptitudes particulières telles que l'entregent, le pragmatisme, la curiosité et avoir des compétences relationnelles, mais également savoir collaborer avec les clients internes et les prescripteurs.

## Si vous pouviez doubler votre budget de passation de marchés – à quoi cela servirait-il?

Si nous disposions d'un budget complémentaire pour nos propres besoins, nous investirions dans les outils informatiques. Cela nous permettrait de poursuivre la dématérialisation et la simplification des processus.

## Avez-vous des rituels communs?

Nous avons des rituels informels comme la pause-café prise en commun par secteur ou service, ou une boîte de chocolat partagée entre collègues. A cela s'ajoutent d'autres rituels plus formels tels que notre séance d'information environ six fois par an.

## Quels sont les défis dans votre secteur?

Le premier consiste à limiter les effets négatifs de l'inflation législative de notre activité.

Toutefois, afin de maintenir l'objectif premier, soit la bonne utilisation des deniers publics, cela nous demande de la réflexion à chaque dossier afin de concilier cet objectif tout en prenant toutes les mesures en vue de gérer les risques juridiques. Le deuxième défi est la transformation du rôle de l'acheteur spécialiste/opérationnel en un rôle axé sur le contrôle, la stratégie et la maîtrise des nouveaux outils informatiques.

## L'organisation

En tant que prestataire de service au sein de l'administration, nous avons une organisation orientée vers le client avec un service client qui traite les réclamations de 1<sup>er</sup> niveau et un service des achats organisé par marchés afin d'apporter une expertise et un conseil spécialisé.



De gauche à droite: Frédéric Choisy, Alicia Calpe, Lionel Berger, Corinne Valentino, Armelle Brand Dahler, Maude Petrucci, Hélène Ferreira Figueiredo, Nadia Brunisholz, Michael Larraz



Antonella Schiavon Nossent, Hélène Silvestre, Maria-Stella Zanotel-Bet, Anaïs Benaddou, Nathalie Zeltner, Ana Sofia Mesquita, Corinne Goossens, Adrian Zampaglione



Gilberto Lopes, Lin Ngo, Luc Magnenat, Christophe Locatelli, Antonio Ribeiro, Philippe Blanchard, Mariana Abarzua Lagos



# Impressum

## Auflage

3250 Exemplare  
(notariell beglaubigt)  
55. Jahrgang

## Erscheinungsweise

ca. 6x pro Jahr

## Herausgeber

procure.ch  
Laurenzenvorstadt 90  
Postfach 3820  
5001 Aarau  
Telefon 062 837 57 00  
contact@procure.ch

## Redaktionsleitung

Mario Walser  
walser@procure.ch  
Telefon 062 837 57 01

## Anzeigenverkauf

Elisabeth Frey  
inserate@procure.ch  
Telefon 062 837 57 11

## Autor\*innen

Jörg Bührmann  
Christian Dueblin  
Aymeric Duprez  
Maximilian Enthoven  
Andreas Gossen  
Antje Heimsoeth  
Erik Hofmann  
Christopher Kayatz  
Alwin Locker  
Claude Maurer  
Markus Reimer  
Werner Rüedi  
Christian von Dach

## Produktion

Diestar AG  
www.diestar.ch

## Lektorat

Sylvie Bonifay  
sbonifay@sunrise.ch

## Hinweis

© 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.

# Daten Augustausgabe

Erscheint am:	20.08.2021
Redaktionsschluss:	16.07.2021
Inserateschluss:	23.07.2021


## Anzeige



**EIDG. FACHAUSWEIS**


**AUSSENHANDELSFACHLEUTE**

Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung  
ab Oktober 2021 in Bern, Zürich und Rorschach-Rheintal



**Blended-Learning**

Das erprobte Lernkonzept bietet eine hohe zeitliche und örtliche Flexibilität und ist eine der effizientesten Arten zu lernen.

procure.ch – Fachverband für Einkauf und Supply Management | www.procure.swiss 

# FRANKE A300

## GROSSE WIRKUNG, KOMPAKTE GRÖSSE



### GROSSARTIGE KAFFEEMOMENTE SIND GEMEINSAME MOMENTE.

Mitarbeitende kehren nun gerne in die Büros zurück und freuen sich auf gemeinsame Pausen mit einer köstlichen Tasse Kaffee. Diese Kaffeemomente dürfen gefeiert werden – unterstützt von unserem leistungsstarken und doch kompakten, professionellen Kaffeefullautomaten Franke A300.

Preisgekrönt für ihr schlankes und ästhetisches Design, ist die A300 die ideale Lösung für Premium-Kaffeequalität. Vor allem dort, wo der Platz begrenzt ist. Mit bis zu 100 Spezialitäten inkl. Milch/Milchschaum bietet die A300 eine grosse Getränkevielfalt und schafft das perfekte Umfeld, um den produktiven Austausch zu fördern.

#### VOLLGEPACKT MIT MEHRWERT

Genussvolle Kaffeemomente leicht gemacht. Die einfache Montage und Bedienung macht unsere A300 effizient. Die stets gleichbleibende In-Cup-Qualität schont Ressourcen. Das Touch-Display lässt sich mit Franke Digital Signage verbinden, um News und individuelle Mitteilungen direkt zu kommunizieren. Und die Hygiene ist mit dem patentierten automatischen Franke EasyClean-System gesichert.

#### Dieser eine Moment.

Möchten Sie mehr erfahren? [coffee.franke.com](http://coffee.franke.com)



reddot winner 2021



MAKE IT WONDERFUL



**BRACK.CH**

**LIEFERT**

**ALLES FÜR DEN GESCHÄFTSBEDARF**

**brack.ch/  
b2b**