

PROCURE SWISS MAGAZIN

Association professionnelle pour les achats et le supply management / Fachverband für Einkauf und Supply Management

Août/Septembre
August/September
2026



Nachhaltigkeit – Sustainability

**SIEHE
RÜCKSEITE**



Alles aus einer Hand

Unsere Logistiklösungen – nahtlos für Ihren Erfolg

Beschaffung, Import, Lagerung und Distribution müssen heute nahtlos zusammenspielen.

Planzer verbindet internationale Transporte, Verzollung, Lagerlogistik, Stückgut- und Paketlogistik zu einer integrierten Lösung.

Mit einem Ansprechpartner, klaren Prozessen und schweizweiter Präsenz.

Damit Ihre Lieferkette einfacher wird.

 Internationale Transporte

 Verzollung

 Lagerlogistik

 Stückgut-Transporte

 Paketservice



planzer.ch

PLANZER
Logistik aus einer Hand



Andreas Kyburz

Andreas Kyburz ist seit 10 Jahren Geschäftsführer des Fachverbandes für #procureChain. Nebst seiner Einkaufserfahrung als Produktmanager und Einkaufsleiter kennt er die Rolle eines Logistikleiters aus erster Hand. So ist ihm der Begriff «Beschaffung+» ein Leitstern, den er im Sinne der aktuellen Verbandsstrategie parallel zu KI im Einkauf voranbringt.



Liebe Lesende

«Dem Thema «Nachhaltigkeit» ist – auch bei mittelgrossen Unternehmen – eine hohe Priorität einzuräumen. In diesem Bereich verschieben sich die zu erfüllenden Auflagen als auch Erwartungen rasant. Wurden bisher keine «nennenswerten Risiken» genannt, ist dies laufend auf Aktualität zu prüfen. Eine «Nicht-Beachtung» der Thematik ist aus Einkaufssicht Stand heute [...] undenkbar. Es gilt, einerseits die gesetzlichen (bereits geltenden) als auch die kommenden Auflagen zu erfüllen sowie die gesellschaftlichen (moralischen) Erwartungen zu berücksichtigen.» (Kyburz, 2024, S. 52).

Dieser Einstieg stammt aus dem Buch «Stellenwert des Einkaufs». Hat sich der Themenbereich «Nachhaltigkeit» im Rahmen der Top-Prioritäten von 2023 bis 2026 auch deutlich verschoben, bleibt er dennoch umfassend hoch priorisiert. Nicht prioritär im Sinne der fühlbaren harten Vorgaben, aber doch als umfassender Aufgabenbereich, heute besser zusammengefasst unter dem Titel ESG (Environmental Social Governance). So stellt «Nachhaltigkeit» im unternehmensweiten Verständnis eine umfassende Daueraufgabe dar. Dadurch kommen (wie im vorliegenden Magazin) die Themen Umwelt (Energie, Ressourcen, Kreislauf), aber auch Soziales (Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Diversität) und Unternehmensführung (Compliance, Transparenz, Datenschutz) zum Tragen.

Aufgaben, die wir aus dem Einkauf umfassend betreuen und sicherstellen können, wollen und müssen. Im Austausch mit Copilot habe ich folgenden Merksatz erhalten: «ESG in der Beschaffung bedeutet, dass Einkaufsentscheidungen nicht nur nach Preis, Qualität und Lieferfähigkeit, sondern auch nach Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien getroffen werden, um Risiken zu reduzieren, regulatorische Anforderungen zu erfüllen und langfristig nachhaltige Wertschöpfung zu sichern» (KI4, M365 Copilot – GPT 5, [01.07.2026] modifiziert). Ein Zungenbrecher, aber mit Gehalt.

Wir melden uns mit diesen Gedanken aus der Sommerpause zurück und starten wiederum durch. Begleite uns auf unserem gemeinsamen Einkaufsweg – wir freuen uns darauf.

Herzlich,
Dr. Andreas Kyburz
Geschäftsführer procure.ch

Quellen:
KI4, M365 Copilot GPT 5, [01.07.2026] zum Thema ESG. Zitiert nach KIburz Modell (Kyburz, 2026). DOI: 10.5281/zenodo.19052602
Kyburz, A. (2024): Stellenwert des Einkaufs. Der Einkauf in mittelgrossen Schweizer Unternehmen. procure.ch – erhältlich beim Fachverband

 LinkedIn
Andreas Kyburz



HUBER BUSINESS AI PODCAST

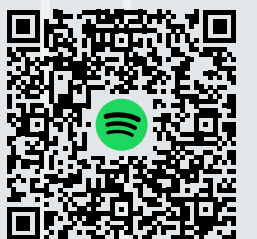
**IM GESPRÄCH MIT
ANDREAS KYBURZ**

Die Einkäufer:innen der Zukunft

In dieser Folge ist Andreas Kyburz zu Gast, Geschäftsführer von Procure Swiss, dem Fachverband der Einkäuferinnen und Einkäufer. Mit Andreas spreche ich darüber, wie KI den Beruf des Einkäufers neu definiert, welche Skills in Zukunft entscheidend sind und über das Szenario, in dem ein Einkaufsagent direkt mit einem Verkaufsagent Konditionen verhandelt.

Andreas bringt es auf den Punkt: KI verkleidet das Problem schlechter Daten nicht – sie macht es grösser. Saubere Stammdaten und ein echtes Grundverständnis bleiben darum die Basis. Gleichzeitig diskutiere ich mit ihm, warum mit KI eher mehr als weniger Stellen entstehen können und wie sich die Arbeit vom Repetitiven hin zu Beziehung, Vertrauen und Strategie verlagert. Zum Schluss gibt Andreas Einblick in den neuen Lehrgang «Procurement AI Expert» – die erste dedizierte KI-Ausbildung für Einkäufer der Schweiz.

**Jetzt diese Folge anhören auf
Apple Podcasts oder Spotify**



Fach- und Führungsseminare

In unseren kompakten Seminaren vertieft du praxisnah dein Fachwissen in der Beschaffung und stärkst deine Sozialkompetenzen. Ob strategischer Einkauf, Verhandlungsführung oder Nachhaltigkeit – die Inhalte sind optimal auf die Anforderungen von Fach- und Führungskräften zugeschnitten.

Übersicht Seminare 2026

Seminare	Beginn	Ort	Durchführung
Intensivseminar «Beschaffungswissen in einer Woche»	31.08.2026	Rigi Kaltbad	Zusage
Erfolgreiches Lieferantenmanagement (M-SQM-LM26-2)	28.09.2026	Olten	
Angebotsöffnung, Evaluation, Nachbereinigung, Zuschlag und Vertragsabschluss (Spez-öB26-1-M4) Aarau/Hybrid	13.10.2026	Aarau	
ChatGPT für den Einkauf	19.–20.10.2026	Hotel Arte, Olten	
MS Copilot und KI-Agenten	23.10.2026	Online	
Partnerschaftliche Lieferantenentwicklung (M-SQM-PLE26-2)	28.10.2026	Olten	
Zoll-Grundlagen für Export und Import	04.11.2026	Aarau	
Grundlagen der Exportkontrolle	05.11.2026	Aarau	
Export kompakt	09.11.2026	Aarau	
Import kompakt	10.11.2026	Aarau	
U.S.-(Re-)Exportkontrollrecht	12.11.2026	Aarau	
MWST-Grundlagen für Export und Import – Einsteigerseminar-Reihe zu MWST-Grundlagen Schweiz und EU	16.–30.11.2026	Aarau	
Teamperformance – Verdoppeln Sie die Teamperformance mit praxisnahen Methoden	17.11.2026	Aarau	
Incoterms – Lieferbedingungen im Auslandsgeschäft	20.11.2026	Aarau	
Alumni-Weihnachtsapéro 2026	24.11.2026	Aarau	

Plane jetzt deinen Seminarbesuch!
Informationen und Anmeldung unter:
my.procure.ch/de/seminare



August/September Août/Septembre

2026

INHALTSVERZEICHNIS

6	De l'agroalimentaire aux achats hospitaliers	32	Nachhaltigkeit bleibt ein zentrales Handlungsfeld
8	Spieltheorie im Einkauf: Wie Swisscom Procurement neu denkt	33	L'achat circulaire – comment le mettre en pratique
10	Ein Paradigma unter Druck	34	Neue US-Zölle für Schweizer Unternehmen
13	Supply-Compliance wird zur Schlüsselkompetenz	36	Zahlen für Profis
14	Gemeinsam nachhaltiger und wettbewerbsfähiger	38	Vom Datensammeln zur strategischen Resilienz
16	Durabilité: identifier la roche mère de vos approvisionnements	40	Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil in der Beschaffung
19	«Der grösste Sprung war der Sprung in die Führungsetage»	42	Approvisionnement durable: est-ce toujours d'actualité?
20	frisch und fair – Beschaffung bei blume 3000	45	Erfahrung, Engagement und eine klare Entwicklungslinie
22	Formation RSE: un partenariat durable avec la HEG Genève	46	La sécurité de l'approvisionnement commence par les achats
23	EU-Regulierung als Managementaufgabe statt Dauerbaustelle	48	Wenn Wissen allein kein Vorsprung mehr ist
24	Zwischen Markt, Verantwortung und Wirkung	51	procure.ch – das Must-have-Netzwerk für Beschaffungsprofis
26	Beschaffung als strategischer Anker in einem regulierten Umfeld	52	Nachhaltiger Einkauf: Strategie, Lieferanten und Digitalisierung
29	Conformité fournisseurs: mieux choisir, surveiller et décider	54	Lieferketten: China-Risiken besser verstehen
30	Nachhaltigkeit: vom Hype zur Umsetzung	55	Votre vitrine / Ihr Schaufenster
		59	Events August–Oktober 2026



10

Bild: Adobe Stock

Ein Paradigma unter Druck

Die Welt des Einkaufs und der Lieferkettenverwaltung hat sich grundlegend verändert. Das einst bewährte Mantra «Cash is King» – jenes Leitprinzip, das Generationen von Supply-Chain-Profis geprägt hat – wird heute von einer neuen Realität herausgefordert. Während Kostenoptimierung und Liquiditätsmanagement nach wie vor wichtig sind, reichen sie allein nicht mehr aus, um die Herausforderungen moderner Lieferketten zu bewältigen.

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil in der Beschaffung

Nachhaltigkeit hat sich von einer freiwilligen Zusatzleistung zu einem zentralen Bestandteil moderner Beschaffungsstrategien entwickelt. Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, wirtschaftliche, ökologische und soziale Anforderungen gleichzeitig zu erfüllen.



40

Bild: z.Vg.



Bild: Adobe Stock

46

La sécurité de l'approvisionnement commence par les achats

Les pénuries de matières premières, les tensions géopolitiques et le durcissement des exigences réglementaires ont profondément transformé les règles du jeu en matière d'achats internationaux. Longtemps associée aux seuls objectifs environnementaux et au reporting, la durabilité s'impose désormais comme une nécessité économique.



De l'agroalimentaire aux achats hospitaliers

Peu ne prédestinait Eugénie Amacher à évoluer dans les achats hospitaliers. Et pourtant, en décembre dernier, elle a brillamment obtenu le brevet fédéral de spécialiste en achats/approvisionnement auprès de procure.ch. Une réussite marquante, au terme d'un parcours professionnel atypique, jalonné de prises de risques assumées et d'un engagement personnel remarquable.



Sabine Vontobel

Sabine Vontobel, journaliste indépendante pour le compte de procure.ch

Joignable à l'adresse:
sabine.vontobel@bluewin.ch



Ingénieure agroalimentaire de formation, Eugénie Amacher a construit ses premières expériences professionnelles à l'interface entre l'agriculture, la technique, la chimie, la biologie et l'industrie. «En tant qu'ingénieure en agroalimentaire, on travaille sur la transformation, le développement, la qualité et la sécurité des aliments», explique-t-elle. Un socle technique solide, qui nourrira plus tard sa compréhension fine des produits, des marchés et des chaînes de valeur.

Oser le changement au bon moment

Avant la pandémie de Covid-19, l'idée d'une formation continue dans les achats fait déjà son chemin. Mais le timing ne semble pas idéal. Puis la vie s'invite: Eugénie Amacher tombe enceinte. Durant sa grossesse, elle découvre le milieu médical et hospitalier, un univers qu'elle apprend rapidement à apprécier. Enceinte à un stade avancé, elle ose alors un pas audacieux: postuler comme assistante achats dans un hôpital en Suisse romande. Contre toute attente, sa candidature est retenue.

«Le travail m'a tout de suite énormément plu. Le quotidien est très dynamique, il se passe toujours quelque chose, on doit sans cesse s'adapter, se prouver», raconte-elle. Ainsi, elle découvre un métier éminemment transversal qui offre la possibilité d'évoluer dans des univers très variés. Qu'il s'agisse du secteur public ou de la sphère privée, les achats occupent une position stratégique au carrefour des métiers, des marchés et des enjeux économiques.

Une formation exigeante

C'est dans ce contexte qu'Eugénie Amacher décide de suivre la formation de spécialiste en achats/approvisionnement avec brevet fédéral chez procure.ch. Cette formation s'adresse à des professionnels assumant des responsabilités opérationnelles et souhaitant évoluer vers des fonctions plus stratégiques.

Durant le cursus, elle consolide ses acquis, structure ses connaissances et intègre progressivement les nouveaux processus dans son quotidien professionnel. «J'aime le domaine des achats, car il combine l'analyse stratégique et le développement de solutions innovantes. L'aspect humain avec les fournisseurs et les équipes internes y est également central. Selon moi, la fonction achats ne se limite pas à la négociation ou à la réduction des coûts: elle a un rôle stratégique et doit contribuer à créer une valeur durable pour l'entreprise.»

En octobre 2024, alors que son enfant n'a qu'un an, elle entame la formation. En parallèle, elle travaille à 80%. «J'ai dû être extrêmement bien organisée et très disciplinée. Sans cela, je n'y serais jamais arrivée.» En un an, elle valide 13 modules, apprend et révise de manière constante. Perfectionniste, elle se met une pression supplémentaire, d'autant plus que la formation est entièrement financée sur ses fonds propres.

Une expérience marquante

Malgré la charge importante – entre vie familiale, travail et études – Eugénie Amacher ne garde que des souvenirs positifs de cette année intense. Elle recommande la formation procure.ch «à toutes les professionnelles et tous les professionnels des achats et du supply management», allant même jusqu'à dire qu'elle est aujourd'hui presque incontournable dans le métier.

Elle souligne également la qualité de l'enseignement: «Les formatrices et formateurs sont de véritables experts dans leurs domaines. Ils communiquent très bien et soutiennent réellement les participants.» Au fil des mois, elle se constitue un réseau solide et durable, qui lui apporte autant sur le plan professionnel que personnel.

Eugénie Amacher ne cache toutefois pas la difficulté des examens du brevet fédéral. «Les épreuves ne sont clairement pas une formalité.» Si elle se sent bien préparée, la réalité des examens la confronte à une forte

pression: cinq examens oraux en une seule journée, puis sept autres répartis sur deux jours. «C'est extrêmement exigeant.» Après cette épreuve intense, le doute s'installe. Puis, mi-décembre 2025, la délivrance: elle a

réussi. Eugénie Amacher obtient son brevet fédéral de spécialiste en achats. Une consécration, mais surtout une nouvelle étape dans un parcours qu'elle a construit avec courage, détermination et passion. •



Eugénie Amacher

Titulaire d'un master en ingénierie agroalimentaire, Eugénie Amacher a effectué plusieurs stages, avant d'occuper son premier poste chez Novae restauration, où elle découvre pour la première fois le domaine des achats. Animée par un rêve de jeune fille, elle fonde en février 2020 la start-up FructiBon, basée à Versoix, spécialisée dans la valorisation et la transformation des fruits et légumes afin de lutter contre le gaspillage alimentaire. Cependant la réalité entrepreneuriale dans ce domaine la ramène rapidement à la raison. Actuellement, Eugénie Amacher travaille comme spécialiste des achats dans un hôpital à Morges, forte de son tout récent brevet fédéral.



www.horvath-partners.com

Spieltheorie im Einkauf: Wie Swisscom Procurement neu denkt

Der Einkauf steht heute mehr denn je im Zentrum unternehmerischer Wertschöpfung. Während volatile Märkte, geopolitische Unsicherheiten und steigender Kostendruck Unternehmen vor grosse Herausforderungen stellen, wachsen gleichzeitig die Erwartungen an moderne Procurement-Organisationen. Einkaufsabteilungen sollen Kosten senken, Innovation fördern, Lieferketten absichern und strategischer Business-Partner des Managements werden – und das möglichst gleichzeitig.



Marc Dolder

Marc ist Head of Business Services & Excellence bei Swisscom. In seiner Verantwortung liegen die Logistik, das Mobilitätsmanagement und das Corporate Real Estate Management. Seit mehr als 20 Jahren arbeitet Marc in verschiedenen Funktionen in Einkauf, Supply Chain Management und Verkauf. Zuvor arbeitete er in verschiedenen Finanzinstituten. Marc hält einen Abschluss als Betriebsökonom FH Bern sowie EMBA St. Gallen und ist im Vorstand von procure.ch. Marc ist verheiratet, Vater zweier Jugendlicher und lebt in Bern.

Erreichbar unter:
marc.dolder@swisscom.com



Wie dieser Spagat gelingen kann, zeigt die gemeinsame Transformation Journey von Swisscom und TWS Partners im Zeitraum von 2023 bis 2025. Im Zentrum stand dabei ein Ansatz, der in vielen Unternehmen bislang noch unterschätzt wird: Spieltheorie.

Die strategische Spannung im Einkauf

Viele Chief Procurement Officers stehen heute vor einer fundamentalen Herausforderung. Einerseits erwarten Unternehmen kurzfristig messbare Kosteneinsparungen und EBIT-Effekte. Andererseits soll der Einkauf langfristig transformiert werden – weg vom klassischen operativen Cost Center hin zu einem strategischen Werttreiber.

Diese beiden Ziele stehen häufig in einem Spannungsverhältnis. Denn operative Kostensenkungsprogramme erzeugen oft kurzfristigen Druck, während Transformation Zeit, neue Kompetenzen und organisatorischen Wandel benötigt.

Swisscom hat dafür eine klare Vision formuliert: Procurement soll sich zu einem vertrauenswürdigen Business-Partner entwickeln, der nachhaltigen Mehrwert für die gesamte Organisation schafft und gleichzeitig signifikante Einsparungen realisiert.

Warum Spieltheorie im Einkauf immer wichtiger wird

Die Antwort auf diese Herausforderung liegt in einem konsequent strategischen Verständnis von Wettbewerb und Verhandlung. Genau hier setzt die Spieltheorie an.

Im Procurement-Kontext bedeutet Spieltheorie nicht abstrakte Mathematik, sondern die gezielte Gestaltung von Marktmechanismen, Verhandlungssituationen und Entscheidungsprozessen. Ziel ist es, bessere Ergebnisse durch intelligente Anreizsysteme und strukturierte Wettbewerbsdynamiken zu erzielen.

Die Methodik verbindet dabei verschiedene Elemente einer modernen Einkaufsorganisation:

- cross-funktionale Zusammenarbeit
- Governance- und Transparenzmechanismen
- frühzeitige Einbindung des Einkaufs
- moderne Verhandlungsansätze
- gezielte Entwicklung von Skills und Mindset

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist bei Swisscom die enge Abstimmung zwischen Einkauf, Business und Finance. Denn erfolgreiche Verhandlungen entstehen nicht isoliert im Procurement, sondern durch gemeinsames Verständnis von Marktpotenzialen, Zielen und Prioritäten.

Vom operativen Einkauf zum Value Driver

Die Transformation des Einkaufs beschreibt Swisscom als Entwicklung über drei Stufen:

1. Service Provider
2. Business Partner
3. Value Driver

Während traditionelle Einkaufsabteilungen oft vor allem operative Prozesse steuern, entwickelt sich der moderne Einkauf zunehmend zum aktiven Treiber von Unternehmenserfolg.

Dabei verändert sich nicht nur die Rolle des Einkaufs, sondern auch das interne Mindset. Procurement übernimmt Verantwortung für finanzielle Ergebnisse, unterstützt Innovationen und gestaltet aktiv unternehmerische Entscheidungen mit.

Besonders wichtig ist dabei der Aufbau von Vertrauen innerhalb der Organisation. Der Einkauf muss nicht nur Savings liefern, sondern auch die «Hearts & Minds» interner Stakeholder gewinnen. Erst dadurch entsteht die notwendige Akzeptanz, um Procurement strategisch im Unternehmen zu verankern.

Warum klassische Verhandlungen oft Potenziale verschenken

Viele traditionelle Einkaufsprozesse funktionieren noch immer stark linear: Ausschreibung, Angebotsvergleich, Verhandlung, Entscheidung. Dieses Vorgehen greift jedoch häufig zu kurz.

Denn in klassischen Prozessen bleibt Wettbewerb oft unstrukturiert und damit ineffizient. Lieferanten kennen die Spielregeln nicht gut genug, interne Zielbilder sind unpräzise und Verhandlungen verlaufen häufig reaktiv statt strategisch.

Der spieltheoretische Ansatz verfolgt deshalb ein anderes Ziel: Nicht nur das Ergebnis der Verhandlung zählt, sondern vor allem das Design des gesamten Prozesses.

Bei Swisscom wurde der Prozess aufgeteilt in 4 Gates: das Strategy Gate mit der internen Abstimmung mit den Stakeholdern, das RFX Gate mit der Wahl des richtigen Marktzugangs und der Sicherstellung echten Wettbewerbs, das Commitment Gate mit der internen Abstimmung zu einem innovativen, spieltheoretisch optimierten Verhandlungsansatz. Und die Lessons Learnt, die wieder mit den internen Stakeholdern durchgeführt werden, um eine kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen.

Messbare Resultate bei Swisscom

Die Ergebnisse der Procurement-Transformation bei Swisscom zeigen die Wirkung dieses Ansatzes eindrucksvoll.

Zwischen 2023 und 2025 konnte das Unternehmen

- die Anzahl wettbewerblicher Vergaben vervierfachen
- signifikante Einsparungen über alle Kategorien hinweg realisieren
- ein nachhaltiges Governance-Modell gemeinsam mit Finance und Business etablieren
- das interne Feedback gegenüber dem Einkauf deutlich verbessern

Gleichzeitig hat sich auch die Arbeitsweise des Einkaufs grundlegend verändert. Procurement wird heute deutlich stärker als

strategischer Partner wahrgenommen und früher in geschäftskritische Entscheidungen eingebunden.

Die Zukunft des Einkaufs ist datengetrieben und strategisch

Die Vorgehensweise unterstützt ausserdem, wohin sich moderne Einkaufsorganisationen künftig entwickeln werden. Insbesondere drei Trends stehen im Fokus:

- stärkere cross-funktionale Zusammenarbeit
- Investitionen in Skills und Mindset
- systematischer Einsatz von AI zur Steigerung von Geschwindigkeit und Qualität

Gerade der Einsatz von künstlicher Intelligenz eröffnet neue Möglichkeiten, komplexe Markt- und Verhandlungssituationen schneller zu analysieren und bessere Entscheidungen vorzubereiten. Gleichzeitig bleibt jedoch der strategische Kern entscheidend: Menschen müssen Wettbewerb verstehen, Anreize gestalten und Verhandlungen intelligent führen.

Fazit

Die Procurement-Transformation von Swisscom zeigt exemplarisch auf, wie Einkaufsorganisationen heute echten Unternehmenswert schaffen können. Spieltheorie wird dabei zum praktischen Werkzeug, um Wettbewerb gezielt zu gestalten, bessere Verhandlungsergebnisse zu erzielen und Procurement strategisch neu zu positionieren.

Der Einkauf entwickelt sich damit vom operativen Dienstleister zum aktiven Value Driver – mit direktem Einfluss auf finanzielle Ergebnisse, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Gerade in einem zunehmend komplexen wirtschaftlichen Umfeld dürfte dies für viele Unternehmen zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden. •



Andreas Engel

Andreas ist Managing Partner bei TWS Partners. Mit seiner Doktorarbeit über Konkursrisiken in Auktionsverfahren und mehr als 20 Jahren praktischer Erfahrung im Einsatz von Spieltheorie bei strategischen Entscheidungen internationaler Kunden und KMU ist er einer der weltweit führenden Experten auf diesem Gebiet. Ein besonderer Schwerpunkt sind hier Einkaufs- und Vertriebsfunktionen. Andreas hat über 100 Milliarden Euro an Transaktionsvolumen begleitet und dabei viele Organisationen transformiert. Andreas lebt in München, ist Vater dreier Kinder und fährt in seiner Freizeit am liebsten mit dem Rennrad über Alpenpässe.

Erreichbar unter:
andreas.engel@tws-partners.com



ILS Studienfahrt 14. & 15. Oktober 2026

Die Lern- und Netzwerkplattform
in der Intralogistik



www.ils-schweiz.ch

Jetzt anmelden
und Platz sichern!



SCAN ME

Ein Paradigma unter Druck

Die Welt des Einkaufs und der Lieferkettenverwaltung hat sich grundlegend verändert. Das einst bewährte Mantra «Cash is King» – jenes Leitprinzip, das Generationen von Supply-Chain-Profis geprägt hat – wird heute von einer neuen Realität herausgefordert. Während Kostenoptimierung und Liquiditätsmanagement nach wie vor wichtig sind, reichen sie allein nicht mehr aus, um die Herausforderungen moderner Lieferketten zu bewältigen. Dieser Artikel beleuchtet eine kritische Neuausrichtung, die in den boardrooms progressive Unternehmen vollziehen: den Übergang von reiner Kostenoptimierung zu einer ganzheitlichen Risiko- und Resilienz-Strategie. Die zentrale Frage, die sich Procurement-Profis heute stellen müssen, lautet nicht mehr «Wie viel können wir einsparen?», sondern vielmehr «Wie viel Risiko können wir uns strategisch leisten?»



Thomas Freiburghaus

Thomas ist CFO der Hochdorf Swiss Nutrition AG und verfügt über langjährige internationale C-Level-Erfahrung. Er war in verschiedenen Branchen tätig, darunter Transportation, Automotive, Industry und Food Solutions.

Erreichbar unter:
thomas.freiburghaus@hochdorf.com



These 1: Das Paradigma «Cash is King» – Entstehung und Logik

Warum das JIT-Modell seine Zeit hatte
Das Just-in-Time-Modell war nicht falsch. Es war – und ist – die richtige Antwort auf spezifische Marktbedingungen. Während Jahrzehnten stand die globale Lieferkette auf vier soliden Säulen:

- Stabile Lieferketten bildeten die Grundlage. Lieferanten waren zuverlässig, Prozesse vorhersehbar, Disruptionen gering. Unternehmen konnten sich darauf verlassen, dass bestellte Teile pünktlich ankamen – eine Tatsache, die heute optimistisch wirkt.
- Planbare Nachfrage war eine weitere Konstante. Marktbedingungen waren relativ stabil, Kundenverhalten prognostizierbar. Diese Vorhersagbarkeit ermöglichte präzises Bestandsmanagement und minimale Lagerhaltungskosten.
- Die Globalisierungsdividende senkte die Produktionskosten erheblich. Wer international beschaffen konnte, gewann Wettbewerbsvorteile durch Kostenersparnis.
- Ein geringes Risiko-Umfeld bot finanzielle Planungssicherheit. Die wirtschaftliche Stabilität ermöglichte langfristige Optimierungsstrategien ohne ständige Neubewertung existenzieller Risiken.

Unter diesen Bedingungen war das JIT-Paradigma logisch: Bestände sind Verschwendung, Kapitaleffizienz ist König, Liquidität ist Erfolg. Diese Philosophie lieferte messbare Ergebnisse und wurde zum Goldstandard des Einkaufs.

These 2: Wenn der schwarze Schwan landet – die Grenzen von JIT

Das Versprechen und seine Schattenseite
Das JIT-Modell basiert auf drei Hebeln: Lager reduzieren, Bestände minimieren und Kapi-

tal freisetzen. Jeder Hebel hatte eine klare Logik und lieferte kurzfristige finanzielle Verbesserungen.

Durch aggressive Bestandsreduzierung wurden Lagerhaltungskosten gesenkt und Kapitalbindung reduziert. Die Umlaufgeschwindigkeit erhöhte sich, der Cashflow verbesserte sich, die Bilanz wirkte effizienter. Auf dem Papier war es perfekt.

Doch hier lag die kritische Lücke: Wenig Fokus auf Risiko. Das Modell optimierte Timing – nicht Wert. Es maximierte kurzfristige KPI-Verbesserungen, während systematische Risikopuffer abgebaut wurden.

Dann kam der schwarze Schwan. Ein einzelnes fehlendes C-Teil – ein kostengünstiges Standardteil im mittleren Wert von vielleicht hundert Euro – genügt, um eine komplexe Produktionslinie zum Stillstand zu bringen.

Was folgt, ist eine Kaskade:

- Produktionsstillstand ist unmittelbar. Alle Arbeitsprozesse unterbrechen sich. Die Shopfloor-Kapazität liegt lahm. Das Unternehmen kann nicht produzieren.
- Kunden können nicht beliefert werden. Bestellte Waren sitzen in der Pipeline, aber fertig werden sie nicht. Lieferverzögerungen folgen, das Kundenvertrauen bröckelt.
- Der Umsatzverlust ist real und messbar. Jeder Tag Produktionsstillstand kostet Millionen. Die Gewinnmarge für das laufende Quartal erodiert schnell.

Hier offenbart sich das Paradoxon der Kostenoptimierung: Die vermeintliche Ersparnis durch Bestandsminimierung – möglicherweise 50 000 Euro pro Quartal – wird durch einen Millionenverlust bei Produktionsstillstand vollständig aufgehoben. Der ursprüngliche Einsparungseffekt wird zum wirtschaftlichen Schaden.

These 3: Die Welt hat sich verändert – vier Disruptionskräfte Ein neues Risikoumfeld

Während JIT unter stabilen Bedingungen florierte, agieren Unternehmen heute in einem fundamentalverschiedenen Umfeld. Vier Kräfte setzen das klassische Modell unter permanenten Druck:

- Disruptionen sind zur Norm geworden. Technologische Umbrüche, betriebliche Störungen, unerwartete Innovationen – sie verändern Geschäftsmodelle schneller als je zuvor. Was gestern optimal war, kann morgen obsolet sein.
- Die Geopolitik ist zurück. Internationale Spannungen, Handelskonflikte, Exportverbote und Zollregime schaffen neue Unsicherheiten. Die globale Lieferkette ist nicht mehr ein Netzwerk, sondern ein geopolitisches Schlachtfeld.
- Lieferantenrisiken konzentrieren sich. Die Optimierung der Lieferkette führte oft zu Konsolidation – weniger Lieferanten, spezialisierte Komponenten, höhere Abhängigkeit. Ein Lieferantenausfall ist nicht mehr ein Rückschlag, sondern eine existenzielle Bedrohung.
- Volatilität ist der neue Standard. Rohstoffpreise schwanken wild, Nachfrage ist unvorhersehbar, Marktbedingungen ändern sich monatlich. Planung im klassischen Sinne wird zur Fiktion.

Die zentrale Erkenntnis: Planbarkeit ist kein Standard mehr – sie ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil. Wer in diesem turbulenten Umfeld noch einigermaßen vorhersehbar planen kann, hat einen enormen Vorsprung.

These 4: Lieferfähigkeit ist der neue Wettbewerbsvorteil

Wer liefert, gewinnt – Wer nicht liefert, verliert

In diesem neuen Umfeld hat sich der Wettbewerbsfaktor verschoben. Es geht nicht mehr primär darum, wer am günstigsten ist – es geht darum, wer liefern kann.

Verfügbare Kapazität ist unmittelbarer Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die zuverlässig liefern können, gewinnen Marktanteile. Sie bauen tiefere Kundenbeziehungen auf, erlangen Partnerstatus bei Key Accounts, etablieren sich als bevorzugte Lieferanten. In einem Markt, in dem Engpässe zur Norm werden, ist Verfügbarkeit eine Superpower.

Umgekehrt: Fehlende Lieferfähigkeit ist unmittelbarer Geschäftsverlust. Ein Kunde, der nicht beliefert wird, sucht sich einen neuen Lieferanten. Der Reputationsschaden



Bild: Adobe Stock

ist oft irreversibel. Verlorene Aufträge sind nicht einfach verlorene Umsätze – sie sind verlorene Marktposition.

Aus Kundensicht ist die Botschaft unmissverständlich: Schwankende Lieferzeiten, unsichere Verfügbarkeit, unzuverlässige Prognosen – das sind die Dinge, die Endkunden nicht hören wollen. Und wenn der aktuelle Lieferant nicht liefern kann, wechseln sie zum nächsten.

These 5: Der Zielkonflikt – Kosteneffizienz versus Versorgungssicherheit Der alte Gegensatz und seine neue Auflösung

Hier entsteht der klassische Zielkonflikt:

- Wenig Lager bedeutet Kostenoptimierung. Minimale Lagerhaltungskosten, verbesserter Cashflow, günstige Bilanzkennzahlen. Die Finanzfunktion ist happy, die kurzfristigen KPI stimmen.
- Viel Lager bedeutet Risikoreduzierung. Hohe Lieferfähigkeit auch wenn Störungen auftreten, Schutz vor Nachfrageschwankungen und Lieferausfällen, operative Stabilität, weniger Stress im Team.
- Die klassische Antwort war: Wähle einen Punkt auf dieser Kurve und optimiere dorthin. Aber diese Antwort ist – im Licht neuer Realitäten – zu simpel.
- Die richtige Antwort heisst: Balance ist Strategie. Nicht eine globale Maximallösung, sondern ein portfoliobasierter Ansatz nach Teilekritikalität und Risikoniveau.

Die neue Leitfrage lautet nicht «Wie viel können wir einsparen?», sondern «Wie viel Risiko können wir uns strategisch leisten?»

Diese Frage ist radikal verschieden. Sie zwingt das Management, Risiken explizit zu evaluieren, statt sie implizit in ein «magisches» Bestandsniveau hineinzurechnen. •



Der Rest des Artikels ist über den folgenden QR-Code abrufbar.



STRECK
TRANSPORT

Nachhaltigkeit bewegt

Streck Transport

Streck Transport ist ein **familiengeführtes** Logistikunternehmen mit **über 75 Jahren Erfahrung**. Mit rund 1'100 Mitarbeitenden in der Schweiz und Deutschland bietet Streck zuverlässige Transport- und Logistiklösungen für Unternehmen verschiedenster Branchen.

Verantwortung übernehmen und Fortschritt gestalten

Nachhaltigkeit ist bei Streck Transport AG in Möhlin mehr als ein Versprechen, sie prägt unseren Alltag. Mit Investitionen in erneuerbare Energien, moderne Fahrzeugtechnologien und effiziente Logistikprozesse gestalten wir eine zukunftsfähige Logistik aktiv mit.

Energie aus eigener Kraft

Seit 2022 hat Streck die eigene Solarstromproduktion am Standort Möhlin auf über 1,14 Millionen kWh gesteigert. Gleichzeitig konnte der Bezug von externem Strom um mehr als ein Drittel reduziert werden.

Das Ziel ist klar: den Eigenversorgungsgrad kontinuierlich erhöhen und die eigene Energieunabhängigkeit nachhaltig stärken.

Elektromobilität im realen Einsatz

Die Mobilitätswende findet nicht nur auf dem Papier statt, sondern im täglichen Betrieb. Bereits heute sind 7 vollelektrische Firmenfahrzeuge, 10 Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge als Brückentechnologie sowie 3 eigene E-LKW täglich im operativen Logistikbetrieb im Einsatz.

Unser Anspruch

Wir warten nicht auf neue Branchenstandards. Wir entwickeln sie im operativen Betrieb weiter, testen sie unter realen Bedingungen und schaffen Lösungen, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und ökologische Verantwortung miteinander verbinden.



Unsere Standorte



Supply-Compliance wird zur Schlüsselkompetenz

Globale Lieferketten stehen unter wachsendem Druck: Geopolitische Spannungen, Protektionismus, regionale Konflikte und neue regulatorische Anforderungen verändern den Welthandel tiefgreifend. Supply ist für Unternehmen daher nicht mehr nur eine Frage von Preis, Verfügbarkeit und Effizienz, sondern ebenso von Rechtssicherheit, Resilienz und verantwortungsvoller Steuerung.

Pandemie, Suezkanal-Blockade, geopolitische Abhängigkeiten von wichtigen Produktionsstandorten und Rohstoffen sowie wachsende Handelskonflikte haben die Verletzlichkeit international vernetzter Lieferketten offengelegt. Globale Beschaffungs- und Vertriebsstrukturen sind nicht nur logistische Systeme, sondern regulatorisch, geopolitisch und unternehmerisch sensible Wertschöpfungsräume: Risiken entstehen schneller, wirken unmittelbarer und breiten sich über Länder- und Unternehmensgrenzen aus.

Damit verändert sich die Perspektive auf Supply grundlegend: Lieferketten sind nicht länger ausschliesslich nach Kosten und Effizienz zu beurteilen, sondern als komplexe, risikobehaftete Systeme zu verstehen, aktiv zu überwachen und gezielt zu steuern. Professionelle Supply-Compliance integriert regulatorische, vertragliche, finanzielle und interne Vorgaben wirksam in operative und strategische Prozesse. Sie ist daher kein organisatorischer Zusatz, sondern Voraussetzung belastbarer internationaler Geschäftsmodelle.

Zugleich steigen die Anforderungen an die Unternehmensführung. Corporate Governance, Risikomanagement und Compliance sind in der Praxis untrennbar: Governance definiert Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege und Aufsichtsstrukturen, das Risikomanagement bewertet Gefahrenlagen und ihre Auswirkungen, und Compliance gewährleistet die Einhaltung interner und externer Regeln. Dieses Zusammenspiel macht Compliance zum strategischen Faktor: Sie verhindert Regelverstösse, zeigt konkrete Rechts-, Reputations- und Unternehmensrisiken auf und wird so zum unverzichtbaren Bestandteil wirksamer Unternehmenssteuerung.

Dabei rückt Supply-Compliance ins Zentrum. Sie umfasst Internal-, Trade-, Legal-, Tax- und Financial-Compliance und zeigt die Breite der Anforderungen entlang internationaler Lieferketten. Unternehmen, die

diese früh erkennen und systematisch umsetzen, stärken Rechtssicherheit, Widerstandsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit in einem volatilen Umfeld. Wer Vorschriften, Risiken und Verantwortlichkeiten entlang der Supply Chain professionell steuert, schafft Transparenz, reduziert Fehlerquellen und verbessert die Handlungsfähigkeit im Tagesgeschäft wie in Krisen.

Gefragt sind Fachpersonen auf Spezialistenniveau. Sie verbinden fachliche, methodische und unternehmerische Anforderungen, erkennen regulatorische Lieferkettenrisiken und entwickeln wirksame Lösungen für die Praxis. Im Unternehmensalltag bündeln sie die Perspektiven an den Schnittstellen von Beschaffung, Vertrieb, Finanzen, Recht und Governance. Fokussierte Handlungskompetenzen, anspruchsvolle Aufgaben über das operative Tagesgeschäft hinaus und eine verbindende Rolle zwischen Geschäftsleitung, Beschaffungs- und Vertriebsmanagement, Rechtsdienst, Risk Management und Finanzmanagement kennzeichnen das Profil.

So entsteht ein Profil, das den realen Bedürfnissen international tätiger Unternehmen entspricht und direkt zur rechtssicheren, resilienten und verantwortungsvollen Gestaltung von Lieferketten beiträgt. Weil wirtschaftliche Stabilität, regulatorische Sicherheit und unternehmerische Integrität immer enger zusammenhängen, gewinnt dieses Berufsbild zusätzlich an Gewicht.

Fazit

Veränderte volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen machen Supply-Compliance zur Schlüsselkompetenz moderner Unternehmensführung. Erfolgreich gesteuerte internationale Lieferketten brauchen belastbare Prozesse und qualifizierte Fachkräfte mit spezialisiertem Know-how.

Supply-Compliance ist die Antwort auf die wirtschaftliche Abhängigkeit vom Export und Import der Schweiz! •



Urs Angliker

Der Aussenhandelsexperte und Verwaltungsrat der Höheren Fachschule für Aussenwirtschaft organisiert und begleitet die Events der HFA-Community.

Erreichbar unter:
u.angliker@outlook.com



Gemeinsam nachhaltiger und wettbewerbsfähiger

Nachweisbare Nachhaltigkeit ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Das fordert gerade die Zusammenarbeit zwischen Grossunternehmen und kleineren Zulieferern heraus. Ob und wie sie gelingt, ist für den Wirtschaftsstandort Schweiz von besonderer Bedeutung. Integrierte und zertifizierte ISO-Managementsysteme leisten in mehrerlei Hinsicht einen Lösungsbeitrag.



Alex Gertschen

Dr. Alex Gertschen ist Leiter Marketing, Kommunikation und Public Affairs sowie Experte für nachhaltige Unternehmensführung bei der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS).

Erreichbar unter:
alex.gertschen@sqs.ch



Die Erhebung und Übermittlung von Nachhaltigkeitsinformationen wird für KMU an Bedeutung gewinnen. Das ist gewiss, obwohl in der Schweiz und anderen europäischen Staaten wichtige regulatorische Fragen bezüglich der Berichterstattungs- und Sorgfaltspflichten ungeklärt sind. Denn Grossunternehmen werden künftig (noch) vermehrt Informationen von ihren Zulieferern einholen. Sie benötigen sie als Grundlage für das Risiko- und Stakeholder-Management, für die Unternehmensführung und Organisationsentwicklung, kurz: für die Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit.

Austausch zwischen Multis und KMU
Für die Schweiz ist die Frage, wie KMU die damit verbundenen formalisierten Anforderungen erfüllen können, von besonderer Bedeutung. Denn ein wesentlicher Faktor unseres Wohlstandes ist, dass KMU – viel ausgeprägter als in den meisten anderen Ländern – in internationale Wertschöpfungsketten eingebunden sind und global tätige Grossunternehmen beliefern. Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) ist

ein Verein im Dienst der Wirtschaft und der Zusammenarbeit. Zu ihren knapp 7000 Kunden gehören sowohl Grossunternehmen als auch deren Zulieferer aus dem KMU-Bereich. Mit knapp 20 von ihnen hat sie eine Veranstaltung unter dem Motto «Gross hilft klein hilft gross» durchgeführt. Die Teilnehmenden tauschten sich darüber aus, wie die grossen Unternehmen erforderliche Nachhaltigkeitsinformationen erhalten (können), ohne dabei ihre Zulieferer zu überfordern. Die SQS-Kunden Argor-Heraeus, Breitling und Siemens Schweiz stellten einleitend ihre Praxis vor. An den Workshops beteiligten sich Geschäftsleitungsmitglieder, Nachhaltigkeits- und Beschaffungsverantwortliche. Prof. Dr. Christian Hauser von der Fachhochschule Graubünden und Dr. Ludwig Häberle von der Universität St.Gallen unterstützten bei der Moderation und der Einordnung der Ergebnisse.

Die Herausforderungen
Die wichtigsten Herausforderungen bei der Erhebung, beim Austausch und bei der Nutzung von Nachhaltigkeitsinformationen lassen sich wie folgt darstellen:

Wichtigste Herausforderungen aus Kundensicht (Datenbedarf)	Wichtigste Herausforderungen aus Lieferantensicht (Datenlieferung)
- Die grosse Anzahl Lieferanten und die Mehrstufigkeit der Lieferketten erschweren Transparenz und Rückverfolgbarkeit. - Mängel in der Transparenz und Rückverfolgbarkeit erhöhen angesichts von rechtlichen und Stakeholder-Anforderungen das Risiko des Greenwashings. - Um Greenwashing bzw. entsprechende Vorwürfe zu vermeiden, besteht das Risiko des Greenushings (nicht bzw. zu wenig kommunizieren). Zielkonflikte im Management von Risiken, Resilienz und Nachhaltigkeit: Eine Einquellen-Strategie (single sourcing) erhöht unternehmerische Abhängigkeiten, erleichtert aber die Kooperation und Kontrolle zu ESG-Themen. Eine Mehrquellen-Strategie (multiple sourcing) hat gegenteilige Effekte.	Mangelhafte Standardisierung (I): Kunden aus unterschiedlichen Ländern und/oder Branchen fordern unterschiedliche Nachhaltigkeitsinformationen ein. Mangelhafte Standardisierung (II): Je nach Branche und Kunden müssen KMU ihre Informationen in unterschiedlichen Formaten und/oder via unterschiedliche Plattformen übermitteln, die oft nicht kompatibel sind. - Die oben genannten Mängel führen dazu, dass Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Fragebogen ausfüllen. Das untergräbt die intrinsische Motivation («Fragebogen-Müdigkeit», Nachhaltigkeit als Compliance-Aufgabe) und führt zu hohen Kosten. - Eine Compliance-Mentalität und Verwaltungskosten entstehen zudem durch die zahlreichen Audits von Kunden/Datenbezürgern.
Fehlende Automatisierung: Sowohl aufseiten der Datenbezüger als auch der Datenlieferanten ist die Datenerhebung nicht/zu wenig ins Enterprise-Resource-Planning (ERP) bzw. die IT-Systeme integriert. Organisatorische Trennung von Nachhaltigkeit und Beschaffung: Organisatorische «Silos» führen dazu, dass Nachhaltigkeitsinformationen (zu) wenig effizient erhoben und übermittelt sowie (zu) wenig effektiv für die eigene Organisation genutzt werden.	

Die Lösungsansätze
Wie gehen die Unternehmen mit diesen Herausforderungen um? Und was ist aus der Sicht der SQS und der wissenschaftlichen

Forschung der Beitrag, den integrierte und zertifizierte ISO-Managementsysteme leisten können? Die folgende Übersicht fasst die Antworten zusammen.

	Bewährte und mögliche Lösungsansätze	Beitrag integrierter und zertifizierter ISO-Managementsysteme
Interne Voraussetzungen schaffen	Integration: Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie integrieren Koordination: Nachhaltigkeits- und Beschaffungsmanagement operativ aufeinander abstimmen Wesentlichkeitsprinzip: doppelte Wesentlichkeitsanalyse (Identifizierung und Gewichtung der wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen) in Beschaffungsstrategie und -management berücksichtigen Glaubwürdigkeit: mit gutem Beispiel vorangehen, die Nachhaltigkeitsanforderungen an die Zulieferer selber erfüllen	- Ein ISO-Managementsystem (ISO-MS) fungiert als organisatorisches «Rückgrat». - Werden mehrere ISO-MS (zu Qualität, Umweltmanagement, Arbeitssicherheit etc.) integriert, führt dies zur systematischen Einbettung von Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmensstrategie und -kommunikation. - Die Zertifizierung verleiht der integrierten Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie gegen innen und aussen Glaubwürdigkeit.
Externe Voraussetzungen schaffen	Gemeinsame statt Eigenlösung: Initiativen für allgemein akzeptierte Verhaltenskodizes und Fragebogen/Anforderungen unterstützen bzw. nutzen Plattformen: private oder staatliche Plattformen nutzen, die breit zugänglich und akzeptiert sind – z.B. durch die Europäische Finanzmarktaufsicht ESMA anerkannt – sowie methodische Transparenz, Datensicherheit und Datenhoheit der Nutzer gewährleisten. Ab 2027 sollte der European Single Access Point in Betrieb sein. Dialog und Verständnis: Verhaltenskodizes und Fragebogen nicht nur als Compliance-Instrumente verstehen, sondern als Grundlage für einen Dialog und ein gemeinsames Verständnis einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Wertschöpfungskette nutzen Kooperation: wesentlichkeitsbasiert in Partnerschaften investieren	- Mit einem ISO-MS werden Stakeholder-Interessen systematisch erfasst und berücksichtigt. - Die Zertifizierung des ISO-MS gewährleistet, dass diese normative Anforderung erfüllt ist, und stärkt so die Vertrauensbasis einer Geschäftsbeziehung.
Umsetzung	Pragmatisch mit Bestehendem arbeiten: zum Beispiel Treibhausgasemissionen in der Lieferkette (Scope 3) näherungsweise mit verfügbaren Finanzdaten berechnen Automatisierung intern: Datenerhebung in ERP- bzw. IT-Systemen integrieren Automatisierung extern: direkte Datenübermittlung vom Quell- ins Zielsystem mittels eines Application Programming Interface (API)	- Das ISO-MS strukturiert Prozesse nach dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA). Es erleichtert dadurch die prozessorientierte und effiziente Erfassung von Nachhaltigkeitsinformationen und vermeidet Redundanzen. - Zertifizierungsaudits decken Schwachstellen und Ineffizienzen in den Abläufen auf und tragen so zur Datenqualität bei.
Überwachung und Steuerung	Prüfung und Interpretation: eigene und gelieferte Nachhaltigkeitsinformationen regelmässig prüfen und interpretieren, um die Nachhaltigkeit glaubwürdig zu messen und zu verbessern Anreize: Zulieferer belohnen, die eine hohe Datenqualität und eine Verbesserung ihrer Nachhaltigkeit erreichen	- Integrierte ISO-MS erleichtern ein ganzheitliches und effizientes Nachhaltigkeitscontrolling. - Regelmässige Zertifizierungsaudits gewährleisten, dass das System «lebt» und die Leistung kontinuierlich verbessert wird.

Die Übersicht verdeutlicht, dass Unternehmen intern und in ihren unmittelbaren Geschäftsbeziehungen mehrere Massnahmen treffen können, um Nachhaltigkeitsinformationen effizient(er) zu erheben und auszutauschen und – über die Compliance hinaus – für eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung zu nutzen. Zertifizierte ISO-Managementsysteme unterstützen die Koordination und Kooperation, die es hier-

für sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Organisationen bedarf. Zugleich zeigt sich, dass Massnahmen mit grossem «Hebel» – zum Beispiel bezüglich der Standardisierung von Anforderungen oder des Informationsaustauschs – kollektives Handeln erfordern. Nachhaltige und zukunftsfähige Wertschöpfungsketten sind eine gemeinsame Aufgabe und Chance – gerade für den Wirtschaftsstandort Schweiz. •

Durabilité: identifier la roche mère de vos approvisionnements

Les achats durables ne se limitent plus au choix de fournisseurs responsables. Pour sécuriser l'activité, les entreprises doivent désormais comprendre les dépendances profondes qui rendent leurs approvisionnements possibles: matières, énergie, infrastructures, données, compétences et capacités industrielles.



Christopher Cordey

L'auteur est fondateur de «futuratinow» et de «prosilience», associé de «gamingthefuture» et responsable des événements procure.ch pour la Romandie. Il est co-auteur de «Heidi réveille-toi! La Suisse est-elle tombée dans les pièges du succès?».

Joignable à l'adresse: cordey@procure.ch



Pendant longtemps, les achats durables ont été abordés principalement sous l'angle des fournisseurs. Un fournisseur responsable était celui qui émettait moins, documentait mieux ses pratiques, répondait aux questionnaires ESG, acceptait les clauses contractuelles et apportait les preuves attendues.

Cette évolution a été nécessaire. Elle a professionnalisé la durabilité, enrichi les appels d'offres et donné aux achats une place plus stratégique dans l'entreprise. Mais elle présente aussi une limite: elle reste souvent trop visible, trop contractuelle, trop proche du premier rang fournisseur.

Or, les crises récentes ont rappelé une réalité plus inconfortable. Une entreprise ne dépend pas seulement de ses fournisseurs directs. Elle dépend de couches plus profondes, parfois matérielles, parfois techniques, parfois politiques, qui rendent son activité possible sans toujours apparaître dans les tableaux de bord achats. Ces couches sont les substrats de l'approvisionnement.

Ce qui soutient l'achat avant même le contrat

Un substrat n'est pas une simple ressource. C'est ce sur quoi repose une activité avant même que l'achat ne soit formulé. Il peut s'agir d'énergie, d'eau, de minerais, de composants électroniques, de capacités de transport, de logiciels, de données, d'infrastructures numériques, de compétences rares, d'autorisations, de normes, de stabilité institutionnelle ou encore d'acceptabilité sociale.

Ces éléments sont souvent considérés comme disponibles par défaut. Jusqu'au jour où ils ne le sont plus. Un câble sous-marin peut être sectionné en quelques heures. Une capacité industrielle peut mettre des années à être reconstruite. Une compétence critique peut disparaître progressivement d'un territoire. Une infrastructure logistique peut devenir un point de blocage. Une technologie propriétaire peut rendre toute substitution difficile.

Pour les achats, cette lecture change le centre de gravité de la durabilité. La bonne question n'est plus seulement: «Qui nous fournit?» Elle devient aussi: «Qu'est-ce qui rend cette fourniture possible?»

Une chaîne peut être conforme, mais fragile

Un fournisseur peut être bien noté, compétitif et conforme aux exigences ESG tout en dépendant d'un substrat vulnérable. Il peut, par exemple, s'appuyer sur une matière critique raffinée dans une seule région, sur un corridor maritime exposé, sur une capacité énergétique sous tension, sur un composant non substituable ou sur un logiciel propriétaire difficile à remplacer.

En surface, la chaîne d'approvisionnement paraît maîtrisée. En profondeur, elle repose parfois sur une roche mère instable. C'est là que les achats durables doivent évoluer. Ils ne peuvent plus être réduits à la réduction des impacts environnementaux ou au respect d'exigences réglementaires. Ils deviennent une question de pérennité.

Donc à l'avenir, une entreprise durable ne sera pas seulement une entreprise qui achète plus responsable. Ce sera une entreprise qui comprend ce dont elle dépend réellement, ce qu'elle contribue à fragiliser et ce qu'elle doit préserver pour continuer à fonctionner.

Cartographier les substrats, pas seulement les fournisseurs

La fonction achats est particulièrement bien placée pour mener ce travail. Elle se situe au croisement des besoins internes, des marchés fournisseurs, des coûts, de la qualité, des risques géopolitiques et de la continuité d'activité.

Son rôle ne consiste donc plus seulement à optimiser un prix ou à sécuriser un contrat. Il consiste aussi à rendre visibles les dépendances que l'organisation ne voit pas toujours: matériaux irremplaçables, composants non substituables, compétences critiques, dépendances logicielles, exposition à



l'eau, concentration logistique ou vulnérabilité énergétique. Concrètement, cela suppose de compléter la cartographie fournisseurs par une cartographie des substrats.

Pour chaque famille d'achats critique, l'entreprise devrait identifier les couches qui conditionnent réellement l'approvisionnement:

- Quels matériaux sont indispensables?
- Quelles infrastructures rendent la livraison possible?
- Quelles compétences sont nécessaires à la production, à l'installation ou à la maintenance?
- Quels logiciels, données ou standards techniques sont incontournables?
- Quels territoires, autorisations ou acteurs concentrent le risque?

Cette analyse peut ensuite être hiérarchisée autour de trois critères simples: la criticité pour l'activité, le degré de substituable et le temps nécessaire à la reconstitution en cas de rupture.

Revoir certains réflexes achats

Cette approche conduit à nuancer plusieurs réponses classiques. Diversifier les fournisseurs reste nécessaire, mais cela ne suffit pas si tous dépendent du même composant, du même raffineur, du même port, du même fournisseur de logiciel ou de la même capacité énergétique.

Relocaliser peut être pertinent, mais l'effet reste partiel si les matières, les machines, les données ou les compétences viennent d'ailleurs. Constituer un stock de sécurité peut offrir une protection temporaire, mais cela ne remplace pas une stratégie de substitution, de réparabilité, de standardisation ou de réduction du besoin.

Les appels d'offres devraient donc intégrer une logique de profondeur. Au-delà du prix, de la qualité, des délais et de la conformité ESG, les critères devraient aussi porter sur la

robustesse des substrats mobilisés: disponibilité des pièces, réparabilité, transparence des sous-traitants, résilience énergétique, cybersécurité, maîtrise des données, capacité de maintenance, modularité et durée de vie. Le coût complet ne devrait plus seulement intégrer l'usage et la fin de vie. Il devrait aussi mesurer la vulnérabilité des couches qui rendent cet usage possible.

La sobriété comme sécurité d'approvisionnement

Cette lecture donne un sens plus stratégique à la sobriété. Acheter moins n'est pas uniquement un geste environnemental. C'est parfois une décision de sécurité d'approvisionnement. Prolonger la durée de vie d'un équipement, mutualiser un usage, standardiser des composants, réparer plutôt que remplacer ou réduire une spécification excessive permet de diminuer la pression sur des substrats déjà fragiles.

La sobriété devient alors une forme de résilience. Elle réduit l'exposition aux ruptures, limite la dépendance à des ressources critiques et renforce la capacité d'adaptation de l'entreprise.

Passer d'une durabilité de surface à une durabilité de profondeur

La prochaine étape des achats responsables se jouera peut-être là: passer d'une durabilité de surface à une durabilité de profondeur.

Les achats ne seront pas seulement responsables lorsqu'ils sélectionneront de meilleurs fournisseurs. Ils le seront lorsqu'ils aideront l'entreprise à comprendre la roche mère de son activité, à réduire les dépendances invisibles et à préserver les conditions matérielles, humaines et techniques de sa pérennité.

La question stratégique n'est donc plus seulement: «Nos achats sont-ils durables?» Elle devient: «Savons-nous encore ce qui les rend possibles?» •

Procurement AI that gets work done, on day one



Powered by IVA STUDIO™

Unlock the Human-Agent Operating Model



Immediate Business Impact

Works on day one, across source-to-pay



Compounding Value

Knows your data and workflows, and gets smarter every day



Governed Autonomy

Acts within your rules, automatically and transparently

ivalua

Meet us at
Fachtagung:
Innovative
Beschaffung

#LOVEPROCUREMENT®

«Der grösste Sprung war der Sprung in die Führungsetage»

Mit Neugier und viel Herzblut hat sich Teresa Ambrosio während fast zweier Jahrzehnte von der Lernenden zur Teamleiterin Procurement own products bei der Regent AG entwickelt. Die Tür geöffnet hat ihr nicht zuletzt das Bildungsangebot von procure.ch

Alles begann mit der kaufmännischen Lehre bei der Regent AG in Basel. Schon während der Ausbildung verbrachte Teresa ein Jahr im Einkauf – und war sofort fasziniert. «Du willst ja wissen, was du einkaufst. Mal ins Lager gehen, CAD-Zeichnungen lesen können, das hat mich gepackt», sagt sie. Hinzu kamen die Kommunikation mit Lieferanten und die internen Schnittstellen wie Produktmanagement, Entwicklungsabteilung und Vertrieb. «Es ist unglaublich vielseitig – das ist das, was mir noch heute gefällt.» Von jeher kommt ihr zugute, dass ihr Sprachen liegen. Bilingual mit Deutsch und Italienisch aufgewachsen, Englisch und Französisch im Berufsalltag vertieft, Spanisch 2008 in Málaga erlernt. «Mit jeder Sprache eröffnet sich eine neue Welt», sagt sie. Auch in ihrem beruflichen Alltag sind die Sprachen ein grosses Plus: «Deutschland, Frankreich, Italien, Serbien, China: Ich kann die Sprachen im Kontakt zu unseren internationalen Partnern täglich nutzen.»

Der Fachausweis als Wendepunkt

Sich fortlaufend weiterzubilden, ist für Teresa denn auch der grösste Lernsprung. «Du hast das Operative auf der einen Seite, aber auch die Verantwortung für ein Team. Du musst die Leute begleiten können, motivieren können – und Vertrauen aufbauen. Das kommt nicht von heute auf morgen.» Als Teamleader Procurement ist für sie neben dem Operativen auch die strategische Seite des Einkaufs längst zentral: Risikomanagement, Geopolitik, Nachhaltigkeit, Digitalisierung. Hinzu kommt die Kommunikation mit ihrem elfköpfigen Team. Beziehungspflege ist ihr wichtig, auch bei vollem Terminkalender. «Im Alltagsstress hat man oft keine Zeit, aber wenn du nicht mit deinen Leuten redest, trägst du die Konsequenzen. Die Zeit musst du dir nehmen.» Was sie nach fast zwanzig Jahren noch antreibt? Der Wunsch, dass der Einkauf als das wahrgenommen wird, was er ist: Eine wertschöpfende Abteilung für jedes Unternehmen. Sie präzisiert: «Der Einkauf ist essenziell für den Unternehmenserfolg.»



Désirée Klarer

Désirée Klarer ist freie Journalistin aus Zürich und schreibt gerne über Themen, die bewegen, und interviewt dazu jene, die etwas zu sagen haben. Wie das geht, hat sie im Bachelorstudium Journalismus und Organisationskommunikation an der ZHAW gelernt. Später hat Désirée an der HSLU einen Master in digitalem Marketing absolviert.

Erreichbar unter:
desiree.klarer@gmail.com



frisch und fair – Beschaffung bei blume 3000

Fairtrade-Rosen, direkte Lieferketten, langfristige Produzentenpartnerschaften: blume-3000-CEO Mike Hönger erklärt, warum eine Rose aus Ecuador nachhaltiger sein kann als eine aus dem Schweizer Gewächshaus – und welche Rolle die Kühlkette dabei spielt.



Erica Sauta

Erica Sauta ist seit 1999 als freischaffende Journalistin, Texterin und Dozentin tätig. Ihre Themenschwerpunkte liegen in den Bereichen Industrie, Gesundheitswesen und NGO. Sie textet limbisch – basierend auf den Erkenntnissen der Neurowissenschaften – und verbindet so fundiertes Fachwissen mit wirkungsvoller Sprache. Getrieben von Neugierde, hat sie sich für emotionale Geschichten und Texte einen Namen gemacht.

Erreichbar unter:
www.sauta-texte.ch



blume 3000 wurde vom Fairtrade-Pionier Bernhard Bürgisser gegründet und gehört seit Dezember 2025 zur Tunica Pinea Gruppe. Was bedeutet das für die Nachhaltigkeitsstrategie?

Bernhard Bürgisser – 1947 bis 2020 – war ein Wegbereiter: Er hat bereits in den 1980er-Jahren, lange vor der breiten Marktdurchdringung, soziale Produktions- und Umweltbedingungen in den Anbauländern ins Zentrum gerückt. Dieser Geist lebt weiter. Die neue Eigentümerschaft, die Tunica Pinea Gruppe, lebt den Gründergedanken weiter. Was dazukommt: Die Gruppe vereint fünf Unternehmen, darunter die Trend und Blumenbörse Luzern und die E.C. Fischer AG. Diese Synergien nutzen wir gezielt, um Nachhaltigkeit und Fairtrade weiterzuentwickeln. Unser Claim «frisch und fair» ist kein Versprechen von gestern – er ist Programm für morgen.

Wie sieht Ihre Beschaffungsstrategie aus? Unsere Beschaffung orientiert sich an Qualität, Frische und Nachhaltigkeit. Rosen beziehen wir hauptsächlich aus Ecuador, andere Blumen aus den Niederlanden, Italien und anderen Ländern. Saisonblumen möglichst aus der Schweiz. Während der Schweizer Saison von April bis Oktober erreichen wir einen Anteil von bis zu 50% Prozent. Wir würden den Anteil schon gerne erhöhen, aber es gibt immer weniger Produzenten, die Blumen anbauen.

100 Prozent Ihrer Edelrosen sind Max-Havelaar-zertifiziert. Was bedeutet das konkret im Lieferantenmanagement? Das bedeutet, dass wir die Rosen ausschliesslich bei zertifizierten Produzenten einkaufen – auch unser Importpartner agrotropic ist zertifiziert. Die Betriebe werden regelmässig kontrolliert und müssen ihre Zertifizierung laufend erneuern. Viele Beziehungen bestehen seit Jahrzehnten, unser Importpartner besucht die Farmen jährlich. Das schafft Transparenz, Vertrauen und Stabilität entlang der gesamten Lieferkette.

Welche Rolle spielt die Logistik für die Frische?

Eine entscheidende. Bei Blumen ist die ununterbrochene Kühlkette zentral – je weniger Stationen, desto frischer die Ware. Vereinfacht gibt es drei Wege: Der erste ist die direkte Lieferkette: Ernte auf den Farmen, Flug nach Amsterdam, Kühltransport in die Schweiz und Übernahme durch agrotropic, direkte Auslieferung. Kühlkette lückenlos. Der zweite beinhaltet zusätzliche Zwischenlagerungen. Der dritte ist der klassische «Fliegende Holländer»: Blumen zuerst nach Holland, dort über die Börse, dann per LKW in die Schweiz. Jede zusätzliche Station kostet Frische. Unsere Rosen sind deshalb im Durchschnitt zwei bis drei Tage frischer als viele Vergleichsprodukte.

Welche Rolle spielen Verpackung und Mehrwegsysteme?

Wir setzen so weit wie möglich auf Karton statt Plastik – insbesondere bei unseren Fairtrade-Partnern. Was oft übersehen wird: Die Branche arbeitet seit Jahrzehnten mit Mehrweggebinden. Viele Blumen werden in sogenannten CC-Containern transportiert, standardisierten Mehrwegbehältern mit etabliertem Austauschsystem, ähnlich wie Europaletten. In diesem Bereich ist die Blumenbranche seit vielen Jahren sehr weit.

Sie sagen, lokal sei nicht automatisch nachhaltiger. Weshalb?

Weil man die gesamte Wertschöpfungskette betrachten muss. Rosen wachsen in Ecuador unter natürlichen Bedingungen – ohne beheizte Gewächshäuser, ohne künstliche Beleuchtung. Das spart sehr viel Energie. Dazu werden sie kompakt gebündelt als Beiladung in Passagierflugzeugen transportiert. Wenn man die gesamte Lieferkette betrachtet, können importierte Rosen ökologisch sinnvoller sein als Blumen aus energieintensiven Gewächshäusern in Europa. Nachhaltigkeit lässt sich nicht allein anhand der zurückgelegten Kilometer beurteilen.



Mike Hönger

Mike Hönger (34) ist Geschäftsführer des über 40-jährigen Familienunternehmens. Nach seinem Wirtschaftsstudium (B.A. Universität Zürich, M.A. Universität St. Gallen) durchlief er im Betrieb verschiedene Funktionen – vom Management Trainee über Business Development bis hin in die Geschäftsleitung. Seit bald vier Jahren lenkt er die Geschicke des Unternehmens mit elf Blumenfachgeschäften in zwei Sprachregionen und über 100 Mitarbeitenden als CEO, der drei Landessprachen (DE, FR, IT) sowie Englisch fließend spricht.

Sein Fokus liegt darauf, das Unternehmen nach modernen betriebswirtschaftlichen sowie führungstechnischen Massstäben zu leiten und sich in der eher traditionellen Floristikbranche mit nachhaltigen, zukunftsorientierten Konzepten zu behaupten. Den idealen Ausgleich zum geschäftigen Alltag findet der Familienvater bei handwerklichen Projekten zu Hause, beim Campen in der Natur sowie als aktiver Handballer und Trainer.

Welche Entwicklungen beobachten Sie bei nachhaltigen Transportlösungen?

Spannend sind die Versuche, Rosen künftig per Schiff, statt Flugzeug, nach Europa zu bringen. Die Blumen werden nach der Ernte stark heruntergekühlt und unter kontrollierter Atmosphäre transportiert – gewissermassen «eingeschlafen» und nach der Ankunft wieder aktiviert. Temperatur, Luftzusammensetzung und Feuchtigkeit müssen konstant kontrolliert werden, die Transportzeiten liegen bei zehn Tagen oder mehr. Noch ist vieles experimentell, aber die Branche investiert intensiv.

Fairtrade kostet Geld. Wie erklären Sie den Mehrwert?

Wir argumentieren nicht primär über den Preis, sondern über den Mehrwert. Unsere Kundinnen und Kunden erhalten ein frisches Qualitätsprodukt und wissen, dass es unter fairen Bedingungen produziert wurde.

Fairtrade sorgt für bessere Arbeitsbedingungen, Gesundheitsangebote und faire Löhne. Nachhaltige Beschaffung beschränkt sich nicht auf den Einkauf eines Produkts – sie hat Auswirkungen auf die Menschen, die es herstellen.

Was empfehlen Sie Einkäufer:innen, die nachhaltigere Entscheide zur Beschaffung treffen möchten?

Den Blick weiten. Wer nur auf den Preis oder die Transportkilometer schaut, greift zu kurz. Wirklich nachhaltige Beschaffung beginnt mit der Frage: Was passiert entlang der gesamten Wertschöpfungskette? Sucht langfristige Partnerschaften statt kurzfristiger Preisvorteile. Zertifizierungen wie Fairtrade sind kein Marketinglabel, sondern ein überprüfbares System mit echten Standards. Und: Fragt nach. Gute Lieferanten können erklären, wie ihre Lieferkette funktioniert – und warum. ●

Stratégie d'achats durables chez blume 3000

Fondée par le pionnier du commerce équitable Bernhard Bürgisser et intégrée au groupe EC Fischer depuis décembre 2025, blume 3000 aligne sa stratégie d'approvisionnement sur trois priorités: la qualité, la fraîcheur et la durabilité. Les roses proviennent principalement d'Équateur, tandis que les autres fleurs sont achetées aux Pays-Bas et en Italie. Les fleurs de saison sont, dans la mesure du possible, issues de la production suisse, représentant jusqu'à 50% de l'assortiment durant la saison helvétique.

Toutes les roses haut de gamme sont certifiées Max Havelaar et sont achetées auprès de producteurs partenaires de longue date,

soumis à des contrôles réguliers. Afin de garantir une fraîcheur optimale, l'entreprise mise sur une chaîne du froid ininterrompue et sur un nombre minimal d'intermédiaires.

Dans une interview, le CEO Mike Hönger souligne: «Le local n'est pas automatiquement plus durable. Les roses cultivées en Équateur poussent sans serres chauffées, ce qui permet de réaliser d'importantes économies d'énergie.» Son conseil aux acheteurs et acheteuses: considérer l'ensemble de la chaîne de valeur et privilégier des partenariats durables plutôt que des avantages de prix à court terme. Retrouvez l'intégralité de l'interview pour en savoir plus.



Formation RSE: un partenariat durable avec la HEG Genève

Si les achats responsables – et plus largement la durabilité – peuvent parfois sembler à contretemps dans notre contexte de polycrise cher à Christopher Cordey, c'est plus que jamais un sujet d'avenir pour lequel nos entreprises ont besoin de professionnels de haut niveau. Procure.ch a su mobiliser ses talents pour transmettre les meilleures pratiques en la matière.



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 ».

Joignable à l'adresse:
duprez@procure.ch



Procure.ch collabore depuis de nombreuses années avec la HEG à Genève sur les achats responsables. Hérité de l'engagement remarquable de Paolo Baracini sur le sujet dans les deux organismes de formation, notre partenariat a vu le jour en 2021. Depuis lors, j'ai le plaisir chaque année d'encadrer le module achats du DAS MaDu, et plus récemment du DAS SGR. Le programme fait le plein régulièrement et attire des participants engagés pour faire bouger les choses. Ces deux formations sont accessibles à des conditions privilégiées pour les diplômés de procure.ch.

DAS MaDu: les fondamentaux

Pour le DAS « Management Durable », le module que nous encadrons couvre les composantes du développement durable de l'ensemble d'une chaîne de valeur. Le programme s'appuie en particulier sur la mise en œuvre de la norme ISO 20400 (achats responsables) tant pour les entreprises privées que pour les organisations publiques. Les intervenants sont tous passionnés, à l'instar de Katia Gutknecht, qui déroule le fil conducteur de la supply chain responsable depuis les fournisseurs jusqu'aux consommateurs. C'est avec Katia, précédemment experte procure.ch aux examens, nous évaluons le travail de fin de module, pour lequel procure.ch délivre un certificat.

Le module s'étend à l'ensemble de la chaîne de valeur, avec un focus sur le marketing responsable et l'éthique vis-à-vis des consommateurs ou encore la prévention de la corruption. Les témoignages concrets sont nombreux, depuis les achats publics avec une commune et le Canton de Genève, la coordination d'une branche professionnelle, le parcours d'une start-up « sustainable native » ou encore la feuille de route de décarbonation d'une PME industrielle présentée par Henri Cortat : comment naviguer avec réalisme dans la jungle des labels et des programmes incitatifs ? Nous avons également la chance d'avoir chaque année un partage édifiant de

l'aventure du Paleo Festival depuis ses débuts, fidèle à son ambition de permettre aux festivaliers de vivre pleinement et dans les meilleures conditions cette expérience incroyable : une approche responsable intégrée incluant tout un écosystème de parties prenantes.

DAS SGR: structurer le passage à l'échelle

Pour approfondir la formation, la HEG a ouvert il y a quelques années un deuxième DAS complémentaire, intitulé « Systèmes de Gouvernance Responsable », combinable avec le DAS MaDu en un MAS « Executive sustainability management ». C'est tout naturellement que nous avons étendu le partenariat entre la HEG et procure.ch pour la partie achats.

La thématique de gouvernance responsable étant davantage développée dans les grandes entreprises, nous avons élaboré un module qui couvre les questions réglementaires (CSRD, CS3D notamment), les plans de vigilance, la labellisation avec Ecovadis, ainsi que la question essentielle du management de la performance RSE des fournisseurs, dans ses dimensions environnementales, sociales, diversité et inclusion entre autres.

Là aussi, nous avons pu avoir des témoignages de premier plan avec Nestlé, Procter&Gamble ou encore Décathlon qui doivent piloter à grande échelle leurs ambitions sur ces sujets. Comment embarquer des millions de fermiers pas toujours alphabétisés ? Comment obtenir d'industriels asiatiques de traiter correctement leur personnel en restant compétitifs ? Comment mesurer et piloter la performance environnementale à une telle échelle ? Comment mettre en évidence la richesse d'un écosystème fournisseurs varié ?

Autant de questions concrètes et pratiques qui ouvrent autant de débats et d'interrogations de nos participants, dont les attentes sont à la hauteur de leurs convictions. L'enjeu dépasse la conformité réglementaire ou la gestion des risques. C'est une question de compétitivité : pour être pérennes, soyons durables !

EU-Regulierung als Managementaufgabe statt Dauerbaustelle

EU-Regulierungen wie CBAM, PPWR, EUDR, CSRD oder CSDDD... werden in vielen Unternehmen noch immer einzeln abgearbeitet. Das wirkt pragmatisch, ist operativ jedoch ein Irrweg. Doppelte Datenhaltung, unklare Verantwortlichkeiten, steigender Abstimmungsaufwand und wachsender Zeitdruck bei Meldungen, Registrierungen und Berichten sind die Folgen.

Das Grundproblem ist nicht die einzelne Vorgabe. **Das Grundproblem ist die fragmentierte Bearbeitung.** Denn die meisten Regelwerke greifen auf dieselben Kerninformationen wie Produktdaten, Materialangaben, Ursprung, Mengen, Lieferanteninformationen, Nachweise, Registrierungen und Fristen zu. **Wer für jede neue Regulierung eine eigene Lösung baut, vervielfacht Aufwand, Fehlerquellen und Kosten.**

Die Folgen werden meist erst im Tagesgeschäft sichtbar, durch fehlende Daten zum Meldetermin, unvollständige Lieferanteninformationen, widersprüchliche Berichte, lückenhafte Registrierungen und Fristen, die unter Druck geraten. So entsteht ein Muster, in dem Regulierung immer mehr Ressourcen bindet, ohne beherrschbarer zu werden.

Der Managementfehler liegt in der Behandlung von Regulierung als eine Reihe fachlicher Einzelthemen. Wer Regulierung nur punktuell organisiert, **schaft kein System, sondern eine wachsende Zahl von Sonderlösungen.** Das ist teuer, langsam und nicht skalierbar. Die entscheidende Managementfrage lautet deshalb nicht, wie jede neue Vorgabe einzeln erfüllt werden kann. Sie lautet, wie ein Unternehmen seine Daten, Verantwortlichkeiten und Prozesse so organisiert, dass mehrere Regelwerke gleichzeitig beherrscht werden.

EU-Regulierungen folgen derselben Logik und verlangen Transparenz, Nachweisbarkeit, Vergleichbarkeit und termingerechte Erfüllung. Daraus ergibt sich als Konsequenz, dass nicht jedes neue Regelwerk einen neuen Prozess benötigt. Was gebraucht wird, ist ein belastbares Fundament.

Dazu gehören:

- saubere und konsistente Stammdaten
- klar definierte Verantwortlichkeiten
- abgestimmte Begriffe und Kriterien
- belastbare Schnittstellen zwischen Funktionen
- ein Fristenmanagement, das den gesamten Vorlauf steuert, statt nur Endtermine zu überwachen

Unternehmen, die diesen Ansatz wählen, **verlagern Regulierung aus dem Krisenmodus in die operative Steuerung.** Bereits bei Lieferantenauswahl, Artikelanlage und Datenpflege wird festgelegt, welche Informationen benötigt werden, in welcher Qualität sie vorliegen müssen und wer sie verantwortet.

Die Strategie des ganzheitlichen Ansatzes schafft nicht nur bessere Compliance. Sie reduziert Komplexität, senkt Koordinationskosten und erhöht die Verlässlichkeit in den Abläufen. Berichte, Meldungen und Registrierungen entstehen nicht mehr mit hohem manuellem Zusatzaufwand, sondern auf Basis eines gemeinsamen Daten- und Prozessmodells.

Die isolierte Einzelbearbeitung bewirkt das Gegenteil und endet in mehr Arbeit, mehr Abstimmung, mehr Widersprüche, mehr Zeitdruck. Mit jeder neuen Regulierung steigen Aufwand und Fehlerquote überproportional.

Wer regulatorische Anforderungen strukturiert und in Daten und Prozesse integriert, gewinnt mehr als Rechtssicherheit. Es entstehen Transparenz über Produkte, Lieferketten und Märkte sowie eine bessere Grundlage für Entscheidungen. Kunden- und Behördenanfragen lassen sich schneller, konsistenter und belastbarer beantworten.

Regulierung ist kein Sammelbecken einzelner Pflichten. Sie ist eine Managementaufgabe mit direkter Auswirkung auf Effizienz, Skalierbarkeit und Marktfähigkeit. Wer jede neue Vorgabe separat bearbeitet, baut Komplexität auf. Wer die Gemeinsamkeiten der Regelwerke in ein integriertes Betriebsmodell übersetzt, senkt Risiken und schafft operative und strategische Vorteile.

Der Engpass liegt daher nicht in der nächsten Meldung oder im nächsten Bericht. Der Engpass liegt im fehlenden ganzheitlichen Ansatz.



Bernhard Mähr

Bernhard Mähr ist Fachexperte und selbstständiger Unternehmensberater für Logistik- und Prozessoptimierung. Er blickt dabei auf langjährige Berufserfahrung in diversen Führungsfunktionen in den Bereichen Logistik und Prozessmanagement in der Konsumgüterindustrie zurück. Zudem ist er Gründer und Mentor des Aussenhandelsnetzwerks FZV (Fachzirkel für Verzollung) mit heute rund 100 Mitgliedsfirmen in der DACH-Region. Für die EWAG AG unterrichtet Bernhard Mähr in den Bereichen Aussenhandel, Import, Export, Zoll und Freihandel – Präferenzbestimmung, Logistik und Distribution.

Erreichbar unter:
b.maehr@ewag.biz



Zwischen Markt, Verantwortung und Wirkung

Die öffentliche Hand gehört zu den grössten Nachfragern von Gütern und Dienstleistungen. Mit ihrem beträchtlichen Beschaffungsvolumen beeinflussen Bund, Kantone, Gemeinden und öffentliche Institutionen den effizienten Einsatz von Steuergeldern und zugleich die Entwicklung der Märkte. Je nachdem, wie Beschaffungsentscheidungen getroffen werden, können Innovationen angestossen, nachhaltige Lösungen gefördert und die Nachfrage nach umwelt- und sozialverträglichen Angeboten gestärkt werden. Nachhaltige öffentliche Beschaffung bedeutet deshalb weit mehr als den Einkauf umweltfreundlicher Produkte. Sie verbindet ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte und leistet einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung.



Gabriela Küng-Werder

Gabriela Küng-Werder ist Projektleiterin beim Bundesamt für Rüstung armasuisse und Spezialistin für öffentliche Beschaffung mit eidgenössischem Fachausweis. In ihrer täglichen Arbeit beschäftigt sie sich mit der Beschaffung von Bekleidung und Textilien und setzt sich für nachhaltige sowie zukunftsorientierte Beschaffungslösungen ein.

Erreichbar unter:
gabriela.kueng-werder@armasuisse.ch



Nachhaltigkeit konkret umsetzen

Das Zusammenspiel dieser drei Aspekte der Nachhaltigkeit zeigt das Beispiel der Beschaffung von Bekleidung. Die Herstellung von Textilien verursacht einen hohen Verbrauch an Wasser, Energie und Chemikalien und belastet damit die Umwelt. Gleichzeitig erfolgt ein grosser Teil der Produktion in Ländern mit tiefen Lohnkosten, in denen die Einhaltung von Arbeits- und Menschenrechten nicht überall selbstverständlich ist. Öffentliche Auftraggeber müssen verantwortungsvoll mit öffentlichen Mitteln umgehen und gleichzeitig hochwertige und langlebige Produkte beschaffen.

Die Formulierung entsprechender Anforderungen ist anspruchsvoll. Nachhaltigkeitskriterien müssen sachlich begründet, transparent formuliert und überprüfbar sein. Anstelle allgemeiner Absichtserklärungen braucht es konkrete Anforderungen und geeignete Nachweise. Nur so lassen sich Nachhaltigkeitsziele mit den Grundsätzen des öffentlichen Beschaffungsrechts in Einklang bringen.

Wirtschaftlichkeit neu denken

Lange Zeit stand im öffentlichen Beschaffungswesen vor allem der tiefste Anschaffungspreis im Vordergrund. Heute setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass Wirtschaftlichkeit umfassender verstanden werden muss. Ein vermeintlich günstiges Angebot kann über seinen gesamten Lebenszyklus höhere Kosten verursachen – etwa durch eine kürzere Nutzungsdauer, höheren Wartungsaufwand oder einen grösseren Ressourcenverbrauch. Nachhaltige Beschaffung berücksichtigt deshalb neben dem Anschaffungspreis auch Qualität, Langlebigkeit, Reparaturfähigkeit, Ressourceneffizienz sowie die Entsorgung oder Wiederverwertung. Gerade bei Bekleidung simulieren beispielsweise Waschzyklen den Gebrauch, um die Gebrauchsdauer zu beurteilen und diese Erkenntnisse in die Bewertung einfließen zu lassen.

Orientierung bei Labels und Lieferketten Eine weitere Herausforderung stellt die Vielzahl an Nachhaltigkeitslabels dar. Im Textilbereich existieren zahlreiche Zertifizierungen und Standards mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Während einige den biologischen Anbau von Naturfasern in den Mittelpunkt stellen, konzentrieren sich andere auf schadstoffarme Produktionsverfahren oder auf soziale Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette. Für Beschaffungsverantwortliche ist es deshalb nicht immer einfach zu beurteilen, welche Labels tatsächlich aussagekräftig sind. Deshalb empfiehlt sich eine differenzierte Betrachtung: Beschaffungsstellen sollten prüfen, welche Umwelt- und Sozialstandards für sie relevant sind und welche gleichwertigen Nachweise sie zulassen können. Damit bleibt der Wettbewerb gewahrt und gleichzeitig wird sichergestellt, dass die angestrebten Nachhaltigkeitsziele erreicht werden. Hinzu kommt, dass Nachhaltigkeit nur beurteilt werden kann, wenn die Lieferkette ausreichend transparent ist. Dies ist insbesondere dann eine Herausforderung, wenn Produktion und Verarbeitung auf zahlreiche Unternehmen und verschiedene Länder verteilt sind. Für öffentliche Auftraggeber ist es deshalb entscheidend, nachvollziehen zu können, woher Rohstoffe stammen, unter welchen Bedingungen sie verarbeitet werden und ob Umwelt- sowie Sozialstandards entlang der gesamten Lieferkette eingehalten werden. Transparenz

Orientierung bei Labels und Lieferketten

zientz sowie die Entsorgung oder Wiederverwertung. Gerade bei Bekleidung simulieren beispielsweise Waschzyklen den Gebrauch, um die Gebrauchsdauer zu beurteilen und diese Erkenntnisse in die Bewertung einfließen zu lassen.

schaftt die Grundlage für glaubwürdige Nachhaltigkeitsnachweise und ermöglicht es, Risiken frühzeitig zu erkennen und gezielt zu minimieren.

Nachhaltigkeit mit Augenmass

Mit ihrem hohen Beschaffungsvolumen kann die öffentliche Hand Märkte nachhaltiger gestalten. Werden jedoch Anforderungen definiert, die (noch) von kaum einem Anbieter erfüllt werden können, schränkt dies den Wettbewerb erheblich ein. Im ungünstigsten Fall steht die Beschaffungsstelle am Ende der Evaluation ohne ein gültiges Angebot da. Entscheidend ist, ambitionierte, aber realistische Kriterien festzulegen, welche Innovation fördern und gleichzeitig einen funktionierenden Wettbewerb ermöglichen. Ein frühzeitiger Marktdialog kann dabei helfen, das vorhandene Angebot besser einzuschätzen und Ausschreibungen praxisnah auszugestalten.

Nachhaltige öffentliche Beschaffung ist heute kein Zusatz mehr, sondern Bestandteil einer verantwortungsvollen Beschaffungspraxis. Sie verbindet Wirtschaftlichkeit mit Umwelt- und Sozialverantwortung und stärkt gleichzeitig die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand. Erfolgreich ist sie jedoch nur dann, wenn ambitionierte Nachhaltigkeitsziele mit marktfähigen Anforderungen verbunden werden. Denn nachhaltige Beschaffung entfaltet ihre Wirkung nicht durch möglichst hohe Hürden, sondern durch Kriterien, die ökologische und soziale Verbesserungen ermöglichen und gleichzeitig einen fairen Wettbewerb sicherstellen. •

Nachhaltige öffentliche Beschaffung ist heute kein Zusatz mehr, sondern Bestandteil einer verantwortungsvollen Beschaffungspraxis. Sie verbindet Wirtschaftlichkeit mit Umwelt- und Sozialverantwortung und stärkt gleichzeitig die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand. Erfolgreich ist sie jedoch nur dann, wenn ambitionierte Nachhaltigkeitsziele mit marktfähigen Anforderungen verbunden werden. Denn nachhaltige Beschaffung entfaltet ihre Wirkung nicht durch möglichst hohe Hürden, sondern durch Kriterien, die ökologische und soziale Verbesserungen ermöglichen und gleichzeitig einen fairen Wettbewerb sicherstellen. •

Einkaufsfachfrau/Einkaufsfachmann mit eidg. Fachausweis Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung

Vierfach profitieren – jetzt Einkaufsprofi werden

Mit dem Lehrgang Einkaufsfachfrau/Einkaufsfachmann mit eidgenössischem Fachausweis machst Du den nächsten Schritt in Deiner Karriere.

Du profitierst gleich vierfach:

- internationale Anerkennung durch den IFPSM Global Standard
- voraussichtlich neuer Titelzusatz «Professional Bachelor»
- bis zu 50 % Bundesbeiträge bei privater Finanzierung
- garantierte Durchführung im Herbst 2026

Die nächsten Klassen starten am 10. und 23. Oktober in Zürich sowie am 24. Oktober in Olten.

Nur noch wenige Plätze verfügbar – jetzt informieren und anmelden!



kv business school zürich mein bildungspartner.

Führungskompetenzen für Einkaufsprofis

Sie möchten eine erste Führungsaufgabe übernehmen oder die nächste Kaderstufe erklimmen? Unsere Weiterbildungen machen Sie fit als Führungspersönlichkeit.

- NDS HF Leadership und Strategie
- Höhere Fachschule für Wirtschaft HF
- Führungsfachleute mit eidg. Fachausweis
- Bootcamp «Teamleiter:in»
- Seminar «Neu in der Führungsrolle»

Entdecken Sie die Bildungswelt
Management und Leadership



Beschaffung als strategischer Anker in einem regulierten Umfeld

Michael Spiess ist Head of Procurement der Sanitas Krankenversicherung mit Sitz in Zürich. Er leitet die digitale Transformation des Beschaffungswesens mit Schwerpunkt Compliance, Effizienz und Systemintegration. Mit über sechs Jahren Erfahrung in dieser Funktion bringt er umfassendes Wissen aus dem Bereich Retail, der Beratung und dem Krankenversicherungssektor mit.



Michael Spiess

Leitet seit 2019 den Einkauf bei der Sanitas Krankenversicherung. Davor war er CEO EMEA bei Chain IQ, einem führenden Procurement- und Outsourcing-Dienstleister. 15 Jahre leitete er das Marketing und den Einkauf im Migros Genossenschaftsbund für alle Fachmarktfomate sowie deren Onlineshops.

Erreichbar unter:
michael.spiess@sanitas.com



Gleichgewicht zwischen Compliance und Effizienz

Als Leiter des Beschaffungswesens in einer stark regulierten Branche wie der einer Krankenversicherung besteht meine Aufgabe darin, für ein Gleichgewicht zwischen Compliance und Kosteneffizienz zu sorgen. Die behördlichen Auflagen der Regulatorien werden immer strenger und die Qualitätsstandards steigen. Eine unserer wichtigsten Aufgaben besteht darin, diese Anforderungen zu erfüllen.

Wir haben daher eine Reihe strukturierter Massnahmen eingeführt. Zu diesen zählt insbesondere die Umsetzung des «Three Lines of Defense Model» in der Beschaffung. Dieser Rahmen stärkt die Aufsicht und Kontrolle, klärt die Verantwortlichkeiten und gewährleistet die Einhaltung der verbindlichen Verfahren bei allen Aktivitäten.

Gleichzeitig konzentrieren wir uns weiterhin auf die drei Kernziele einer effektiven Beschaffungsorganisation:

- Ausgaben reduzieren
- Unnötige Kosten vermeiden
- Volle Transparenz und Budget-Disziplin bei allen Beschaffungsprojekten

Für uns geht die Beschaffungsleistung über die blossе Auswirkung auf unsere G & V hinaus. Es geht darum, Mehrwert zu schaffen, die Compliance zu unterstützen und als strategischer Partner für das Unternehmen und die Businessline zu agieren.

Einbettung digitaler Tools in Governance und Wertschöpfung

Wir haben unsere Beschaffungsprozesse nach dem «Three Lines of Defense»-Modell strukturiert, um sowohl die strategische Aufsicht als auch die operative Disziplin zu stärken. Digitale Tools spielen eine zentrale Rolle bei der Einbettung dieses Rahmens. Sie stellen sicher, dass jede Verantwortungslinie klar definiert, umgesetzt und vollständig nachvollziehbar ist.

In unserem Modell:

Die erste Verantwortungslinie ist für die Risiken im Tagesgeschäft zuständig und verwaltet diese. Die tägliche Beschaffung wird über digitale Tools abgewickelt, die eine konsistente, gesetzeskonforme Ausführung unterstützen.

Die zweite Linie ist fokussiert auf Risiko und Compliance. Diese Ebene bietet Anleitung und Kontrolle durch klar definierte und in unsere Systeme integrierte Genehmigungsverfahren sowie Unterstützung für die erste Linie.

Die dritte Linie sichert die interne Revision, die unabhängig die Führungsstrukturen, die Risikokontrollen und die Übereinstimmung mit den internen Beschaffungsrichtlinien überprüft.

Wir haben unsere Arbeitsabläufe so gestaltet, dass diese drei Linien nicht umgangen werden können – alternative Routen sind strikt eingeschränkt. Dies gewährleistet unter anderem auch die Anwendung unseres «Third Party Risk Managements» und die Durchgängigkeit unserer internen Prozesse. Indem wir unsere Governance direkt in die digitalen Prozesse implementiert haben, können wir das Beschaffungswesen sowohl mit unseren strategischen Zielen als auch mit den gesetzlichen wie regulatorischen Verpflichtungen in Einklang bringen – und so für echten Mehrwert und Transparenz im «daily business» sorgen.

Stärkung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit

Die Beschaffung kann nicht mehr isoliert agieren. Die Teams (interne Fachbereiche / Kunden und Procurement) müssen unternehmensübergreifend denken und handeln sowie enge Verbindungen zwischen den Abteilungen schaffen, anstatt in Silos zu arbeiten. Eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit ist entscheidend, und die oberste Führungsebene inklusive Geschäftsleitung muss eine Gatekeeping-Rolle dazu einnehmen, um dies sicherzustellen. Praktiken wie



das sogenannte «zero-based budgeting» sollten häufiger und konsequenter angewandt werden, vor allem, weil Beschaffungsleiter oft nicht selbst die Befugnis haben, den internen Bedarf, die Spezifikationen oder die Qualität eigenständig zu hinterfragen. Strategische Beschaffung erfordert eine gemeinsame Verantwortlichkeit und ein organisationsübergreifendes Engagement.

konzentrieren können. In den nächsten zehn Jahren werden diese Innovationen in der Branche neue Massstäbe für Effizienz und Verantwortlichkeit setzen.

Ratschläge für Beschaffungsleiter zur digitalen Transformation

Wenn Ihr Unternehmen stark reguliert ist, wie es im Gesundheits- und Versicherungswesen der Fall ist, geht die Rolle der Beschaffung weit über das Realisieren von Kosteneinsparungen hinaus. Sie wird zu einem wichtigen Faktor zur Einhaltung unserer strengen regulatorischen Vorschriften und unseres internen Risikomanagements. Mein Rat: Definieren und bauen Sie Ihre Transformation um diese Verantwortlichkeiten herum auf. Ein solid funktionierendes digitales Fundament sollte nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch dazu beitragen, dass Ihr Unternehmen den sich entwickelnden regulatorischen Erwartungen gerecht wird. Hier kann das Procurement einen echten und dauerhaften Mehrwert schaffen. •

Tools, die die Messlatte für die Beschaffung höher setzen

Der zunehmende Einsatz intelligenter Anwendungen, die auf Algorithmen und KI basieren, bedeutet einen grossen Schritt nach vorn. Diese Instrumente bezwecken mehr als reine Kosteneinsparungen. Sie ermöglichen eine robuste Governance und starke Compliance sowie eine transparentere Entscheidungsfindung. Wenn diese Technologien ausgereift sind, werden sie dazu beitragen, Prozesse zu standardisieren und manuelle Eingriffe zu reduzieren. Beschaffungsteams werden sich dadurch stärker auf Strategien und Risiken



digital procurement

DIGITALES BESCHAFFEN IST ERFOLGREICH, WENN PROZESSE EFFIZIENT GESTEUERT UND ENTSCHEIDUNGEN NACHVOLLZIEHBAR BLEIBEN.



mehr erfahren auf suisseoffer.ch

Unsere Tool-Suite macht den Unterschied

Module, wie das offene (WTO)-Verfahren sowie Abrufe aus Rahmenverträgen (Mini Tender) inkl. Evaluationsbericht

Mit KI denken. Selber entscheiden.

Von unserer KI-gestützten Wissensdatenbank über intelligente Funktionen in Ausschreibungsprozessen mit simap-Schnittstelle

Mit unseren Skills unterstützen wir Sie!

- Datenübernahme
- User-Management
- Parametrisierung
- Kriterienkataloge
- Schulung und Einführung

26

PROCURE SWISS MAGAZIN | August/September 2026

PROCURE SWISS MAGAZIN | August/September 2026

27

AGENTIC PROCUREMENT

Zwischen ERP, Menschen und KI - **unterstützen** statt ersetzen!

Die Zukunft der Beschaffung ist nicht autonom. Sie ist orchestriert.

Intelligente Agenten übernehmen Recherche, Analysen und Routineaufgaben damit Menschen sich auf das konzentrieren können, was wirklich zählt: Entscheidungen, Strategie und Verantwortung.



Während klassische Automatisierung klar definierte Prozessschritte ausführt, können agentische Systeme eigenständig Informationen beschaffen, analysieren und daraus Handlungsvorschläge entwickeln. Ein intelligenter Agent kann beispielsweise Lieferanten recherchieren, Marktinformationen auswerten, Risiken identifizieren oder Beschaffungsvorschläge vorbereiten. Die finale Entscheidung verbleibt jedoch stets beim Menschen.

DAS ZUSAMMENSPIEL ENTSCHEIDET

ERP-Systeme bleiben das zentrale System für Daten, Prozesse und Compliance. Menschen bringen Erfahrung, Kontextverständnis und Verantwortung ein. Intelligente Agenten ergänzen diese Stärken durch Geschwindigkeit, Analysefähigkeit und permanente Verfügbarkeit.

DEN VORTRAG LIVE ERLEBEN

Agentic Procurement: Zwischen ERP, Menschen und KI - unterstützen statt ersetzen!

- ✓ Chancen und Grenzen agentischer Systeme
- ✓ Die Rolle moderner Beschaffungsplattformen



FACHTAGUNG INNOVATIVE BESCHAFFUNG

01. September | 10:40 - 11:10 Uhr

Erst das Zusammenspiel dieser drei Komponenten schafft einen echten Mehrwert:

VORAUSSETZUNG: OFFENE PLATTFORMEN

Damit Agentic Procurement sein Potenzial entfalten kann, müssen bestehende Systemlandschaften integriert werden. Unternehmen benötigen keine isolierten KI-Lösungen, sondern Plattformen, die Menschen, Prozesse und Daten intelligent miteinander verbinden.



SO VERSTEHEN WIR AGENTIC PROCUREMENT

Die Digitalisierung der Beschaffung ist seit über 25 Jahren das Kernthema von **veenion**. Mit einer flexiblen Procurement-Plattform unterstützen wir Organisationen dabei, Prozesse zu digitalisieren, Lieferanten anzubinden und bestehende ERP-Systeme intelligent zu ergänzen. Auf dieser Basis entwickeln wir Lösungen, die das Potenzial von Agentic AI nutzbar machen. Nicht als Ersatz für Menschen, sondern als intelligente Unterstützung für bessere und schnellere Beschaffungsentscheidungen. Unsere Lösungen bleiben dabei stets sicher, transparent und anpassbar.



info@veenion.de
www.veenion.de



Conformité fournisseurs: mieux choisir, surveiller et décider

Sanctions internationales, structures opaques, risques réputationnels: la conformité n'est plus une case à cocher lors de l'onboarding. Pour les directions achats et supply chain, elle devient un outil de continuité opérationnelle, de protection de la marge et de sécurisation des relations clés.



Image: Adobe Stock



Brahim Hemidi

Brahim Hemidi, Directeur Commercial Coface BI Suisse, aide les entreprises suisses à transformer la donnée en véritable avantage concurrentiel. En anticipant les risques liés à leurs clients et fournisseurs, il leur permet de sécuriser leurs décisions stratégiques, d'accélérer leur développement et de renforcer durablement leur performance.

Joignable à l'adresse:
brahim.hemidi@coface.com



Dans un environnement géopolitique mouvant, un fournisseur peut présenter un risque sans apparaître sur une liste officielle. Une participation indirecte, un bénéficiaire effectif difficile à identifier ou un lien avec une personne politiquement exposée peuvent suffire à provoquer blocages de paiement, ruptures contractuelles ou atteinte durable à la réputation. Le sujet dépasse donc le cadre réglementaire: il concerne toute équipe qui valide, contractualise ou pilote une relation avec un tiers.

Premier réflexe: élargir les contrôles. Les listes de sanctions restent indispensables, mais elles ne couvrent pas toujours les risques implicites liés à la détention réelle. Comprendre qui possède, dirige et influence un partenaire devient aussi important que d'analyser sa santé financière.

La qualité des données est tout aussi déterminante. Identifiants officiels, adresses, alias, fonctions ou dates clés permettent de réduire les faux positifs et d'accélérer les décisions. Pour les achats, cela signifie moins de vérifications manuelles, plus de fluidité dans l'onboarding fournisseur et une meilleure priorisation des partenaires critiques.

Autre point clé: intégrer les médias défavorables et les signaux faibles. Enquêtes pour fraude, corruption ou blanchiment, controverses publiques, instabilité financière: ces éléments ne conduisent pas toujours à une sanction immédiate, mais ils peuvent fragiliser une relation commerciale. Croisés avec une cartographie de l'écosystème relationnel, ils aident à détecter les risques cachés avant qu'ils ne deviennent critiques.

Enfin, la conformité doit s'inscrire dans la durée. Un fournisseur fiable aujourd'hui peut devenir sensible demain. Documenter les décisions, classer les tiers selon leur niveau de risque et instaurer un monitoring continu permet d'aligner achats, finance, risques et conformité autour d'une information partagée.

Pour les entreprises suisses, l'enjeu est clair: transformer la donnée en avantage décisionnel. En combinant risque financier, screening conformité et surveillance continue, les directions achats renforcent la résilience de leur chaîne d'approvisionnement et confirment leur rôle stratégique dans la création de valeur. •

Nachhaltigkeit: vom Hype zur Umsetzung

Steigende Kosten, geopolitische Krisen und neue Regulierungen verändern die Prioritäten im Einkauf. Aktuelle Studien und das Beispiel des Basler Energieversorgers IWB zeigen, welche Rolle Nachhaltigkeit dabei heute spielt.



Désirée Klarer

Désirée Klarer ist freie Journalistin aus Zürich und schreibt gerne über Themen, die bewegen, und interviewt dazu jene, die etwas zu sagen haben. Wie das geht, hat sie im Bachelorstudium Journalismus und Organisationskommunikation an der ZHAW gelernt. Später hat Désirée an der HSLU einen Master in digitalem Marketing absolviert.

Erreichbar unter:
desiree.klarer@gmail.com



Noch vor wenigen Jahren dominierte Nachhaltigkeit die Diskussion im Einkauf. ESG, Net Zero und Lieferketten-gesetze prägten Konferenzen und Strategien. Unternehmen entwickelten Klimaziele und integrierten ökologische sowie soziale Kriterien in ihre Beschaffung. Heute hat sich der Fokus verschoben. Einkaufsabteilungen beschäftigen sich mit steigenden Rohstoffpreisen, geopolitischen Spannungen, Handelskonflikten und der Frage, wie Lieferketten widerstandsfähiger werden. Allesamt Themen, die laut einem aktuellen Trendbericht der Firma Elisa Industriq zu den prägenden Supply-Chain-Themen des Jahres 2026 zählen.

Europa stärker unter Druck

Welchen Platz hat hier die Nachhaltigkeit noch? «Trotz regulatorischer Volatilität, geopolitischer Verschiebungen und wirtschaftlicher Unsicherheit bleibt Nachhaltigkeit ein zentraler Treiber unternehmerischen Erfolgs und ein prägendes Element moderner Lieferketten», fasst die Autorenschaft des «State of Supply Chain Sustainability»-Reports zusammen. Befragt wurden 1'200 Expertinnen und Experten aus 97 Ländern. Auffällig ist, dass sich Unternehmen in Europa (60,7%) sowohl im globalen Vergleich (46,6%) als auch im Vergleich zu den USA (44%) stärker unter Druck fühlen, Veränderungen im Bereich Nachhaltigkeit voranzutreiben. Den Grund dafür sieht die Autorenschaft vor allem in den unterschiedlichen regulatorischen Rahmenbedingungen. Während die Europäische Union mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) und weiteren Vorgaben den Druck auf Unternehmen erhöht, sind vergleichbare Sorgfaltspflichten in den USA deutlich weniger ausgeprägt.

Nachhaltigkeit wird zum Wettbewerbsfaktor

Und wie sieht es in der Schweiz aus? Gemäss der «State of Procurement»-Studie der Fachhochschule Graubünden gewinnt das Thema Nachhaltigkeit im Einkauf auch hierzulande strategisch an Bedeutung. Der Anteil der Unternehmen, die Nachhaltigkeit zu

einer ihrer drei wichtigsten Prioritäten zählen, stieg von 35 Prozent (2023) auf 52 Prozent (2024). 2025 gaben rund 64 Prozent der Teilnehmenden zudem an, ESG-Kriterien in der Unternehmensstrategie verankert zu haben. Spannend: Regulatorische Anforderungen im Einkauf werden laut den Autoren «zunehmend als Orientierungsrahmen und nicht als Hindernis wahrgenommen».

Von der Strategie in den Beschaffungsaltag

Ob Nachhaltigkeit im Unternehmen tatsächlich gelebt wird, zeigt sich jedoch nicht nur in Leitbildern oder Strategiepapieren, sondern vor allem im Beschaffungsaltag. Welche Kriterien fliessen in Ausschreibungen ein? Wie werden Lieferanten bewertet? Und wie lassen sich ökologische, soziale und wirtschaftliche Anforderungen miteinander vereinbaren? Genau hier zeigt sich, ob Nachhaltigkeit nicht nur auf dem Papier, sondern auch unter wirtschaftlichem Druck Bestand hat. Wie das aussehen kann, zeigt ein Beispiel aus Basel. Der Energieversorger IWB hat sich 2020 zum Ziel gesetzt, bis 2025 im Bereich der nachhaltigen Beschaffungen zu einem führenden Energieversorger der Schweiz zu werden. Auch angesichts geopolitischer Entwicklungen, volatiler Energiemärkte und steigender regulatorischer Anforderungen versteht das Unternehmen Nachhaltigkeit nicht als Gegensatz zu Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit, sondern als festen Bestandteil einer verantwortungsvollen Beschaffung. «Nachhaltigkeitskriterien sind heute systematisch in unseren Beschaffungsprozessen verankert und bleiben auch unter anspruchsvollen Marktbedingungen ein wichtiger Bestandteil unserer Entscheidungen. Wir sind überzeugt, dass Lieferanten, die nachhaltig aufgestellt sind, auch resilient und krisenfester sind», sagt Roberto Grimm, Leiter Einkauf & Immobilien.

Transparenz weiter erhöhen

Um seine Ziele zu erreichen, hat IWB ein umfassendes Nachhaltigkeitskonzept erarbeitet.



Bild: Adobe Stock

«Wichtigster Aspekt war die Erarbeitung eines umfassenden Katalogs von Nachhaltigkeitskriterien, welche in Ausschreibungen berücksichtigt werden können. Parallel dazu wurde ein umfassender Lieferantenbewertungsprozess aufgesetzt, um die Risiken und Chancen in unserer Lieferkette frühzeitig zu identifizieren», so Grimm. 2025 wurden bei 82 Prozent aller IWB-Ausschreibungen Nachhaltigkeitskriterien angewendet, vor allem aus den Bereichen Umwelt, Energie und Kreislaufwirtschaft. Im EcoVadis-Nachhaltigkeitsrating erreichte IWB 2025 erneut das Gold-Label und verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um vier Punkte. «Unser Anspruch ist es, Transparenz in den Lieferketten weiter zu erhöhen und die Nachhaltigkeitsanforderungen mit unseren Lieferanten weiterzuentwickeln.»

Von der Vision zur Alltagsintegration

Hierzu werden auch die Lieferanten selbst befragt und bewertet. Grundlage für die Bewertung bilden warengruppen- und the-

menspezifische Fragebögen, die gemeinsam von Einkauf und Fachbereichen bewertet werden. Die Ergebnisse werden den Lieferanten transparent zurückgespielt. Werden definierte Zielwerte nicht erreicht, werden gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen festgelegt. Für die Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung nutzt IWB die Plattform IntegrityNext. Seit 2024 müssen sich alle Zuschlagsempfänger dort registrieren und ein Self Assessment durchführen.

«Die Self Assessments sind in wenigen Stunden durchgeführt und geben uns einen transparenten Überblick, wo unsere Lieferanten stehen», erklärt Grimm. Die Akzeptanz sei insgesamt hoch, auch wenn es einzeln Überzeugungsarbeit brauche. Der Ansatz entspricht einem Trend, den auch aktuelle Studien beschreiben: Nachhaltigkeit entsteht nicht durch einzelne Vorgaben, sondern durch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Lieferanten und langfristige Partnerschaften. •

Aussenhandelsfachfrau / Aussenhandelsfachmann mit eidg. Fachausweis

Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung

Aussenhandelsfachleute mit eidg. Fachausweis steuern die operative Auftragsabwicklung im internationalen Handel. Sie optimieren Prozesse, senken Kosten und minimieren Risiken. Im Export und Crosstrade gewährleisten sie termingerechte, vertragskonforme Lieferungen und koordinieren weltweite Transporte sowie die Zollabfertigung. Im Import unterstützen sie die Einkaufsabteilung, überwachen Beschaffungsaufträge und sorgen für eine reibungslose Warenlieferung.

Lehrgangsinhalte (auszugsweise)

Organisation und Risikomanagement im Auslandsgeschäft | Rechtliche Rahmenbedingungen und Compliance | Zahlungsabwicklung, Exportfinanzierung und Absicherung | Lieferbedingungen und Incoterms 2020 | Zollverfahren und Warenursprung | Spedition, Transport und Logistik | Verbrauchs- und Konsumsteuern | Recht im Aussenhandel | Interkulturelle Kompetenz | Ökonomisches Umfeld | Betriebswirtschaft im Aussenhandel | Selbstmanagement



Information und Beratung

Ich beantworte gerne Ihre Fragen zum Lehrgang.

Radsiga Ravindran

Leiterin Bildung

062 837 57 12, ravindran@procure.ch

Interesse geweckt?
Jetzt informieren
und anmelden



Nachhaltigkeit bleibt ein zentrales Handlungsfeld

Am 17. Juni 2026 trafen sich 117 Fachpersonen aus Beschaffung, Nachhaltigkeit und Management in der CKW Stromarena in Emmen zum Sustainable Procurement Day. Die Veranstaltung, moderiert von Matias Braun, zeigte eindrücklich, dass nachhaltige Beschaffung trotz geopolitischen Unsicherheiten, wirtschaftlichem Druck und zunehmender Regulierung nichts von ihrer Relevanz eingebüsst hat.



Bilder: zVg.



Elisabeth Frey

Elisabeth Frey ist Leiterin Nachhaltigkeit & Digitalisierung bei procure.ch und verantwortet unter anderem alle Fachtagungen.

Erreichbar unter:
frey@procure.ch



Zu Beginn wurde die Frage gestellt, ob Nachhaltigkeit aktuell noch die nötige Aufmerksamkeit erhält. Die hohe Beteiligung während des gesamten Tages, die engagierten Diskussionen und das rege Networking lieferten eine klare Antwort: Das Interesse an nachhaltiger Beschaffung ist ungebrochen.

Die Referierenden spannten einen breiten Bogen von regulatorischen Entwicklungen in der Schweiz und der EU über nachhaltige Lieferketten bis hin zu Energie-, Mobilitäts- und Digitalisierungsthemen. Dabei wurde deutlich, dass Nachhaltigkeit kein isoliertes Beschaffungsthema ist. Sie betrifft zahlreiche Unternehmensbereiche und erfordert die Zusammenarbeit von Einkauf, Compliance, Finanzen, Nachhaltigkeit, Management und operativen Fachabteilungen.

Mehrere Beiträge zeigten, dass ein strukturiertes Vorgehen entscheidend ist. Nur wer Risiken systematisch analysiert, Ziele definiert und Fortschritte misst, kann Nachhaltigkeit wirkungsvoll umsetzen. Themen wie Lieferantenbewertungen, Transparenz in der Lieferkette, Datennutzung und digitale Monitoring-Lösungen standen deshalb mehrfach im Fokus.

Besonders interessant war der Beitrag zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Er

machte deutlich, dass Risiken nicht nur in weit entfernten Lieferketten liegen. Auch das eigene Unternehmen und direkte Geschäftspartner müssen in die Betrachtung einbezogen werden. Nachhaltige Beschaffung bedeutet daher oft, bestehende Denkweisen zu hinterfragen und neue Perspektiven einzunehmen.

Die zahlreichen Praxisbeispiele aus Industrie, KMU und öffentlicher Hand gewährten wertvolle Einblicke in unterschiedliche Lösungsansätze. Themen wie Kreislaufwirtschaft, nachhaltige Mobilität, Lieferantenentwicklung sowie KI-gestützte Risikoanalysen zeigten, wie vielfältig die Umsetzung nachhaltiger Beschaffung heute ist.

Neben den fachlichen Impulsen überzeugte die Tagung durch den intensiven Austausch unter den Teilnehmenden. Die Diskussionen während der Referate sowie die Gespräche in den Pausen und beim Apéro unterstrichen den grossen Wert eines starken Netzwerks innerhalb der Beschaffungscommunity.

Ein besonderer Dank gilt unseren Partnern, der CKW, öbu – Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften und CRIF sowie den Referierenden und Mitwirkenden, die diesen gelungenen Anlass ermöglicht haben. •

KI3, M365 Copilot GPT 5-0, (20.07.2026).
Zitiert nach KIburz Modell

L'achat circulaire – comment le mettre en pratique

L'achat circulaire fait partie des réponses aux défis pressants auxquels les services des achats sont actuellement confrontés. En effet, les chaînes de valeur conçues selon des principes circulaires sont plus résilientes face aux contraintes de l'offre ainsi qu'aux fluctuations des prix. La circularité offre des solutions aux exigences réglementaires croissantes, aux objectifs de la politique climatique et aux impératifs de rentabilité. En outre, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, une politique d'achats axée sur l'innovation et l'utilisation efficace des ressources peut renforcer l'attractivité de l'environnement de travail pour les candidats potentiels.

Pour ceux qui trouvent ces avantages prometteurs et souhaitent approfondir cette démarche, il n'est pas nécessaire de réinventer la roue: il existe divers outils pour faciliter la mise en œuvre de l'achat circulaire.

S'immerger

Afin de se plonger dans le sujet, le guide pour des achats circulaires, récemment révisé, offre une introduction exhaustive. Il montre comment l'économie circulaire répond aux objectifs économiques ainsi qu'écologiques, et explique ensuite comment les services des achats peuvent concrétiser ces avantages grâce à une approche d'achat appropriée.

Le guide identifie tout au long d'un processus d'achat, de l'analyse des besoins jusqu'à la conclusion du contrat, des leviers permettant aux acheteuses et acheteurs d'orienter leurs acquisitions vers la circularité et donc vers la préservation des ressources. Il contient également des critères d'achat formulés de manière détaillée, qui peuvent être utilisés pour évaluer la conception circulaire du produit, inciter les fournisseurs à reprendre et à réutiliser les produits en fin de vie, ou encore pour continuer à travailler avec le stock existant et proposer des produits reconditionnés.

Appliquer

Il s'agit ensuite d'appliquer les principes d'économie circulaire aux futurs achats. Le point de départ est une bonne définition de besoins, en intégrant des perspectives interdisciplinaires et ouvrant la voie à des solutions innovantes. À ce stade, on se pose des questions telles que: est-il nécessaire d'acheter pour répondre à ce besoin? Pourrais-je le définir en termes de fonction (ce qu'il doit faire)? Existe-t-il déjà des ressources que je peux utiliser pour ce besoin?

Ensuite, il faut élaborer les documents d'appel d'offres avec des critères d'achat appropriés. Pour ceci, on peut se baser sur la liste de critères pour des achats circulaires. Cette liste inclut des critères juridiquement vérifiés et élaborés en concertation avec différents fournisseurs du secteur concerné. Les critères sont formulés spécifiquement pour les appels d'offres du marché public, mais peuvent être utilisés sans hésitation dans d'autres domaines d'achats. Il est important de souligner que ces critères doivent être adaptés au bien ou service de l'achat en question, mais ils facilitent l'intégration des aspects circulaires dans une structure adaptée aux achats.

Encrer

Dans l'esprit de «après l'achat et avant l'achat», les responsables des achats peuvent apprendre de leurs propres expériences et les transmettre. Par exemple, ils pourraient analyser dans quelle mesure l'offre du marché a pu répondre à ces critères circulaires. Des échanges d'expérience en interne et/ou en externe permettent d'apprendre et de partager son savoir. Une prochaine occasion se présente le 3 novembre 2026 à Lausanne, organisé par l'OFEV en collaboration avec Prozirkula. •



Bild: Adobe Stock



Miriam Kaufmann

Miriam est au cœur des opérations de Prozirkula. Avec un parcours en durabilité, finance et logistique, elle met en œuvre des projets, optimise les processus et intègre l'économie circulaire de manière durable au sein des organisations d'achats. Elle est également le point de contact pour les client·e·s de la Suisse romande et organise des événements sur les achats circulaires.

Joignable à l'adresse:
miriam.kaufmann@prozirkula.ch



Neue US-Zölle für Schweizer Unternehmen

Die USA haben für Schweizer Exporte neue Zölle in Höhe von 12,5 Prozent eingeführt, die den bisher geltenden Zollsatz von 10 Prozent ablösen. Bleibt es dabei, dürfte der Effekt auf die Konjunktur begrenzt sein – wir rechnen trotzdem mit einer Beschleunigung des Wachstums in den kommenden Quartalen.



Alessandro Bee

Alessandro Bee arbeitet seit 2016 für das Chief Investment Office (CIO) der UBS und ist dort für die Prognosen zur Schweizer Wirtschaft und zur Geldpolitik der Nationalbank verantwortlich.

Erreichbar unter:
alessandro.bee@ubs.com



Für Schweizer Waren gilt auf der Grundlage von Abschnitt 301 des amerikanischen Handelsgesetzes von 1974 neu ein pauschaler Zollsatz von 12,5 Prozent. Die Zölle basieren auf einer Untersuchung des US-Handelsbeauftragten, der der Schweiz (und anderen Ländern) vorwirft, zu wenig gegen den Import von Gütern aus Zwangsarbeit unternommen zu haben. Die EU-Staaten werden auf derselben Basis mit einem Zollsatz von 10 Prozent belegt. Die EU hat ein Verbot für den Import von Gütern aus Zwangsarbeit beschlossen.

Die neuen Zölle ersetzen den temporären pauschalen Zusatzzoll von 10 Prozent, der auf Abschnitt 122 des Handelsgesetzes basierte und seit dem 24. Februar dieses Jahres galt. Diese Zölle hatten eine maximale Laufdauer von 150 Tagen und sind am 24. Juli ausgelaufen. Für Schweizer Unternehmen erhöht sich damit der Zollsatz von 10 auf 12,5 Prozent, wobei aber im Gegensatz zu zuvor schon bestehende Meistbegünstigungszölle angerechnet werden. Ausgenommen davon sind Bereiche wie zum Beispiel Pharmaprodukte oder Stahl, wo branchenspezi-

fische Zölle gelten. Die neuen Zölle können zwar die Wettbewerbsposition der Schweizer Exporteure in den USA gegenüber Konkurrenten aus der EU verschlechtern, aber nicht in einem Ausmass, das die Wirtschaft belasten würde.

Wir behalten deshalb unsere Prognose für das BIP-Wachstum auf um Sportevents bereinigter Basis von 0,7 Prozent im Jahr 2026 und 1,4 Prozent im Jahr 2027 bei. Die Schnellschätzung für das Wachstum im zweiten Quartal des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO deutet gar auf eine Beschleunigung des Wachstums hin. Die Erholung der Schweizer Konjunktur dürfte vor allem von einer Erholung der europäischen Wirtschaft getragen werden.

Die Inflationsaussichten werden weniger durch die Handelspolitik als vielmehr durch geopolitische Entwicklungen bestimmt. Der Beitrag der Mineralölprodukte zum Schweizer Landesindex der Konsumentenpreise (LIK) war in den vergangenen Jahren negativ, ist zuletzt jedoch wieder in den positiven Bereich gestiegen. Aufgrund ihres relativ geringen Gewichts im LIK dürfte die Inflation

jedoch insgesamt gedämpft bleiben und 2026 durchschnittlich 0,6 Prozent betragen – und damit deutlich innerhalb des Zielbereichs der Schweizerischen Nationalbank (SNB) von 0 Prozent bis 2 Prozent.

Gelingt der Schweizer Wirtschaft die Erholung und hält der moderate Inflationsdruck an, dürfte die SNB ab Mitte des nächsten Jahres den monetären Stimulus reduzieren und die Leitzinsen erhöhen.

Aktuell verfolgt die SNB eine lockere Geldpolitik. Da die Zentralbanken weltweit mit einer restriktiven Geldpolitik auf die hohe Inflation reagiert haben, hat sich der CHF gegenüber anderen G10-Währungen abgewertet. Wir erwarten, dass EUR/CHF dank der restriktiven Haltung der EZB und einer zyklischen Erholung in Europa unterstützt bleibt. USD/CHF dürfte in den kommenden zwölf Monaten hingegen leicht tiefer tendieren, sobald sich niedrigere Fed-Zinsen im Jahr 2027 abzeichnen.

Zollausblick weiterhin unsicher

Die weitere Entwicklung der Zollsätze ist unsicher. Es ist durchaus möglich, dass die USA die Schweiz mit weiteren Zöllen belegen. Gegen die Schweiz (und auch gegen andere Länder) läuft eine zweite Untersuchung nach Abschnitt 301 des US-Handelsgesetzes, deren Ergebnisse noch nicht bekannt sind. Diese zweite Untersuchung fokussiert auf Überkapazitäten in der Industrie. Es ist nicht auszuschliessen, dass die Zusatzzölle aus den Abschnitt-301-Untersuchungen zu den Überkapazitäten zu den oben genannten Zöllen hinzukommen, womit der kumulierte Zollsatz dann deutlich höher liegen würde als in der ersten Hälfte des Jahres.

Eine weitere Möglichkeit für die USA, neue Zölle einzuführen, beruht auf Abschnitt 338 des Handelsgesetzes. Diese Gesetzesgrundlage ermächtigt den US-Präsidenten, Zölle zu erheben, wenn ein Land den US-Handel im Vergleich zu anderen Ländern diskriminiert. Die USA haben auf dieser Grundlage Kanada Zölle von 50 Prozent auferlegt.

Seit November 2025 laufen Verhandlungen zwischen der Schweiz und den USA über ein neues Handelsabkommen. Unser Basis-szenario bleibt, dass die Schweiz mit den USA

ein Zollabkommen mit einer Obergrenze für Zölle von 15 Prozent abschliesst. Ein ähnliches Zollabkommen haben die USA bereits mit der EU geschlossen.

Mit Beginn der Verhandlungen wurden die US-Zölle gegen die Schweiz Ende des letzten Jahres zunächst auf 15 Prozent gesenkt. Möglich ist, dass diese 15-Prozent-

Obergrenze wieder greift, wenn die Zölle aufgrund von Abschnitt 301 die 15-Prozent-Marke überschreiten.

Es ist unserer Ansicht nach eher unwahrscheinlich, dass kein Zollabkommen zustande kommt und die Zölle für Schweizer Unternehmen längerfristig deutlich höher liegen als für EU-Unternehmen. Die Schweiz wäre dann wohl gezwungen, gegenüber den USA weitere Zugeständnisse zu machen.

Es ist aber nicht auszuschliessen, dass bis

zum Abschluss eines möglichen Abkommens die Zollsätze temporär höher liegen als 15 Prozent. Temporär höhere Zollsätze würden die Exporte in die USA weiter belasten. Allerdings sind andere Treiber wie die Schweizer Binnenkonjunktur und die Entwicklung der europäischen Wirtschaft in den kommenden Quartalen deutlich wichtiger für die Schweizer Konjunktur. Die Zollunsicherheiten stellen aus diesem Grund ein begrenztes Abwärtsrisiko für die Schweizer Wirtschaft dar.

Möglich ist aber, dass temporär höhere Zölle die Erholung der Schweizer Wirtschaft verzögern würden, womit sich auch eine Zinsanhebung der SNB im nächsten Jahr nach hinten verschieben würde. •



Gelingt der Schweizer Wirtschaft 2027 die Erholung und hält der moderate Inflationsdruck an, dürfte die SNB ab Mitte des nächsten Jahres den monetären Stimulus reduzieren und die Leitzinsen erhöhen.

Bild: Adobe Stock

Zahlen für Profis

Einkaufsprofis spüren Nachfrageschwankungen unmittelbar, noch bevor sich diese in den Produktions- und den Umsatzzahlen niederschlagen. Diesen Vorlauf macht der PMI sichtbar. Der Index gilt als wichtigster und zuverlässigster Frühindikator für die Wirtschaft.

PMI Industrie: Juli 2026

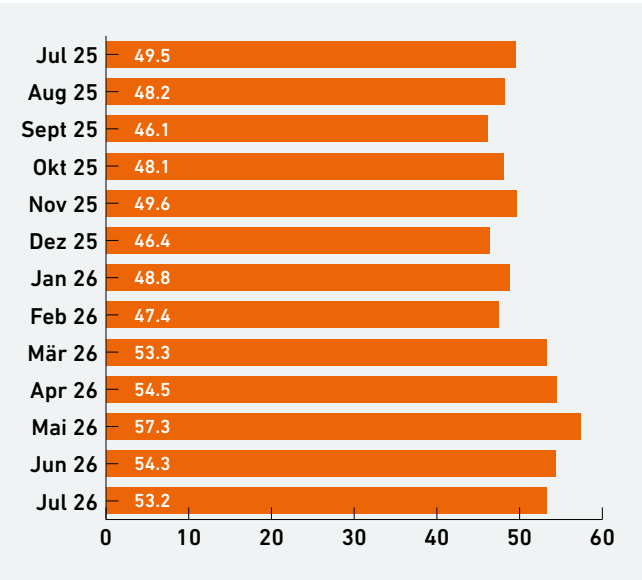
Der procure.ch Einkaufsmanagerindex (PMI) blieb im Juli den fünften Monat in Folge über der Wachstumsschwelle von 50 Punkten, obwohl er um 1,1 Punkte auf 53,2 nachgab. Auf diesem Niveau deutet der Indikator auf eine anhaltende Expansion der Schweizer Industrie hin, trotz der geopolitischen Unsicherheiten in den letzten Monaten.

Einkaufspreise steigen und Lieferfristen verlängern sich

Obwohl die Produktionskomponente im Juli um 2,8 Punkte fiel, blieb sie mit 54,2 Punkten über der Wachstumsschwelle und trug wesentlich zur positiven Dynamik des Indikators bei. Die Auftragsbestandskomponente verharrte nahe bei 53 Punkten und deutet auf eine Erholung des Auftragsvolumens in den letzten Monaten hin, nach einer längeren Phase des Rückgangs. Wie in den letzten acht Monaten belastete die Beschäftigungskomponente den Indikator weiter und fiel um 1,3 Punkte auf 47,7. Die Einkaufspreise dürften sich im Juli erhöht haben und auch die Lieferfristen dürften sich verlängert haben, wobei die entsprechenden Komponenten um 1,4 und 2,0 Punkte auf erhöhte Niveaus von 74,2 und 62,9 zulegten. Seit dem Ausbruch des Konflikts im Nahen Osten Ende Februar sind diese Komponenten um fast 20 bzw. fast 10 Punkte gestiegen, was die Belastung der globalen Lieferketten widerspiegeln dürfte.



– 1,1 Indexpunkte im Vergleich zum Vormonat
+ 3,7 Indexpunkte im Vergleich zum Vorjahr

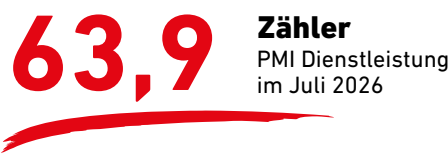


PMI Dienstleistung: Juli 2026

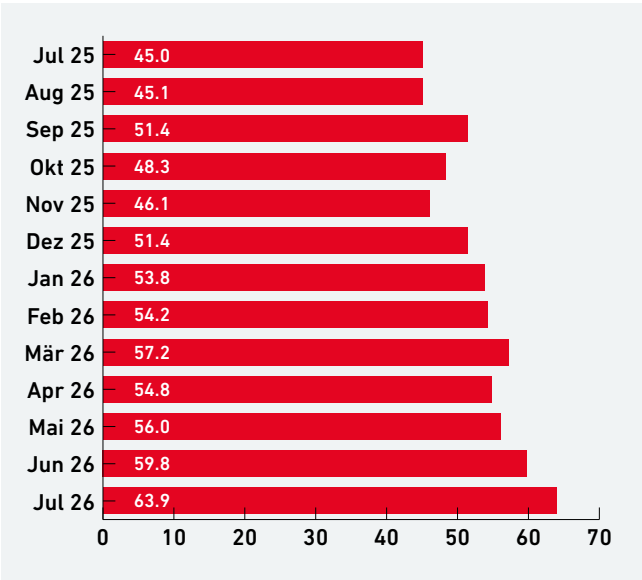
Der Dienstleistungs-PMI stieg im Juli um 4,1 Punkte auf 63,9 und erreichte damit den höchsten Stand seit August 2017. Seit Beginn der Zeitreihe im Jahr 2014 hat der Indikator die 60-Punkte-Marke in nur zwölf Perioden überschritten und blieb im Durchschnitt nur zwei Monate über dieser Schwelle.

Beschäftigung zieht mit

Die Auftragsbücher dürften im Juli leicht zugelegt haben. Die Komponenten für Neuaufträge und den Auftragsbestand stiegen um 5,2 und 1,2 Punkte auf 69,7 und 62,3. Auch die Geschäftstätigkeitskomponente setzte ihren Aufwärtstrend fort und erreichte ebenfalls 69,7 Punkte. Für beide Komponenten markiert dies den höchsten Stand seit August 2017 und den zweithöchsten Stand in der Geschichte des Indikators. Während die meisten anderen Komponenten in den Vormonaten deutlich angestiegen waren, blieb die Beschäftigungskomponente von April bis Juni unter der Wachstumsschwelle von 50 Punkten. Im Juli verbesserte sich jedoch die Beschäftigungsdynamik im Dienstleistungssektor, wobei die Komponente um 4,6 Punkte auf 51,5 stieg und damit wieder über die 50-Punkte-Marke kletterte.



+ 4,1 Indexpunkte im Vergleich zum Vormonat
+ 18,9 Indexpunkte im Vergleich zum Vorjahr

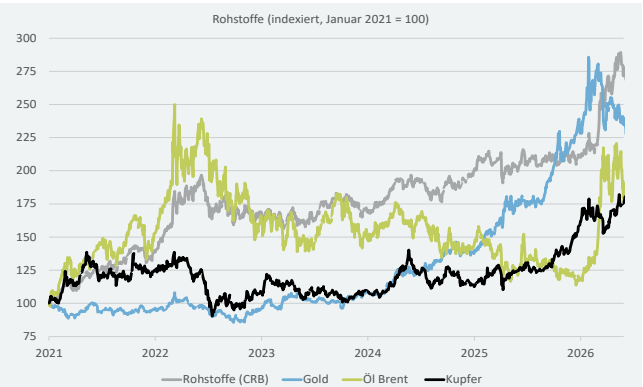


Rohstoffe

Die erneuten Spannungen im Nahen Osten, die die Ölexporte beeinträchtigen, sowie Drohnenangriffe im Schwarzen Meer haben wiederum zu Engpässen auf dem Ölmarkt geführt. Die Produktion im Nahen Osten dürfte Zeit benötigen, um sich vollständig zu erholen, weil hierfür wieder mehr Schiffe die Region anlaufen müssen. Aufgrund der erneuten Eskalation bleibt der Schiffsverkehr durch die Strasse von Hormus weiterhin eingeschränkt. Dies dürfte kurzfristig den Ölmarkt angespannt halten und die Ölpreise stützen. Gleichzeitig stellen diese geopolitischen Entwicklungen einen Gegenwind für Gold dar. Die Aussicht auf höhere Ölpreise und damit einhergehend höhere Zinsen und einen stärkeren USD erhöhen die Opportunitätskosten von Gold und setzen damit den Goldpreis unter Druck. Längerfristig dürfte Gold wieder an Attraktivität gewinnen, sobald sich tiefere Zinsen in den USA im nächsten Jahr abzeichnen.



Bild: dalt-e

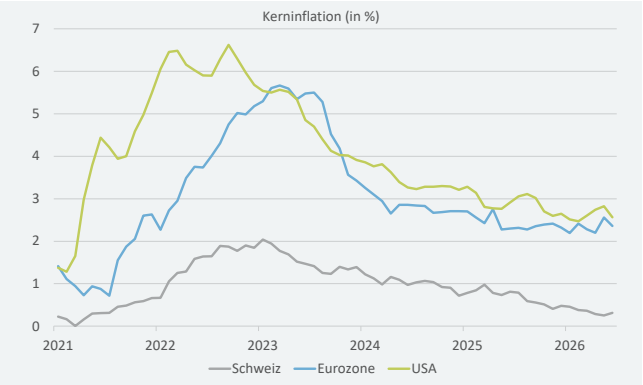


Konjunktur

Der Ausblick auf die globale Wirtschaft bleibt verhalten positiv, auch wenn die geopolitischen Spannungen und die Unsicherheit über den weiteren Pfad der Geldpolitik der wichtigsten Zentralbanken auf der Stimmung lasten. Insgesamt dürfte die Weltwirtschaft auf einem moderaten Wachstumspfad bleiben dank relativ zuversichtlicher Konsumenten, die auf beträchtliche Ersparnisse zurückgreifen können. Entscheidend wird nun sein, wie sich das geopolitische Umfeld entwickelt und ob es den Zentralbanken gelingt, die Inflation weiter zu dämpfen, ohne die Konjunktur stark zu bremsen.



Bild: Adobe Stock

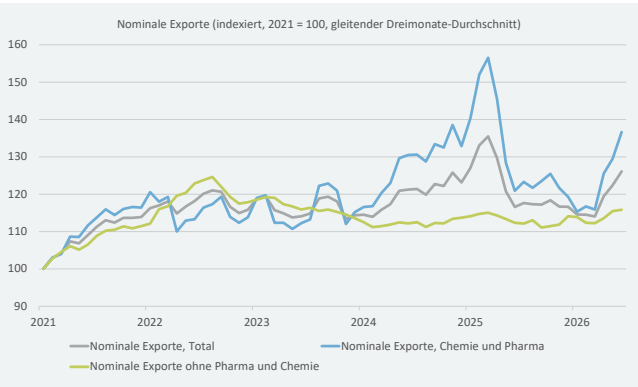


Zinsen

Die Unterzeichnung des Memorandum of Understanding zwischen den USA und dem Iran Mitte Juni führte vorübergehend zu niedrigeren Schweizer Renditen. Mit der erneuten Eskalation der Spannungen im Nahen Osten sind die Renditen über die gesamte Zinskurve hinweg wieder gestiegen. Vor dem Hintergrund, dass die SNB im Juni die Geldpolitik unverändert belies, dürften die Zinsen – insbesondere am kurzen Ende – in den kommenden Monaten niedrig bleiben. Wenn das Wachstum jedoch im nächsten Jahr anzieht, könnte dies der SNB die Tür öffnen, die Zinsen bis Mitte 2027 zu normalisieren, was die Renditen leicht nach oben treiben würde. Die Renditen 10-jähriger Staatsanleihen dürften im Laufe der nächsten 12 Monate seitwärts tendieren.

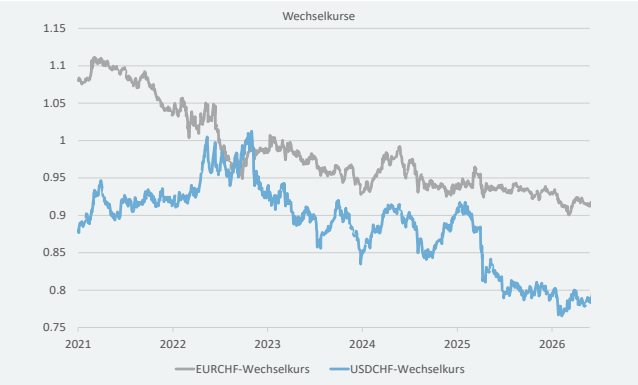


Bild: Adobe Stock



Währungen

Die Eskalation des Konflikts in Nahost stärkte zunächst die Attraktivität des CHF als Zufluchtswährung. EUR/CHF fiel im März erstmals seit 2015 unter 0.90, erholte sich danach aber mit der Rückkehr der Risikobereitschaft und der Zinserhöhung der EZB. Auch der USD erhielt durch die höheren Ölpreise kurzfristig Unterstützung. Zuletzt stieg der Kurs dank der restriktiven Fed erneut über 0.80. Kurzfristig dürfte USD/CHF gestützt bleiben, in den nächsten zwölf Monaten aber leicht tiefer tendieren, wenn sich das US-Wachstum abschwächt und sich niedrigere Fed-Zinsen in 2027 abzeichnen. EUR/CHF sollte in den kommenden Monaten von der restriktiven EZB und einer zyklischen Erholung in Europa profitieren. Während eine deutliche Eintrübung der Marktstimmung EUR/CHF belasten würde, dürfte eine kräftige Erholung im Euroraum einen deutlichen Anstieg ermöglichen.



Vom Datensammeln zur strategischen Resilienz

Nachhaltigkeit im Einkauf – Der Einkauf steht heute im Spannungsfeld von Widerstandsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit. Gefragt sind nicht möglichst viele Daten, sondern die Fähigkeit, Risiken frühzeitig zu erkennen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Erfolgreiche Beschaffungsorganisationen verbinden dabei Datenkompetenz mit starken Lieferantenbeziehungen.



Stefanie Egger

Stefanie Egger ist Expertin für Risikomanagement, Strategieberatung und Change-Management mit über 20 Jahren Beratungserfahrung. Sie kennt die Herausforderungen von Grossunternehmen, Finanzinstituten und KMU und war sowohl bei den Big4 als auch bei Boutique-Beratungsfirmen tätig. Heute leitet sie als Mitglied des Schweizer Managementteams den ESG-Bereich bei CRIF. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen beim Lieferkettenmanagement, z.B. mit der Plattform RelianceX, Finanzinstitute bei der Bewertung ihrer Kundenportfolios hinsichtlich ESG-Faktoren und KMU beim Erwerb eines international anerkannten ESG-Zertifikats über die CRIF-eigene Plattform Synesgy.

Erreichbar unter:
s.egger@crif.com



Im Einkauf verdichten sich unterschiedliche Anforderungen

«Wir haben aktuell Wichtigeres zu tun als Nachhaltigkeit.» «In der aktuellen geopolitischen Lage zählen Versorgungssicherheit und Kosten mehr als CO2-Emissionen.» «Das nachhaltigere Produkt erfüllt zwar die ESG-Vorgaben, scheitert aber an den Budgetzielen.» Solche Aussagen sind in Einkaufsorganisationen regelmässig zu hören. Tatsächlich hat kaum ein Thema in den vergangenen Jahren eine vergleichbare Dynamik erfahren wie Nachhaltigkeit. Zwischen regulatorischem Druck, geopolitischen Krisen, Inflation und Lieferengpässen wird Nachhaltigkeit je nach Unternehmensstrategie entweder als zentraler Erfolgsfaktor oder als zusätzliche Belastung wahrgenommen. Dabei besteht über die grundsätzliche Zielsetzung weitgehend Einigkeit: Ressourcen effizient nutzen, Kreisläufe schliessen, Risiken entlang der Lieferkette reduzieren und soziale Mindeststandards sicherstellen.

Der entscheidende Erfolgsfaktor: die richtigen Daten

Moderne Beschaffungsprozesse müssen heute mannigfaltige Anforderungen erfüllen. Dazu gehören produktbezogene CO2-Daten, Transparenz in Bezug auf Menschenrechte und Lieferkettenrisiken bis zur Ursprungsebene, Vorgaben aus der Entwaldungsverordnung, den digitalen Produktpass, Cybersecurity-Regelwerken, Datenschutzvorgaben, dem EU AI Act sowie geopolitischen Risikoanalysen.

Die Folge ist ein administrativer Mehraufwand. Lieferanten werden mit Fragebögen, Selbstauskünften und Nachweisen konfrontiert. Gleichzeitig investieren Unternehmen erhebliche Ressourcen in die Erfassung, Validierung und Aktualisierung dieser Informationen.

In vielen Unternehmen existieren dieselben Lieferanteninformationen mehrfach in unterschiedlichen Systemen und Organisationsbereichen. Redundante Datenerhebungen und isolierte Insellösungen erschweren

eine konsistente Sicht auf Risiken und Chancen. Das Ergebnis sind häufig umfangreiche Datenbestände mit begrenztem strategischem Nutzen.

Von Compliance zu Resilienz und Risikomanagement

Ein professionelles Lieferantenrisiko-Management benötigt nicht möglichst viele Kennzahlen, sondern diejenigen Informationen, die konkrete Entscheidungen unterstützen. Die entscheidende Frage lautet nicht, ob ein Lieferant heute ESG-Anforderungen erfüllt. Wesentlich ist vielmehr, ob dessen Produktionsstandort auch in fünf oder zehn Jahren noch zuverlässig liefern kann. Risiken wie Überschwemmungen, Dürren, Erdbeben, Wasserknappheit oder politische Instabilität werden zunehmend zu geschäftskritischen Faktoren innerhalb globaler Lieferketten.

Genau hier liegt das Potenzial integrierter datengetriebener Beschaffungsmodelle. Statt isolierter Datenbestände entsteht ein ganzheitliches Bild der Lieferantenbasis. Compliance-Anforderungen, Risikobewertungen sowie finanzielle Indikatoren und ESG-Kennzahlen werden entlang einer einheitlichen Datenstruktur zusammengeführt. Ergänzt werden diese Informationen durch Frühwarnindikatoren zu Naturgefahren, Klimarisiken, geopolitischen Entwicklungen und Marktdynamiken.

Eine solche Transparenz schafft einen entscheidenden Mehrwert: Der Einkauf kann Risiken nicht nur dokumentieren, sondern antizipieren. Nachhaltigkeit entwickelt sich damit von einer Reporting-Aufgabe zu einem Instrument strategischer Beschaffung.

Der Faktor Vertrauen in der Lieferkette

Gleichzeitig darf trotz aller Digitalisierung ein zentraler Erfolgsfaktor nicht unterschätzt werden: die Beziehung zum Lieferanten. Vertrauen, Marktkenntnis und persönliche Netzwerke bleiben insbesondere in Krisensituationen von unschätzbarem Wert.

Erfahrene Einkäuferinnen und Einkäufer lösen Probleme oft dort, wo Datenmodelle an ihre Grenzen stossen.

Die Zukunft des nachhaltigen Einkaufs liegt deshalb nicht ausschliesslich in der Automatisierung und auch nicht nur in der Beziehungspflege. Erfolgreiche Organisationen verbinden beides: fundierte Lieferantenbeziehungen und hochwertige, strukturierte Daten, die miteinander vernetzt werden.

Nachhaltigkeit im Einkauf bedeutet heute nicht mehr, möglichst viele Informationen zu sammeln. Sie bedeutet, die richtigen Informationen zu identifizieren und daraus bessere Entscheidungen zu treffen. Wer diesen Wandel erfolgreich gestaltet, stärkt nicht nur seine ESG-Performance, sondern vor allem die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit seines Unternehmens. •





FACHTAGUNG: AUSSENHANDEL

22. September 2026
Planzer Transport AG, Härkingen





Höhere Fachschule für
AUSSENWIRTSCHAFT
EXPORT
IMPORT
CROSSTRADE
www.aussenwirtschaft.biz



enabling new business



IHRE ERSTE ANLAUFSTELLE FÜR EXPORTFRAGEN

Als offizielle Schweizer Organisation für Exportförderung unterstützt Switzerland Global Enterprise (S-GE) KMU beim internationalen Handel.

Mit dem ExportHelp-Team stehen wir Ihnen bei allen administrativen Exportfragen zur Seite. Von Zollabwicklung über Einfuhrvorschriften bis hin zu Produktdeklarationen.

Unsere Experten beraten Sie schnell, kostenlos und kompetent damit Sie sicher und effizient neue Märkte erschliessen können.



s-ge.com/exporthelp
0844 811 812

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil in der Beschaffung



Bild: zVg.



Hans-Peter Dreier

Als CEO der Dreier AG mit Hauptsitz in Suhr (AG) befasst er sich mit der Weiterentwicklung nachhaltiger Transport- und Beschaffungslösungen sowie mit der Transformation von Lieferketten.

Erreichbar unter:
hp.dreier@dreier.ch



Nachhaltigkeit wird Teil der Wertschöpfung

Nachhaltigkeit hat sich von einer freiwilligen Zusatzleistung zu einem zentralen Bestandteil moderner Beschaffungsstrategien entwickelt. Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, wirtschaftliche, ökologische und soziale Anforderungen gleichzeitig zu erfüllen. Gerade in der Logistik zeigt sich, wie eng Beschaffung, Nachhaltigkeit und Versorgungssicherheit miteinander verknüpft sind.

Beschaffungsentscheide werden längst nicht mehr ausschliesslich anhand des Anschaffungspreises getroffen. Lebenszykluskosten, CO₂-Emissionen, Ressourceneffizienz und die langfristige Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Nachhaltigkeit wird damit zu einem strategischen Faktor, der Risiken reduziert und gleichzeitig neue Chancen eröffnet.

Kunden treiben die Entwicklung voran

Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sind die Kunden selbst. Immer mehr Unternehmen verfolgen eigene Klimaziele und müssen die CO₂-Emissionen entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette reduzieren. Dabei rückt auch der Transport der Güter

stärker in den Fokus. Nachhaltige Transportlösungen werden deshalb zunehmend aktiv nachgefragt und zu einem Entscheidungskriterium bei Ausschreibungen und Vergaben. Wer als Transport- und Logistikdienstleister bereits heute praktikable und sofort verfügbare Lösungen anbieten kann, verschafft seinen Kunden einen messbaren Mehrwert und sich selbst dadurch einen Wettbewerbsvorteil.

Nachhaltigkeit im Transport- und Logistiksektor

Besonders deutlich wird dieser Wandel im Transport- und Logistiksektor. Während Nachhaltigkeit früher häufig mit Effizienzsteigerungen oder Kompensationsmassnahmen verbunden wurde, stehen heute konkrete Transformationsprojekte im Vordergrund. Dazu gehören die Verlagerung von Transporten auf die Schiene, die Optimierung von Auslastungen sowie die Elektrifizierung von Fahrzeugflotten.

So setzt die Dreier AG seit Jahren auf den kombinierten Verkehr mit aktuell 700 eigenen Wechselbrücken, um die Vorteile von Strasse und Schiene miteinander zu verbinden. Dadurch spart das Unternehmen jährlich ca. 2'000 Tonnen CO₂ ein und steigert gleichzeitig die Effizienz der Lieferketten.

Elektro-LKW verändern die Beschaffung

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Elektrifizierung des Schwerverkehrs. Was vor wenigen Jahren noch als Zukunftsvision galt, entwickelt sich zunehmend zu einer wirtschaftlich tragfähigen Lösung. Moderne Elektro-LKW erreichen heute Reichweiten, die für einen grossen Teil der nationalen Transportaufgaben ausreichend sind.

Elektromobilität ist aber auch im internationalen Fernverkehr möglich, wie Praxistests der Dreier AG eindrücklich unter Beweis stellten. Ein E-LKW absolvierte erfolgreich eine Transportfahrt bis nach Marokko. Zudem wurde für einen Grosskunden mit ambitionierten Nachhaltigkeitszielen eine regelmässige Transportverbindung zwischen der Schweiz und Spanien erfolgreich elektrisch getestet.

Die Dreier AG hat bereits 88 E-LKW im Einsatz. Für die Beschaffung ergeben sich daraus neue Fragestellungen. Nicht mehr allein das Fahrzeug steht im Mittelpunkt, sondern das gesamte Ökosystem. Die Beschaffung umfasst heute auch Ladeinfrastruktur, Energieversorgung, Netzanschlüsse, Energiespeicher und digitale Steuerungssysteme. Die Dreier AG hat an ihren bestehenden Standorten Ladestationen für E-LKW gebaut sowie einen eigenen Elektropark in Egerkingen (SO) mit aktuell neun Schnellladestationen. Bis Ende Jahr sind 20 Hochleistungsladestationen sowie ein 6-MW-Batteriespeicher geplant. Ein weiterer Ausbau zum Elektropark 3.0 bis zum Ende dieses Jahrzehnts ist bereits in Planung. Der zukünftige Strombedarf des Elektroparks könnte dem heutigen Stromverbrauch des ganzen Dorfs entsprechen. Dies bringt somit noch einige Herausforderungen mit sich. Nachhaltigkeit wird damit zu einer interdisziplinären Aufgabe, die Einkauf, Betrieb, Infrastruktur und Energieversorgung miteinander verbindet.

Die Elektrifizierung reduziert die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern und sorgt für besser planbare Energiekosten. Photovoltaik, Batteriespeicher und intelligente



Ladesysteme erhöhen zusätzlich die Versorgungssicherheit.

Nachhaltigkeit als strategischer Erfolgsfaktor

Die Transformation bleibt anspruchsvoll. Investitionskosten, verfügbare Netzkapazitäten und der Ausbau der Ladeinfrastruktur stellen viele Unternehmen vor Herausforderungen. Erfolgreich sind deshalb jene Unternehmen, die Nachhaltigkeit nicht als Einzelprojekt, sondern als langfristige strategische Aufgabe verstehen. Für die Zukunft spricht vieles dafür, dass nachhaltige Beschaffung weiter an Bedeutung gewinnen wird. Unternehmen werden zunehmend danach bewertet, wie transparent und klimaverträglich ihre Lieferketten ausgestaltet sind. Nachhaltigkeit ist damit nicht nur eine Antwort auf regulatorische Anforderungen, sondern ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Wer heute die richtigen Weichen stellt, stärkt seine Umweltbilanz, erhöht die Resilienz seiner Lieferketten und schafft nachhaltigen Mehrwert für Kunden und Unternehmen. •

Les chaînes d'approvisionnement durables, un facteur de compétitivité

Dans les achats, la durabilité s'impose de plus en plus comme un véritable facteur de réussite. Au-delà des coûts, les émissions de CO₂, l'efficacité dans l'utilisation des ressources, la sécurité d'approvisionnement et la résilience des chaînes logistiques occupent désormais une place centrale. Parallèlement, un nombre croissant de clients exigent des solutions durables tout au long de la chaîne de valeur afin d'atteindre leurs propres objectifs climatiques. Les entreprises capables de répondre à ces attentes créent une valeur ajoutée mesurable. Dans les secteurs du transport et de la logistique, cette évolution se traduit notamment par un report

du transport vers le rail et par l'électrification des flottes de véhicules. Les camions électriques ne transforment pas seulement le transport, mais aussi les achats, qui englobent désormais des enjeux tels que les infrastructures de recharge, l'approvisionnement en énergie et la gestion énergétique. L'entreprise Dreier AG exploite déjà une flotte de 88 camions électriques.

La durabilité est ainsi bien plus qu'une obligation réglementaire. Elle renforce la compétitivité des entreprises, accroît la résilience des chaînes d'approvisionnement et génère une valeur durable, tant pour les entreprises que pour leurs clients.



Approvisionnement durable: est-ce toujours d'actualité?

Ce titre est volontairement provocateur mais depuis le retour de Donald Trump sur la scène politique américaine, la notion de durabilité semble avoir perdu une partie de sa visibilité dans le débat économique. Dans de nombreuses entreprises, les sujets liés à l'ESG, au climat ou à la responsabilité sociétale sont parfois passés au second, voire au troisième rang des priorités affichées. Les préoccupations immédiates coûts, sécurité d'approvisionnement, compétitivité, inflation, tensions géopolitiques occupent souvent et prioritairement le devant de la scène.



Image: Adobe Stock

Pourtant, cette perte de visibilité ne signifie pas que la durabilité a perdu son importance. Au contraire, elle devient peut-être moins un sujet de communication et davantage un sujet de gestion. Pour les acheteurs, cette évolution est essentielle: les risques environnementaux, sociaux et économiques liés aux chaînes d'approvisionnement n'ont pas disparu. Ils doivent être identifiés, les impacts mesurés et mesurés intégrés dans les décisions d'achat.

C'est dans ce contexte que l'approvisionnement durable prend tout son sens. Il ne s'agit pas d'un concept idéaliste ou d'un effet de mode, mais d'un outil concret pour

mieux maîtriser les coûts, réduire les risques, renforcer la relation avec les fournisseurs et améliorer la performance de l'entreprise. C'est dans ces conditions qu'une stratégie d'approvisionnement durables fait sens pour l'entreprise et pour notre environnement. Je suis convaincu qu'une démarche de développement durable ne peut s'inscrire dans le temps que si elle repose également sur une réelle efficacité économique; sans viabilité financière même les ambitions environnementales les plus fortes risquent de ne pas perdurer.

L'approvisionnement durable ne se limite donc pas à choisir des produits écologiques.

Il s'agit d'une démarche globale qui concerne la définition du besoin, le choix des fournisseurs, les conditions contractuelles, la gestion des risques, le suivi de la performance et la relation avec les partenaires.

Pourquoi mettre en place une stratégie d'approvisionnement durable?

Une stratégie d'approvisionnement durable permet de donner une direction claire à la fonction achats. Elle aide l'entreprise à définir ses priorités, à mieux maîtriser ses risques et à intégrer la durabilité dans les décisions quotidiennes. Les objectifs sont multiples. Il s'agit d'abord d'optimiser les coûts directs et indirects du processus d'approvisionnement. Le prix d'achat ne suffit plus à lui seul pour évaluer une offre. Il faut aussi tenir compte des coûts liés à l'utilisation, à la maintenance, au transport, à la qualité, aux déchets ou à la fin de vie du produit.

Une telle stratégie permet également de réduire les risques d'approvisionnement. Ces risques peuvent être économiques, logistiques, sociaux, environnementaux ou liés à l'image de l'entreprise. Un fournisseur qui ne respecte pas certaines exigences peut créer des conséquences importantes: rupture de livraison, perte de confiance, atteinte à la réputation ou difficultés réglementaires.

L'approvisionnement durable vise aussi à mieux maîtriser la chaîne d'approvisionnement. Les acheteurs doivent connaître leurs fournisseurs, leurs sous-traitants, les conditions de production et les risques associés aux produits ou services achetés.

Cette démarche favorise également un partenariat plus profitable avec les fournisseurs. La durabilité ne doit pas être vue uniquement comme une contrainte. Elle peut devenir un terrain de collaboration, d'innovation et de recherche de solutions alternatives. Les fournisseurs peuvent proposer des produits plus sobres, plus réparables, plus circulaires ou plus efficaces. Enfin, les achats responsables renforcent la confiance des investisseurs, des clients, des collectivités et des collaborateurs. Ils permettent à l'entreprise de mieux se positionner sur ses marchés et face à ses concurrents.

Un outil particulièrement utile pour démarrer une démarche d'achats durables est le bilan carbone. Dans notre entreprise, la réalisation d'un tel bilan a permis d'identifier clairement les principaux postes d'émissions et donc les domaines sur lesquels concentrer les efforts. Cette analyse donne une base objective à la stratégie d'approvisionnement durable. Elle permet de ne pas agir uniquement sur la base d'intuitions, mais de prioriser les actions selon leur impact réel. Pour les

acheteurs, le bilan carbone devient ainsi un outil d'aide à la décision: il met en évidence les catégories d'achats les plus sensibles, aide à fixer des objectifs de réduction et facilite le dialogue avec les fournisseurs.

Un enjeu croissant dans les marchés publics

La durabilité prend également une importance croissante dans les marchés publics. Les acheteurs des marchés publics accordent de plus en plus de poids aux critères environnementaux et sociaux dans les appels d'offres. Pour une entreprise soumissionnaire, il devient donc essentiel de pouvoir démontrer concrètement sa démarche de durabilité.

Il ne suffit plus d'affirmer que l'entreprise agit de manière responsable. Il faut pouvoir présenter des éléments tangibles: politique d'achats responsables, certifications, labels, mesures environnementales, suivi des fournisseurs, réduction des déchets, gestion de l'énergie, formation du personnel ou indicateurs de performance.

Ces éléments peuvent faire la différence lors de l'évaluation des offres. Dans certains appels d'offres publics, la contribution du soumissionnaire au développement durable peut être évaluée comme un critère d'adjudication. Le Guide romand pour les marchés publics prévoit notamment une annexe spécifique consacrée à la contribution du soumissionnaire au développement durable, ainsi qu'une méthode de notation de ce critère.

Pour l'acheteur d'une entreprise privée qui répond à des marchés publics, l'enjeu est donc double. D'une part, il doit mettre en place des pratiques d'approvisionnement réellement durables. D'autre part, il doit être capable de les documenter clairement afin de les valoriser dans les dossiers de soumission.

Une démarche structurée d'achats responsables devient ainsi un avantage concurrentiel. Elle permet non seulement de réduire les risques et d'améliorer la performance interne, mais aussi de gagner des points dans les procédures d'adjudication lorsque la durabilité est prise en compte. •



Henri Cortat

Henri est responsable du cours Assistant Achats avec certificat procure.ch et du cours Responsable Achats avec diplôme fédéral. Henri, économiste d'entreprise HES, est actuellement directeur et membre du conseil d'administration de la société HEVRON SA. Fort de plus de 30 ans d'expérience dans le domaine des achats et du Supply Chain Management, il a acquis une expertise approfondie et une compréhension nuancée des complexités associées à ces secteurs.

Joignable à l'adresse:
cortat@procure.ch



La suite de l'article
est disponible via le
code QR suivant.





Der Weg zur KI-gestützten Beschaffung

Die Einführung von KI ist ein strategischer Transformationsprozess, der Einkauf, Prozesse und Menschen verändert und neue Potenziale für Effizienz und Innovation schafft.

Das folgende 4-Phasen-Modell zeigt, wie Unternehmen KI im Einkauf schrittweise und mit überschaubarem Risiko einführen können.

1. Bewusstsein schärfen – Sind Sie als Einkäufer:in bereit für KI?

Künstliche Intelligenz ist weit mehr als Automatisierung oder ChatGPT. Sie unterstützt dabei, Beschaffungsprozesse effizienter zu gestalten, Daten schneller auszuwerten und fundierte Entscheidungen zu treffen. So kann KI beispielsweise bei der Analyse von Lieferantenrisiken, der Auswertung von Marktinformationen oder der Erstellung von Bedarfsprognosen unterstützen. Um ihr Potenzial im Einkauf zu nutzen, braucht es ein grundlegendes Verständnis der Möglichkeiten und Grenzen von KI.

2. Strategie & Governance – KI als strategischer Hebel im Einkauf

KI sollte nicht aus Aktionismus heraus eingeführt werden, sondern einer klaren Strategie folgen. Für einen nachhaltigen Nutzen braucht es klare Ziele, Verantwortlichkeiten sowie Rahmenbedingungen für den sicheren und verantwortungsvollen Einsatz von KI.

3. Pilotprojekt – Mit überschaubaren Anwendungsfällen starten

Anstatt grosse KI-Projekte aufzusetzen, empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen. Erste Anwendungsfälle, beispielsweise in der Lieferantenanalyse, der Vertragsprüfung, der Ausschreibungserstellung oder der automatisierten Auswertung von Offerten, schaffen schnelle Lernerfolge und fördern die Akzeptanz im Team.

4. Integration & Skalierung – KI nachhaltig im Einkauf etablieren

Nach erfolgreichen Pilotprojekten können KI-Anwendungen in bestehende Systeme integriert und auf weitere Einkaufspro-

zesse ausgeweitet werden – etwa durch die Verknüpfung mit ERP-Systemen, Lieferantenportalen oder internen Wissensdatenbanken. So entstehen nachhaltige Effizienzgewinne und wertvolles internes Know-how.

Fazit

Künstliche Intelligenz bietet dem Einkauf die Chance, effizienter, datenbasierter und strategischer zu arbeiten. Wer heute die richtigen Grundlagen schafft, kann künftig schneller entscheiden, Risiken besser steuern und Wettbewerbsvorteile sichern. Dadurch gewinnen Einkäufer:innen mehr Freiraum für wertschöpfende Aufgaben wie die Entwicklung von Lieferantenbeziehungen, Verhandlungen oder strategische Beschaffungsentscheidungen.

Möchten Sie das Potenzial von KI in Ihrer Beschaffungsorganisation systematisch erschliessen? Die KV Business School Zürich begleitet Unternehmen von der Sensibilisierung über Pilotprojekte bis zur erfolgreichen Skalierung.



KV Business School Zürich AG
Sihlpostgasse 2
Postfach
8031 Zürich
www.kv-business-school.ch/business
firnenberatung@kv-business-school.ch

**kv business school
zürich**



Erfahrung, Engagement und eine klare Entwicklungslinie

Wer im Einkauf erfolgreich führen will, braucht nicht nur Verhandlungsgeschick und einen strategischen Blick, sondern auch die Bereitschaft, sich laufend weiterzuentwickeln. Für Yasmin Chaudhry – heute Team Lead Tail Spend Management bei Mettler Toledo International Inc. – ist dieser Weg eng mit procure.ch verbunden. Bereits 2015 schloss sie die Weiterbildung zur Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis ab und kehrte 2022 für den nächsten Karriereschritt zurück: die Weiterbildung zur Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom.

Nachdem ich mich seit Jahren konsequent im Einkauf weiterentwickelt hatte, war für mich klar, dass ich auch diesen zweiten Lehrgang wieder bei procure.ch absolvieren wollte», erinnert sich die Einkaufsspezialistin. Yasmin Chaudhrys Arbeitsalltag ist geprägt von vielfältigen Aufgaben – und genau das schätzt sie. Als Teamleiterin ist sie in strategische Projekte eingebunden, die zur Zielerreichung ihres Bereichs beitragen. Der regelmässige Austausch im Team, sei es durch Meetings, Calls oder persönliche Gespräche, gehört dabei ebenso dazu wie anspruchsvolle Entscheidungssituationen. Ob Preisverhandlungen zu Outline Agreements oder die Neuausrichtung ganzer Lieferantenportfolios: Sie gestaltet den Einkauf aktiv mit und unterstützt ihr Team bei Eskalationen oder komplexen Fragestellungen.

Besonders Freude bereiten Yasmin Chaudhry Aufgaben, bei denen strategisches Denken, Zusammenarbeit und Gestaltungsspielraum aufeinandertreffen. «Die Verbindung aus Führung und Projektarbeit macht meinen Job spannend und abwechslungsreich.»

Gelerntes im Alltag verankern

Die Weiterbildung bei procure.ch hat sie nicht nur fachlich vorangebracht – sie hat ihre Führungsrolle nachhaltig geprägt. «Als Führungskraft ist man gefordert, eine Balance zwischen fachlicher Expertise und zwischenmenschlichem Gespür zu halten», sagt sie. Themen wie internationale Beschaffungsstrategien, Supply-Chain-Perspektiven und globale Entwicklungen, die während der Ausbildung vertieft wurden, fliessen heute selbstverständlich in ihre beruflichen Entscheide ein.

Procure.ch spielte auch nach Abschluss der jeweiligen Ausbildungen eine wichtige Rolle: Netzwerke, Veranstaltungen und

fachlicher Austausch sind für sie wertvolle Begleiter im Berufsalltag. Zudem engagiert sie sich als Prüfungsexpertin – ein Beitrag, mit dem sie ihr Wissen weitergibt und die Ausbildung künftiger Einkaufstalente mitgestaltet.

Privates bleibt privat

Fachkräften, die sich im Einkauf spezialisieren oder weiterentwickeln möchten, rät sie klar zu procure.ch. «Die Dozentinnen und Dozenten bringen nicht nur Fachwissen mit, sondern auch echte Praxisnähe. Der Austausch in der Klasse stärkt zusätzlich das Verständnis und das Netzwerk.» Für sie ist es eine Weiterbildung mit echtem Mehrwert – persönlich wie beruflich.

Wie Yasmin Chaudhry ihre Freizeit gestaltet, behält sie lieber für sich – ein sympathischer Hinweis darauf, dass selbst engagierte Führungskräfte nicht alles teilen oder von sich preisgeben möchten. •



Sabine Vontobel

Sabine Vontobel, freischaffende Journalistin im Auftrag von procure.ch

Erreichbar unter:
sabine.vontobel@bluewin.ch



Yasmin Chaudhry

Seit November 2025 ist Yasmin Chaudhry als Team Lead Tail Spend Management bei Mettler Toledo International Inc. tätig. Zuvor arbeitete sie vier Jahre bei der wirth+co ag, wo sie sich von der stellvertretenden Einkaufsleiterin zur Einkaufsleiterin weiterentwickelte. Davor sammelte sie zwischen 2017 und 2020 als Einkäuferin in verschiedenen Unternehmen wertvolle Erfahrungen. Ihre Laufbahn im Einkauf begann 2013 bei der Schurter AG, wo sie von der Sachbearbeiterin zur strategischen Einkäuferin aufstieg. Den beruflichen Grundstein legte sie bereits 2010 bei der Meyer Burger AG als Sachbearbeiterin in Administration und Einkauf.



La sécurité de l'approvisionnement commence par les achats

Les pénuries de matières premières, les tensions géopolitiques et le durcissement des exigences réglementaires ont profondément transformé les règles du jeu en matière d'achats internationaux. Longtemps associée aux seuls objectifs environnementaux et au reporting, la durabilité s'impose désormais comme une nécessité économique. Aujourd'hui, elle constitue un levier essentiel de résilience et de compétitivité.



Sabine Vontobel

Sabine Vontobel, journaliste indépendante pour le compte de procure.ch

Joignable à l'adresse:
sabine.vontobel@bluewin.ch



Lundi matin, 8h15. Un fournisseur stratégique annonce que la livraison d'un composant critique sera retardée de plusieurs semaines. Pour les responsables des achats, la course contre la montre commence immédiatement. Ce type de situation est devenu monnaie courante. Conflits internationaux, phénomènes météorologiques extrêmes ou tensions sur les marchés des matières premières rappellent que la sécurité de l'approvisionnement se joue bien avant l'arrivée des marchandises dans les entrepôts: elle prend naissance au sein des achats.

La crise sanitaire en a fourni une démonstration frappante. Lorsque les semi-conducteurs se sont brutalement raréfiés à l'échelle mondiale, de nombreuses lignes de production se sont retrouvées à l'arrêt, y compris en Suisse. Des véhicules sont restés inachetés, des machines n'ont pas pu être livrées et certains composants électroniques n'étaient plus disponibles qu'après plusieurs mois d'attente. Ce qui semblait n'être qu'une crise passagère a révélé avec force la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement mondialisées. Depuis lors, le rôle des achats est perçu sous un tout autre angle.

Sous pression permanente

La pandémie n'a marqué que le début d'une période d'incertitudes. Aujourd'hui, les conflits internationaux, les barrières commerciales, la volatilité des prix de l'énergie ou encore les nouvelles exigences réglementaires exercent une pression constante sur les chaînes d'approvisionnement. À cela s'ajoutent les difficultés d'accès à certaines matières premières critiques ainsi que les attentes croissantes des clients, des investisseurs et des autorités en matière de responsabilité sociétale.

Cette évolution modifie également la portée du concept ESG (Environmental, Social and Governance). Longtemps cantonné aux obligations de reporting et de conformité, il est devenu un outil de gestion stratégique des risques. La durabilité ne se limite plus au res-

pect des prescriptions légales: elle contribue désormais à renforcer la robustesse des réseaux d'approvisionnement et à sécuriser les activités des entreprises.

Les risques environnementaux et climatiques sont d'ailleurs aujourd'hui reconnus comme de véritables risques économiques. Le Global Risks Report du World Economic Forum les classe depuis plusieurs années parmi les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises et les sociétés. Dans le même temps, les incertitudes géopolitiques et la fragmentation de l'économie mondiale continuent de s'intensifier. Dans ce contexte, il devient impossible de dissocier la sécurité de l'approvisionnement des enjeux liés à la durabilité.

Un système d'alerte précoce

Peu de fonctions sont confrontées aussi directement à ces mutations que les achats. À l'interface entre les fournisseurs, les marchés internationaux et les besoins internes de l'entreprise, les équipes achats sont souvent les premières à détecter les signaux annonciateurs de difficultés au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Par conséquent, les critères d'évaluation des fournisseurs évoluent eux aussi. Si le prix, la qualité et le respect des délais demeurent essentiels, d'autres paramètres prennent une importance croissante. Dans quelle mesure un fournisseur dépend-il des énergies fossiles? Sa région de production est-elle exposée au stress hydrique? Quelle est l'intensité carbone de ses procédés de fabrication? Les normes sociales sont-elles effectivement respectées?

Ces interrogations revêtent une importance particulière dans les secteurs fortement consommateurs d'énergie et de ressources, tels que la chimie, la pharmacie, la construction de machines, la métallurgie ou encore l'industrie agroalimentaire. Leur activité dépend directement d'un accès fiable à l'énergie, à l'eau et aux matières premières. Le moindre dysfonctionnement peut rapidement perturber l'ensemble du processus de production.

Selon l'International Energy Agency (IEA), la sécurité énergétique et la disponibilité des ressources compteront parmi les principaux facteurs de compétitivité des économies au cours des prochaines années. Pour les professionnels des achats, l'enjeu consiste donc à identifier les risques avant qu'ils ne se concrétisent, afin d'agir de manière proactive plutôt que réactive.

Avantage concurrentiel pour la Suisse

Pour la Suisse, cette évolution revêt une importance particulière. Économie fortement tournée vers l'exportation, le pays est étroitement intégré aux chaînes de valeur internationales et dépend largement des importations pour de nombreuses matières premières, sources d'énergie et fournitures intermédiaires. Dans le même temps, les entreprises helvétiques fondent leur compétitivité sur la qualité, leur capacité d'innovation ainsi que leur fiabilité en matière de livraison. Des atouts qui reposent sur des processus d'approvisionnement solides et résilients.

Par ailleurs, les clients internationaux exigent aujourd'hui une transparence bien plus importante qu'il y a quelques années. Ils souhaitent connaître les conditions de fabrication des produits, mesurer leur impact environnemental tout au long de la chaîne de valeur et s'assurer du respect des normes sociales. La durabilité devient ainsi un vrai facteur de différenciation, non seulement pour les grands groupes, mais également pour les petites et moyennes entreprises.

La numérisation ouvre de nouvelles perspectives

Parallèlement à ces évolutions, la transformation numérique redéfinit elle aussi le métier des achats. Les outils d'analyse de données et les applications fondées sur l'intelligence artificielle permettent désormais de détecter très tôt les risques susceptibles d'affecter les réseaux d'approvisionnement mondiaux. Les informations météorologiques, les données relatives au transport ou encore les indicateurs économiques peuvent être croisées et analysées en temps réel. Cette visibilité accrue permet souvent d'anticiper les perturbations avant qu'elles ne compromettent la production.

Pour autant, la technologie ne remplace pas l'expertise des acheteuses et des acheteurs. Elle constitue avant tout un précieux outil d'aide à la décision, offrant une meilleure compréhension de chaînes logistiques toujours plus complexes et interconnectées.

L'investissement porte ses fruits

Dans certaines entreprises, la durabilité est encore perçue comme une contrainte supplé-



Image: Adobe Stock

mentaire, synonyme de coûts ou de charges administratives. Pourtant, les faits démontrent de plus en plus clairement qu'une politique d'achats responsable va bien au-delà du simple respect des exigences réglementaires.

Les organisations qui diversifient leur panel de fournisseurs, privilégient des partenariats durables et évaluent systématiquement les risques ESG réduisent leur dépendance et gagnent en agilité face aux crises. Elles renforcent également leur crédibilité auprès de leurs clients, de leurs investisseurs ainsi que de leurs collaborateurs, tout en créant les conditions d'une croissance pérenne.

Cette tendance est d'ailleurs confirmée par plusieurs études. Une analyse réalisée par le cabinet de conseil PwC montre que les stratégies d'achats durables sont considérées comme une composante essentielle d'une gestion globale des risques.

Bien plus qu'une obligation

La durabilité n'est donc plus une simple question de conformité. Elle est devenue un levier stratégique au service de la gouvernance des entreprises. En intégrant les critères ESG dans leur politique d'achats, les organisations ne se contentent pas de satisfaire aux exigences réglementaires. Elles consolident la résilience de leur chaîne d'approvisionnement, limitent leur exposition aux risques et renforcent leur capacité à faire face à un environnement international toujours plus instable.

La sécurité de l'approvisionnement de demain ne se joue donc pas uniquement dans les ateliers de production ou dans les centres logistiques. Elle se construit bien en amont, au cœur même de la fonction achats. C'est là que se prennent aujourd'hui les décisions qui permettront aux entreprises de continuer à livrer leurs clients avec fiabilité, de s'adapter rapidement aux évolutions du marché et de préserver durablement leur compétitivité. •

Wenn Wissen allein kein Vorsprung mehr ist

KI senkt die Einstiegshürden zu komplexen Aufgaben. Sie macht Expertise nicht überflüssig, sondern verschiebt ihren Wert: vom Bedienen der Systeme zum Prüfen, Einordnen und Entscheiden. Für Einkaufsprofis wird Lernfähigkeit damit zur Kernkompetenz.



Mina Saidze

Mina Saidze ist eine mehrfach ausgezeichnete Tech-Managerin, Autorin und LinkedIn Top Voice. Das Manager Magazin bezeichnet Mina als eine der führenden KI-Vordenkerinnen Deutschlands. Sie arbeitet im KI-Bereich und gründete Inclusive Tech, europaweit die erste Initiative für Diversity in Tech und KI-Ethik. Mina wurde vom Forbes Magazin in die «30 under 30»-Liste aufgenommen und vom Capital Magazin zu den «Top 40 unter 40» gekürt. Die Financial Times und Oxford University zählen sie zu den «Top 50 Women of the Future». Ihr viel beachtetes Buch «FairTech: Digitalisierung neu denken für eine gerechte Gesellschaft» erschien bei Bastei Lübbe.

Erreichbar unter:
[linkedin.com/in/mina-saidze](https://www.linkedin.com/in/mina-saidze)



Bild: Adobe Stock

Als ich vor mehr als zehn Jahren in die Tech-Branche wechselte, hatte ich keinen klassischen Informatikabschluss. Ich hatte Volkswirtschaftslehre studiert, brachte mir das Programmieren selbst bei. Entscheidend für meinen Quereinstieg war aber etwas anderes: Ich stellte Fragen, arbeitete mich in neue Themen ein und konnte zwischen Welten übersetzen.

In einem meiner ersten Jobs zeigte ich nichttechnischen Kolleginnen und Kollegen, wie sie selbst Daten analysieren und Datenbankabfragen schreiben können. Daraus wurde später ein Leitmotiv meines Buches «FairTech»: Technologiekompetenz bedeutet nicht, dass alle programmieren müssen. Sie bedeutet, genug zu verstehen, um mitreden, mitgestalten und entscheiden zu können.

Die Halbwertszeit des Wissens sinkt

Was damals als ungewöhnlicher Quereinstieg galt, wird zur Normalität. Der «Future of Jobs Report 2025» des World Economic Forum erwartet, dass sich bis 2030 rund 39 Prozent der heutigen Kernkompetenzen verändern oder veralten werden. Von 100 Beschäftigten werden voraussichtlich 59 Weiterbildung benötigen. KI, Big Data und technologische Grundbildung wachsen stark. Die wichtigste Kernkompetenz bleibt jedoch analytisches Denken. Auch Resilienz, Kreativität, Neugier und lebenslanges Lernen gewinnen an Bedeutung.

Technisches Wissen wird nicht unwichtig, aber schneller vergänglich. IBM beziffert die Halbwertszeit technischer Fähigkeiten auf rund zweieinhalb Jahre. Wer heute ein Tool perfekt beherrscht, besitzt damit keinen

dauerhaften Vorsprung. Entscheidend ist, ob jemand das nächste ebenso schnell verstehen und sinnvoll einsetzen kann.

Expertise verschwindet nicht, sie wandert

Generative KI verstärkt diese Entwicklung. Sie übersetzt natürliche Sprache in Analysen, Texte, Softwarecode oder ganze Arbeitsabläufe. Damit fällt eine Hürde, die komplexe Systeme lange vor allem Spezialistinnen und Spezialisten zugänglich machte. Plötzlich können viel mehr Menschen Dinge erstellen, für die früher jahrelange Toolkenntnis nötig war.

Das klingt, als werde Expertise entwertet. Tatsächlich wandert sie an eine anspruchsvollere Stelle. Der Technologieautor Drew Garner beschreibt den neuen Wert von Fachleuten so: Ergebnisse validieren, fehlenden Kontext erkennen und Entscheidungen daraus ableiten. KI kann schnell antworten. Sie weiss aber nicht zuverlässig, ob die Daten stimmen, Informationen fehlen oder bereits die Frage falsch gestellt wurde.

Gerade in der Beschaffung ist dieser Unterschied entscheidend. KI kann Angebote strukturieren, Verträge zusammenfassen, Lieferantenrisiken vorsortieren oder Ausschreibungen entwerfen. Sie beurteilt aber nicht von selbst, ob ein günstiger Preis die Resilienz gefährdet, historische Daten Vorurteile enthalten oder unausgesprochene Interessen eine Verhandlung prägen. Sie liefert einen Vorschlag. Verantwortung übernimmt der Mensch.

Vier Future Skills für den Einkauf

1. Lernfähigkeit. Wer Neues ausprobiert, reflektiert und in den eigenen Arbeitskontext überträgt, bleibt handlungsfähig. Dazu gehört auch, vertraute Routinen zu verlernen.

2. Data und AI Literacy. In «FairTech» bezeichne ich sie als Lingua Franca der digitalen Welt. Einkaufsprofis müssen keine Datenwissenschaftler werden. Sie sollten aber Herkunft und Qualität von Daten sowie die Grenzen eines KI-Systems verstehen.

3. Urteilskraft. Je überzeugender KI formuliert, desto wichtiger wird es, Plausibilität nicht mit Wahrheit zu verwechseln. Gute Entscheidungen brauchen Fachwissen, Erfahrung und Kontext, insbesondere, wenn Kosten, Qualität, Nachhaltigkeit und Versorgungssicherheit konkurrieren.

4. Beziehungs- und Verantwortungsfähigkeit. Einkauf bleibt ein «People Business». Verhandeln, Konflikte austragen, Interessen ausgleichen und Vertrauen aufbauen lassen sich nicht delegieren. Ebenso wenig die Verantwortung für die Folgen einer Entscheidung.

Lernen ist eine Aufgabe der Organisation

Future Skills entstehen nicht durch ein jährliches Training oder eine Liste mit Lieblingsprompts. Unternehmen müssen Lernen in die Arbeit integrieren: mit Zeit zum Experimentieren, realen Fällen, Austausch zwischen Fach- und Technologieexperten und menschlichen Prüfpunkten. Denn KI repariert keine schlechten Prozesse. Sie skaliert sie ebenso schnell wie gute.

Die Zukunft gehört deshalb nicht den Menschen, die jedes Tool auswendig kennen. Sie gehört denen, die bessere Fragen stellen, schwache Antworten erkennen und aus neuen Möglichkeiten gute Entscheidungen machen. KI produziert Ergebnisse. Menschen schaffen Wert. •



Infos und Anmeldung
Frühjahrstagung 2027



Einkaufsleiterin/Einkaufsleiter mit eidg. Diplom Vorbereitungslehrgang zur höheren Fachprüfung

Bereit für die nächste Führungsebene im Einkauf?

Mit dem Lehrgang Einkaufsleiterin/Einkaufsleiter mit eidgenössischem Diplom entwickelst Du Dich zur strategischen Führungspersönlichkeit im Einkauf und Supply Management.

Du profitierst von vier starken Vorteilen:

- praxisnahes Wissen für Strategie, Führung und Management
- voraussichtlich neuer Titelzusatz «Professional Master»
- bis zu 50 % Bundesbeiträge bei privater Finanzierung
- garantierte Durchführung im Herbst 2026

Der rund 18-monatige Lehrgang vermittelt Dir Kompetenzen in strategischem Supply Management, finanzieller Steuerung, Verhandlungsführung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

Die nächsten Klassen starten am **19. Oktober 2026 in Olten** sowie am **26. Oktober in Zürich**.

Übernimm mehr Verantwortung und gestalte den Einkauf von morgen!

Jetzt anmelden!



procure.ch

CONNECT

2026

26.–27. August

Die ICT-Branche der Schweiz trifft sich

KI, Sicherheit, IT-Infrastruktur, Kompetenzen: Wie treffe ich heute die richtigen Entscheidungen für morgen? Wir liefern Antworten – direkt von führenden Herstellern, Expert:innen und in kuratierten Sessions, an der ICT-Fachmesse von Brack.Alltron.

Mit Keynotes von **Benjamin Bargetzi** (Neurowissenschaftler & Founder Project MindGuard), **Tanja Herrmann** (Geschäftsführerin, House of Influence) und **Fredy Hasenmaile** (Chefökonom Raiffeisen Schweiz).

Die Zukunft wird heute geschrieben – bist du dabei?

Letzte Chance,
Tickets zu sichern:



Halle 550, Zürich-Oerlikon

Presenting Partner



Hosts



procure.ch – das Must-have-Netzwerk für Beschaffungsprofis

Luca Rondinone ist langjähriges Mitglied bei procure.ch. Als Regionenleiter Zentralschweiz und Prüfungsexperte kennt er den Verband wie seine Westentasche.

Luca, du bist seit 25 Jahren Mitglied bei procure.ch. Wie kam es dazu?

Der damalige SVME war die zentrale Anlaufstelle für höhere Beschaffungsausbildungen in der Schweiz und bei Unternehmen und Personalverantwortlichen bestens bekannt. Neben meiner Ausbildung zum eidg. dipl. Einkäufer war für mich auch der Zugang zu einem starken Fachkräftenetzwerk ein entscheidender Grund beizutreten.

Inwieweit hat sich der Verband seit deinem Beitritt verändert?

Er ist grösser, professioneller und auch vielseitiger geworden. Von der reinen Materialwirtschaft deckt procure.ch mittlerweile die gesamte «ProcureChain» ab – strategische Beschaffung, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Risikomanagement. Parallel dazu ist auch das Netzwerk gewachsen: Heute verbindet procure.ch über 2'000 Firmen- und Einzelmitglieder aus den unterschiedlichsten Branchen.

Inwiefern hat der Austausch im Netzwerk deine fachliche Expertise weiterentwickelt?

Das Netzwerk ist für mich ein entscheidender Impulsgeber: Es ergänzt theoretisches Wissen durch reale Best Practices und branchenübergreifende Perspektiven. Weil Mit-

glieder aus den verschiedensten Branchen kommen, erhalte ich Einblicke in Prozesse und Ansätze, die in meinem beruflichen Umfeld (noch) nicht üblich sind – und genau das liefert mir innovative Impulse, die ich direkt in der Praxis nutzen kann.

Neben dem Netzwerk bietet procure.ch seinen Mitgliedern auch ein breites Angebot an Tools und Veranstaltungen. Welches davon nutzt du regelmässig?

In erster Linie die Events und Fachtagungen in der ganzen Schweiz – dort pflege ich mein Netzwerk persönlich, bleibe über Markttrends informiert und erhalte Ideen für Prozessoptimierungen. Ergänzend nutze ich den Purchasing Managers' Index (PMI) für fundiertere Entscheidungen im Berufsalltag.

Du gibst also viel zurück an den Verband. Wie bist du konkret eingebunden?

Seit 20 Jahren als Prüfungsexperte im Fach Projektmanagement und seit über 14 Jahren als Leiter Region Zentralschweiz. In dieser Funktion konzipiere und realisiere ich mit einem Team hochwertige Events und Fachveranstaltungen – und Sorge so dafür, dass das Netzwerk lebt und wächst.

Was sagst du jemandem, der noch mit dem Gedanken spielt, Mitglied zu werden?

Es lohnt sich definitiv – vor allem wegen des Netzwerks. Du triffst Gleichgesinnte auf allen Karrierestufen und du profitierst von regionalem Erfahrungsaustausch. Zudem gibt es regelmässig regionale Events sowie grosse Fachtagungen. Dazu kommen reduzierte Preise bei Seminaren und Lehrgängen sowie ein exklusiver Zugang zu Gehaltsdaten und einer spezialisierten Jobbörse.

Gibt es etwas, das du unseren Lesenden noch mitgeben möchtest?

Ja. Die Mitgliedschaft stärkt nicht nur deine persönliche Entwicklung, sondern hebt auch den Stellenwert deiner gesamten Einkaufsorganisation im Unternehmen. Für mich ist procure.ch das Must-have-Netzwerk für jeden Beschaffungsprofi. •



Désirée Klarer

Désirée Klarer ist freie Journalistin aus Zürich und schreibt gerne über Themen, die bewegen, und interviewt dazu jene, die etwas zu sagen haben. Wie das geht, hat sie im Bachelorstudium Journalismus und Organisationskommunikation an der ZHAW gelernt. Später hat Désirée an der HSLU einen Master in digitalem Marketing absolviert.

Erreichbar unter:
desiree.klarer@gmail.com



Nachhaltiger Einkauf: Strategie, Lieferanten und Digitalisierung

Nachhaltigkeit hat den Einkauf in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Was früher vor allem durch Kosten, Qualität und Liefersicherheit bestimmt wurde, wird heute zusätzlich von Klimazielen, regulatorischen Anforderungen und steigenden Erwartungen von Kunden, Investoren und Mitarbeitenden geprägt. Der Einkauf entwickelt sich damit vom operativen Beschaffer zum zentralen Gestalter der nachhaltigen Transformation.



Carsten Vollrath

Gründer & Managing Partner, IPG PARTNERS GROUP
Experte für Transformation mit messbarem Erfolg.
Carsten Vollrath kombiniert über 30 Jahre Industrie- und Beratungserfahrung mit einer klaren Vision für den Wandel. 2013 gründete er die IPG PARTNERS GROUP, nachdem er als Managing Partner eine weltweit führende Strategie- und Technologieberatung mitprägte. Sein Fokus liegt auf der digitalen und nachhaltigen Transformation. Der entscheidende Mehrwert für seine Kunden ist die systematische Synergie: Carsten Vollrath verbindet zukunftsweisende Innovationen direkt mit operativen Massnahmen zur Kostenreduzierung, Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung.

Erreichbar unter:
c.vollrath@swiss-ipg.com



Viele Unternehmen konzentrieren sich zunächst auf die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben wie LkSG, CSRD, CSDDD sowie der schweizerischen Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und zu den Sorgfalts- und Transparenzpflichten (Art. 964a ff. OR und VSoTr).

Das ist notwendig – reicht aber nicht aus. Nachhaltiger Einkauf entfaltet seinen eigentlichen Wert erst dann, wenn Nachhaltigkeit systematisch in Strategie, Prozesse, Lieferantenmanagement und Entscheidungen integriert wird. Ziel ist nicht nur Risikominimierung, sondern die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch resilientere Lieferketten, Innovationen und geringere Umweltwirkungen.

Nachhaltigkeit beginnt bei den richtigen Prioritäten

Der grösste Hebel liegt in den Lieferketten. In vielen Unternehmen entstehen mehr als 80 Prozent der CO₂-Emissionen ausserhalb der eigenen Organisation. Gleichzeitig unterscheiden sich Warengruppen und Lieferanten erheblich hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsrelevanz.

Erfolgreiche Unternehmen setzen daher auf einen datenbasierten Ansatz. Sie analysieren Ausgaben, Emissionen und Risiken, identifizieren Hot Spots und priorisieren jene Warengruppen, bei denen der grösste ökologische, soziale oder wirtschaftliche Nutzen erzielt werden kann. Nachhaltigkeit wird damit zu einem integralen Bestandteil des Category Managements.

Lieferanten als Transformationspartner
Nachhaltigkeit lässt sich nicht verordnen – sie entsteht in Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Moderne Lieferantenentwicklung basiert deshalb auf Transparenz, Dialog und gemeinsamen Zielvereinbarungen.

Neben klassischen Lieferantenbewertungen gewinnen neue Instrumente an Bedeutung:

- CO₂-Transparenz und Scope-3-Daten
- Nachhaltigkeits-Scorecards
- gemeinsame Verbesserungsprogramme
- Innovationspartnerschaften,
- Kreislaufwirtschaft und Remanufacturing

Der Fokus verschiebt sich von der Kontrolle hin zur gemeinsamen Wertschöpfung.

Digitalisierung als Enabler

Nachhaltiger Einkauf ist ohne Digitalisierung kaum skalierbar. Moderne IT-Lösungen ermöglichen die Erfassung grosser Datenmengen, automatisieren regulatorische Nachweise und schaffen Transparenz über Lieferketten.

Künstliche Intelligenz eröffnet darüber hinaus neue Möglichkeiten – beispielsweise bei der Analyse von Nachhaltigkeitsrisiken, der Identifikation von Hot Spots, der Bewertung von Lieferanten oder der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Entscheidend bleibt jedoch die Kombination aus Technologie, Datenqualität und fachlicher Expertise.

Menschen bleiben der entscheidende Erfolgsfaktor

Transformation gelingt nicht allein durch neue Prozesse oder Software. Sie erfordert neue Kompetenzen und ein verändertes Rollenverständnis im Einkauf.

Gefragt sind künftig Mitarbeitende, die Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Beschaffung miteinander verbinden können. Neue Rollen wie Procurement Excellence Manager oder Sustainability Procurement Manager gewinnen an Bedeutung. Kontinuierliche Qualifizierung, Change Management und eine klare Führungsvision werden damit zu wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Ein ganzheitliches Transformationsmodell

Erfolgreiche Unternehmen betrachten nachhaltigen Einkauf nicht als Einzelprojekt, sondern als langfristigen Transformationsprozess. Bewährt hat sich ein strukturiertes

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement im Einkauf

Ganzheitliche Konzepte, Methoden und Praxisbeispiele

Das Buch beschreibt zentrale Herausforderungen wie Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette, den Einfluss des Einkaufs auf die Kreislaufwirtschaft und den Einsatz digitaler Tools. Es verdeutlicht anhand zahlreicher Beispiele, dass nachhaltiger Einkauf als aktives Steuerungsinstrument erfolgreich wirken kann, um ökologische, soziale und ökonomische Ziele messbar zu erreichen – ein unverzichtbarer Leitfaden für alle, die den Einkauf als strategischen Motor für nachhaltige Unternehmensentwicklung nutzen wollen.
Erscheint im Herbst 2026



Scanne den QR-Code und erhalte online Zugang zur Abbildung «Fünf-Phasen-Transformationsmodell für den nachhaltigen Einkauf»



Vorgehensmodell mit fünf aufeinander aufbauenden Phasen (Abbildung 1 online einsehen):

- Motivation und Rahmen schaffen: Analyse regulatorischer und marktseitiger Treiber, Aufbau eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses sowie Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen
- Zielsetzung und Projektumfang definieren: Entwicklung einer gemeinsamen Vision, Festlegung der Nachhaltigkeitsziele, Durchführung eines Reifegrad-Checks und Ableitung der strategischen Handlungsfelder
- Analyse und Zusammenfassung: Durchführung von Markt-, Warengruppen-, Lieferanten-, Risiko- und Zirkularitätsanalysen sowie Bewertung der Chancen, Risiken und wesentlichen Handlungsfelder
- Priorisieren und Umsetzungsplan entwickeln: Definition der Transformations-Roadmap, Priorisierung von Pilotprojekten und Business Cases sowie Planung von Governance, Change Management und Projektorganisation
- Pilotieren, implementieren und kontinuierlich verbessern: Auswahl geeigneter Initiativen und digitaler Lösungen, Umsetzung

erster Pilotprojekte, Erfolgsmessung anhand definierter KPI sowie kontinuierliche Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie.

Der besondere Mehrwert dieses Vorgehens liegt in der engen Verzahnung von Strategie, Analytik, Organisation, Digitalisierung und Veränderungsmanagement. Nachhaltiger Einkauf wird dadurch schrittweise in den operativen Einkaufsprozess integriert und entwickelt sich von der Erfüllung regulatorischer Anforderungen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Fazit

Nachhaltiger Einkauf entwickelt sich zu einer Kernkompetenz erfolgreicher Unternehmen. Wer Nachhaltigkeit frühzeitig strategisch verankert, stärkt die Resilienz seiner Lieferketten, reduziert Risiken, erschliesst Innovationspotenziale und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit. Die Zukunft gehört Unternehmen, die Nachhaltigkeit nicht als Pflicht, sondern als Bestandteil ihrer Wertschöpfung verstehen. •

LEHRGANG «CERTIFIED SUSTAINABLE PROCUREMENT MANAGER»

MIT PROCURE.CH-ZERTIFIKAT

Dieser CSPM-Lehrgang bietet einen ganzheitlichen und praxisorientierten Ansatz über die Handlungsfelder und Möglichkeiten, wie der Einkauf das Thema Nachhaltigkeit systematisch in seine Strategien und Praktiken integriert. Der fünftägige Lehrgang vermittelt praxisnahes Wissen und Fähigkeiten für eine professionelle Analyse und (Weiter-)Entwicklung des Einkaufs – hin zu einer nachhaltigen Einkaufsorganisation.

Hier geht es zur Anmeldung:

<https://www.procure.ch/bildung/lehrgaenge-einkauf/certified-sustainable-procurement-manager>



Lieferketten: China-Risiken besser verstehen

Ein neues Forschungs- und Zusammenarbeitsprojekt unterstützt Schweizer KMU dabei, ihre Abhängigkeiten von China besser einschätzen zu können und Lieferketten resilienter zu gestalten. KMU aus der Tech-Industrie können sich als Industriepartner am Projekt beteiligen.



Daniel Bont

Daniel Bont ist Senior Berater für China, Australien und Internationalisierung bei S-GE. Er unterstützt KMU in Strategie und Business Development und hat bereits über 800 Unternehmen auf ihrem Weg nach China begleitet. Zuvor war er Verkaufsleiter Asien bei Leica Microsystems. Mit seiner langjährigen Erfahrung und seinem praxisnahen Blick begleitet er Firmen bei ihren internationalen Wachstumsschritten.

Erreichbar unter:
DBont@s-ge.com



Globale Spannungen, neue Exportkontrollen und geopolitische Unsicherheit verändern die Rahmenbedingungen für Unternehmen. Besonders sichtbar ist dies im Handel mit China. Für viele KMU der Tech-Industrie ist China nicht nur Absatzmarkt, sondern auch eine wichtige Beschaffungsquelle für Komponenten, Materialien, Geräte und Elektronik. China hat seine Exportkontrollregeln modernisiert und baut Restriktionslisten aus. Betroffen sind nicht nur Güter, sondern auch Forschung und Entwicklung, Lizenzen sowie auch der Datenaustausch. Damit steigt das Risiko für Sanktionen, Lieferverzögerungen, Compliance-Probleme oder Reputationsschäden. Gerade für KMU ist die Lage anspruchsvoll. Viele Lieferketten laufen über mehrere Stufen. Nicht immer ist ersichtlich, ob kritische Vorprodukte, Materialien oder Technologien direkt oder indirekt aus China stammen. Viele Unternehmen können ihre Abhängigkeit von chinesischen Inputs nur begrenzt einschätzen und haben noch keine Massnahmen ergriffen.

Ziel: Risiken sichtbar machen
Wer seine Abhängigkeiten kennt, kann Risiken besser bewerten und die eigene Widerstandsfähigkeit stärken. Hier setzt ein neues Forschungs- und Zusammenarbeitsprojekt der Universität St. Gallen und der Fachhochschule Graubünden an, das sie gemeinsam mit Switzerland Global Enterprise und dem Swiss Business Hub China lancieren. Es soll Schweizer KMU dabei unterstützen, ihre Exponierung gegenüber chinesischen Exportkontrollen und geopolitischen Risiken besser zu verstehen und gezielt zu steuern. Ziel ist es, wissenschaftliche Analysen und praktische Erfahrungen der Unternehmen zusammenzubringen. Daraus entstehen Orientierungshilfen zur Beurteilung von Abhängigkeiten, zur Stärkung der Lieferkettenresilienz sowie zur Weiterentwicklung von Compliance- und Beschaffungsstrategien.

Vom Risiko-Check zu robusteren Lieferketten
Teilnehmende Firmen erhalten eine Analyse ihrer Exponierung gegenüber chinesischen Exportkontrollen und Handelsrestriktionen. Darauf aufbauend, werden Empfehlungen erarbeitet, wie Lieferketten robuster gestaltet und Risiken im Umgang mit China besser gesteuert werden können. Zudem erhalten sie frühen Zugang zu Benchmarking-Erkenntnissen und Best-Practice-Modellen von S-GE und dem Swiss Business Hub China. Gesucht werden Schweizer Unternehmen, die in China produzieren oder Waren, Komponenten, Materialien oder Vorprodukte aus China beziehen. Als Industriepartner bringen sie Erfahrungen zu Beschaffungsstrukturen ein, spiegeln Entwürfe der Projektergebnisse und stellen sicher, dass die Resultate praxistauglich und relevant sind. ●

Ihr Schaufenster Votre vitrine

Wir präsentieren Ihnen in jeder Ausgabe eine Auswahl neuer Firmenmitglieder. Als Mitglied haben Sie Zugang zur Mitgliederliste.

Dans chaque édition, nous vous présentons une sélection de nouveaux membres entreprises. En tant que membre, vous avez accès à la liste des membres.

**Offene Fragen? Wenden Sie sich an:
Des questions? N'hésitez pas à vous adresser à:**



Damiano Arturi 062 837 57 01 arturi@procure.ch	Radsiga Ravindran 062 837 57 12 ravindran@procure.ch
---	---

Früh Verpackungstechnik AG

Früh Verpackungstechnik AG ist ein führendes Schweizer Familienunternehmen für anspruchsvolle Verpackungslösungen in der Medizintechnik und Pharmazie. Das 1980 gegründete Unternehmen beschäftigt rund 600 Mitarbeitende an den Standorten Fehraltorf (CH) und Exton, PA (USA). Im Fokus stehen massgeschneiderte Packmittel wie Folien, Beutel, Peelbeutel und Blister. Statt Standardlösungen entwickelt Früh individuelle Materialkombinationen mit exakt abgestimmten Barriereeigenschaften, Siegelfestigkeiten und Materialverhalten. Produziert wird in der Schweiz, geliefert weltweit.

Für Medtech- und Pharmakunden übernimmt Früh zudem die gesamte Lohnverpackung – von Montage, Etikettierung und Serialisierung bis zu Logistik und Endverpackung. Ergänzt wird das Angebot durch Sterilisationsservices sowie akkreditierte Labordienstleistungen zur Prüfung von Klimabeständigkeit, Robustheit und Haltbarkeit. Unser Anspruch: Verpackungslösungen, die Produkte zuverlässig schützen und sicher bis zum Patienten bringen.

Früh Verpackungstechnik AG
Allmendstrasse 47
8320 Fehraltorf
www.fruh.ch

KMU Partner

Die KMUPartner mit Sitz in Cham (ZG) unterstützt KMU im deutschsprachigen DACH-Raum. Dahinter steht ein Team erfahrener Fachleute aus verschiedenen Funktionen und Bereichen.



Angeboten werden drei Dienstleistungen:

- One-Time Solutions: gezielte Hilfe im Einkauf in Forschung und Entwicklung, und in der Marktpreisevaluation im Verkauf und Supply Chain, ohne langfristige Bindung;
- X-as-a-Service: kurzzeitige Unterstützung auf Stunden, Tage, Wochen und Interimsbasis, remote oder direkt im Betrieb durch erfahrene Fachkräfte;
- Projekt und Transformation: Begleitung in Supply Chain, Qualitäts-, Prozess- und Lean-Management, Administration, Recruiting und Finanzen.

Der KMU Partner ist es wichtig, punktuell, schnell und messbar zu unterstützen und ihren Kunden ein verlässlicher, langfristiger Partner zu sein.

KMU Partner
Langackerstrasse 32
6330 Cham
www.kmupartner.com

re-basel

re-basel lanciert neue Plattform für urbane und nachhaltige Transformation. Am 7. und 8. April 2027 findet im VIA Basel erstmals die re-basel statt – eine neue nationale Plattform für urbane und nachhaltige Transformation mit Fokus auf konkrete Zukunftsprojekte. Die zweitägige Veranstaltung ist als re-convention konzipiert – ein Fachkongress mit begleitender Ausstellung. re-basel bringt Entscheidungsträger:innen aus Städten, Infrastruktur, Mobilität, Energie, Technologie und Investment zusammen. Der Name «re-basel» steht für «regenerative ecosystems» und greift zentrale Prinzipien der Kreislaufwirtschaft auf – wie reduce, reuse oder reconstruction.

Fachkongress mit Impulsen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik: Nationale und internationale Speaker präsentieren Projekte, Strategien und Innovationen rund um nachhaltige Stadtentwicklung, Energie, Mobilität und Infrastruktur.

Ausstellung mit konkreten Lösungen und Technologien: Die begleitende Ausstellung präsentiert innovative Lösungen und Technologien für nachhaltige Infrastruktur und urbane Entwicklung.



re-basel
Grellingerstrasse 33
4052 Basel
www.rebasel.com

Bild: Adobe Stock

Rolf Maier & Co AG

Die Rolf Maier & Co AG (Beck Maier) ist ein Familienunternehmen mit Wurzeln im Fricktal. Was vor vielen Jahren als Bäckerei begann, ist heute ein Betrieb mit rund 240 Mitarbeitenden und elf Standorten im Kanton Aargau.



Täglich entstehen in unserer Produktion in Laufenburg frische Backwaren, Konditorei- und Confiserieprodukte für unsere Filialen, Cafés und Geschäftskunden. Dabei verbinden wir traditionelles Handwerk mit modernen Arbeitsabläufen und investieren laufend in die Weiterentwicklung unseres Unternehmens.

Besonders wichtig sind uns unsere Mitarbeitenden und die Ausbildung junger Berufsleute. Als regional verankertes Unternehmen möchten wir unseren Kundinnen und Kunden täglich Qualität, Genuss und Gastfreundschaft bieten – und gleichzeitig ein verlässlicher Arbeitgeber in der Region sein.

Rolf Maier & Co AG – Bäckerei-Konditorei -Café
Marktgasse 162
5080 Laufenburg
[**www.beck-maier.ch**](http://www.beck-maier.ch)

Panoff Consulting GmbH

Die Panoff Consulting GmbH ist ein Schweizer Boutique-Beratungsunternehmen mit Sitz in Baar (ZG), das 2014 von einem Team CxO-erfahrener Partner gegründet wurde.



Panoff Consulting setzt sich zum Ziel, auf Basis fundierter, operativer Erfahrungen praxisnahe und umsetzbare Beratungsleistungen zu erbringen und ihre Kunden auch bei der Implementierung der erarbeiteten Lösungen zu begleiten. Der Fokus liegt dabei auf den drei Kompetenzfeldern Automotive Retail, Health Care und Business Transformation.

Getreu dem Motto «Driven by performance – Focused on results and people» arbeitet das Team pragmatisch, strukturiert und ergebnisorientiert – mit dem Ziel, nachhaltige Veränderungen zu bewirken.

Panoff Consulting GmbH
Arbachstrasse 2d
6340 Baar (Inwil)
[**panoff.ch**](http://panoff.ch)

rentacorn

Mehr als Popcorn – hinter rentacorn stehen die drei Gründer Franz Jaggi, Roland Jaggi und Lucienne Senn. Gemeinsam verfolgen sie eine klare Vision: Menschen zusammenzubringen und Events mit einem einfachen, aber emotionalen Erlebnis zu bereichern. Aus dieser Idee entstand ein schweizweites Vermietungsangebot für professionelle Popcornmaschinen mit Rundum-Service.



Was rentacorn auszeichnet, sind persönliche Betreuung, höchste Qualitätsansprüche und eine unkomplizierte Zusammenarbeit. Unsere Kundinnen und Kunden profitieren von modernen Geräten, transparenten Angeboten und individuellen Lösungen – vom Familienfest über Firmenevents bis hin zu Messen und Promotionen. Wir setzen konsequent auf Schweizer Rohstoffe, bevorzugen regionale Partner und achten auf kurze Lieferwege. Qualität, Nachhaltigkeit und Vertrauen sind für uns keine Schlagworte, sondern gelebte Werte. Frisch zubereitetes Popcorn schafft Begegnungen, weckt Erinnerungen und sorgt für echte Emotionen. Genau dafür steht rentacorn – zuverlässig, partnerschaftlich und mit viel Leidenschaft. **Rentacorn – Crave the Crunch.**

rentacorn
Heiselstrasse 111
8155 Niederhasli
[**www.rentacorn.ch**](http://www.rentacorn.ch)

Porträt Mobility Genossenschaft

Mobility ist das führende Schweizer Carsharing-Unternehmen und bietet mehr als 3200 Fahrzeuge an 1600 Standorten an – vom kleinen Stadtflitzer über den praktischen Combi bis zum Transporter. Die Fahrzeuge lassen sich kurzzeitig für eine Stunde oder mehrere Tage mieten. Reservation und Nutzung erfolgen digital über eine App. Kundinnen und Kunden buchen Fahrzeuge, öffnen diese per Smartphone und erhalten eine transparente Abrechnung der gefahrenen Zeit und Kilometer.



Die Mobility Genossenschaft wurde 1997 gegründet und entstand durch Fusion der Vorgängergenossenschaften ATG und ShareCom. Das Unternehmen beschäftigt rund 250 Mitarbeitende, von denen die meisten am Hauptsitz in Rotkreuz arbeiten.

Mobility versteht Carsharing als Teil einer zukunftsgerichteten Mobilität und als nachhaltige Alternative zum Privatauto. Darum baut die Genossenschaft ihr Angebot laufend aus. Ein Mobility-Auto ersetzt im Schnitt 18 Privatfahrzeuge und schafft damit Platz, verringert den Verkehr und entlastet die Umwelt.

Mobility Genossenschaft
Suurstoffi 16
CH-6343 Rotkreuz
[**www.mobility.ch**](http://www.mobility.ch)

YUVIS Augenpraxis Goldau AG

Bewährtes weiterführen, Zukunft gestalten – die Augenpraxis wurde 1998 von Dr. Christoph Kryenbühl gegründet und wird seit Januar 2024 unter dem Namen YUVIS AUGENPRAXIS von Dr. Vincent Grandjean und Dr. Marvin Marti geführt.



Gemeinsam mit unserem Team setzen wir auf eine persönliche und moderne augenärztliche Betreuung. Eine enge Zusammenarbeit mit Hausärzten, Optik-Fachgeschäften und Spezialisten der Region ermöglicht eine ganzheitliche Versorgung unserer Patientinnen und Patienten. Dank unseres Ärzteteams können wir Termine in der Regel zeitnah und ohne lange Wartezeiten anbieten. Im September 2026 verstärkt Dr. med. Simona Simmen unser Team. Mit ihrer Spezialisierung auf Netzhaut- und Entzündungserkrankungen des Auges erweitert sie unser medizinisches Angebot und ergänzt die augenärztliche Versorgung in der Region.

Unser Anspruch ist es, moderne Augenheilkunde mit persönlicher Beratung und einer vertrauensvollen Betreuung zu verbinden. Wir freuen uns darauf, unsere Patientinnen und Patienten kompetent und individuell begleiten zu dürfen.

YUVIS AUGENPRAXIS
Parkstrasse 2, 6410 Goldau
Tel. 041 859 16 66
[**www.yuvis.ch**](http://www.yuvis.ch)

Coface

Coface aide les entreprises à prendre des décisions commerciales en toute confiance, en transformant le risque en opportunité. Grâce à son réseau international et à 30 ans d'expertise locale en Suisse, Coface fournit des analyses actionnables sur les entreprises, secteurs et marchés. Ses solutions d'assurance-crédit, de Business Information et de recouvrement contribuent à sécuriser les partenaires stratégiques, protéger les marges et soutenir une croissance durable.



Coface
Avenue de Rhodanie 40b
1007 Lausanne
[**www.coface.ch**](http://www.coface.ch)

andmore AG

Die andmore AG mit Sitz in Bremgarten (AG) ist auf die Beschaffung von Arbeitskleidung, PSA und Werbeartikeln spezialisiert. Gegründet 2017 von Gjimi Dodaj und Fran Topalli, beschäftigt das Unternehmen heute zwölf Mitarbeitende.



Das Besondere: andmore vereint drei Bereiche unter einem Dach, die sonst getrennt eingekauft werden – Analyse und Beratung, digitale Beschaffungswerkzeuge und die Produkte selbst. Von der Bedarfsanalyse über personalisierte Webshops und Ausgabeautomaten bis zur Bewirtschaftung, Lagerung und Lieferung erhalten Kunden alles aus einer Hand. Das reduziert die Zahl der Lieferanten, schafft Transparenz über Bestände sowie Kosten und entlastet interne Prozesse.

Im Fokus stehen mittlere und grössere Unternehmen der Deutschschweiz mit dezentralen, wiederkehrenden Beschaffungsprozessen. Regional verankert, mit eigenem Lager und persönlicher Betreuung – für Kunden, die Transparenz, Kontrolle und eine effiziente Beschaffung wollen.

andmore AG
Oberebenestrasse 41
5620 Bremgarten
[**www.andmore.swiss**](http://www.andmore.swiss)

Melioris Einkaufsberatung AG

Melioris ist eine Schweizer Einkaufsberatungsfirma mit vier Standorten in der gesamten Schweiz. Seit über 22 Jahren begleiten wir private Unternehmen und öffentliche Institutionen als unabhängiger Partner in allen Beschaffungsthemen – von operativer und strategischer Einkaufsberatung über Organisationsberatung bis hin zu Personalressourcen im Einkauf. Wir optimieren Beschaffungsprozesse, realisieren Kostenpotenziale und schaffen nachhaltige Mehrwerte – ohne Qualitätsverluste und mit klarer Ausrichtung auf die individuellen Kundenbedürfnisse. Je nach Art der Projekte können wir ebenfalls ausschliesslich erfolgshonoriert sein. Partnerschaft, Objektivität und die Zufriedenheit unserer Kunden stehen dabei im Mittelpunkt.



Melioris Einkaufsberatung AG
Bernapark 28
3066 Stettlen BE
[**www.melioris.ch**](http://www.melioris.ch)

Impressum

Auflage
2350 Exemplare
Rund 8000 Kontakte unserer Mitglieder
haben Zugang zum E-Paper.
59. Jahrgang

Erscheinungsweise
Bis zu 6 Ausgaben pro Jahr

Herausgeber
procure.ch
Entfelderstrasse 2
Postfach 3820
CH-5000 Aarau
Telefon 062 837 57 00
contact@procure.ch

Redaktionsleitung
Damiano Arturi
arturi@procure.ch
062 837 57 01

Autorinnen und Autoren
Alessandro Bee
Alex Gertschen
Andreas Engel
Andreas Kyburz
Aymeric Duprez
Bernhard Mähr
Brahim Hemidi
Carsten Vollrath
Christopher Cordey
Daniel Bont
Désirée Klarer
Elisabeth Frey
Erica Sauta
Gabriela Küng-Werder
Hans-Peter Dreier
Henri Cortat
Marc Dolder
Michael Spiess
Mina Saidze
Miriam Kaufmann
Sabine Vontobel
Stefanie Egger
Thomas Freiburghaus
Urs Angliker



gedruckt in der
schweiz

Produktion
Diestar AG
merkur medien ag

Anzeigenverkauf
frey@procure.ch
Telefon 062 837 57 00

Hinweise
© 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. Haben Sie Fragen an die
Redaktion? Schreiben Sie uns.

Titelbild: AdobeStock



Die nächste Ausgabe

erscheint am:
16.10.2026
Redaktions- und Insetateschluss:
01.10.2026

Thema: Energie

**MÖCHTEST AUCH DU
DEIN UNTERNEHMEN
ODER DEINE DIENST-
LEISTUNG SICHTBAR
MACHEN?**



**Werbe dort, wo deine
Zielgruppe liest.
Informiere dich jetzt
über unsere
Werbemöglichkeiten.**

www.procure.ch/magazin/ihre-werbung

PRÜFUNGSAUSSCHREIBUNG

Berufsprüfung (BP)

Einkaufsfachfrau /-mann mit eidg. Fachausweis

Datum
schriftlich (2 Tage): 02. und 03. Febr. 2027
mündlich (1 Tag): zwischen 15. und 19. März 2027

Ort
Wird noch bekannt gegeben

Anmeldeschluss
25. September 2026

Prüfungsgebühr
CHF 2400.–

Auskünfte
procure.ch, Prüfungssekretariat
Entfelderstrasse 2, 5000 Aarau
pruefungen@procure.ch



Events August–Oktober 2026

REGIONEN



FACHGRUPPEN



Daten	Firma/Veranstaltungstyp	Ort	Gruppe
25.08.2026	Besichtigung KKW Gösgen	Gösgen	Region Mitte
26.08.2026	SheConnects – Networking & Cocktails	Bern	Fachgruppe SheBuys
02.09.2026	Firmenbesichtigung Veriset AG	Root	Region Zentralschweiz
10.09.2026	Firmenbesuch bei Bucher Industries in Neuheim	Neuheim (ZG)	Region Zentralschweiz
10.09.2026	«Moderne Lieferkette im Gesundheitswesen»; Gilgen-Logistics AG	Suhr	Fachgruppe Health Care
11.09.2026	Switzerland Global Enterprise: Services und Netzwerke für den internationalen Handel	Zürich	Fachgruppe Aussenhandel
15.09.2026	Firmenbesichtigung Schreinerei Lädach	Bern	Region Bern
15.09.2026	SheConnects – Networking & more	Bern	Fachgruppe SheBuys
17.09.2026	Besichtigung neues Logistikgebäude von Lonza	Visp	Region Oberwallis
23.09.2026	Besichtigung Rheinhafen Basel	Basel	Region Mitte
24.09.2026	Firmenbesichtigung HERON	Dornbirn	Region Ost
28.09.2026	Procurement AI 3.0	Zürich	Region Zürich
07.10.2026	Firmenbesichtigung «Holliger & Söhne»	Boniswil	Region Mitte
12.10.2026	procure.ch Expert Talk «Digitalisierung»	online	Expert Talk
14.10.2026	Firmenbesichtigung Signal AG	Büren an der Aare	Region Bern
15.10.2026	Firmenbesuch Schweizer Zucker AG	Frauenfeld	Region Bern
20.10.2026	Firmenbesichtigung WEB0	Gossau	Fachgruppe SheBuys
27.10.2026	Firmenbesuch bei Zur Rose	Frauenfeld	Region Ost
27.10.2026	Firmenbesuch NOVA SWISS AG	Zürich	Region Zürich

JETZT PROCURE.CH-MITGLIED WERDEN

PROFITIEREN SIE VON ZAHLREICHEN VORTEILEN

- ✓ ¼-Seite Vorstellungsinserat Ihres Unternehmens in unserem Print- und Onlinemagazin
- ✓ Zugang zu über 100 Firmen- und Fachanlässen
- ✓ Neueste Informationen zur Umsetzung von KI in der Beschaffung
- ✓ Möglichkeit zu eigenem Event in deinem Unternehmen
- ✓ Einzigartiges Netzwerk und entsprechender Austausch mit direktem Zugang – schweizweit
- ✓ Exklusive Mitgliederpreise für unsere Lehrgänge
- ✓ Veröffentlichung Ihrer Stelleninserate im procure.ch-Netzwerk

**KOSTENLOSE
FIRMENMITGLIEDSCHAFT
FÜR DAS JAHR 2026.**

BEI REGISTRIERUNG BIS
AM 31.08.2026

Gleich anmelden unter:
my.procure.ch/de/registrieren

Nach der Online-Registrierung Info an arturi@procure.ch
mit dem Stichwort «Kostenlose Mitgliedschaft 2026».

