

Im Zentrum steht der Kunde

Autor(en): **Wiederkehr, Alois**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology**

Band (Jahr): **74 (1996)**

Heft 5

PDF erstellt am: **05.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-876764>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

<http://www.e-periodica.ch>

EINKAUF TELECOM PTT IM UMBRUCH

IM ZENTRUM STEHT DER KUNDE

Weltweit ist der Telecom-Markt in Bewegung. Stichworte wie Liberalisierung, Allianzen und Beteiligungen gehören zur Tagesordnung. Auch die Telecom PTT richtet sich auf die veränderte Lage aus, da sie mit der 1998 kommenden Liberalisierung der Netze voll im Wettbewerb mit nationalen und internationalen Anbietern von Telecom-PTT-Dienstleistungen stehen wird. Im vorliegenden Beitrag werden die Neuerungen im Einkauf der Telecom PTT aufgezeigt, welche sich aufgrund der geänderten Anforderungen aufdrängen.

Was und wie kann die Logistik – Einkauf und Lagerwirtschaft – zu einem guten Ergebnis der Telecom PTT beitragen und welche Vorkehrungen können zu einer Wettbewerbs-

Nachfolgend werden nur die Neuerungen im Einkauf der Telecom PTT aufgezeigt, die sich aufgrund der geänderten Anforderungen aufdrängen.

ALOIS WIEDERKEHR, BERN

stärkung des Unternehmens beitragen? Es sind vor allem folgende Schwerpunkte:

- Durch die Optimierung der Vorratsbestände, der Materialverteilung und der Lagerinfrastruktur lassen sich wesentliche Kosten einsparen. Die Logistik Telecom PTT hat mit einem neuen Logistikkonzept die Weichen für die Zukunft gestellt und bereits beträchtliche Kosteneinsparungen erreicht.
- Mit einer optimalen Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen lässt sich viel Geld einsparen. Dabei gilt es zu beachten, dass sich jeder Franken, der im Einkauf eingespart wird, zu 100 % im Unternehmensergebnis niederschlägt, während eine Steigerung des Verkaufsumsatzes sich nur mit wenigen Prozenten als Gewinn auswirkt.

Ist-Zustand und deren Folgerungen

Seit jeher wurden Anstrengungen unternommen, um günstig einzukaufen. Dies wurde jedoch dadurch erschwert, dass extrem hohe technische Anforderungen an die Geräte gestellt wurden; oft verbunden mit firmeninternen Spezialausführungen. Erst die stärker-

re Normierung und das grössere Kostenbewusstsein der letzten Jahre brachten Verbesserungen, die es erlaubten, die Konkurrenz unter den Lieferanten zu erhöhen und mit ihnen stärker über kommerzielle Bedingungen zu verhandeln.

Was dies auf der Kostenseite bedeuten kann, geht aus folgendem Beispiel hervor:

Die Telecom PTT beschafft jährlich Güter für rund 2 Mia Fr. Werden die Einstandspreise auch nur um 1 % gesenkt, können 20 Mio Fr. eingespart werden.

Wurden bis vor einigen Jahren alle Bestellungen durch den Zentraleinkauf (ZE) abgewickelt, änderte dies in den letzten zwei Jahren beträchtlich. Durch einen Geschäftsleitungsentcheid erhielten die Geschäftsbereiche der GD die Kompetenz, selbst einzukaufen und Einkaufsfunktionen an die Telecom-PTT-Direktionen zu delegieren. Die Auswirkungen davon sind:

- Entlastung des ZE von Routinegeschäften
- grössere Kompetenz der Geschäftsbereiche und der Telecom-PTT-Direktionen
- starke «Beanspruchung» von Beratungsfunktionen des ZE
- erschwerte Koordination des unternehmensweiten Einkaufs
- uneinheitliches Auftreten am Beschaffungsmarkt

Gesetze/Reglemente	↔	Handlungsfreiheit
Volkswirtschaft	↔	Betriebswirtschaft
Inland	↔	Ausland
Heimatschutz	↔	Wettbewerb
Marktöffnung (EFTA/WTO/Gatt)	↔	regionale Interessen
Markt Schweiz	↔	Marktöffnung andere Staaten
Kleinfirmen	↔	Grossfirmen
Wettbewerb	↔	Partnerschaft
Technik	↔	Kaufmann

Tabelle 1. Spannungsfelder im Einkauf der Telecom PTT.

Leitlinien für den Einkauf

Ziel jeden Einkaufs ist es, die benötigten Güter und Dienstleistungen günstig in der benötigten Qualität und Menge rechtzeitig zu beschaffen. Dabei bewegt er sich in verschiedenen Spannungsfeldern (Tabelle 1).

Im Umfeld des Einkaufs der Telecom PTT bestehen über 50 Gesetze, Verordnungen und Richtlinien des Bundes, interne Weisungen und Zuständigkeitsregelungen. Die wichtigsten sind das «Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen» (BoeB) und die dazugehörige «Verordnung» (VoeB), die erst vor kurzem in Kraft gesetzt wurden.

BoeB/VoeB

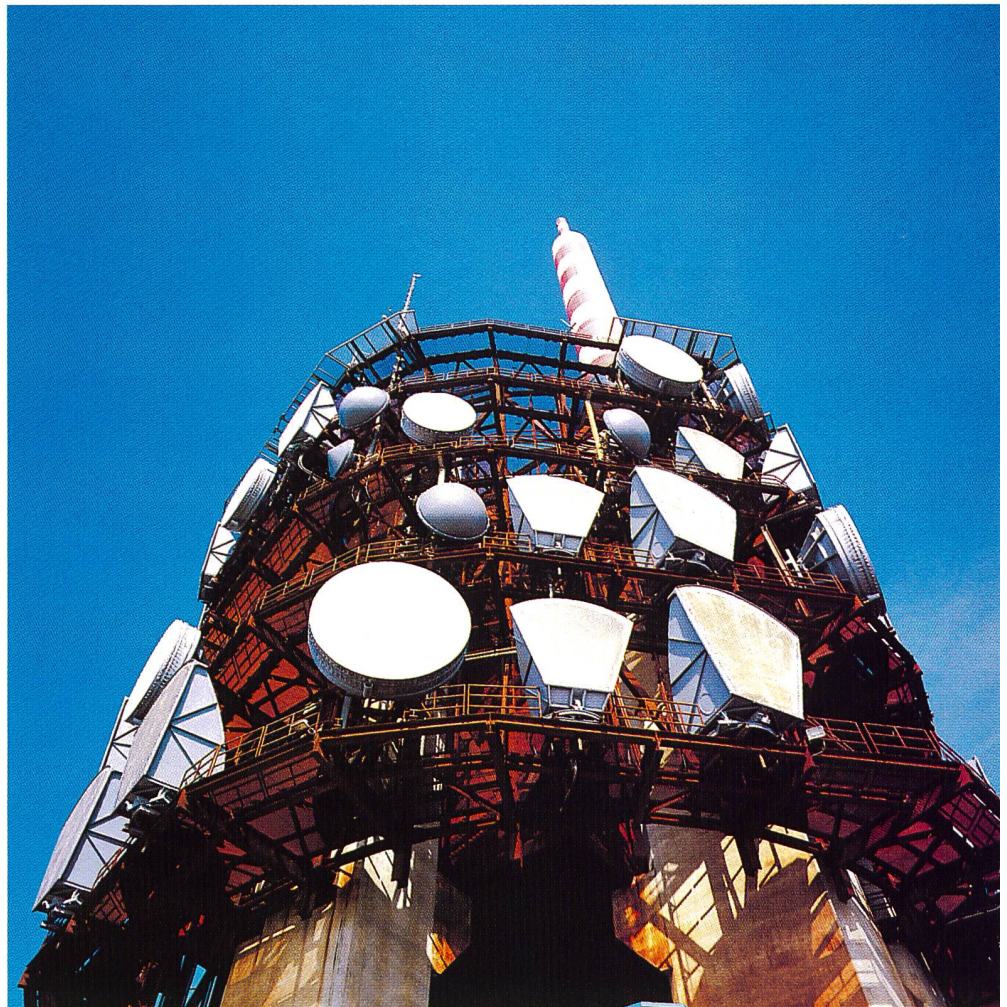
Die Telecom PTT ist nicht den Regeln des Gatt oder des Welthandelsabkommens (WTO) über das öffentliche Beschaffungswesen unterstellt, jedoch denjenigen der «Verordnung des Bundes über das öffentliche Beschaffungswesen». Die Telecom PTT hat sich somit an die Beschaffungsregeln des Bundes zu halten. Es sind dies vor allem:

- sorgfältige, wirtschaftliche und sparsame Handlungsweise
- Schaffung von Wettbewerbssituationen
- Auftragsvergabe nicht aufgrund protektionistischer, strukturpolitischer oder regionalpolitischer Kriterien
- Gleichbehandlung von in- und von ausländischen Anbietern (EFTA-Abkommen, Gatt-Abkommen)
- öffentliche Ausschreibung von Aufträgen für Güter und Dienstleistungen im Monopolbereich von über 1,209 Mio Fr. pro Jahr
- Vergabe: günstigstes Angebot (bestes Verhältnis zwischen Preis und Leistung) oder billigstes Angebot
- Einsichtsrecht bei Monopolsituationen

Beschaffungsstrategie Telecom PTT

Trotz der vielen Vorschriften hat es sich als zweckmässig erwiesen, die Beschaffungsstrategie der Telecom PTT schriftlich festzuhalten und breit bekanntzumachen.

Die Beschaffungsstrategie der Telecom PTT enthält unter anderem die Erwartungen an unsere Lieferanten.



Die Einkaufspalette ist umfangreich und vielfältig. Sie reicht vom Übersetzungsturm bis zum letzten Bauteil (Foto H. R. Bramaz).

Es sind dies meist die im Einkauf seit langer Zeit verfolgten Ziele. Neu ist, dass die Strategie von der Geschäftsleitung ausdrücklich genehmigt ist, dass sie zielgerichteter umgesetzt wird, dass der Wettbewerb konsequenter gefördert und die Strategie den Lieferanten bei jeder sich bietenden Gelegenheit ins Bewusstsein gerufen wird. Die wichtigsten Erwartungen an unsere Lieferanten sind aus Tabelle 2 ersichtlich.

Dies hat sich fast schlagartig geändert. Als Servicecenter muss der ZE seine Kosten den Auftraggebern weiterverrechnen. Er muss sich «verkaufen» und den potentiellen Auftraggeber überzeugen, dass es für ihn die wirtschaftlichste Lösung ist, die Dienste des ZE zu beanspruchen. Den Geschäftsbereichen müssen einwandfreie Dienste zu günstigsten Preisen geliefert werden.

Organisatorische Änderungen

Wie bereits erwähnt, ist mit OFS eine Dezentralisierung der Einkaufsfunktionen beschlossen worden, was einerseits zu einem Rückgang der traditionellen Aufgaben beim ZE, andererseits jedoch zu neuen Funktionen wie Beschaffungsberatung und -koordination führte. Im Hinblick auf die Realisierung der Totalrevision des PTT-Organisationsgesetzes, welches die

Was in Zukunft ändert

Zentraleinkauf als Servicecenter

In der Vergangenheit mussten alle Beschaffungen über den ZE abgewickelt werden. Der ZE sah sich deshalb nicht veranlasst, seine Leistungen speziell hervorzuheben und für seine Dienste zu werben.

- Wir erwarten, dass uns unsere Lieferanten zu international konkurrenzfähigen Konditionen beliefern.
- Wir trachten danach, eine Wettbewerbslage zu schaffen.
- Monopolstellungen von Lieferanten sind unerwünscht.
- Alle Lieferanten werden gleich behandelt.
- Jede Firma kann sich um Aufträge bewerben. Daraus kann jedoch kein Anrecht auf Aufträge abgeleitet werden.
- Zwischenhandel ist tunlichst zu vermeiden; es sei denn, der Zwischenhändler erbringe uns nützliche Zusatzleistungen.
- Nach Möglichkeit beschaffen wir marktgängige Produkte.
- Wir wollen qualitativ gute Produkte beschaffen.
- Gleichartige Güter sollen nur durch eine Stelle beschafft werden.
- Die Lieferanten sollen beurteilt werden.
- Die gesetzlichen Vorgaben des Bundes sind zu beachten (Gesetz und Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen, EFTA-Vertrag, Gatt-Abkommen usw.).
- Der Zentraleinkauf nimmt die Koordination der Einkaufsfunktionen der Telecom PTT wahr.

Tabelle 2. Die Beschaffungsstrategie der Telecom PTT.

Trennung zwischen Post und Telecom PTT bringen soll, wird das Ziel verfolgt, alle Beschaffungen der Telecom PTT für Güter und Dienstleistungen aus einer Hand anbieten zu können.

Es gehört zu den Führungsfunktionen, die Organisation immer wieder in Frage zu stellen. Die Änderungen im Umfeld wie

- Delegation von Einkaufsaufgaben
- Trennung Post – Telecom PTT
- koordinierte Beschaffungen mit internationalen Allianzen
- neue Aufgaben
- Qualitätssicherung
- Neuausrichtung der Telecom PTT auf die Liberalisierung usw.

bedingen auch eine Neuausrichtung des Einkaufs. Im Zentrum steht der Kunde. Die neue Organisation soll möglichst flexibel auf künftige Änderungen im Umfeld reagieren können.

Einkaufsberatung

Im ZE stehen Spezialisten für kommerzielle Beschaffungsfragen zur Verfügung. Jeder Einkäufer soll über ein solides Basiswissen verfügen, um in den meisten Fällen kompetent Auskunft erteilen zu können. Für komplexe Fragen, die ein vertieftes Wissen erfordern, sind Spezialisten ausgebildet, die bei Bedarf beigezogen werden können. Beispiele solcher Aufgaben

sind Mehrwertsteuer, öffentliche Ausschreibung, Zollfragen, Import/Export usw.

EDV-Infrastruktur

Der ZE verfügt heute über eine EDV-Software, welche die rationelle Abwicklung der Massengeschäfte erlaubt. Telecom-PTT-weit wird jedoch auch in der EDV eine Standardisierung angestrebt. So wird für verschiedene Aufgaben die Standardsoftware SAP eingesetzt.

Ein Projektteam hat geprüft, wie die zweckmässige Beschaffungsapplikation der Zukunft aussehen soll. Dabei muss der neuen Organisation mit den delegierten Einkaufsfunktionen Rechnung getragen werden. Es geht also darum, ein einheitliches EDV-System für die Beschaffung bereitzustellen, das sowohl von sämtlichen dezentralen Beschaffungsstellen als auch vom ZE anzuwenden ist. Gleichzeitig soll es die Schnittstellen zu anderen EDV-Applikationen sicherstellen. Die Entscheidung fiel zugunsten des Materialmanagementmoduls SAP R/3 aus. Gegenwärtig wird ein Pilotbetrieb «Einkauf» vorbereitet.

Internationale Zusammenarbeit

Die Telecom PTT ist zusammen mit der niederländischen PTT Telecom, der

schwedischen Telia und der spanischen Telefonica an Unisource beteiligt, mit der eine grössere Konkurrenzfähigkeit der vier Telecom-Unternehmen auf dem internationalen Markt und das Anbieten von innovativen Telekommunikationsdiensten in hoher Qualität bezweckt wird.

Durch die Beteiligung der vier Telecom-PTT-Unternehmen an Unisource ist eine intensive Zusammenarbeit entstanden. Ein Bereich betrifft den Einkauf. In gemeinsamen Projekten werden die Voraussetzungen für die gebündelte Beschaffung von Produkten und Diensten abgesprochen. Dank dem koordinierten Vorgehen kann der Gesamtbedarf aller vier Telecom-Partner ausgeschrieben werden. Die grösseren Mengen ermöglichen günstigere Anschaffungspreise und eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten.

Die niedrigeren Einstandspreise wiederum erlauben den Telecom-Unternehmen, ihren Kunden günstigere Dienste anzubieten. Gemeinsame Projekte sind in Arbeit, zum Teil bereits realisiert. Die Erfolge zeigen, dass diese Art der Zusammenarbeit strategisch äusserst wertvoll ist und weiter ausgebaut werden muss.

Qualitätsmanagement

Die Logistik Telecom PTT strebt das QS-Zertifikat nach ISO 9001 sowie als Verstärkung das «Umweltmanagement-System» nach ISO 14001 auf Ende 1996 an. Die Vorarbeiten dazu laufen auf Hochtouren. Es geht nebst der Zertifizierung um die stetige Verbesserung der Arbeitsprozesse.

Verbesserung der Lieferantenbeurteilung

Eine verbesserte Lieferantenbeurteilung erlaubt gezielte Verbesserungs-massnahmen bei Lieferanten, die ungenügende Leistungen erbringen oder den Qualitätsanforderungen nicht genügen.

Anforderungen an den Einkäufer

In Zukunft werden an den Einkauf höhere Anforderungen gestellt. Der künftige Einkäufer muss

- jederzeit kompetent über die kommerziellen und rechtlichen Belange von Verträgen mit Lieferanten beraten können
- über technische Grundkenntnisse verfügen
- das eigene Unternehmen und den internationalen Telecom-PTT-Markt besser kennen, neue Lieferanten oder Produkte suchen
- aktiv in internationalen Beschaffungsteams mitarbeiten und Verträge mitgestalten
- verstärkt in Teams mit den technischen Stellen zusammenarbeiten.
- sehr gute Englischkenntnisse
- Teamarbeit und internationale Zusammenarbeit
- vernetztes Denken und ganzheitliche Beurteilung von Beschaffungsgeschäften (Product-Life-Cycle).

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Veränderte Bedingungen am Markt, Internationalisierung, Wettbewerb usw. erfordern von der Telecom PTT Anpassungen. Was für die Telecom PTT gilt, gilt auch für deren Einkauf. Neue Herausforderungen zwingen ihn zu flexiblem Handeln, zu vermehrter Mobilität, zur Anpassung von Strukturen und Arbeitsmitteln, zur Ausrichtung auf die Zukunft. Hinter diesen Veränderungen stehen Menschen, stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren innere Einstellung

für den künftigen Erfolg entscheidend ist.

Der ZE kann einen wichtigen Beitrag zu einer kostengünstigen Telecom-PTT-Infrastruktur beitragen und so mithelfen, die Wettbewerbsfähigkeit der Telecom PTT zu erhalten und nach Möglichkeit zu verbessern. 15



Alois Wiederkehr trat 1959 in die Postdienste ein. Später arbeitete er im Elektronischen Rechenzentrum PTT (ERZ) und wechselte im Jahr 1973 in die heutige Hauptabteilung Logistik der Telecom PTT, wo er als Adjunkt des Hauptabteilungschefs wirkte und als Fachdienstprojektleiter des EDV-Systems MATICO LT amtierte. Heute ist er Leiter des Zentraleinkaufs Telecom und Stellvertreter des Chefs der Hauptabteilung Logistik Telecom.

Damit diese Anforderungen erfüllt werden können, ist eine gezielte Ausbildung in folgender Richtung nötig:

- breiteres Basiswissen in kommerziellen Fragen
- verstärkte Ausbildung im Vertragsrecht

SUMMARY

Deep-rooted changes in Telecom PTT purchasing

Telecom PTT has to adjust to altered market conditions, internationalization, competition, etc. What applies to Telecom PTT as a whole, also applies to its purchasing. New challenges force it to be more flexible and more mobile, to adapt and adjust structures and working methods, and to look to the future. Behind these changes are people – employees whose mental attitude is decisive for future success. Central Purchasing can make an important contribution to the economic infrastructure of Telecom PTT and thus help to maintain and, where possible, improve Telecom PTT's competitiveness.