













DIE SCHWEIZ ALS SUPPLY-CHAIN-DREHSCHLEIBE

LÄNDER MIT DEM NIEDRIGSTEN SUPPLY-CHAIN-RISIKO

Land	Rang
 Schweiz	1
 Niederlande	2
 Schweden	3
 Österreich	4
 Japan	5
 Norwegen	6
 Finnland	7
 Singapur	8
 USA	9
 Dänemark	10

Quelle: Resilience Index Annual Report, 2018

EINLEITUNG

Die Kräfte der Globalisierung stellen für viele Unternehmen eine echte Herausforderung dar. Angesichts der Anforderung, auf sich schnell wandelnde Märkte und eine grenzüberschreitende Kundenbasis reagieren zu müssen, stellen viele Unternehmen fest, dass sie ihre Geschäfte internationaler aufstellen müssen. Nebst den riesigen Chancen, welche die weltweite Nachfrage eröffnet, sind auch einige Herausforderungen zu bestehen, und Unternehmen sehen sich mit zunehmenden Nachfrageschwankungen über immer breiter verteilte Kundenkanäle konfrontiert.

Ihr Erfolg als Supply-Chain-Manager basiert auf einer langfristigen Strategie, welche die Komplexität sowie die Kosten und Risiken globaler Logistikprozesse im Griff behält. Sie müssen eine effiziente und leistungsstarke weltweite Lieferkette aufbauen, die einen erhöhten Kundennutzen bietet, ohne dabei Rentabilität, Flexibilität, Skalierbarkeit und Nachhaltigkeit aus den Augen zu verlieren.

Eine grosse Herausforderung stellt sich dort, wo im Laufe der Zeit und über verschiedene Regionen hinweg weltweit tätige Unternehmen entstanden sind. Hier bestehen oft unterschiedliche interne Logistiksysteme und stark verankerte Insellösungen, sei es bezüglich Marken, internen Funktionen oder Geschäftseinheiten. Diese Situation erschwert eine konsequente Anwendung globaler Management-Instrumente und -Prozesse. Joint Ventures und Übernahmen bringen wiederum ganz eigene Schwierigkeiten mit sich und erschweren die Nutzung von Kostensynergien zwischen verschiedenen Marken und Einheiten, während gleichzeitig die Kundenbedürfnisse erfüllt werden müssen.

Dank ihrer strategisch guten Lage zwischen den Zeitzonen Asiens, Europas und der USA hat sich die Schweiz mit ihrer hervorragenden Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur und ihren spezifischen Lösungen für das Risiko- und Ertrags-Management zu einem Spitzenstandort für multinationale Konzerne entwickelt, die hier ihre Supply-Chain-Aktivitäten ansiedeln.

WARUM DIE SCHWEIZ WÄHLEN?

Die Schweiz kann Ihnen zahlreiche Vorteile bieten, wenn Sie:

- ein multinationaler Konzern sind, der sein weltweites Supply-Chain-Management aus wirtschaftlicher, logistischer und steuerlicher Sicht vereinheitlichen möchte,
- ein multinationaler Konzern mit besonderen logistischen Ansprüchen im Zusammenhang mit wertvollen Gütern sind,
- ein Finanzdienstleister sind, der seine Beschaffung über die Schweiz organisiert,
- ein Anbieter von Hotel- und Reiseleistungen sind und von der Schweizer Margenbesteuerung profitieren möchten.

HAUPTTRENDS IM SUPPLY-CHAIN-MANAGEMENT

Trend 1: Strategisches Supply-Chain-Management

Lieferketten werden immer komplexer und zersplitterter. Um sie dennoch über eine funktionsübergreifende Basis erfolgreich zu steuern, müssen entsprechende Strategien entlang der Wertschöpfungskette umgesetzt werden.

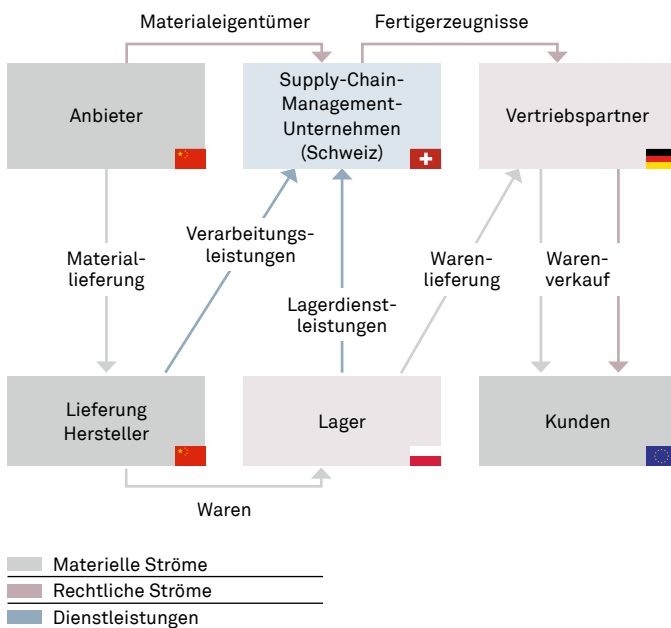
Die Herausforderungen:

- wirtschaftliche, zollrechtliche, handelsbezogene und logistische Aspekte in einem gemeinsamen Supply-Chain-Modell unter einen Hut zu bringen,
- qualifizierte Mitarbeitende zu finden, die komplexe logistische, mehrwertsteuer- und zollrechtliche sowie wirtschaftliche Aspekte einer gemeinsamen Lieferkette unter Kontrolle haben.

Warum die Schweiz:

1. In der Schweiz gibt es zahlreiche multinationale Konzerne, die erfolgreich integrierte Lieferketten nutzen, um steuerliche und zollrechtliche Aspekte mit rein wirtschaftlichen und logistischen Erwägungen zu vereinbaren.

Supply-Chain-Management in der Schweiz



Die meisten internationalen Supply-Chain-Aktivitäten in der Schweiz berücksichtigen auch die Steuerplanung als festen Bestandteil. Ein besonderes Merkmal dieses Systems besteht darin, dass Erträge aus dem Verkauf sowie Risiken aus der Produktion und dem Vertrieb in einer einzigen «unternehmerischen Einheit» in der Schweiz gebündelt werden. So können Geschäftstätigkeiten, Funktionen, Risiken und weitere wichtige Elemente einfacher einem zentralisierten Lieferketten-Management zugeführt werden. Ausserdem profitieren die Unternehmen von attraktiven Steuersätzen, die das Konzernergebnis positiv beeinflussen.

2. Die Schweiz verfügt über qualifizierte, mehrsprachige Arbeitskräfte, die sich auf alle Bereiche der Wertschöpfungskette spezialisiert haben. Verschiedene Universitäten und Bildungseinrichtungen in der Schweiz bieten Ausbildungen und Studiengänge im Bereich Supply-Chain-Management an:

Institute und Fakultäten für Supply-Chain-Management in der Schweiz

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH)
Executive MBA International Supply Chain Management
www.mba.ethz.ch

Universität St. Gallen
Executive MBA Logistic Management
www.es.unisg.ch/emba

Fachverband für Einkauf und Supply Management
Einkaufsfachmann/-fachfrau mit eidgenössischem Fachausweis
www.procure.ch

European Institute of Purchasing Management
MBA-Programme in Procurement und Supply Chain
www.eipm.org

International Institute for the Management of Logistics (IML)
Executive Master in Global Supply Chain Management
<https://iml.epfl.ch>

Universität Genf: HEC Genf
CAS Vertriebsmanagement, Logistik und Beschaffung
<http://achat.unige.ch>

International Federation of Purchasing and Supply Management
Programme in Procurement und Supply Chain
www.ifpmm.org

ZHAW School of Management and Law
MAS Supply Chain & Operations Management
www.zhaw.ch/sml

Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG
CAS FH in Supply Chain & Logistics Management
www.kalaidos-fh.ch

Fachhochschule Nordwestschweiz / MAS Supply Management Excellence
www.fhnw.ch

Quelle: Procurement & Supply Chain – Salary Survey 2010, Switzerland, MichaelPage.ch KPMG

Fallstudien:

Als Tochter des niederländisch-britischen Unilever-Konzerns, eines der grössten Konsumgüterkonzerne der Welt, agiert die **Unilever Supply Chain Company AG** als eigenständiges Unternehmen in Schaffhausen. Das in der Schweiz ansässige Unternehmen beschäftigt etwa 1'400 Mitarbeitende und ist zuständig für die gesamten Beschaffungs-, Produktions- und Logistikprozesse für den Konzern in Europa sowie in Süd- und Nordamerika. Als Supply-Chain-Zentrum von Unilever ist das Schweizer Unternehmen verantwortlich für die Bereitstellung von Roh- und Verpackungsmaterialien, für das gesamte Fabriknetz des Konzerns (einschliesslich Produktionsplanung, Volumenzuweisung und Investitionen für 62 europäische Produktionsstandorte) sowie für die Lagerung und den Transport von Fertigprodukten von den europäischen Produktionsstandorten zu den Endkundenmärkten.

Der **weltweite Bierkonzern AB InBev** siedelte seinen globalen Einkauf durch die Anheuser-Busch InBev Procurement GmbH im zugerischen Steinhausen in der Schweiz an. Die Gruppe hat sich entschieden, ihr Beschaffungsgeschäft in der Schweiz anzusetzen, da das Land attraktive Bedingungen für den effizienten Lieferkettenbetrieb bietet. Weitere Attraktivitätsfaktoren sind die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte und das unternehmensfreundliche Umfeld.

Trend 2: Risiko-Management

Die zunehmende Komplexität ist nicht die einzige Herausforderung, die sich stellt. Auch die Risiken bezüglich verschiedenster wirtschaftlicher, logistischer, finanzieller, imagebezogener und rechtlicher Aspekte nehmen stetig zu.

Die Herausforderungen:

- die Sichtbarkeit innerhalb der Lieferkette zu stärken, indem das Kerngeschäft und damit verbundene Risiken an einem Ort konzentriert werden, der über eine hervorragende Infrastruktur verfügt und ein vorteilhaftes Umfeld für das Supply-Chain-Management bietet,
- die Steuerung der Logistikelemente der Lieferkette durch die räumliche Nähe zu einem Netz an weltweiten Logistikdienstleistern zu verbessern.

Warum die Schweiz:

1. Durch eine qualitativ hochwertige Infrastruktur, ein stabiles politisches Umfeld, zuverlässige Arbeitskräfte und in gewissem Masse auch durch die Neutralität der Schweiz im Falle politischer Unruhen im Ausland lassen sich Risiken minimieren.
2. Verschiedene Risiken können durch die einmalig hohe Zahl an in der Schweiz ansässigen Dienstleistern gezielt vermieden werden, da diese Anbieter alle Lieferkettenelemente über unterschiedliche Branchen hinweg abdecken.

Im FM Global Resilience Index 2018 belegt die Schweiz im Bereich Lieferkettensicherheit den ersten Rang. Damit rangiert die Schweiz vor allen anderen Ländern wie Schweden, Deutschland, den Niederlanden und Irland. Der Index verdeutlicht, wie hoch die relative betriebliche Widerstandskraft gegenüber Lieferkettenstörungen in 130 verschiedenen Ländern ist. Dabei werden Risikoqualität, wirtschaftliche und weitere Supply-Chain-Faktoren berücksichtigt, darunter auch die Korruptionsbekämpfung und die Qualität der Infrastruktur und der örtlichen Anbieter.

Fallstudien:

Die **Luxury Goods International SA** (Gucci-Gruppe) unterhält ihr Logistikzentrum im Kanton Tessin. Dieses 320'000 Quadratmeter grosse Zentrum liefert Produkte in die ganze Welt. LGI ist das Verteilzentrum für die Gucci-Gruppe und hat als solches ursprünglich nur Produkte der Marke Gucci vertrieben. Nach der Übernahme anderer Marken wurden neue Standorte in der Schweiz sowie ein neues Logistikzentrum eröffnet. Berühmte Markenprodukte, Kleider und Accessoires werden von der Schweiz aus an zur Gruppe gehörende Geschäfte und Franchise-Niederlassungen, Duty-free-Boutiquen, Fachgeschäfte und Mehrmarkenwarenhäuser in die ganze Welt versandt. Vor der Niederlassung in der Schweiz hatte das Unternehmen häufig Probleme, die Sicherheit seiner Luxusgüter in Bezug auf die Logistik zu gewährleisten.

Die Metalor Technologies SA ist ein führender Edelmetall-aufarbeitungskonzern mit Sitz in Neuenburg. Die Beschaffung für die Lieferkette dieses Unternehmens wird von der Schweiz aus durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Edelmetalle aus legalen, ethischen Quellen stammen und nicht mit Verbrechen, bewaffneten Konflikten oder Menschenrechtsverletzungen in Verbindung gebracht werden. Die zu verarbeitenden Metalle kommen in die Schweiz, werden in Neuenburg verarbeitet und dann dank des sicheren und zuverlässigen Umfelds schnell und sicher an die Kunden geliefert.

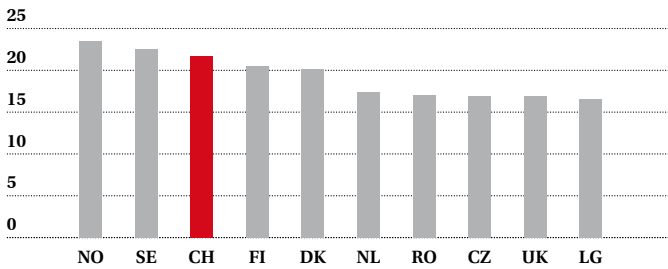
Trend 3: E-Supply-Chain

Die E-Supply Chain hat sich zu einem alltäglichen Bestandteil der wirtschaftlichen Geschäftstätigkeit entwickelt. Unternehmen nutzen sie zunehmend als effizientes Instrument für Kauf- und Verkaufstransaktionen, insbesondere da Privatpersonen heute mehr Waren und Dienstleistungen online einkaufen. Die Verfügbarkeit elektronisch bereitgestellter digitaler Produkte und Dienstleistungen nimmt stetig zu und geografische Grenzen werden per Mausklick überwunden.

Die Herausforderungen:

- Geschäftstätigkeiten dort anzusiedeln, wo sowohl eine gute IT-Infrastruktur als auch ein attraktives Geschäftsumfeld gegeben sind,
- Datenschutz zu gewährleisten.

Durchschnittliche Geschwindigkeit von Internetverbindungen 2017
im europäischen Vergleich in Mbps



Quelle: akamai, 2017

Warum die Schweiz:

1. Gute Verfügbarkeit von IT-Spezialisten in Kombination mit einer der schnellsten Internetverbindungen in ganz Europa.
2. Das dichte Netz an Rechenzentren in der Schweiz gewährleistet ein solides und beispielhaftes Datenschutzumfeld. Die Schweiz belegt den 3. Rang des Data Centre Risk Index, welcher weltweit 37 Länder nach Schlüsselrisiken für den Betrieb von sicheren Rechenzentren einstuft. Ein weiterer Trumpf, den die Schweiz ausspielen kann, ist der hohe Stellenrang, welcher den Schutz der Privatsphäre genießt.

Data Centre Risk Index 2016

Land	Rang
Island	1
Norwegen	2
Schweiz	3
Finnland	4
Schweden	5
Kanada	6
Singapur	7
Südkorea	8
Vereinigtes Königreich	9
USA	10

Quelle: Cushman & Wakefield, 2017

Fallstudien:

Die Kayak Europe GmbH, ist ein unabhängiges Tochterunternehmen der Priceline Group, das Reisende mit nötigen Informationen zu Flüge, Hotels, Mietwagen oder Pauschalreisen versorgt. Das Unternehmen mit Standort in Zürich arbeitet mit einer internetbasierten Plattform, die in zahlreichen Sprachen zugänglich ist. Das Unternehmen ist stark von innovativen und hochqualifizierten Mitarbeitenden sowie einer hervorragenden Internet- und IT-Infrastruktur abhängig.

Die in Genf ansässige **Expedia Lodging Partner Services Sarl** ist für die Beschaffung und den Vertrieb aller Marken der Expedia Inc. weltweit zuständig und die zentrale Beschaffungsstelle für Hoteldienstleistungen mit rund 13'000 Angestellten in 70 Ländern. Die Expedia Inc. vermittelt weltweit Hotelzimmer und bietet über einen einzigen Internet-Marktplatz Zugang zu verschiedenen Kanälen, wodurch sich für die Hotels ein positiver Einfluss auf die Direktbuchungen über die hoteleigene Website ergibt. Zudem bietet das Portal dank eines engagierten Teams von Marktverantwortlichen weltweit umfassende Markterkenntnisse, die es den Hotels erleichtern, ihre Rentabilität zu steigern.

Vorteile des Schweizer Mehrwertsteuersystems für die Beschaffungstätigkeiten der Reise- und der Finanzdienstleistungsbranche

1. Das System der Margenbesteuerung für Reiseveranstalter: Die Schweizer Mehrwertsteuergesetzgebung befreit Schweizer Reiseveranstalter von der Überwälzung der Mehrwertsteuer auf Reisen, die ganz oder vorwiegend ausserhalb der Schweiz stattfinden. Dies stellt einen grossen Vorteil für Schweizer Reiseveranstalter dar, die Pauschalreisen einkaufen, welche im Ausland verkauft werden. Selbst wenn keine weiteren Massnahmen zur Steueroptimierung unternommen werden, kann der Reiseveranstalter damit eine um bis zu 20 % höhere Bruttogewinnmarge erzielen als beispielsweise ein im Vereinigten Königreich ansässiger Wettbewerber.
2. Banken und andere Finanzinstitute müssen im Rahmen ihrer Beschaffungsaktivitäten oft Vorsteuerzahlungen leisten, die sich in wesentlichen Endkosten niederschlagen und damit einen Wettbewerbsnachteil darstellen. Die Tatsache, dass der Mehrwertsteuersatz in der Schweiz mit 7,7 % vergleichsweise niedrig ist, kann dazu beitragen, diese Belastung zu reduzieren, wodurch sich die Schweiz als attraktiver Standort für Beschaffungszentren positioniert.