

# «Der Detailhandel braucht professionelle und gut ausgebildete Einkäufer»

Hoher Margendruck und Preisvorgaben durch internationale Konzerne prägen den Einkauf im Detailhandel. Auch politische Entwicklungen und andere äussere Einflüsse fordern von der Beschaffung in dieser Disziplin hohe Kompetenz. Rosmarie Aegerter, procure.ch-Seminarreferentin, erläutert die aktuellen Herausforderungen im Interview.



## Rosmarie Aegerter

Inhaberin und Geschäftsführerin wissen.bilden gmbh – Einkauf/Kommunikation/Detailhandel

Eidg. dipl. Einkäuferin  
Ausbildnerin mit eidg. Fachausweis

Referentin procure.ch  
[www.wissenbilden.ch](http://www.wissenbilden.ch)

## Seminarreihe: Einkauf im Detailhandel

Modul 1: 14. Mai 2014  
Modul 2: 19. August 2014  
Modul 3: 28. Oktober 2014  
jeweils in Olten

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

*BM-R: Wie unterscheidet sich der Einkauf im Detailhandel von dem in der produzierenden Industrie?*

R. Aegerter: Natürlich ist einkaufen und es braucht einkäuferisches Flair, Gesprächs- und Verhandlungsgeschick. Trotzdem gibt es enorme Unterschiede zwischen Handel und Produktion. Der Einkäufer in einer produzierenden Firma kauft und verhandelt diejenigen Produkte und Materialien, welche aufgrund technischer Vorgaben, Spezifikationen, Normen, Entwicklungen etc. für die Produktion verwendet werden und für die ein gezielter Bedarf vorhanden ist. Oft wird der Einkauf erst spät in die Entwicklungsschritte einbezogen und hat dadurch nur noch wenig Einfluss und Verhandlungsspielraum.

Im Detailhandel ist der Einkäufer meist auch Product- oder Categorymanager. Er analysiert und definiert im Vorfeld mit dem Verkauf oder der Sortimentsentwicklung die Bedürfnisse und Trends auf dem Verbrauchermarkt und beobachtet täglich die Konkurrenz. Aus diesen Fakten werden dann Produkte bzw. Sortimentsstrategien abgeleitet. Anschliessend werden potenziel-

le Lieferanten auf dem globalen Beschaffungsmarkt gesucht. Also klassische Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenmanagement.

In den Verhandlungen gibt es viel Spielraum, was Produkt, Sortiment, Preisstruktur etc. anbelangt. Entsprechend vielschichtig sind Anforderungen und Kompetenzen eines Einkäufers im Detailhandel, und sie unterscheiden sich von denen im technischen Einkauf.

*BM-R: Margendruck und globalisierter Handel prägen die Preispolitik im Detailhandel. Gibt es noch Hebel, die der Einkauf in diesem Bereich wirkungsvoll anwenden kann?*

Aus meiner Sicht ja, aber es ist nicht einfach. Die globalisierte Beschaffung im Detailhandel ist weit fortgeschritten. Aspekte wie Nachhaltigkeit, ökologische, wirtschaftliche und soziale Verantwortung werden mittelfristig immer wichtiger und bedürfen einer transparenten Unternehmensstrategie, damit der Einkauf klare Vorgaben und Richtlinien hat. Ich bin überzeugt, dass sich dies langfristig auszahlt.

Der Margendruck ist enorm. In einigen Detailhandelsbranchen ist die Marge weitgehend ausgereizt (Bsp. Food), in anderen ist noch Potenzial vorhanden (Bsp. Lifestyle). Hebel sehe ich unter anderem in der Optimierung der Supply Chain. Denn es wird die gesamte Wertschöpfungskette umweltorientiert bewertet: vom Rohstoff über die Herstellung und den Transport bis hin zum Gebrauch und der Abfallverwertung beim Endkonsumenten. Es gibt viele Schnittstellen, bei denen eine Effizienzsteigerung realisiert werden kann. Es lohnt sich, Überlegungen anzustellen wie ich bspw. Transport-, Zoll-, Lager-, Entsorgungskosten schon früh im Prozess einsparen kann. Die sechs R\* der Logistik und der Beschaffung bekommen einen noch viel höheren Stellwert im Detailhandel als anderswo. Weitere Möglichkeiten sehe ich bei internationalen Einkaufskooperationen.

*BM-R: Wie sieht eine Verhandlungssituation aus, in der ein Einkäufer die Sortimentspolitik gewinnbringend gegenüber seinem Lieferanten einsetzt?*

Der Einkäufer muss seine Produkte, den Markt (Beschaffungs- und Absatzmarkt) und die Konkurrenzpreise in- und auswendig kennen. Die Produkte bzw. Sortimentsstrategie ist seine Zielvorgabe für die Lieferantenauswahl, Sortimentsauswahl und Preiskalkulation. Bringt er die nötigen Kenntnisse, die richtigen Argumente, Flexibilität und Kreativität mit, hat er ein riesiges Spektrum an Verhandlungsmöglichkeiten und Spielraum, um das Gesamtpaket zu verhandeln.

*BM-R: Das Ja zur Masseneinwanderungsinitiative wird sich auf die Handelsbeziehungen mit dem Ausland auswirken. Welche Möglichkeiten bestehen für den Einkauf, um Schaden vorzubeugen?*

Kurzfristig wird sich im Detailhandel nichts ändern, längerfristig wird sich zeigen, welche Auswirkungen dieser Entscheid bringt. Es gibt andere politische Themen, welche den Detailhandel unmittelbarer betreffen und den Einkäufer im täglichen Job fordern. Hohe Warenbeschaffungskosten bringen z.B. Regulierungskosten, Frankenstärke, technische Handelshemmnisse (technische Anforderungen für Produkte, z.B. Spezialetikettierung nur für die Schweiz, Erschwerung von Parallelimporten), Zollkosten, Einkaufstourismus (Abfluss 8 Mio. Franken/Jahr) oder das Cassis-de-Dijon-Prinzip mit sich. Diese Themen erschweren den Einkauf, machen aber die Arbeit des Einkäufers aus meiner Sicht interessant, abwechslungsreich und lehrreich.

Positiv auf die Preise wird sich das Freihandelsabkommen mit China auswirken. Durch den schrittweisen Abbau von Zöllen werden, je nach Produkt, die Einstandspreise sinken, was dem Detailhandel Wettbewerbsvorteile bringen wird. Der Einkäufer muss unter diesen Gegebenheiten das Möglichste aus den Verhandlungen herausholen, um Konkurrenzfähig zu bleiben. Dazu braucht es Durchsetzungskraft, die richtigen Argumente, aber auch Sensibilität in den Verhandlungen.

*BM-R: Kann sich der Schweizer Detailhandel im internationalen Ver-*

*gleich überhaupt noch über Kosten profilieren?*

Ich denke ja, aber es braucht selbstverständlich auch Alternativen. Denn es ist heute im Detailhandel Standard, dass Arbeitsprozesse an die Konsumenten outgesourct werden (Selbstbedienung, Selfscanning etc.), um Kosten zu sparen. Wenn es der Detailhandel schafft, sich über Faktoren wie Qualität, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung abzuheben und zudem die Konsumenten für diesen Mehrwert gewinnt, ist viel erreicht.

Ich persönlich wünsche mir, dass Detailhandelsbetriebe vermehrt den Mut gegenüber internationalen Konzernen aufbringen, ein Zeichen zu setzen und Produkte resp. ganze Sortimente auszulisten. Solche Schritte müssen jedoch von den Konsumenten akzeptiert und getragen werden, damit die Betriebe keine zu grossen Verluste einfangen. Ebenfalls eignen sich Eigenmarken dazu, um selber über die Preisstruktur entscheiden zu können. Und wie gesagt, laufende Optimierung der internen wie externen Prozesse.

In jedem Fall braucht der Detailhandel professionelle und gut ausgebildete Einkäufer, die das ganze Spektrum an Kompetenzen und Detailhandelskenntnissen mitbringen. Die wichtigsten Detailhändler in der Schweiz sind da gut gerüstet, bei anderen Unternehmen ist aus meiner Sicht noch Potenzial vorhanden. 

*Interview: Bianca Sommer*

\* 6R = Sicherstellen, dass das richtige Produkt in der richtigen Qualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort zum richtigen Preis/Kosten zur Verfügung steht.