

*"Das Risiko im Lieferantenmanagement ist der Preis für die Chance" -*

*Wie ein Einzel- und Grosshändler sein Lieferantenmanagement heute und künftig handhaben kann*

Frank Bertisch, Leiter Interne Revision Coop-Gruppe



## Coop-Gruppe in Kürze

**34 666**

Gesamtumsatz (Mio. CHF)

---

**5 355**

Nettoerlös Online-Handel (Mio. CHF)

---

**33 558**

Nettoerlös (Mio. CHF)

---

davon Schweiz (Mio. CHF)

**22 283**

davon Ausland (Mio. CHF)

**11 275**

**864**

Betriebsergebnis

---

in % des Nettoerlöses (EBIT-Marge)

**2.6%**

# Wichtige Kennzahlen zum Geschäftsbereich Detailhandel

Nettoerlös (Mio. CHF)	19 869
Anzahl Verkaufsstellen	2 429
Verkaufsfläche (m <sup>2</sup> )	2 119 298
Mitarbeitende	50 825
Nettoerlös Online-Handel (Mio. CHF)	1 181

Nettoerlös Supermärkte (Mio. CHF)	
-----------------------------------	---

11 846
--------

# Geschäftsbereich Detailhandel

# Grösste Vielfalt an Marken und Eigenmarken

## Nachhaltigkeits-Eigenmarken und -Gütesiegel

### Standard-Eigenmarke



### Zielgruppen-Eigenmarke



### Nachhaltigkeits-Eigenmarken und - Gütesiegel



# Gemeinsam für unsere Kund:innen

## Strategiehaus Coop-Gruppe



# Dienstleistungen und exklusive Angebote



**4.6 Mio.**  
Leserinnen und  
Leser



**620 000**  
Aktive Familien



**3.2 Mio.**  
Aktive Kartenkonten



**Supercard**  
Kreditkarte



**216 000**  
Aktive Mitglieder

# Grosshandel und Produktion





# TRANS GOURMET

holding



**TRANS GOURMET**  
Deutschland



**TRANS GOURMET**  
Polska



**SELGROS**  
România



**TRANS GOURMET**  
France



**TRANS GOURMET**  
Ibérica



**TRANS GOURMET**  
Österreich



**TRANS GOURMET**  
Schweiz



## Franchise



# Unsere Produktionsbetriebe

BELL  
FOOD  
GROUP



HALBA  
—  —  
SWEET. SALTY. SWISS.



REISMÜHLE   
NUTREX

Steinfels  
S W I S S

swissmill  
*Die Schweizer Getreidemühle.*



# Ökologie und Soziales



# Strategie Nachhaltigkeit 2022-2026



Taten statt Worte

Jährlicher Nachhaltigkeitsbericht

Säule 1  
**Nachhaltige Sortimente**

Säule 2  
**Umwelt- & Klimaschutz**

Säule 3  
**Mitarbeitende & Gesellschaft**

Unser Antrieb

1 	2 
Verantwortung in Lieferketten	Schutz der natürlichen Ressourcen

3 	4 
Netto-Null-Emissionen bis spätestens 2050	Vision Zero Waste Unternehmen

5 	6 
Fortschrittliche Arbeitgeberin	Gesellschaftliche Verantwortung

Unsere Wirkungsfelder

12 Wirkungsfelder

6 Wirkungsfelder

8 Wirkungsfelder

Ziele & Massnahmen

Ziele & Massnahmen

Ziele & Massnahmen

Strategische Basis Coop-Gruppe

# Säule 1: Nachhaltige Sortimente

naturaplan



naturaline



demeter

naturafarm



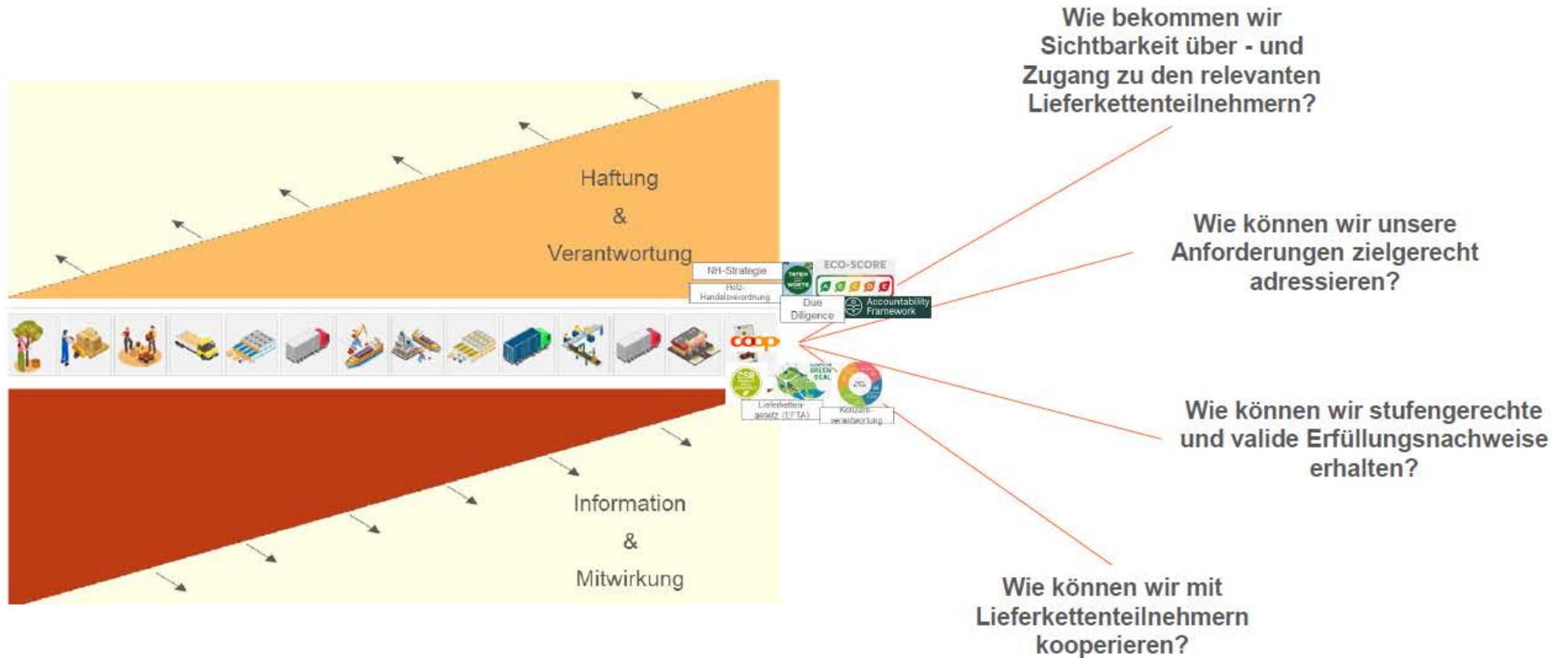
ÜNIQUE



oecoplan



# Herausforderung: Coop steht in der übergreifenden Verantwortung und kann die relevanten Lieferkettenteilnehmer nicht effektiv einbinden



## Säule 3: Mitarbeitende und Gesellschaft



## Coop Fonds für Nachhaltigkeit



- Investition von jährlich mindestens 18.6 Millionen Franken in rund 100 Projekte
- Unterstützung von innovativen Nachhaltigkeits-Projekten in allen drei Säulen der Nachhaltigkeit
- Sensibilisierung der Öffentlichkeit für einen nachhaltigen Konsum
- Förderung von Projekten zugunsten Gesellschaft und Mitarbeitenden

# Lieferanten-Management

# Grundvoraussetzung eines Lieferanten-Managements

-> Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

## Organisatorische Voraussetzungen

schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit

Festlegen von Zuständigkeiten

gemeinsamer Austausch aller Beteiligten

Finden einer gemeinsamen Definition von Lieferantenmanagement

Topmanagement muss überzeugt sein (Kommunikation ist wichtig; Ziele müssen klar sein)

Transparenz

## Systemseitige Voraussetzungen

Möglichkeit der (digitalen) Lieferantenanbindung

Nutzung eines ERP-Systems

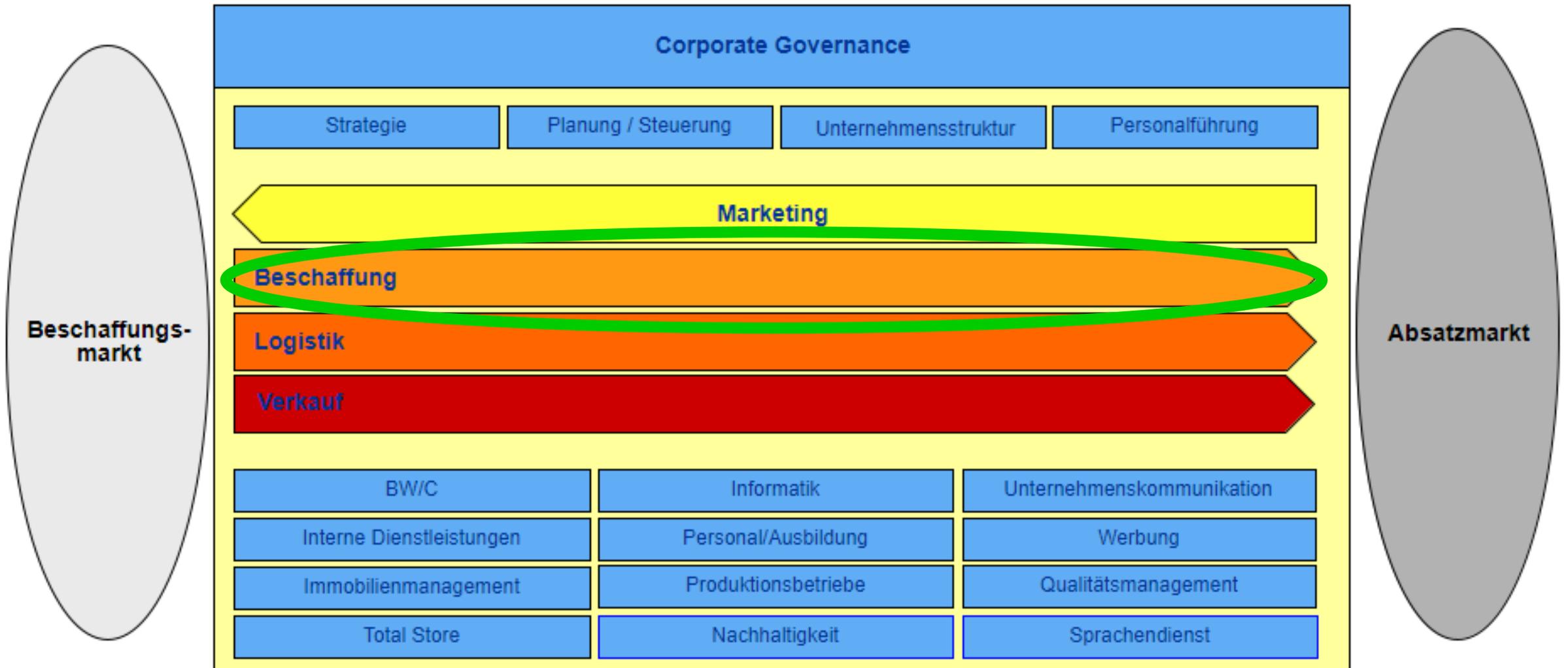
Verfügbarkeit von belastbaren Daten

Verfügbarkeit einer ausreichenden Datenbasis

## Prozesseitige Voraussetzungen

ähnliche/vergleichbare Prozesse bei Kunde und Lieferant

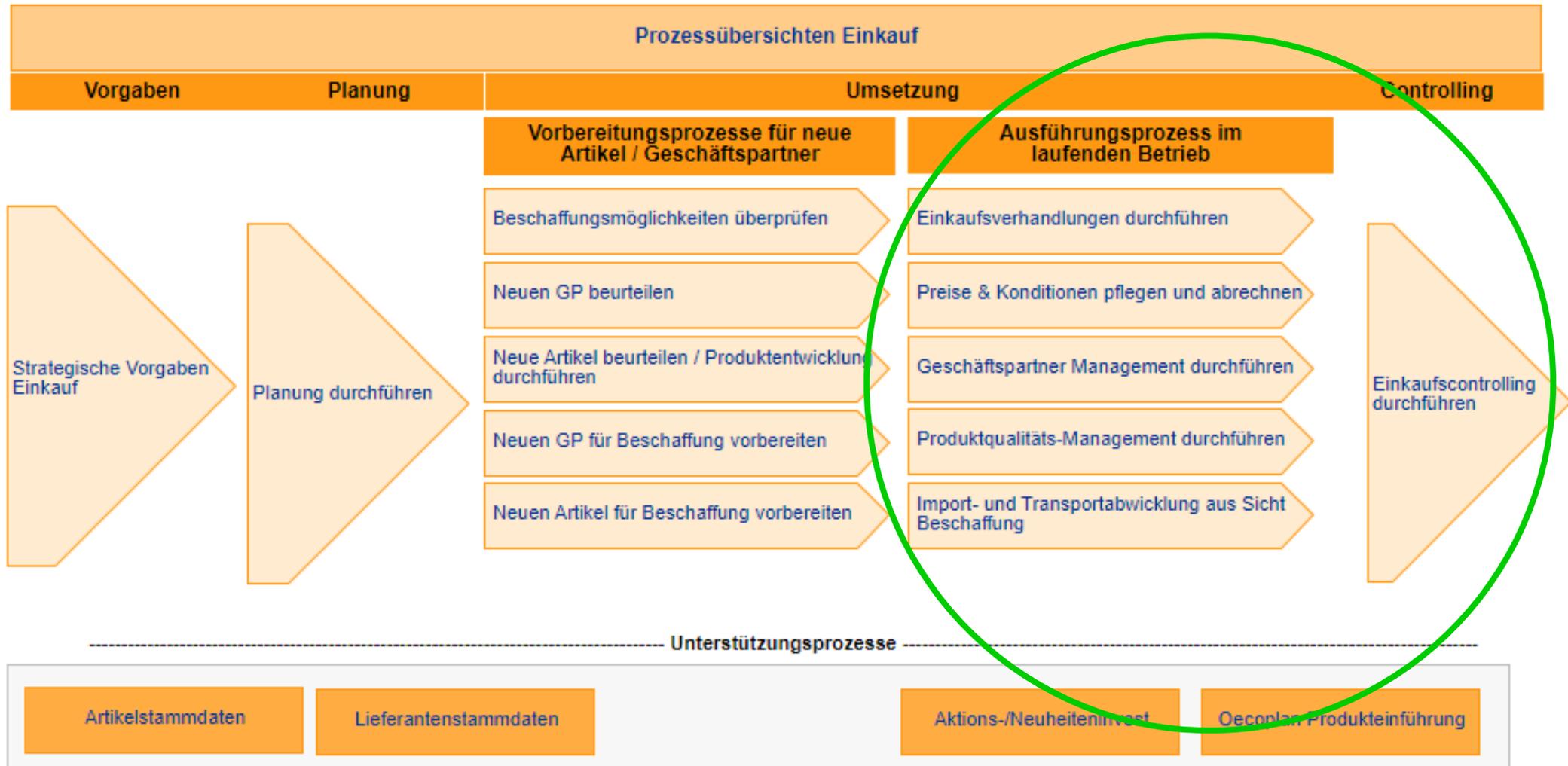
# Lieferanten-Management -> Beschaffung



# Lieferanten-Management -> Beschaffung -> Einkauf

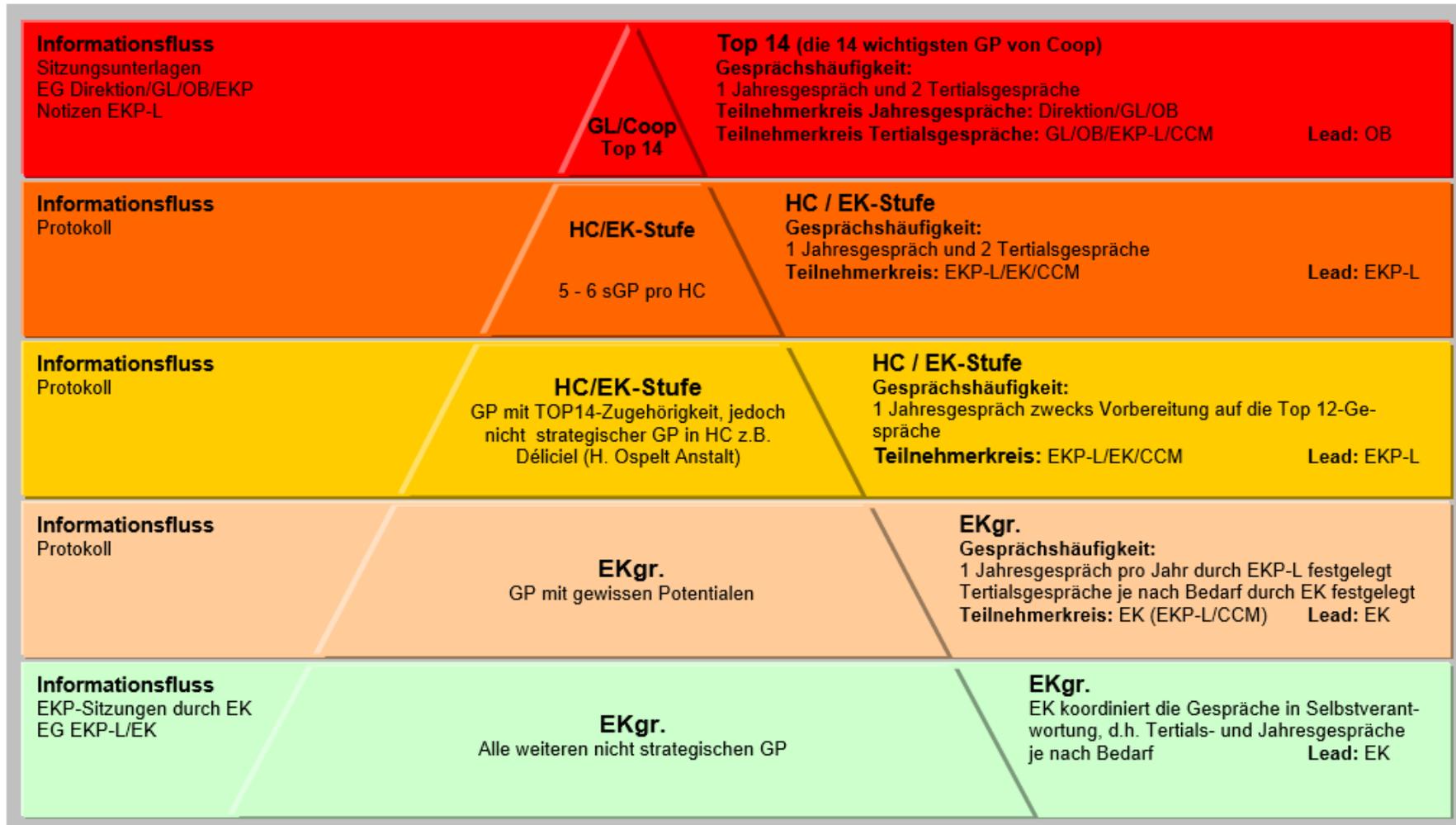


# Lieferanten-Management -> Beschaffung -> Einkauf -> Geschäftspartner-Mgt.

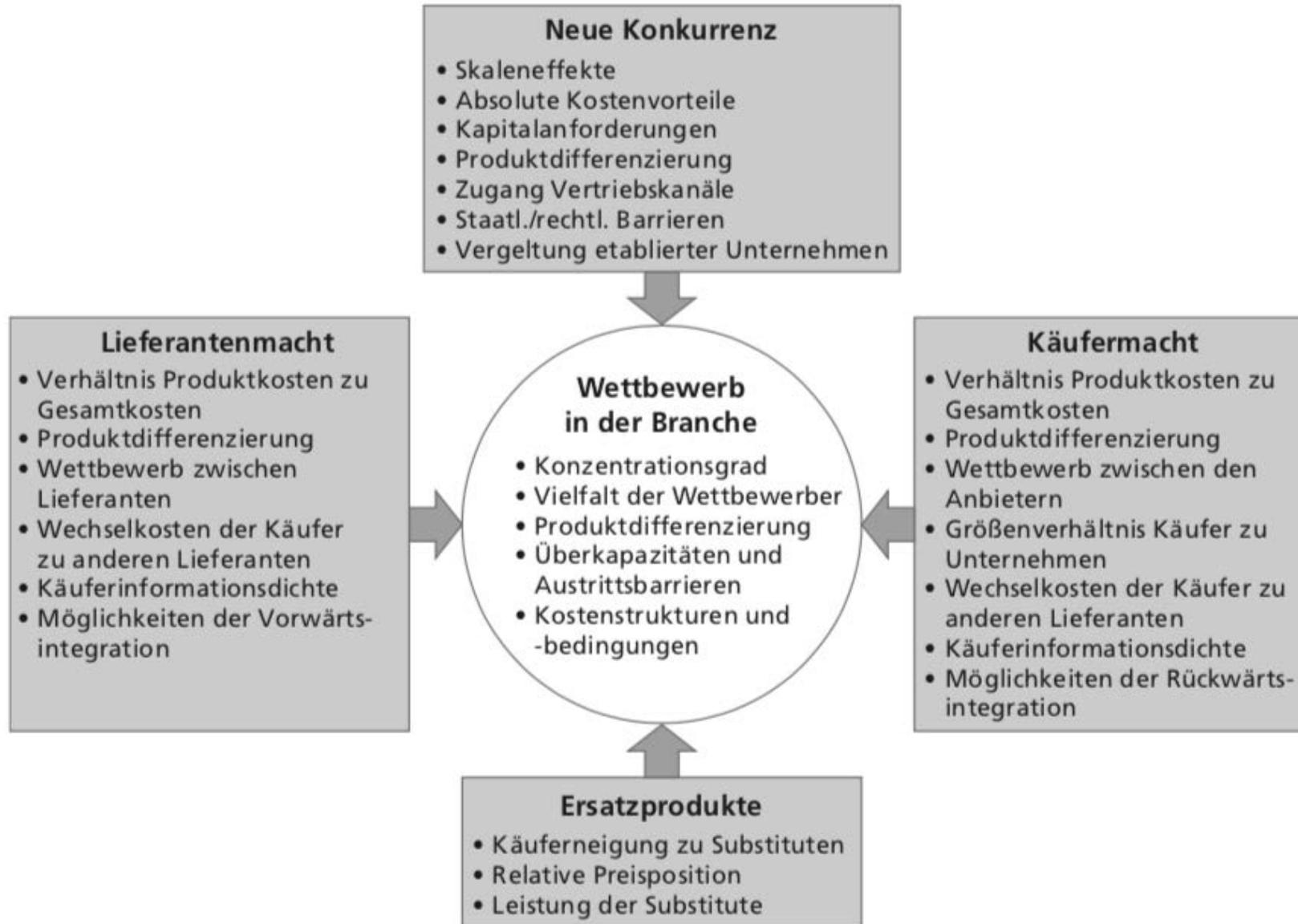


# Lieferanten-Management

## Gesprächspyramide Beschaffung Food/NF



# Lieferanten-Management im strategischen Umfeld "good old 5 forces" by Porter



## Kräfteverhältnisse Lieferanten – Händler (Michel Porter)



### Lieferantenmacht

- Verhältnis Produktkosten zu Gesamtkosten
- Produktdifferenzierung
- Wettbewerb zwischen Lieferanten
- Wechselkosten der Käufer zu anderen Lieferanten
- Käuferinformationsdichte
- Möglichkeiten der Vorwärtsintegration

### Käufermacht

- Verhältnis Produktkosten zu Gesamtkosten
- Produktdifferenzierung
- Wettbewerb zwischen den Anbietern
- Größenverhältnis Käufer zu Unternehmen
- Wechselkosten der Käufer zu anderen Lieferanten
- Käuferinformationsdichte
- Möglichkeiten der Rückwärtsintegration

# Inhärente Risiken ("Geschäftsmodell Detailhandel") in Bezug auf Lieferanten

Kontext	"Maxime"	Risiko Coop / Lieferant
<b>Skalierbarkeit</b>	<b>Wachstumsorientierung / Volumen</b>	<b>+ Absatzpreis</b>  <b>- Kartellrecht</b>  <b>+/- "unverzichtbare" Marken</b>

# Inhärente Risiken ("Geschäftsmodell Detailhandel") in Bezug auf Lieferanten

Kontext	"Maxime"	Risiko Coop / Lieferant
<b>Tiefe Gewinnmargen</b>	<b>Umsatz &amp; Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>+ Absatzpreis / -volumen</b></li> <li><b>- Qualität / Folgekosten</b></li> <li><b>- Zwang zu hohen Volumen</b></li> <li><b>- Sortimentsbreite</b></li> </ul>

# Inhärente Risiken ("Geschäftsmodell Detailhandel") in Bezug auf Lieferanten

Kontext	"Maxime"	+/- Risiko Coop / Lieferant
<b>Evolutionäre Entwicklung</b>	<b>Kontinuität / Verfügbarkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>+ "Co-Innovationen"</b></li> <li><b>+ Tiefe Transaktionskosten</b></li> <li><b>+ Zuverlässigkeit</b></li> <li><b>+ Qualitätsverbesserungen</b></li> <li><b>+/- Flexibilität / Agilität</b></li> <li><b>- Abhängigkeit</b></li> <li><b>- Verhandlungsposition</b></li> <li><b>- Fehlende Innovation</b></li> </ul>

# Was kann im Lieferanten-Management schiefgehen?

Bezogen auf Lieferanten sind die nachfolgenden Risiken relevant:

- **Ausfallrisiken**
- Nichteinhaltung von Compliance
- finanzielle Risiken
- **Marktrisiken**
- Qualität/Liefertreue
- geografische Risiken
- Umwelteinflüsse
- **Technologie**
- politische Risiken
- **Abhängigkeiten**

# Entscheidungsgrundlagen und Systeme im Lieferanten-Management

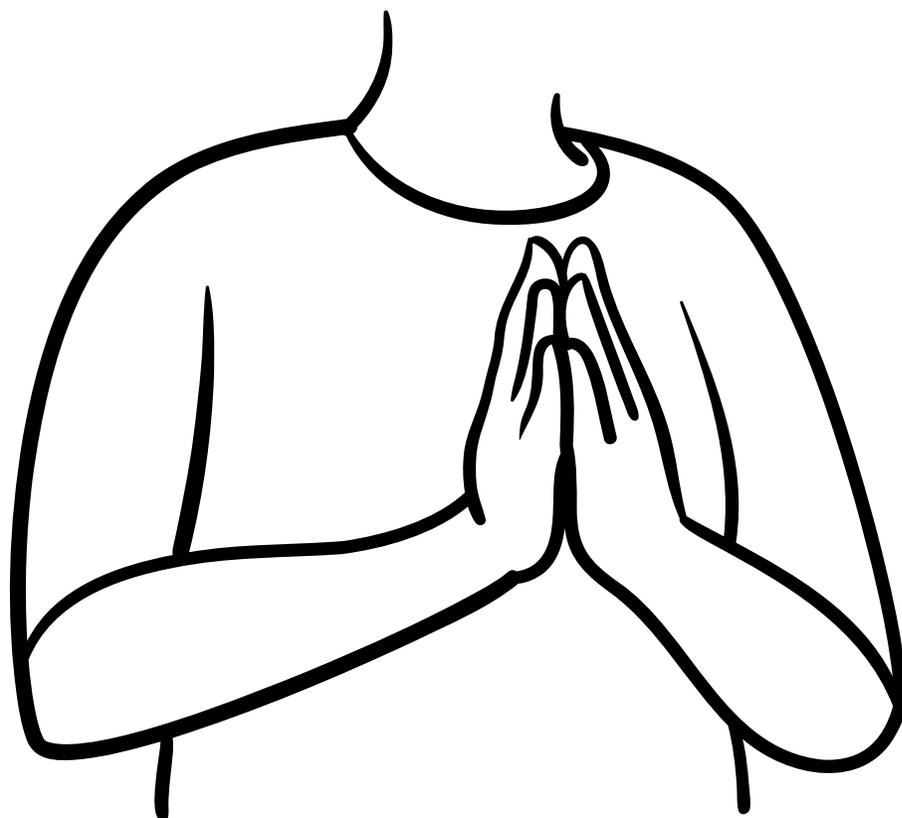
- **Lieferanten-Scoring**
- Bonitäts-Analysen
- jährliche Risikobetrachtung (definierter Prozess)
- warengruppenbezogenes Risikomanagement
- **Supplier Relationship Management (SRM)**
- Priorisierung der Risiken
- Massnahmenkatalog
- Risiko-Richtlinien/ Manual
- Szenarioanalyse
- Hinterlegung von Vorgehensweisen je Risikoart
- im Rahmen der Lieferantenbewertung:  
Risikobewertung für alle strategischen Lieferanten  
& Prüfung von alternativen Source-Möglichkeiten

## Was kann im Lieferanten-Management schiefgehen?

Vorfall / Event	Folgen	Handlungsoptionen
<b>Ausfall eines Schlüssel-Lieferanten</b>	<b>Nicht-Verfügbarkeit von Waren / Umsatzeinbusse / Kostensteigerung</b>	<b>Erhöhung der Lieferantenbasis</b>  <b>Lagerbestand und Logistik</b>  <b>(kurzfristig) alternativer Lieferant)</b>

# Was kann im Lieferanten-Management schiefgehen?

Vorfall / Event	Folgen	Handlungsoptionen
<p><b>Massive Preissteigerung</b></p>	<p><b>Kundenreaktionen</b></p> <p><b>Medienberichterstattung</b></p>	<p><b>Änderung Lagerbestand und Logistik</b></p> <p><b>Erhöhung der Lieferantenbasis</b></p> <p><b>(kurzfristig) alternativer Lieferant</b></p> <p><b>Änderung der Konditionen (LRV)</b></p> <p><b>Auslistung Lieferant</b></p>



Merci !