

ZÜRI
OBER
LAND



Presenting-Partner

bankbsu
eine wie ich

Location-Partner



ZÜRIOBERLÄNDER INNOVATIONSAPÉRO

17. März 2025, «Beergame» Edition, Brauerei Uster

Netzwerkpartner





GIACINTO IN-ALBON

Standortförderung Zürioberland
Leiter Geschäftsfeld Wirtschaft



SANDRA FRAUENFELDER

Standortfördererin Stadt Uster
KMU & Innovation



MARTIN TSCHIRKY

Mitglied der
Geschäftsleitung

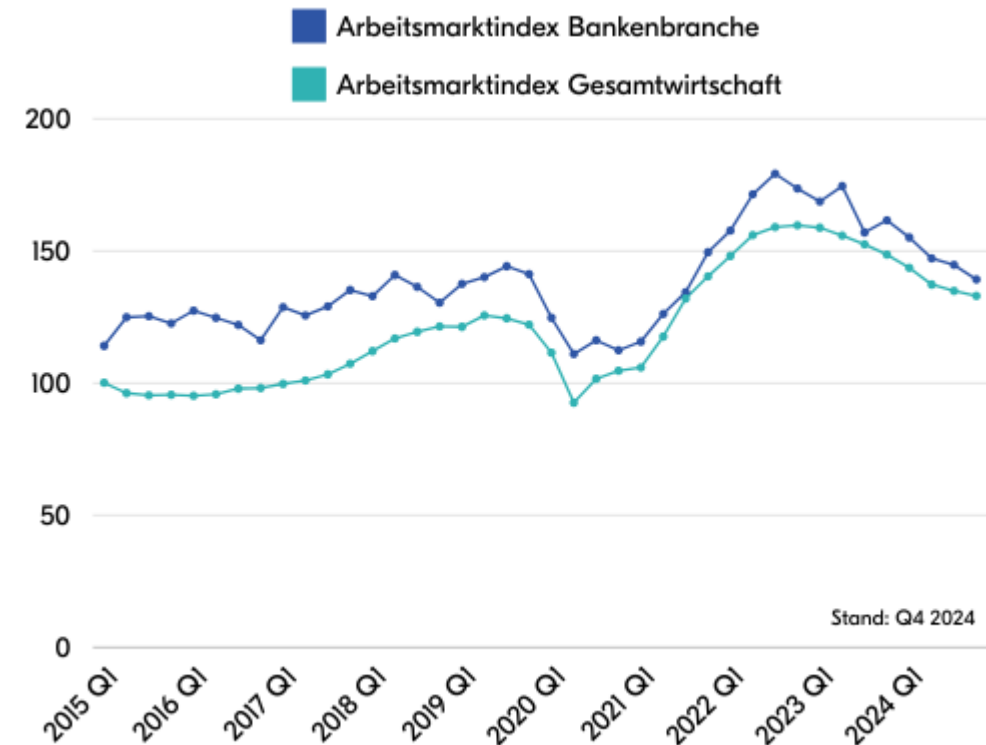
Fachkräftemangel im Banking und wie die Bank BSU diesem begegnet

Risikomindernde Massnahmen

Bank BSU, März 2025

Ausgangslage

- Der Index für das 4. Quartal 2024 zeigt eine fortschreitende Normalisierung am Arbeitsmarkt – sowohl für die Bankbranche als auch für die Gesamtwirtschaft. Beide Indizes bestätigen den Abwärtstrend der vergangenen Quartale und nähern sich ihren langfristigen Durchschnittswerten an. Diese Entwicklung deutet auf eine Entspannung des Fachkräftemangels hin – allerdings weiterhin auf hohem Niveau.
- Die Bankbranche weist weiterhin eine höhere Knappheit an Arbeitskräften auf als die Gesamtwirtschaft. In der Tendenz beobachten wir aber seit Anfang 2023 eine leichte Angleichung an den Indizes der Gesamtwirtschaft.
- Trotz dieser Entwicklung präsentiert sich die Fachkräftesituation in der Bankbranche im Vergleich zu 2015 immer noch deutlich angespannter, da der Arbeitsmarktindex 2024 noch immer rund 25 Prozent über dem Niveau von 2015 liegt.



Der Arbeitsmarktindex zeigt die quartalsweise Entwicklung der Arbeitsmarktlage in der Bankbranche auf und setzt diese in ein Verhältnis zur Gesamtwirtschaft in der Schweiz. Dabei entsprechen höhere Werte einer angespannten Fachkräftesituation.

Risikomindernde Massnahmen

Massnahme	Umsetzbarkeit	Kosten	Knowhow-Retentionsfähigkeit	Verfügbarkeit
Ordentliche Rekrutierung	●●○ Je nach offener Stelle oder Knowhow-Bedarf ist die Konkurrenzsituation herausfordernd.	●●○ Qualitativ hochwertige Ressourcenallokation hat seinen Preis	●●● Langfristige Retention von Knowhow bei gutem Arbeitsklima und tiefer Fluktuation	●○○ Je nach Bedarf 3 bis 12 Monate verzögert dem Bedarf folgend
Personalleihe via spezialisierte Externe Contractor	●○○ Je nach Knowhowbedarf/ Initiative/Qualitätsansprüchen unterschiedlich	○○○ Je nach Partnerfirma hohe bis sehr hohe Tagessätze	○○○ Knowhow-Retention ist nicht vorhanden. Bestenfalls ist das Knowhow nach dem Einsatz dokumentiert.	●●○ Nach entsprechender Vorbereitung in wenigen Wochen
Personalleihe via Partnerinstitut/Netzwerk	●○○ Je nach Knowhowbedarf/ Initiative/Qualitätsansprüchen schwierig –Es gilt im Grundsatz: "Niemand hält Ressourcen auf Vorrat"	●●○ Gleicher Preis wie bei einer Rekrutierung plus Aufpreis (Upfront-Fee)	○○○ Knowhow-Retention ist nur bedingt vorhanden. Bestenfalls ist das Knowhow nach dem Einsatz dokumentiert	○○○ Je nach Ressourcensituation bei Partnerinstituten schneller möglich – in der Tendenz hält kein Institut mehr Ressourcen auf Vorrat
Aufgaben an Dritte abgeben (Outsourcing)	●●○ Outsourcing-Partner sind auf dem Markt vorhanden – meist aber spezialisiert auf gewisse Faktoren.	●●● In der Regel teurer als bei Eigenabwicklung. Total Cost aufgrund von Stellvertreter- und fixen Terminnotwendigkeiten normalerweise trotzdem kostengünstiger	●●○ Stellvertretungsproblematik und Knowhow-Verteilung auf mehrere Ressourcen – erfordert Qualitätskontrolle seitens Bank	●●○ Nach entsprechender Vorbereitung in wenigen Wochen/Monaten

Risikomindernde Massnahmen

Massnahme	Umsetzbarkeit	Kosten	Knowhow- Retentionsfähigkeit	Verfügbarkeit
Aufbau gemeinsamer Ressourcen	●●○ Umsetzbarkeit gegeben, sofern Konsens unter den betroffenen Instituten vorherrscht	●●○ Ressourcen-Sharing in Bezug zu nicht differenzierenden oder regulatorisch notwendiger Tätigkeiten mit Skaleneffekt – Aufbaukosten müssen berücksichtigt werden	●●● Stellvertretungsproblematik und Knowhow-Verteilung auf mehrere Ressourcen – Jede Bank bringt seinen Spezialisten mit ein	●○○ Nach entsprechender Vorbereitung in Monaten möglich – Vorbereitung ist in der Tendenz aufwändig
Beitritt- zu einem bestehenden Netzwerk	●●● Umsetzbarkeit ist gegeben - Konkurrenzsituation bei unterschiedlichen Marktgebieten der Netzwerkpartner klein	●●● Ressourcen-Sharing in Bezug zu nicht differenzierenden oder regulatorisch notwendiger Tätigkeiten mit Skaleneffekt – keine Aufbaukosten	●●● Jedes Institut hat für jeden Bereich einen Spezialisten und gemeinsame Ressourcen für nicht differenzierende Tätigkeiten	●●○ Nach entsprechender Vorbereitung in wenigen Wochen/Monaten – Knowhow ist quasi ohne Latenzzeit verfügbar
Gründung eines Netzwerks Gleichgesinnter	●○○ Umsetzbarkeit ist herausfordernd – Netzwerklandschaft ist gesättigt und träge	●○○ Ressourcen-Sharing in Bezug zu nicht differenzierenden oder regulatorisch notwendiger Tätigkeiten mit Skaleneffekt – Je mehr Partner, desto grösser sind die Aufbaukosten	●●● Jedes Institut hat für jeden Bereich einen Spezialisten und gemeinsame Ressourcen für nicht differenzierende Tätigkeiten	○○○ Aufgrund des gesättigten Marktes sind die Vorbereitungsarbeiten sehr aufwändig und bedingen normalerweise viele Monate/sogar Jahre Vorbereitung

Fazit

- Das wichtigste Instrument zur Knowhow-Retention ist und bleibt die Rekrutierung resp. der Aufbau eigener Ressourcen – vor allem in denjenigen Jobprofilen, die für die Differenzierung am Markt eine entscheidende Rolle spielen
- Bei nicht differenzierenden und/oder regulatorisch für alle Institute identisch umzusetzenden Anforderungen macht in der Regel eine Bündelung der Kapazitäten unter gleichbetroffenen Instituten Sinn (Skalierbarkeit und Grenzkosteneffekte)
- Fordert die Kundschaft/der Markt Leistungen/Produkte, die ein Einzelinstitut kostentechnisch alleine nicht stemmen kann, so bietet sich ein Zusammenschluss von Instituten mit gleichen Bedürfnissen an, um gemeinsam mit grösserer Marktmacht auftreten und die Preise positiv beeinflussen zu können.
- Bei Ressourcen- oder Knowhow-intensiven Tätigkeiten bietet sich die Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Partner an. So können Termin- und Stellvertretungsnotwendigkeiten vertraglich abgesichert werden, ohne dass die eigene Mitarbeiteranzahl überproportional beansprucht wird oder gar aufgebaut werden muss
- Dringende Angelegenheiten ohne Aufschubpotential können via externer Contractor, zwar nicht kostengünstig, aber mit einer normalerweise guten Time-to-Market der notwendigen Ziellösung zugewiesen werden.
- Partnerschaftliche Netzwerke mit regelmässigen Informationsbasierten Treffen (man kennt sich persönlich) helfen in diversen Ausprägungen, über Engpässe hinwegzukommen – z.B. weiss ich, dass ich bei Ausfall von Schlüsselressourcen auf x Spezialisten von anderen Instituten zählen kann, die die quasi identischen Prozesse meistern müssen, wie mein eigenes Institut.

Brauereiführung



DANIELA BRAUCHLI

Brauerei Uster



LILIANE GERBER

Brauerei Uster

EINE INITIATIVE VON



Beer Game & Beer Tasting

17. März 2025

Uster ZH

Exzellenz in Lieferketten



Prof. Dominic Käslin

Fachhochschule Graubünden
Studienleiter Digital Supply Chain Management
dominic.kaeslin@fhgr.ch



Raphael Meyer

OST – Ostschweizer Fachhochschule
Projektmitarbeiter Industrial
Engineering
raphael.meyer@ost.ch

Agenda

- | | |
|---------------|----------------------|
| 16.45 – 17.00 | Begrüssung |
| 17.00 – 19.00 | Beer Game Simulation |
| 19.00 | Bier Degustation |





... unterstützt Firmen in
ihren Innovationsvorhaben

inos.swiss



Kompetenz-Plattform

Exzellenz in Lieferketten

Unterstützungsangebote für Ihr KMU für alle Bereiche der Lieferkette



Inspiration und Vernetzung

- Informative Gratis- Anlässe wie Unternehmertreffs und Firmenbesuche



Fachtagungen, Schulungen, Workshops

- Fachwissen, Training und Weiterbildung zu reduzierten Preisen



Erfahrungsaustausch

- Moderierte Praxiszirkel, geförderte Kooperationsprojekte



Kostenloses Coaching

- Situationsanalysen, Strategieworkshops

Kompetenzpartner



Weitere Infos:

inos.swiss/scm

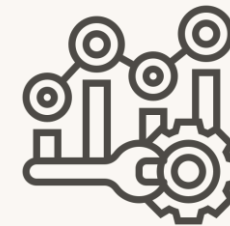
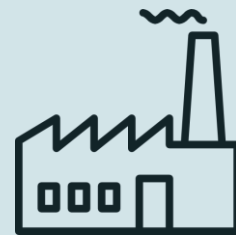
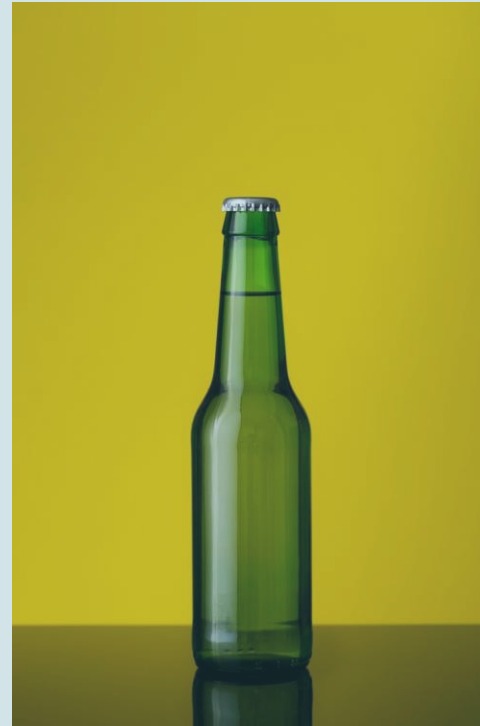
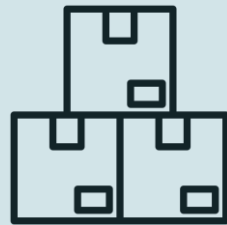
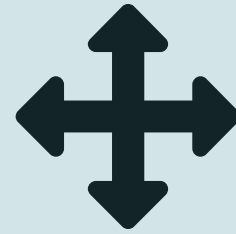


Kontakt:

scm@inos.swiss



Bier-Game: Was ist das?





Bewusstsein bilden



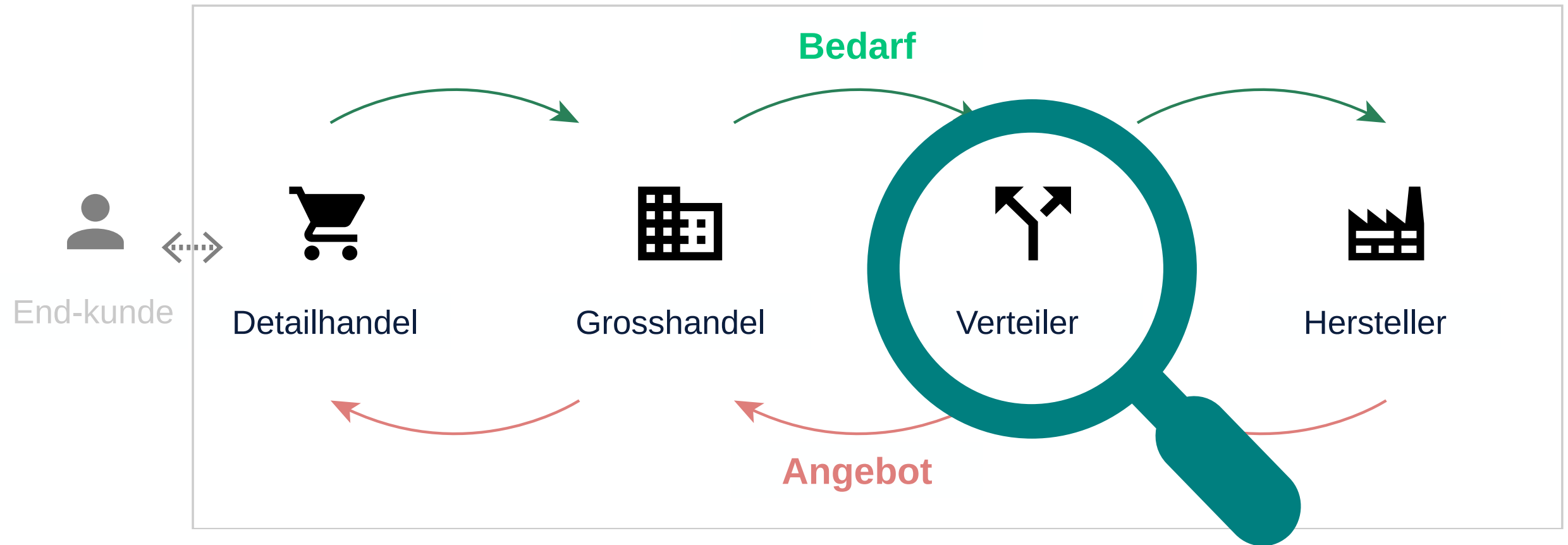
Kooperation



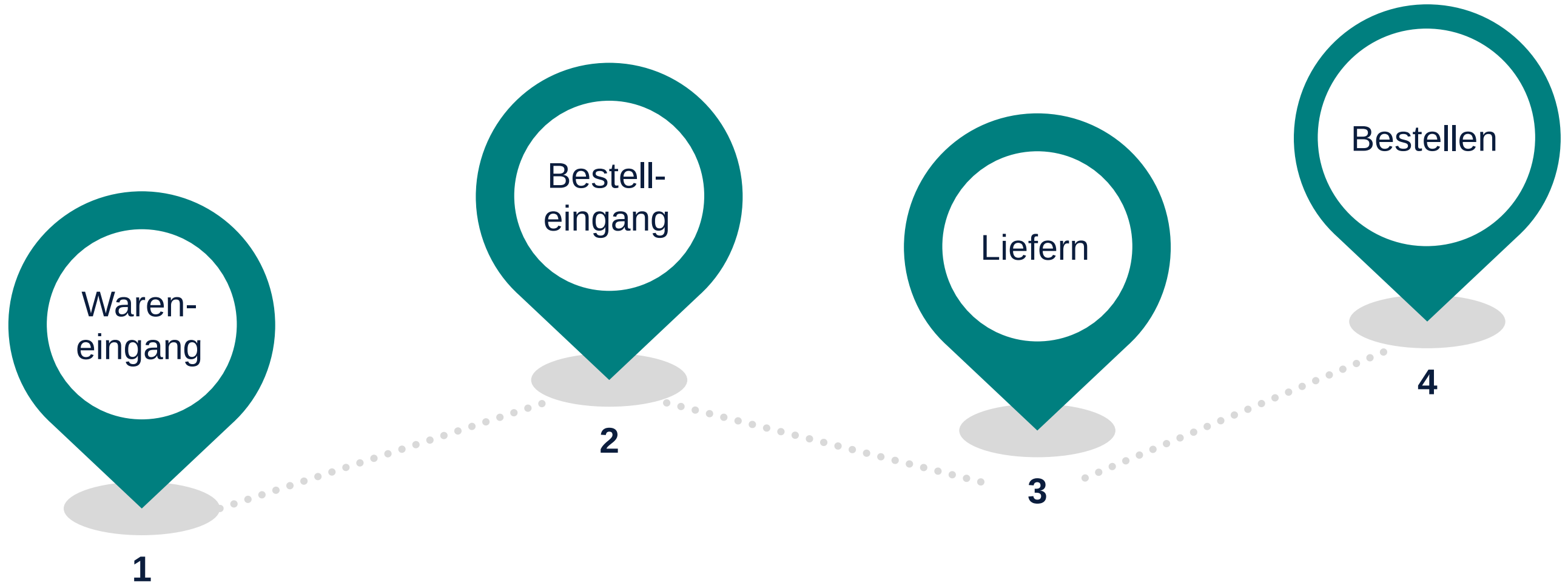
Vorhersehen



Verbessern



Ablauf der Simulation



Ablauf einer Runde («Woche») für jede:n Spieler:in



16 Wochen
(Runden)



3 Wochen
(Runden)



EUR 0.5
pro Bier und Woche



EUR 1
pro Bier und Woche

Kundenbedarf erfüllen



Kosten so tief wie möglich halten

Eigene Kosten

**Gesamtkosten der
Supply Chain**



100 

Kundenbestellungen

Bestellungen der letzten Woche von Ihren Kunden

0 

Rückstand

Die Einheiten, die Sie zurückgestellt haben, weil Sie nicht mehr auf Lager waren

200 €

Kosten

Kosten der letzten Woche

100 

Eingehende Lieferung

Die Einheiten, die Ihnen vom Großhändler geliefert wurden

400 

Inventar

Biereinheiten, die Sie auf Lager haben

100 

Ausgehende Lieferung

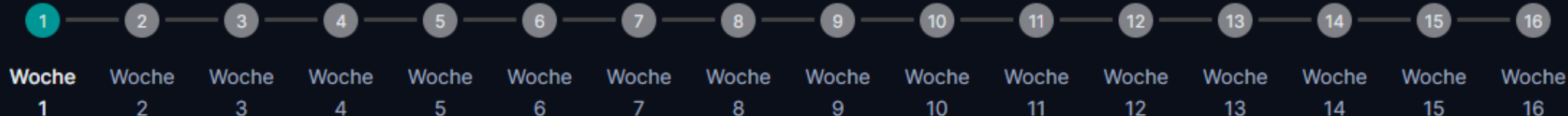
Die Einheiten, die Sie an Ihre Kunden geliefert haben



Machen Sie die Bestellung für  Woche 1

100

Bestellen



RUNDE 1

KEINE

KOMMUNIKATION

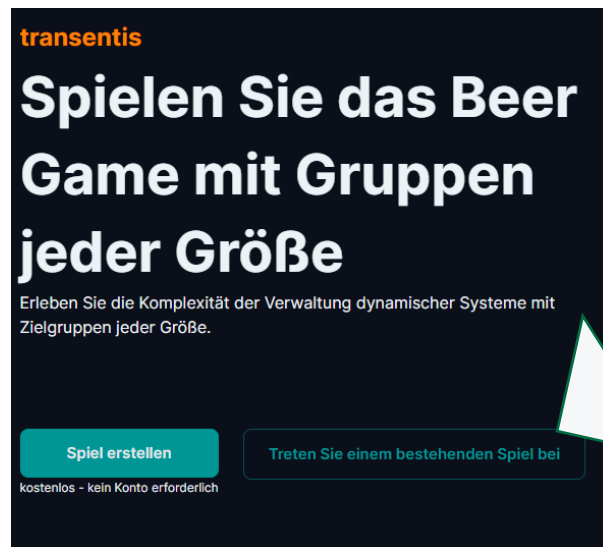
ERLAUBT



1. Webseite aufrufen

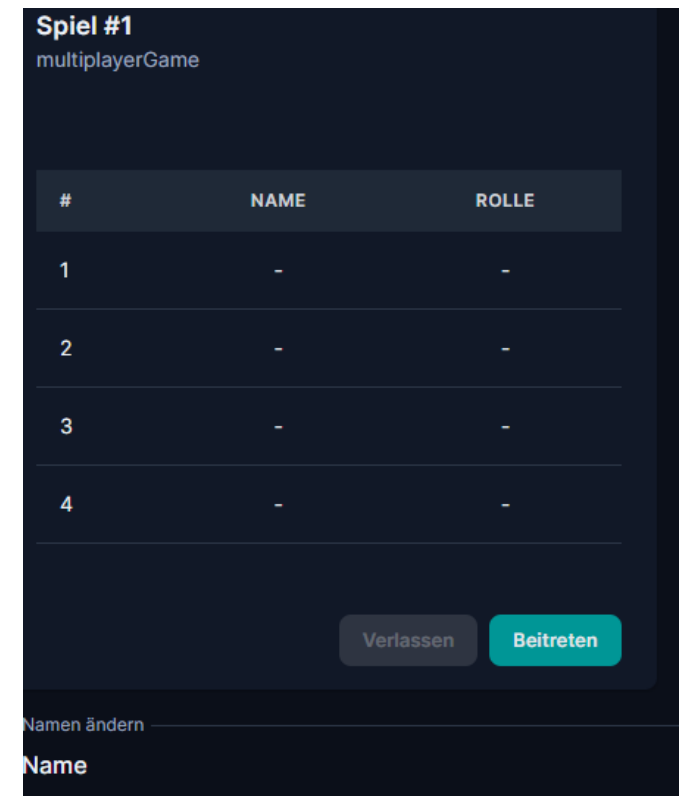
beergame.transentis.com

2.



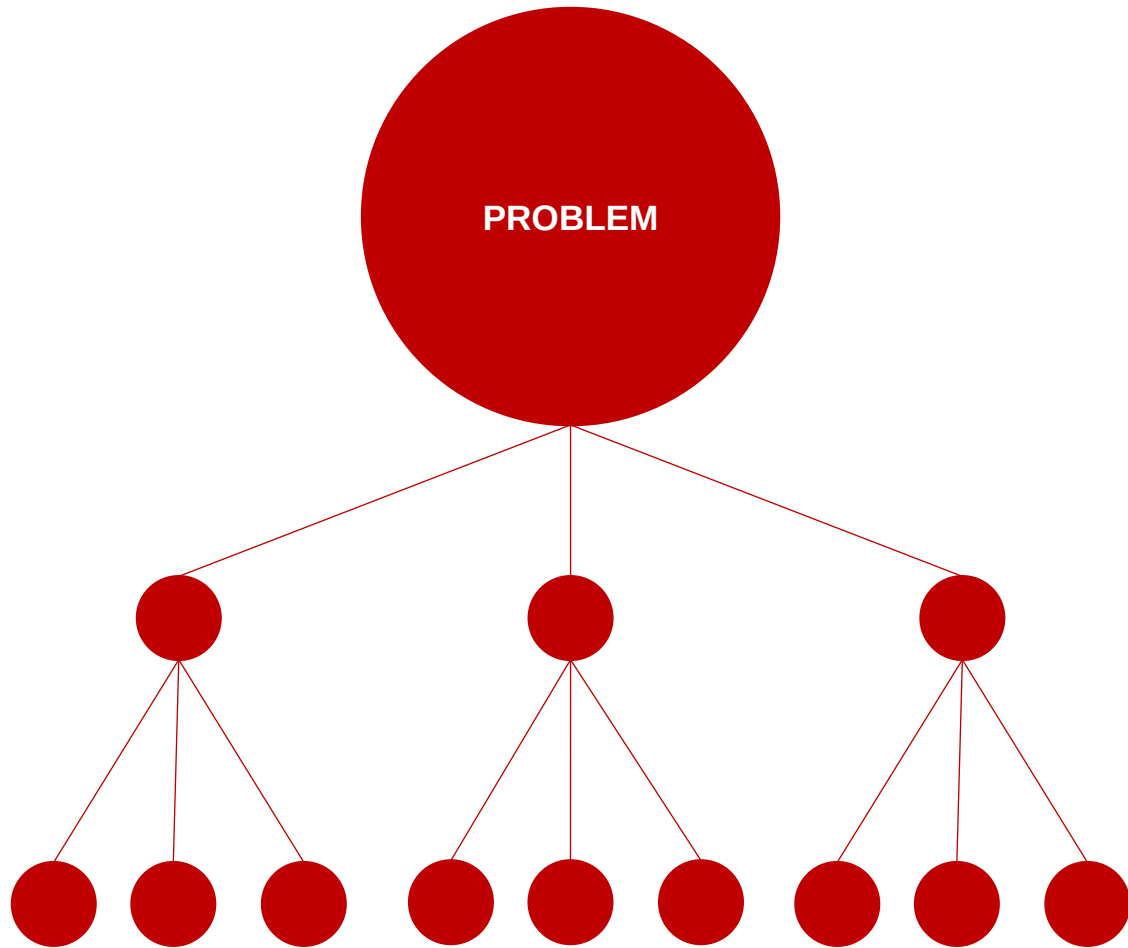
3. Lobby Code eingeben

4. Name wählen → Beitreten

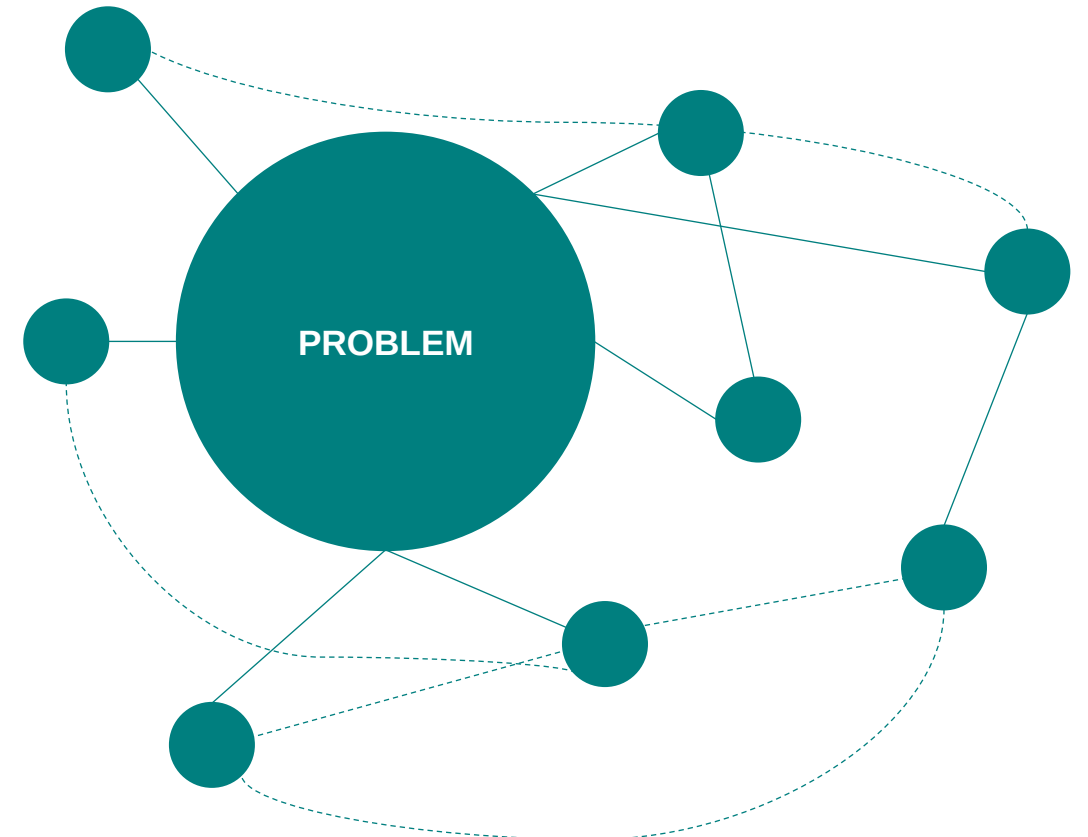


Wie fühlen Sie sich im Moment?

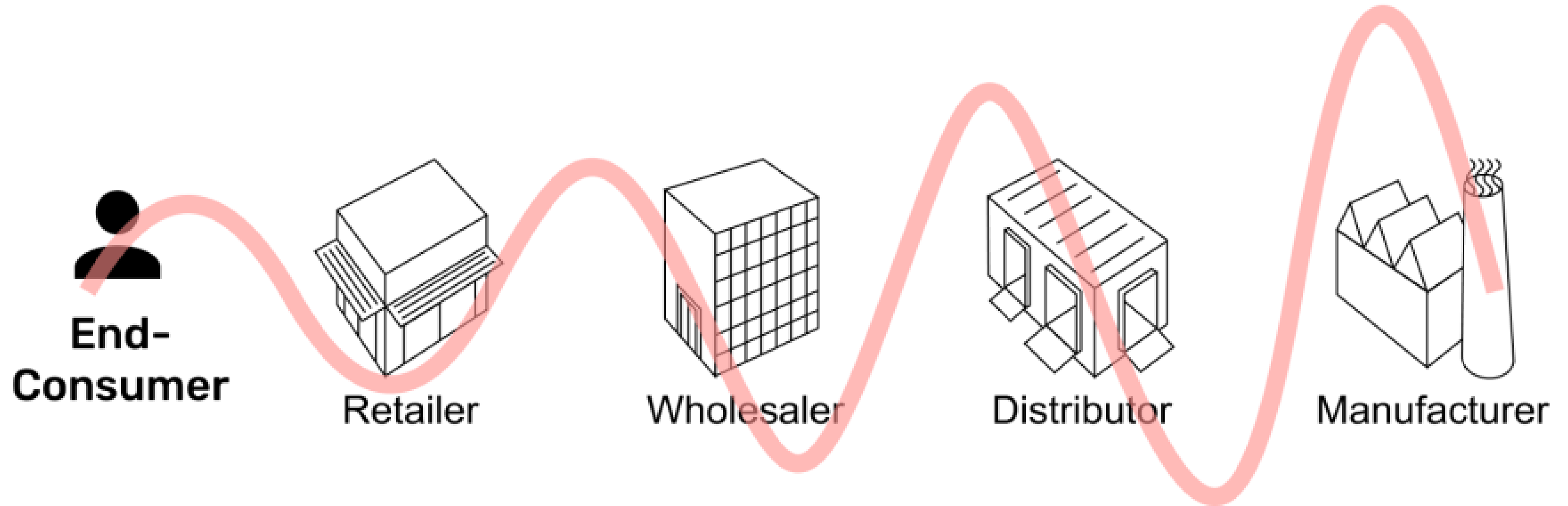
KOMPLIZIERT



KOMPLEX



Der Bullwhip Effekt / Peitscheneffekt



Den Bullwhip Effekt reduzieren

- Bestellmengen über die Wochen nicht zu stark verändern
- Lagerbestände nicht zu schnell verändern
- Wenn Änderungen nötig sind – sanft über mehrere Wochen
- Prognose der Nachfrage verbessern, um bessere Bestellentscheidungen zu treffen
- Kommunikation stärken zwischen allen Stufen der Supply Chain
- Rollen in der Supply Chain verteilen:
 - gibt es eine Stufe die Bestellmengen vorgibt?
 - gibt es eine Stufe die das strategische Lager für die Supply Chain hält?

RUNDE 2

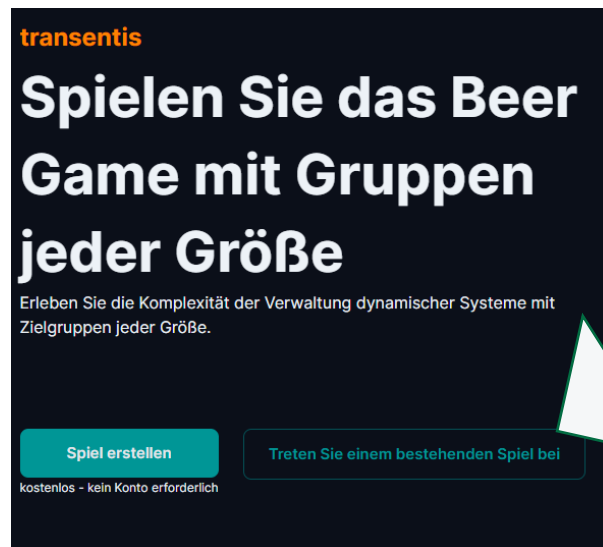
KOMMUNIKATION ERWÜNSCHT



1. Webseite aufrufen

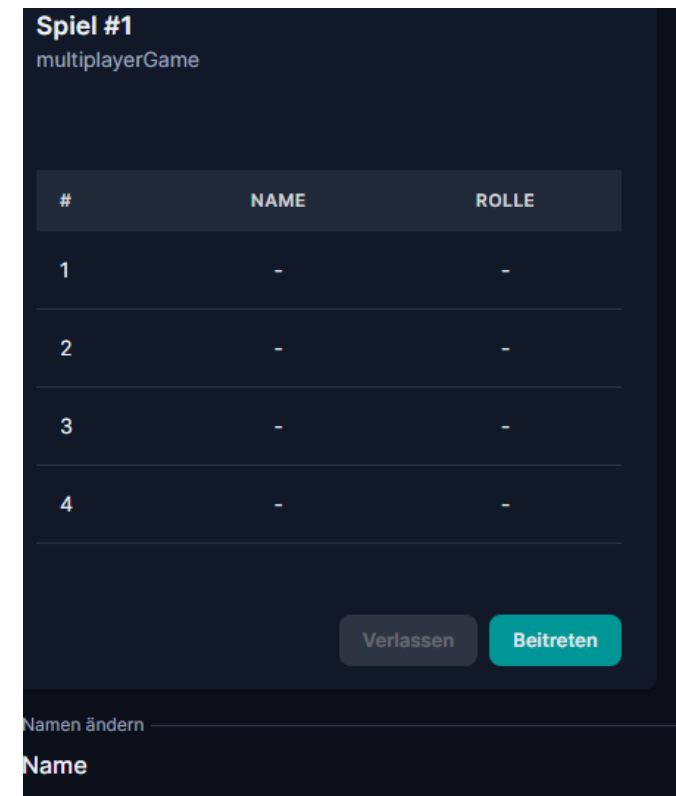
beergame.transentis.com

2.



3. Lobby Code eingeben

4. Name wählen → Beitreten



Total Supply Chain Kosten [€]		
Gruppe	Runde 1	Runde 2
1		
2		
3		
4		

Ergebnisse vergangener Worskshops

Total Supply Chain Kosten [€]

Graubünden		Appenzell		Schaffhausen		Thurgau	
Runde 1	Runde 2	Runde 1	Runde 2	Runde 1	Runde 2	Runde 1	Runde 2
45'768	31'215	N.A.	22'050	128'525	43'744	30'390	29'475
92'394	31'281.5	168'125	23'200	142'420	43'350	249'300	29'250
96'890	45'700	188'750	38'820	156'030	22'350	115'800	39'650
75'981	53'600	69'975	41'250	83'450	103'800	62'565	25'725
97'350	20'650						

Wie fühlen Sie sich im Moment?

Vorlaufzeiten reduzieren

- Produktions- und Lieferprozesse analysieren
- Leerzeiten reduzieren
- Rüstzeiten verkürzen
- Flexibilität steigern



Erhöhung der Qualität von Bedarfsprognosen

- Verwendung von Bedarfszahlen anstelle von Verkaufszahlen
- Verwendung von POS*-Daten
- Auswahl der richtigen Methode und regelmässige Überprüfung
- Einsatz von IT-Systemen



*POS: Point-of-Sale

Vermeidung von «Forward Buying»

- Preisfixierung
- Frühzeitige Koordination von Events mit Supply Chain-Partnern (Aktionen, Werbemassnahmen, etc.)



Flexibilisierung von Losgrößen

- Finale Konfiguration des Produkts verzögern («Postponement»)
- Reduktion von Produktions-, Auftrags- und Transportkosten
- Reduktion der Rüstkosten



Vorteile der Koordination in Supply Chains



Lagerbestände optimieren



Liefertreue verbessern



Kosten reduzieren



Kundenbedürfnis durch bedarfsgerechte Produktion und Lieferung mit frischem Bier in der passenden Menge erfüllen

Danke für Ihre Teilnahme!



Bachelor Digital Supply Chain Management

INOS-Plattform «Exzellenz in Lieferketten»



 Kontakt:
dsc@fhgr.ch

Weitere Infos:



 Kontakt:
scm@inos.swiss

Weitere Infos:



Nächste Events

16. Mai 2025	Intensiv-Workshop Lean Supply Chain Management	Rapperswil-Jona SG
28. August 2025	Digitalisierungskonferenz 2025 - Datengetriebene Nachhaltigkeit	Rapperswil-Jona SG

Weitere Events in Planung. Melden Sie sich für unseren Newsletter an, um nichts zu verpassen.

Käserei Camenzind |
Schalchen
KÄSEREI
Camenzind
KÄSETRADITION SEIT 1990 



Kostenlose Erstgespräche



GIACINTO IN-ALBON

Standortförderung Zürioberland
Leiter Geschäftsfeld Wirtschaft



SANDRA FRAUENFELDER

Standortfördererin Stadt Uster
KMU & Innovation

**KOSTENLOSE
ERSTGESPRÄCHE**

Zum Formular zur
Kontaktaufnahme

ZÜRI OBER LAND



Innovationsplattformen der Standortförderung



in der Region
Zürioberland

Presenting-Partner



VIEL INSPIRATION

17. März 2025, «Beergame» Edition, Brauerei Uster

