



Jederzeit auf Ballhöhe

Die Energiezukunft ist grün, dezentral und digital. Die Wettbewerber sind wendig und agil. Claudia Viohl ist als CPO eine wichtige Akteurin, um den Tanker E.ON auf neuen Kurs zu bringen. Sie versteht es, Nägel mit Köpfen zu machen – und das nicht nur im Job.

Die Landschaft hat sich verändert. Beispiel E.ON: In der Uniper-Gruppe (Düsseldorf) sind die traditionellen Energieerzeugungssparten Wasser, Kohle und Gas gebündelt. Kerngeschäfte der neuen E.ON SE (Essen): Erneuerbare Energien, Verteilnetze, Kundenlösungen; 43.000 Mitarbeiter befinden sich in Transformationsprozessen.

Claudia Viohl kennt alte und neue Strukturen aus dem Effeff. Seit 2001

ist sie an Bord, zunächst im Konzernrechnungswesen, dann als Leiterin des Vorstandsbüros. Als Leiterin des Center of Competence Governance & Performance hat sie die Transformation des Konzerns seit 2012 im Einkauf begleitet. Aufgaben: Restrukturierung und Professionalisierung des bis dato dezentralen Einkaufs. Every euro counts – unter dieser Maßgabe rückten Category Management, Bedarfsbündelung, Lieferantenreduzierung,

Prozessharmonisierung und Verhandlungsstrategien zeitgleich mit Kostensenkungsmaßnahmen in den Fokus. Als es 2016 darum ging, bei der Neuausrichtung des Unternehmens auf die neue Energiewelt auch den Einkauf weiterzuentwickeln, war klar: Claudia Viohl – erfahren und breit vernetzt im Konzern – ist erste Wahl als CPO.

From savings to value – unter diesem Motto nimmt der Einkauf nun seit 2016 Treiber und Bedarfe ins Visier. „Wir wollen Best in Class werden“, sagt Claudia Viohl mit Nachdruck. Sie räumt zugleich ein, dass die Anforderungen an ihre mehr als 700 Mitarbeiter in Einkauf und Logistik in acht Ländern weiterhin hoch bleiben: „Transformation ist kein Schmuskurs.“ Die Diplom-Ökonomin weiß genau um die Bedeutung des Faktors Führung. Es sei nicht zu unterschätzen, dass Frauen in Führungspositionen dauernd beobachtet würden. „Mir geht es nicht

nur um Strukturen, Prozesse, Zahlen, sondern vor allem um Motivation von Menschen.“ Das BWL-Studium an der Uni Oldenburg mit Schwerpunkt Arbeitspsychologie kommt ihr dabei zugute. Bemerkenswert offen verweist Claudia Viohl auf ihre eigene Verantwortung. Im Vordergrund steht das Zusammenwachsen von Teams. Werte, Respekt und systematische Unterstützung sind ihr wichtig. „Die Leute dürfen nicht transformationsmüde werden. Ich mache Kolleginnen und Kollegen zum Teil der Lösung, nicht zum Teil des Problems.“

Freitags „frei“. Die gebürtige Bremerin kommuniziert „so offen wie möglich“. Den Freitag nutzt sie für Gespräche im Haus. „Ich gebe Raum, aber auch Zeitrahmen vor. Mir ist wichtig, Dinge zu ermöglichen und nicht auszubreiten, was alles nicht geht.“ E.ON-Einkäufer sollen Prozesse nicht aufhalten, sondern zum geschätzten Business-Partner werden. „Wenn immer jemand eine Idee hat, bei der ein Lieferant ins Spiel kommt, dann sollte er ganz automatisch daran denken, mit dem Einkauf zu reden“, sagt Claudia Viohl, und dabei leuchten ihre blauen Augen. Ihr Ziel ist es, Einkauf zum begehrten Arbeitsplatz zu machen: „Einkauf is the place to be“ ... Begründung: „Hier arbeitet man mit Fakten und ist mitten im Geschäft.“ Aber: „Nur wer Konflikte aushält, ist im Einkauf richtig.“

Wer mit anpacken will, sollte wissen: Das Verhältnis des Wertes zu Kosten muss sich stetig erhöhen. Im Netzgeschäft bündelt der Einkauf seit Jahren Bedarfe und schafft so Werte. Im Kundenlösungsgeschäft, das E.ON jetzt neu und digital aufbaut, sind die Möglichkeiten größer und vielfältiger. Hier ist der Einkauf von Beginn an in die Entwicklung von Produkten und Lösungen einbezogen. Claudia Viohls Team rückt näher an die Geschäftsbereiche, nimmt sich überflüssiger Prozesse, Strukturen und der Governance an. Tools unterstützen beim Value Engineering, Should Cost Modelling/Design-to-Cost und bei der Lieferanten-

entwicklung, inklusive Best Cost Country Sourcing. Im Rahmen einer digitalen Initiative sollen im Dreimonatsabstand Bedarfsträger befragt und umgehend Piloten entwickelt werden. Die App „E.ON Connect“ erleichtert die Kommunikation. Alle Einkaufsmitarbeiter tauschen sich weltweit über die Supply-Chain-Community-Seite aus. Jeder entscheidet, in welcher Gruppe er aktiv sein will. Auch die Chefin postet in diesem „E.ON-Facebook“ regelmäßig Meldungen und Fotos, etwa aus der Hamburger Speicherstadt, als sich Führungskräfte unter Profianleitung an Musikinstrumenten ausprobierten.

Innovation von außen. Claudia Viohl will auch den Kontakt zum Markt nicht verlieren. Mindestens zweimal im Monat spricht sie mit Lieferanten. Vor unserem Interviewtermin standen andert-

halb Tage mit einem taiwanesischen Supplier auf der Agenda. Im vergangenen Jahr wurde erstmals ein Lieferanteninnovationstag mit 250 Teilnehmern veranstaltet. Die Partner konnten sich bewerben. Rund 20 Lieferanten präsentierten auf einem Marktplatz ihre Lösungen. Daraus resultierte unter anderem eine Kooperation mit Net-Things, dem Gewinner des E.ON Customer Choice Awards der Veranstaltung. Gemeinsam wird nun ein Gebäude-Energiemanagementsystem für E.ON-Kunden in England entwickelt. „80 Prozent der Innovationen kommen vom Lieferantenmarkt. Das Potenzial haben wir noch längst nicht erschlossen“, sagt Claudia Viohl.

Kickertisch und Tickets. Unser Gespräch ist entspannt. Die sympathische 44-Jährige hat sich Zeit genommen. Sie argumentiert besonnen und lässt sich auch von Anrufen nicht aus der Ruhe bringen: „Ich gehe den Tag gelassen an.“ Als wir auf unsere gemeinsame sportliche Leidenschaft zu sprechen kommen – den SV Werder Bremen – steht das Fotomotiv schnell fest: die Einkaufschefin am Kickertisch im E.ON-Foyer. Die norddeutsche Heimat spielt noch immer eine besondere Rolle. Im ländlich geprägten Stadtteil Borgfeld hilft sie gerne mal im Café („Kaffeeklatsch“) von Mutter Elke aus. 700 Meter weiter liegt der örtliche Baumarkt, den Familie Viohl in dritter Generation betreibt. Slogan: „Hier gibt es Nägel mit Köpfen – ein Baumarkt mit viel Beratung, Fairness und Hilfsbereitschaft.“ Claudia Viohl hat schon als Kind Ware eingeräumt und später kaufmännisch mitgeholfen. Sie hat von der Pike auf gelernt, worauf es in Verkauf, Marketing und Einkauf ankommt, war bei den Junioren des Einkaufsverbands Nürnberger Bund aktiv. Als wir uns schließlich nach zwei kurzweiligen Stunden verabschieden, darf der Gruß an die Weser nicht fehlen: „Tschüss auch ... und alles Gute für unseren SV Werder.“ Ganz so, wie es sich für Bremerinnen und Vereinsmitglieder gehört.

Sabine Ursel, Journalistin

Claudia Viohl E.ON SE CPO/Senior Vice President Corporate Procurement & Real Estate Management	
1973	geboren in Bremen
1992–1997	Universität Oldenburg; Diplom-Ökonomin
1997–2001	PricewaterhouseCoopers; Projektleiterin
2001–2007	E.ON Ruhrgas AG (Essen); Konzernrechnungswesen: Abteilungsleiterin, zahlreiche strategische Projektleitungsaufgaben
2008–2012	E.ON SE (Düsseldorf); Leiterin Vorstandsbüro
2012–2016	E.ON SE (Essen); Leiterin Center of Competence Governance & Performance Corporate Procurement
seit 3/2016	Senior Vice President Corporate Procurement & Real Estate Management
Aufsichtsratsmitglied: E.DIS AG (Fürstentum) und E.ON Energie Deutschland GmbH (München)	