



„Konsequenz,  
Ehrlichkeit,  
Mut – das  
schätze ich“

103 Höhenmeter misst der gläserne Bahntower am Potsdamer Platz in Berlin. Ein attraktiver Arbeitsplatz auch für Uwe Günther. Im Büro im 13. Stock steht in einer Vitrine neben einem Stück Schiene, einer Spannklemme für Schwellen und einer Radsatzwelle der BME-Innovationspreis – im Jahr 2012 Lohn für erfolgreiches Bemühen um Transformation. Wie ist der Einkauf der Bahn fünf Jahre später aufgestellt? Der CPO gewährt Einblick in Strategien und persönliche Ziele.

**U**we Günther ist kein Mann leiser Worte. Der Berliner sagt, was er denkt. Auf unser Gespräch hat er sich gut vorbereitet. Seine Maximen hat er auf Folien mitgebracht. Markantes Beispiel: „Den Chef zu managen (und nicht zu erdulden) beginnt damit, ihn zu kennen.“ Der CPO erwartet präzise Aussagen von Mitarbeitern. Bitte keine verschwatzten Meetings. Schließlich ist keine Zeit zu verlieren.

Rund 15 Milliarden Euro Einkaufsvolumen hatte Günthers Team 2016 zu bearbeiten, weitere fünf Milliarden Euro gingen auf das Konto von Schen-

ker und Arriva. „Ein riesiges Konglomerat an Anforderungen, die sich aus neun Geschäftsfeldern, 500 Warengruppen und jährlich 800.000 Bestellungen von Bleistift bis ICE ergeben“, sagt der 60-Jährige. Im Vordergrund: Versorgungssicherheit und Einsparungen. Ein Tool bestätigt laufend, ob die Bedarfsträger vom Einkauf prognostizierte Savings umsetzen konnten. 500 Millionen Euro hat Günthers 1.000-köpfiges Team 2016 eingespielt. Dabei ist der Preis bei Vergaben nicht mehr alleiniges Zuschlagskriterium; auch Qualität, Logistik und Kosten im Zusammenspiel zählen.

**Gestalter von Prozessen.** Seit 2007 ist Günther an Bord, zunächst als Leiter Beschaffung Infrastruktur. 2014 übergab ihm der damalige Vorstandschef Rüdiger Grube die Einkaufsgesamtverantwortung. Der Einkauf wechselte aus dem Bereich Technik ins Finanzressort unter Leitung von Richard Lutz, dem heutigen Bahnchef. „Die Beschaffung hat sich in den vergangenen fünf Jahren dramatisch entwickelt, ich denke, generell positiv. Unser Geschäftsauftrag ist klar formuliert. Wir wissen, was wir zu tun haben“, so der CPO.

„Ich will, dass die Bedarfsträger ihre Arbeit bestmöglich machen können.

Alle notwendigen Produkte und Dienstleistungen müssen pünktlich und qualitätsgerecht zur Verfügung stehen. Gewinnt der Bereich Regio auf Basis unserer Informationen eine Ausschreibung, haben wir unseren Job richtig gemacht.“ Die Grundstrategie, sich auf Systempartner mit Eisenbahn-Know-how zu konzentrieren, sei auch im Vorstand angekommen, sagt Günther. „Wir werden bei allen wichtigen Entscheidungen gehört. In den relevanten Leitungsgremien sitzt ein Einkaufsvertreter.“

**Die Organisation.** Uwe Günther hat einen Warengruppen-Strategiemaster für einheitliches Vorgehen implementiert. In der neuen Schnittstellenlandschaft arbeiten Technik, Qualitätsmanagement, Bedarfsträger und Einkauf eng in crossfunktionalen Teams zusammen. „Alle Teilnehmer sind gefordert, ihre Meinung zu sagen, und dürfen entscheiden“, so Günther. „Ich kenne die meisten meiner Mitarbeiter und auch unsere Schnittstellenpartner. Alle Systemlieferanten habe ich persönlich besucht.“ Der Einkaufschef peilt den Status einer World-Class-Procurement-Organisation an. „Durch systematisches Benchmarking wissen wir, wie wir besser einkaufen als der Wettbewerb.“ Potenzial besteht beim Lieferantenmanagement. An einem durchgängig digitalisierten Procure-to-Pay-Prozess wird derzeit ebenso gefeilt wie an der Einbindung in die Produktionsprozesse des Lieferanten. Ziel: Transparenz bei der Umsetzung nach Vertragsabschluss. Das ist der Beitrag der Beschaffung am Konzernprogramm Zukunft Bahn.

**Operativer CPO.** Uwe Günther weiß um die Bedeutung von Motivation, insbesondere in einem Konzern, dessen Image trotz immenser Aufgabenkomplexität zumeist von Faktoren wie Pünktlichkeit von Zügen, Qualität von Bordrestaurants und WLAN-Zugang bestimmt wird. Reden, Begründen und eine gemeinsame Lösungsfindung sind ihm wichtig. Ebenso Konsequenz, Ehrlichkeit, Mut, Zuverlässigkeit, Koopere-

<b>Uwe Günther</b> Deutsche Bahn AG, Berlin Leiter Beschaffung	
1957	geboren in Ludwigsfelde
1972–1976	Studium: Ökonomie/ Elektrotechnik, Hochschule für Ökonomie Plauen
bis 1989	Abteilungsleiter Material- wirtschaft, Elektro-Apparate- Werke (EAW); Berlin
bis 1994	Facheinkäufer Elektrome- chanik, Siemens AG; Berlin
bis 1999	Head of Indirect Procure- ment, Rolls-Royce Deutsch- land; Dahlewitz
bis 2007	Leiter Strategischer Einkauf, Siemens AG; Braunschweig
bis 6/2014	Leiter Beschaffung Infra- struktur, Deutsche Bahn AG
seit 7/2014	Leiter Beschaffung Deutsche Bahn AG

rationsbereitschaft. „Meine Hauptaufgabe ist Personalmanagement. Ich muss eine Arbeitsumgebung schaffen, in der Mitarbeiter ihre beste Leistung erbringen können.“ Günther sieht sich als „operativen CPO“, beschäftigt sich auch mal mit Fehlteilen, was anstrengend für Mitarbeiter sein kann, wie er schmunzelnd einräumt. Die Deutsche Bahn sei mittlerweile auch für gute externe Kandidaten interessant, meint er. Der Einkauf hat eine Leadership-Charta, standardisierte Personalprozesse, einen eigenen Betriebsrat. Zwei Millionen Euro pro Jahr fließen in Weiterbildung. Was schätzt Günther bei Mitarbeitern? „Mut, dem Chef auch mal zu widersprechen.“

**Über 50 Länder.** Uwe Günther blickt auf einen interessanten Werdegang zurück. Bis 1989 leitete der studierte Ingenieur-Ökonom einen Teil der Materialwirtschaft bei den Elektro-Apparate-Werken in Berlin-Treptow. Nach dem Mauerfall wechselte er zur Sie-

mens AG. „Als Einkäufer und Logistiker im Messgerätewerk Berlin habe ich erfahren, wie sehr mangelnde Kommunikation zwischen Produktionsvorbereitung und Einkauf den Fortschritt behindert.“

Bei BMW Rolls-Royce in der Luftfahrtbranche ergab sich dann die Chance, ein Werk auf der grünen Wiese mit aufzubauen. Start-up-Verhältnisse, 29 Nationen, hoher Motivationsfaktor: „Alle hatten sich dort dem einen Ziel verschrieben, ein neues Triebwerk zu entwickeln.“ Ein besonderer Spirit, den Günther heute auch seiner Bahn-Truppe vermitteln möchte. Im Jahr 2000 dann der Einstieg in Rail Automation: Bei Siemens galt es in schwieriger Phase, den Einkauf neu zu strukturieren, mit zuletzt 16 internationalen Einkaufsabteilungen und Projekten unter anderem in China und New York. Auf der Weltkarte im CPO-Büro sind mittlerweile über 50 Länder und 180 Städte markiert.

**Nochmal Transsib.** Heute wohnt der dreifache Großvater in Berlin-Mitte. Vier Stationen mit der S-Bahn sind es bis zum Bahntower. Zukünftig arbeiten hier die Einkaufsteams in flexiblen Arbeitszonen ohne festen Schreibtisch. Solche Konzepte werden mit den Mitarbeitern entschieden. Und die befragt der Chef regelmäßig auch nach ihrem privaten Umfeld. „Ich bin sehr leistungsorientiert, will immer gewinnen – auch beim Fußball, früher Fortuna Biesdorf; heute beim Golfen, leider nur Handicap 17 –, aber ich sehe immer auch den Menschen und sein Umfeld.“ Familie steht für ihn „weit oben“. Mit seiner Frau geht er ins Theater. Eine der Töchter tanzte 17 Jahre in der legendären Girls-Reihe im Friedrichstadtpalast. Wenn Günthers auf Reisen gehen, ist die Bahn bevorzugtes Transportmittel. Als Kind hat es Uwe Günther im Zug bis Kiew geschafft. „Ich würde gerne noch einmal mit der Transsibirischen Eisenbahn fahren. Auch die Strecke von Pretoria oder Johannesburg nach Kapstadt steht auf meiner Agenda.“

Sabine Ursel, Journalistin