

Uwe Günther und Jan Grothe, Deutsche Bahn AG

Erfolge sind immer Teamleistungen – Staffelübergabe bei der Bahn

Bei der Bahn bricht eine neue Ära an: Uwe Günther hat die Verantwortung für die Konzernbeschaffung zum März nach rund sieben Jahren an Jan Grothe übergeben. Lesen Sie hier Rückblick und Ausblick der beiden CPOs in unserem Doppelinterview.

Beschaffung aktuell: Herr Günther, kurzer Rückblick ... 2018 sprachen Sie von „qualifizierter Ausgabensteuerung“ statt „Ausgabenstopp“. Wie haben sich die Anforderungen verschoben?

Uwe Günther: Wir steuern nach wie vor konsequent für einen umfassenden Beitrag zu unserer Starken-Schiene-Strategie und setzen dabei den Fokus auf die Weiterentwicklung unserer neun Ausbausteine. Das sind Lieferanten- und Risikomanagement, Beschaffungsnetzwerk, Warengruppenmanagement, End-to-End-Prozesse, Digitalisierung, Innovationen, Organisations- und Personalmanagement und Procurement place2be. Die Pandemie hat die Digitalisierung zweifelsohne befördert und das Lieferantenmanagement als Gesamtprozess intensiviert. Ein konsequenter Ausgabenstopp wäre auch heutzutage schlichtweg nicht sinnvoll.

INFO

Jan Grothe ist Mitglied des neuen, im Januar gewählten BME-Bundesvorstands.

Beschaffung aktuell: Wie passen Strategie und Krisenmanagement zusammen?

Günther: Krisenmanagement dient in erster Linie der Abwehr unmittelbarer Gefahren. Man fährt auf Sicht. Eine Strategie muss langfristig wirken und die haben wir trotz Krise im Auge behalten.

Beschaffung aktuell: Wie haben sich Ihr Spend und Portfolio verändert?

Günther: Unser Einkaufsvolumen lag 2018 bei 15,9 Milliarden Euro, 2019 bei 16,1 Milliarden und 2020 bei 19,2 Milliarden. 2021 sind es etwa 23 Milliarden Euro. Im vergangenen Jahr haben wir unter verschärften Bedingungen neben sehr vielen Pandemie-schutzartikeln zum Beispiel Hochgeschwindigkeitszüge vom Typ ICE 3neo und Mehrkraft-Lokomotiven beschafft. Wir haben unsere IT-Hardware komplett überprüft und neu eingekauft. Die Bahn hat auch für

83 Millionen Euro jeden Mitarbeitenden, auch im Eisenbahnbetrieb, mit einem mobilen Endgerät versorgt. Für Stuttgart 21 haben wir den Bahnhofsvor-bau ausgeschrieben. Solche Projekte haben wir auch zu Pandemiezeiten nicht aus den Augen verloren. Im laufenden Jahr investieren wir unter anderem in Infrastrukturprojekte, wir bereiten Ausschreibungen für DB Regio für Verkehrsverträge vor, etwa für die S-Bahnen in München und Stuttgart. Außerdem sind wir mit der Ablösung von Peoplesoft als Personalma-nagementsystem befasst. Nach intensiver Marktbe-obachtung haben wir uns für Oracle entschieden. Generell gilt: Für uns zählt vordergründig Qualität, dann folgt der Preis.

Beschaffung aktuell: Haben Sie Ihr Risikoma-nagement während der Pandemie neu aufgestellt?

Günther: Anfangs hatten wir ein traditionelles Ri-sikomanagement. In unserer Grundsatzabteilung hat sich dann ein Tool zur zentralen Aufnahme interner Risiken und zur Risikominimierung durch die Vernet-zung der einzelnen Bereiche etabliert, was die Trans-parenz maßgeblich erhöht hat. Dank der neuen Lösung können wir seit Ende 2020 aktuelle Ereignisse reflektieren und vorausschauend mögliche Krisener-ignisse, etwa Grenzschiebungen, und die Auswir-kungen auf die Supply Chain simulieren.

Beschaffung aktuell: Wie weit sind Sie bei Ihrem Digitalisierungsprozess?

Günther: Unser Ziel ist ein End-to-End- und No-touch-Prozess. Wir stellen auf S/4 HANA um. Un-ser DB Marktplatz mit aktuell etwa fünf Millionen Artikeln basiert auf SAP Ariba. Wir wollen dort 25 Millionen Artikel abbilden. 2020 liefen darüber knapp 630.000 Bestellungen – zehn Prozent mehr als 2019. In den nächsten Jahren peilen wir über 50 Pro-zent Zuwachs an. Ein großer Brückenschluss zwi-schen Einkauf und Accounting war die Anbindung an



Bild: DB AG

Inpro und die Einbindung der Anlagenbuchhaltung in den DB Marktplatz. Da ist viel Bewegung drin.

Beschaffung aktuell: Welche Business Intelligence Tools haben Sie im Einsatz?

Günther: Zur Bereichssteuerung nutzen wir Tableau, darüber hinaus werden alle konzernrelevanten Kennzahlen in einem Digital Situation Room zusammengebracht. So haben wir einen tagesaktuellen Überblick über alle Geschäftsprozesse, etwa Meldungen über stehende Fahrzeuge aufgrund fehlender Ersatzteile. Wir können sofort reagieren.

Beschaffung aktuell: Wo bestehen noch Systembrüche?

Günther: Ganz klar beim Maverick Buying. Gemessen am Einkaufsvolumen sind ca. 2,4 Prozent schon gut. Wir bieten den Bedarfsträgern die nötigen Kanäle, aber manche Produkte werden weiter am Einkauf vorbei gekauft. In den nächsten Monaten absolvieren alle Führungskräfte E-Learnings zur richtigen Bestellabwicklung. So schaffen wir eine wesentliche Basis, um regelkonformes Einkaufen zu fördern und Verstöße konsequent zu ahnden.

Beschaffung aktuell: Wie erkennen Sie aus der enormen Menge an Beschaffungsdaten Best Practices?

Günther: Wir haben uns dreimal dem externen internationalen Benchmark „World-Class Procurement“ gestellt und sind als „professioneller Einkauf“ bewertet worden – Tendenz World-Class. Daraus leiten wir konkrete Maßnahmen ab.

Beschaffung aktuell: Single Sourcing schafft Abhängigkeit. Führt Wettbewerb zu mehr Versorgungssicherheit bei der Bahn?

Günther: Wir versuchen Single-Sourcing-Situationen zu vermeiden und entwickeln zuweilen auch selbst Lieferanten, um sie im Wettbewerb an Ausschreibungen teilnehmen zu lassen. Am Ende führt ein fairer, transparenter Wettbewerb neben mehr Versorgungssicherheit auch jeweils zu mehr Qualität, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit.

Beschaffung aktuell: Sie zielen auf hohe Bündelungsraten, langfristige Rahmenverträge und Systemanbieter mit eisenbahntechnischem Know-how. Wie viele Lieferanten sind schon auf der Strecke geblieben, weil sie nicht mehr Schritt halten konnten?

Günther: Die richtige Frage wäre: Wie viele Lieferanten bekommen die Chance, sich an Ausschreibungen zu beteiligen? Wir nehmen nur die Besten. Nur wer unsere Anforderungen in der Vorqualifikation erfüllt, wird zum Wettbewerb zugelassen. Das betrifft



Uwe Günther

..., 1957 geboren in Ludwigsfelde bei Berlin, war u. a. bei Rolls-Royce Aerospace und Siemens Rail Automation verantwortlich tätig. Seit 2007 kam er zur Deutschen Bahn. Rund sieben Jahre leitete er den Bereich Beschaffung Infrastruktur. Mitte 2014 wurde er zum Leiter Beschaffung/CPO Deutsche Bahn AG berufen. Zum 1. März 2021 hat er den Staffelstab an Jan Grothe übergeben.

»Die gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden ist das Wichtigste.«

Uwe Günther

alle Warengruppen. Und das wird auch mein Nachfolger sicher beibehalten.

Beschaffung aktuell: Ihr Fazit nach sieben Jahren als CPO: Was hat Sie positiv überrascht?

Günther: Die Kompetenz, die in der Organisation steckt, und auch das spürbare Engagement haben mich beeindruckt. Die gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden ist das Wichtigste. Wir haben als Beschaffungsteam einen großen Beitrag zur Gesamtentwicklung der Bahn geleistet, auch durch viele Vergaben und Projekte, die mich überdauern. Das System Eisenbahn ist nicht „old school“. Wir haben eine herausragende Zukunft im Mobilitätssektor vor uns.

Beschaffung aktuell: Was waren Ihre größten Erfolge?

Günther: Darunter sind zum Beispiel die Einführung der Beschaffungsstrategie gemeinsam mit den Bedarfsträgern, die Etablierung des Lieferantenmanagements, aber auch große Vergaben wie ICE 4, VDE 8 oder Stuttgart 21. Weitere Stichworte sind das International Procurement Office in Shanghai, unser internes Institute of Procurement, flexible Arbeitsformen in der Beschaffung, zahlreiche eigene Entwicklungsprogramme, das Legal Spend Management, unser Kartellschadenspräventionssystem sowie die Einführung des „Mein Performance Management“-Prozesses – hier war die Beschaffung der Pilot im Konzern. All das war Teamarbeit. Ich habe den Einkauf und die Leistung aller Mitarbeitenden nur repräsentiert. Und das habe ich sehr gerne gemacht.

Beschaffung aktuell: Welchen Rat geben Sie Herrn Grothe mit auf den Weg?

Günther: Höre immer auf die Mitarbeitenden. Sie sind mehr und sie wissen mehr als eine einzelne Führungskraft. Ist die strategische Ausrichtung klar, entscheidet die organisatorische Umsetzung.

Beschaffung aktuell: Herr Grothe, was erwarten Sie als neuer CPO von Business-Partnern?

Jan Grothe: Neben klassischen Anforderungen wie Liefertreue, Qualität und Wirtschaftlichkeit gilt grundsätzlich, dass sich alle Lieferanten an unseren Code of Conduct halten müssen. Zusätzliche Bedeutung bekommt das Thema durch das Lieferkettengesetz. Darauf sind wir durch eigene Entwicklungen gut vorbereitet, etwa durch Audits von Lieferanten vor Ort. Perspektivisch werden nur noch nachhaltige Lieferanten an die DB liefern. Von unseren rund 500 strategischen Lieferanten erwarten wir darüber hinaus vor allem dauerhafte Top-Performance und Innovationen, die auch auf unsere Wettbewerbsfähigkeit einzahlen bzw. weitere Umsatzchancen ermöglichen.

Beschaffung aktuell: Wo muss unbedingt mehr Liefertreue her?

Grothe: In Summe sind wir in den vergangenen Jahren viel besser geworden. Optimierungsbedarf gibt es noch bei Fahrzeugherstellern. Wir investieren stark in eine enge Prozessbegleitung, inklusive Quality-Gates. In den Vertragswerken sind eindeutige Sanktionen verankert, die wir bei Bedarf geltend machen. Das darf aber nicht das Ziel sein.

Beschaffung aktuell: Wie wollen Sie Sustainability vs. Preis belastbar harmonisieren?



Uwe Günther wurde Mitte 2014 zum Leiter Beschaffung/CPO Deutsche Bahn AG berufen.

Bild: HeidelbergCement



Jan Grothe kam 2001 zur Deutschen Bahn AG, um die elektronischen Beschaffungssysteme aufzubauen. Jetzt hat er die Leitung der Beschaffung übernommen.

Grothe: Das ist nicht immer ein Widerspruch. Wir haben mehrfach bewiesen, dass wir auch nachhaltige Produkte zu einem besseren Preis beschaffen, etwa bei Unternehmensbekleidung und Büromöbeln. Wir investieren zunehmend in Life-Cycle-Costing-Aspekte, die auf Langlebigkeit bzw. Energiebilanz von Produkten abzielen. Nachhaltigkeit ist auch bei der Infrastruktur ein Argument, um aus der reinen Kostendiskussion herauszukommen. Wir bauen Ressourcenschutzziele konsequent in die Zielsysteme ein.

Beschaffung aktuell: Lassen sich Aufgaben in Sachen disruptive Mobilitätstechnologien oder auch Automatic Train Operation, Additive Manufacturing und Robotik wie andere Warengruppen managen?

Grothe: Das beantworte ich mit einem ganz klaren Ja – im Einklang mit unserem Verständnis von einer intensiven crossfunktionalen Zusammenarbeit mit den Business Units und abgestimmten Warengruppenstrategien.

Beschaffung aktuell: Für den komplexen Sektor „4.0“ brauchen Sie Nischen-Know-how. Warum sollten viel gefragte Talente bei der Bahn anheuern?

Grothe: Die Bahn ist eines der wenigen Unternehmen mit klarer Strategie in Sachen grüne Mobilität und Logistik. Wir leisten einen massiven Beitrag zum Klimawandel. Bei uns kann man Themen aktiv mitgestalten und viel bewegen.

Beschaffung aktuell: Wann tritt die Bahn in echte Konkurrenz zum Flugzeug?

Grothe: Das sind wir auf den meisten Verbindungen innerdeutsch schon. Ein Beispiel ist die Neubaustrecke Berlin-München. Weitere überzeugende Ange-

»Die Bahn ist eines der wenigen Unternehmen mit klarer Strategie in Sachen grüne Mobilität und Logistik.«

Jan Grothe

bote werden im Rahmen des Deutschlandtaktes bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität und Pünktlichkeit folgen. Darüber hinaus hoffen wir, dass die Flugindustrie entsprechend ihrer tatsächlichen Umweltbelastung auch besteuert wird, denn hier besteht noch Wettbewerbsverzerrung. Aber die höhere Aufmerksamkeit in Sachen Klimaschutz, insbesondere der jüngeren Generation, und auch die politische Diskussion zur Verkehrswende stimmen mich positiv.

Beschaffung aktuell: Was sind Ihre drei Kernthemen für die kommenden Jahre?

Grothe: Ich bin erst kurz im neuen Amt, aber natürlich habe ich klare Vorstellungen. Da ist zum einen Digitalisierung in Verbindung mit End-to-End-Prozesseffizienz, dann die Schaffung crossfunktionaler Werte und Innovationen gemeinsam mit den Business Units, und zwar über Savings hinaus. Und zum Dritten braucht es unmittelbare Maßnahmen zur Unterstützung der Starken Schiene, etwa durch nachhaltige Beschaffung.

Für Beschaffung aktuell führte die Journalistin Sabine Ursel das Interview.



Jan Grothe

..., 1973 geboren in Berlin, war nach seinem BWL-Studium als Berater tätig. 2001 wechselte er zur Deutschen Bahn AG, um die elektronischen Beschaffungssysteme aufzubauen. Im Anschluss leitete er zwei Regionen als Einkaufsleiter sowie das Lieferantenmanagement und die Qualitätssicherung. Seit 2014 verantwortete er Grundsätze, Strategie und IT-Systeme in der Beschaffung der Bahn. 2019 übernahm er die Leitung der Beschaffung Infrastruktur. Seit 1. März 2021 fungiert Jan Grothe als Nachfolger von Uwe Günther als Leiter der Beschaffung/CPO.