Das „neue Normal“ im Einkauf der Deutschen Bahn

Wie hat sich der Einkauf der Deutschen Bahn seit dem Ausbruch der Pandemie weiterentwickelt? Jan Grothe, seit März 2021 Chief Procurement Officer, nimmt im Interview mit C.ebra Stellung zur neuen Arbeitswelt und Führung, zur Steuerung indirekter Materialien und zum Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

Bild: Deutsche Bahn

Jan Grothe, seit März 2021 CPO der Deutschen Bahn

Herr Grothe, welche Rolle spielt der Einkauf der Bahn bei den Themen Büro und Arbeitswelt?
Eine ganz entscheidende. Wir beschaffen jegliche Büroausstattung und auch Dienstleistungen wie Reinigungsservices. Erst kürzlich liefen wieder entscheidende Büromöbel- und Laptop-Vergaben über unsere Tische, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Wie hat Corona die Arbeitsumgebung verändert?
Die technische Ausstattung für selbstdisponiertes, flexibles Arbeiten war bei uns in der Beschaffung bereits vor der Corona-Pandemie vorhanden. Wir hatten zum Beispiel schon die Cloudlösung Microsoft 365 im Einsatz. Daher war es für uns keine Herausforderung, virtuelle Formate ins Leben zu rufen. Eine Umfrage unter unseren Mitarbeitenden hat im letzten Jahr eine große Zufriedenheit mit den bestehenden Angeboten ergeben. Das sind zum Beispiel digitale Schulungsangebote inklusive Gesundheitsmanagementkursen und virtuellen Aktivpausen, Remote-IT-Support, zentralen Informations- und Austauschformaten und informellen digitalen Runden zum sozialen Austausch. Die große Mehrheit der Befragten sprach sich für die Zukunft für zwei Bürotage pro Woche mit Fokus auf gemeinsame Teamthemen aus. Es gibt einen großen Wunsch nach Beibehaltung der neuen Flexibilität bei der Wahl des täglichen Arbeitsortes. Das wäre ohne die technischen Rahmenbedingungen nicht möglich gewesen. Ich bin stolz auf die Selbstverantwortung und Disziplin der Führungskräfte und Mitarbeitenden und das Vertrauen unseres Management-Teams in die Belegschaft der Beschaffung.

Jan Grothe

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 Leiter der Beschaffung/CPO.

Homeoffice bedeutet bei Ihnen ...?
... eine flexible Gestaltung der Anwesenheit im Büro in Abstimmung im jeweiligen Team und die Möglichkeit zum selbstdisponierten Arbeiten bei bestmöglicher Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf.

Wie gestalten Sie künftig Meetings und Reisemanagement?
Ich bin überzeugt davon, dass sich Teams regelmäßig zur Aufrechterhaltung und Intensivierung des Wir-Gefühls und zum Aufbau und Pflegen persönlicher Beziehungen sehen sollten. Das ist auch für die Bindung wichtig. Vollständig selbstdisponiertes Arbeiten ohne Büroanwesenheit ist daher für uns keine Option. Die konkrete Ausgestaltung des „neuen Normals" obliegt den Teams der Beschaffung, das kann sich an angepassten Bedarfen nach mehr Workshop- und Teamarbeitsflächen oder auch an konzentrierter Stillarbeit orientieren. Die digitalen Konferenzmöglichkeiten sorgen für ein reduziertes Reiseaufkommen, was für den Personenverkehr der Deutschen Bahn natürlich ein Stück weit Segen und Fluch zugleich ist.

Wie haben sich Bedarfe und Verträge geändert?
Die Weiterentwicklung unserer Vertragslandschaft ist in vollem Gange. So ist zum Beispiel der Bedarf an Büroartikeln für den klassischen Bürobetrieb durch den pandemischen Digitalisierungsschub und leere Büros rückläufig. Unser DB Marktplatz ermöglicht die Lieferung von Büroartikeln für den Homeoffice-Betrieb nach Hause – ohne einen Umweg über das Büro. Wir verzeichnen einen steigenden Bedarf an IT-Zubehör, etwa bei Headsets. In diesen Zeiten haben auch die Rahmenverträge zur Reinigung der Büroflächen ein steigendes Einkaufsvolumen aufgrund der pandemiebedingt intensiveren Reinigungsnotwendigkeit. Einen sinkenden Bedarf sehen wir hingegen beim Catering durch die DB Gastronomie. Aber unsere DB Casinos sind kreativ und haben reagiert: Man kann sich das Essen von dort teilweise auch nach Hause liefern lassen.

Wie verfahren Sie mit freiwerdenden Büroflächen?
Ein laufendes Konzernprojekt beschäftigt sich explizit mit der Standortgestaltung von morgen und dem Umbau der Arbeitsflächen mit ausgeprägten tätigkeitsbasierten Bereichen. Das Desksharing wird intensiviert werden, zudem wird es mehr Besprechungsprojekträume für kreative, anregende Gemeinschaftsarbeit geben, um nur einige Beispiele anzuführen. Und wir sparen, da wir durch den Wunsch vieler Mitarbeitender nach mehr mobiler Arbeit auf mittlere Sicht auch nicht mehr so viele Büroflächen anmieten müssen.

Was bedeutet die neue Arbeitswelt für das Führen von Mitarbeitenden?
Sie bedeutet zu befähigen, möglich zu machen und zu gestalten – durch die Stärkung von Partizipation, Zusammenarbeit, Vertrauen, Flexibilität und Empathie, aber vor allem durch eine offene und regelmäßige Kommunikation für die gemeinsame Zielorientierung und Standortbestimmung. Daher zählen zum internen Angebot auch sozial geprägte virtuelle Formate wie der gemeinsame Morgenkaffee bzw. -tee via Microsoft Teams.

Wie lässt sich Performance in der digitalen Leistungskultur messen?
Performance Management ist essenziell zur Orientierung, für klare Verantwortlichkeiten und Ziele – als Zweibahnstraße auch für Führungskräfte zur Reflektion der Leistung und des Miteinanders. Unser

Bilder (2): Deutsche Bahn

Neue Arbeitsflächengestaltung bei der Deutschen Bahn

eigens für die DB entwickeltes IT-Tool „mein Performance Management" vereint all dies und macht Leistung sichtbar. Wir diskutieren und finden gemeinsam Maßnahmen, um unsere Arbeit für unsere Kunden zu verbessern. Kernelemente sind multiperspektivisches Feedback, klare Maßnahmen zur Zielerreichung und Kennzahlen, mit denen wir unser Geschäftsergebnis im Blick behalten.

Es gibt sicher auch Widerstand gegen Leistungsmessung?
Unmut tritt nur sehr vereinzelt auf, da der Mehrwert eines fairen Performance Managements klar auf der Hand liegt. Die Offenlegung von Einzelleistungen ist ein gutes Steuerungsinstrument. Der Kern ist doch, dass Führungskraft und Mitarbeitende einen gesteuerten Anlass bekommen, miteinander über Leistung zu sprechen – und das nicht nur einmal im Jahr, sondern mit kürzeren Zeithorizonten. Ich habe

Einkaufsvolumen der Deutschen Bahn

Das Team von CPO Jan Grothe beschafft alles – vom Bleistift bis zum ICE. Das Gesamteinkaufsvolumen liegt wie in den Vorjahren bei rund 22 Milliarden Euro. Die DB Beschaffung beschäftigt gut 1200 Mitarbeitende, davon sind etwa 240 im Einkauf Allgemeine Bedarfe und Leistungen aktiv.

Lieferantenportal der DB: Kurzlink https://t1p.de/kcjer
Bieterportal der DB: Kurzlink: https://t1p.de/chlr5

die Erfahrung gemacht, dass sich anfängliches „Unbehagen" im Laufe der Gespräche legt – auf beiden Seiten. Performance Management begreife ich als Chance zur Optimierung der Leistungserbringung und des Miteinanders.

Wie viele Warengruppen haben Sie und welche sind betriebswirtschaftlich relevant?
Wir haben 67 Warengruppen bei unserem Einkauf Allgemeine Bedarfe und Leistungen, davon macht fast die Hälfte 80 Prozent des Einkaufsvolumens in diesem Bereich aus.

Wo bestehen gefährliche Abhängigkeiten?
Unser Warengruppenmanagement ist darauf ausgerichtet, erst gar keine Abhängigkeiten entstehen zu lassen. Zum Beispiel haben wir bei Software- bzw. Cloud-Anbietern grundsätzlich eine Second-Source-Strategie. Bei digitalen Kommunikationssystemen nutzen wir aktuell Microsoft Teams. Wir können aber, wenn nötig, zu Alternativen wie Cisco Webex wechseln.

> HOMEOFFICE BEDEUTET:
> FLEXIBLE GESTALTUNG DER ANWESENHEIT IM BÜRO IN ABSTIMMUNG IM JEWEILIGEN TEAM UND DIE MÖGLICHKEIT ZUM SELBSTDISPONIERTEN ARBEITEN BEI BESTMÖGLICHER VEREINBARKEIT VON FAMILIE, FREIZEIT UND BERUF.
>
> JAN GROTHE

Wie organisieren Sie die Beschaffung der Indirects? Und wie definieren Sie C-Teile?
Alle Indirects sind bei uns im Einkauf Allgemeine Bedarfe und Leistungen gebündelt. C-Teile sind Artikel mit einem geringen Warenwert, aber eher hohem Beschaffungsaufwand im Verhältnis zum Wert, etwa Büroverbrauchsmaterialien aller Art, Arbeitsschutzbekleidung, Reinigungsartikel, Schrauben oder Werkzeuge. Dabei optimieren wir über unser zentrales Procure2Pay-Tool, den DB Marktplatz mit Ariba-Backend und über das Shared Service Center Einkauf kontinuierlich Preise und Prozesse.

Stichwort Klassifizierung: Haben Sie einen eigenen Warengruppenschlüssel?
Wir nutzen eine DB-eigene Warengruppennummerierung mit Drei- und Fünfsteller-Logik und ergänzend eCl@ss im Fahrzeugersatzteileinkauf. Indirects sind nicht in SAP genummert. Das Tracking erfolgt über individuell angelegte Rahmenvertragspositionen.

Wie bewerten und entwickeln Sie diese Lieferanten?
Wir orientieren uns vorrangig an Termintreue, Qualität und Kosten. Auch für die Lieferantenentwicklung nutzen wir ein eigenes Tool, das Supplier Management & Rating-Tool „SMART".

Wie setzen Sie konzernweit Preferred Supplier durch?
Unsere Lieferanten werden in EU-Vergaben im Wettbewerb ausgewählt. Die Abrufe erfolgen dabei konsequent über einen konzernweit zur Verfügung gestellten Rahmenvertrag.

Gibt es Ziele für die Lieferantenkonsolidierung?
Wir haben aktuell mehr als 13.000 Lieferanten im allgemeinen Einkauf, insgesamt sind es etwa 20.000. Davon machen gut 600 Lieferanten 80 Prozent unseres Beschaffungsvolumens aus. Wir sind stolz darauf, das in den letzten Jahren erreicht zu haben. Weitere Ziele zur Konsolidierung bei der Lieferantenzahl je Warengruppe gibt es nicht. Das passiert über die Bündelung im Beschaffungsvolumen und zentrale Vergaben. Die DB unterliegt als Sektorenauftraggeber dem öffentlichen Vergaberecht, das bedeutet neutrale und diskriminierungsfreie Vergaben. Daran halten wir uns ausnahmslos.

Bild: Deutsche Bahn

Jan Grothe: „2023 sollen in großen Vergaben nur noch Lieferanten Geschäft mit der DB machen, die ein Mindestmaß an Nachhaltigkeitskriterien über einen zertifizierten Score nachweisen können."

Wie steuern Sie das Projekt Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz?

Wir als DB-Konzern begrüßen grundsätzlich das Lieferketten- bzw. Sorgfaltspflichtengesetz. Der Schutz und die Förderung von Menschenrechten sind für uns von großer Bedeutung. Auch von unseren Geschäftspartnern erwarten wir, dass sie die Menschenrechte respektieren. Unsere Anforderungen hierzu sind unter anderem im DB-Verhaltenskodex für Geschäftspartner aufgeführt. Gemeinsam mit „Railsponsible", einer internationalen Initiative der Schienenverkehrsbranche, oder EcoVadis schaffen wir im DB-Konzern darüber hinaus Transparenz über soziale und ökologische Auswirkungen entlang der gesamten Lieferkette und unterstützen Lieferanten bei der Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse. An diesem Projekt arbeiten wir bereichs- und funktionsübergreifend mit Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Nachhaltigkeit und Personal sowie aus unseren Geschäftsfeldern.

Welche Nachhaltigkeitskriterien gelten bei Lieferantenauswahl und -entwicklung?

Wir haben eine klare Strategie und dazu laufen bei uns einige Pilotprojekte. So haben wir beispielsweise 2020 erstmalig das Branchensiegel „LEVEL" für umfassende Nachhaltigkeitsbewertungen von Produkt und Hersteller in eine zentrale Vergabe für Büromöbel integriert. Das Siegel stellt sicher, dass unsere Möbel nachweislich nachhaltiger sind, also ressourcenschonender und sozial verantwortlich. Das Nachhaltigkeitssiegel ist rechtssicher und findet die breite Unterstützung der Branchenunternehmen.
Bei Laptops verlängern wir die Lebensdauer und setzen auf Rücknahme und Verwertung. Seit dem letzten Jahr ist vereinbart, dass Zubehör auch mindestens vier Jahre nach dem Liefertermin an uns noch zur Verfügung stehen muss. Die vom Auftragnehmer zu liefernden Systeme werden mit einem Anteil von mindestens 15 Prozent erneuerbarer Energie hergestellt, und auch die Verpackungsmaterialien sind zu 95 Prozent stofflich recycelbar, so die Vorgabe. Auch unsere Rahmenverträge für mobile Containerbüros enthalten klare Nachhaltigkeitsvorgaben. Seit 2020 muss der Auftragnehmer eine gültige EcoVadis-Zertifizierung vorlegen und zudem den Einsatz von Ökobilanzbewertungen (LCA) fördern, um über Produktkonzeption und Entwicklung zu informieren und die Auswahl der Materialien zu optimieren. Außerdem ist die Verringerung der Menge bzw. Masse der im Produktionsprozess eingesetzten Rohstoffe eine Vorgabe, ebenso die Steigerung des Anteils wiederverwerteter Materialien am Produkt. Die Liste der Kriterien ist lang!
Und: Ein aktuelles Strategieprojekt der Beschaffung erarbeitet derzeit ein Konzept zur systematischen Nutzung von Nachhaltigkeitskriterien in der Lieferantenqualifizierung und -entwicklung. Unsere Fahrtrichtung ist klar: 2023 sollen in großen Vergaben nur noch Lieferanten Geschäft mit der DB machen, die ein Mindestmaß an Nachhaltigkeitskriterien über einen zertifizierten Score nachweisen können.

Was sind Ihre größten Herausforderungen in diesem Jahr?

Dazu zählen allem voran die Gewährleistung der Versorgungssicherheit trotz volatiler Märkte, die aktuelle Rohstoffknappheit sowie die spürbaren Lieferengpässe bei pandemischer Lage und geplantem Investitionshochlauf.

Viel Erfolg und vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Sabine Ursel, freie Journalistin, Wiesbaden

Bild: Jochen Günther

Sabine Ursel, Journalistin, Autorin und Kommunikationsexpertin, lebt in Wiesbaden und verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Medienmanagement und Wirtschaft. Ihre Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb, China-Business etc. Nach dem Studienabschluss übernahm sie vielfältige Führungsaufgaben in renommierten Zeitungs-/Buchverlagen und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) e.V.