

Hintergrund

BME-Innovationspreis 2012

Deutsche Bahn AG, Berlin

„Die Erfolgsstory der Zentralen Beschaffung der Deutschen Bahn: Vom Abwickler zum gefragten Geschäftspartner“

Ausgangssituation

Die Zentrale Beschaffung der Deutschen Bahn ist eine Großorganisation. In ihr arbeiten rund 900 Mitarbeiter. Sie betreut mehr als 19.000 aktive Lieferanten und verantwortet ein Einkaufsvolumen von rund 14 Milliarden Euro. Das reicht von Fahrzeugen und Fahrzeugersatzteilen über Bauleistungen und Leit-/Sicherheitstechnik bis zu Büromaterialien. Diese Großorganisation war und ist mit fundamental veränderten Arbeitsbedingungen in einem herausfordernden Umfeld konfrontiert.

Zum einen ist das externe Beschaffungsumfeld selbst von Umwälzungen geprägt. Preise, Marktstrukturen und Lieferketten sind teilweise deutlich volatiler als in vergangenen Jahren. Gleichzeitig steigen die internen Anforderungen aus dem DB-Konzern. Der hat in seiner Strategie „DB 2020“ klare Erwartungen formuliert, die durchweg auch die Beschaffung betreffen. Dazu gehört ein Ergebnisanspruch als profitabler Marktführer, eine stärkere Betonung von ökologischer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit sowie eine hinreichend hohe Attraktivität als Arbeitgeber. Mit dieser Konzernstrategie geht auch die Umsetzung eines umfangreichen Mehrjahresprogramms an Investitionen einher, die von der Beschaffung am externen Markt zu platzieren sind.

Für die Zentrale Beschaffung bedeuten diese Erwartungen: nachdrückliche Arbeit an Potenzialmaßnahmen, Verankern von Life-Cycle-Kosten in den relevanten Märkten und Sichern entsprechender Nachwuchskräfte für die eigene Organisation. Externe Veränderungen und interne Erwartungen wurden am Leistungsstand der Zentralen Beschaffung gespiegelt. Die Zentrale Beschaffung war bis dato eine auf Abwicklung von Einkaufsvorgängen ausgerichtete Organisation. Die Abwicklung leistet sie seit Jahren stabil und verlässlich. In diesem Rollenverständnis sah sie sich jedoch mit regelmäßigen Forderungen nach Kostensenkungen für das eigene Budget konfrontiert. Diskussionen über ihren „Output“ – im Sinne eines Ergebnisbeitrages – wurden bestenfalls sporadisch geführt. Qualifizierung für die Mitarbeiter gab es fallweise, rein budgetbezogen und folgerichtig mit stark operativem Schwerpunkt. Im Ergebnis war die Zentrale Beschaffung sowohl bei ihren analytischen Instrumenten, bei ihrer Verankerung im Konzern und beim Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter nicht hinreichend aufgestellt, um die dargelegten Anforderungen erfüllen zu können.

Mehrjahresprogramm/Drei-Stufen-Ansatz

Vor diesem Hintergrund hat die Zentrale Beschaffung 2007 mit einem Mehrjahresprogramm reagiert. Anspruch und Zielsetzung dieses Programms musste sein, dass die Zentrale Beschaffung für den gesamten Einkaufsprozess stärkere Verantwortung übernimmt. Ihre Fokussierung auf den Prozessschritt „Vergabe abwickeln“ war nicht ausreichend und zukunftsfest. Sie musste sich deutlicher als bisher für die vorgelagerten Prozesse, z. B. Spezifikationen festlegen oder Bedarfe ermitteln, und für die nachgelagerten Prozesse, z. B. Liefertermine einhalten oder Claims managen, interessieren.

Die Zentrale Beschaffung konnte nur erfolgreich sein, wenn ihr eine tiefere analytische Durchdringung von Kosten, Märkten und Bedarfen gelingt. Sie musste es schaffen, ein eigenes, unverwechselbares und spezifisches Know-how aufzubauen. Dafür waren Instrumente, Qualifikation und Verankerung im Konzern zu verbessern. An diesen Themen wurde seit 2007 nachdrücklich gearbeitet. In einem systematischen Veränderungsprogramm, das über fünf Jahre angelegt ist, hat sich die Zentrale Beschaffung den Veränderungen gestellt und sich in Charakter und Selbstverständnis grundlegend gewandelt. Dabei wurde ein Drei-Stufen-Ansatz verfolgt.

2007/2008: Fundamente legen

Die Zentrale Beschaffung hat zu Beginn des Programms an einer Stelle angesetzt, die auf den ersten Blick nur indirekt etwas mit dem beschriebenen Thema zu tun hat. Das ist die Schnittstelle zwischen Zentraler Beschaffung und Geschäftsfeldern bzw. Bedarfsträgern. Im Rahmen des sogenannten Strategischen Managementprozesses Beschaffung wurden 2008 regelmäßige, meistens quartalsweise durchgeführte Termine auf Vorstandsebene zwischen der Zentralen Beschaffung – vertreten durch eine Key-Account-Struktur auf Leiterebene – und den Geschäftsfeldern etabliert. Diese „Jour Fixes“ haben sich seitdem zu einem schlagkräftigen Instrument entwickelt, um Beschaffungsthemen voranzubringen, Feedback einzuholen und die weitere fachliche Agenda zu setzen. Die Zentrale Beschaffung hat gelernt, dieses Instrument gezielt für die Forcierung ihrer Themen zu nutzen. Niemand spricht dem Bereich die Führung bei der fachlichen Beschaffungsagenda innerhalb des DB-Konzerns ab. Die Zentrale Beschaffung wird heute aktiv angefragt, sobald Beschaffungsinhalte betroffen sind.

Für die weiteren Schritte war es wichtig, die ständigen Diskussionen um die Kosten-/Budgetseite der Zentralen Beschaffung zu beenden. Nur so konnte die Aufmerksamkeit auf ihre Output-Seite gelenkt werden. Daher wurde ein regelmäßiges, mindestens alle zwei Jahre durchzuführendes Kostenbenchmarking der Zentralen Beschaffung mit externen Vergleichsunternehmen aufgesetzt. Das Benchmarking wird von konzernexternen Dritten mit wissenschaftlicher Reputation begleitet. Die erzielten Ergebnisse seit 2008 sprechen für sich. Lag die Zentrale Beschaffung 2008 noch deutlich über dem Marktmedian, kann sie sich heute gut mit dem obersten Quartil messen. Die Beschaffungsorganisation hat gelernt, wie solche Benchmarks durchzuführen sind, welche Hebel zur Verbesserung zielführend sind und wie interne bzw. externe Feedback-Schleifen dazu aussehen. Das Resultat ist heute anerkannt.

2009/2010: Ergebnisse liefern

Für den Erfolg ist es entscheidend, dass die Arbeiten der Vorstufe abgesichert sind, bevor eine neue Stufe angegangen wird. Nachfolgend ging es daher zunächst darum, weiter an der Stabilisierung der bisher erstellten Fundamente zu arbeiten. Die Beschaffung kann ihre Rolle nur erfolgreich wahrnehmen, wenn sie die für sie zentrale Schnittstelle erfolgreich bedient. Das ist bekanntlich die Schnittstelle zum externen Lieferantenmarkt. Die Zentrale Beschaffung musste spezifisches Know-how – insbesondere über den externen Lieferantenmarkt – entwickeln. Vor diesem Hintergrund wurde am Lieferantenmanagement als zentralem Instrument intensiv gearbeitet. So wurde 2009 begonnen, ein konzernweites, durchgehend IT-unterstütztes und einheitliches Lieferantenmanagement aufzubauen.

Alle relevanten Konzernfunktionen arbeiten mit einem SAP-gestützten Prozesstool. Ein solches Instrument kann jedoch nur funktionieren, wenn die zugrundeliegenden Stammdaten verlässlich sind. Vor diesem Hintergrund wurde die Kreditorenlandschaft bereinigt, die Eindeutigkeit der Kreditorensätze hergestellt und Mehrfachanlagen ausgeschlossen. Aktuelle Prüfläufe, z.B. im Rahmen der Anti-Terror-Auswertungen, belegen eine herausragend hohe Datenqualität. Die Zentrale Beschaffung ist heute unbestrittener Eigner der Daten des Lieferantenmanagements und seiner Folgeprozesse. Die Lieferantenbewertung als Prozess ist vollständig umgesetzt; die Lieferantenqualifizierung und -entwicklung werden zum Jahreswechsel 2012/2013 scharf geschaltet. Die Organisation hat für das Lieferantenmanagement im DB-Konzern die unbestrittene Führerschaft und ist auch zu diesem Thema „sprechfähig“ geworden.

Eine Beschaffungsorganisation im Großkonzern braucht Unterstützer. Im Veränderungsprogramm für die Zentrale Beschaffung wurde auf den Finanzbereich gesetzt. Gerade er steht den Arbeiten der Beschaffung oft skeptisch gegenüber, weil er in seinem Rechnungswesen regelmäßig nicht findet, was als „Potenzial“ von der Beschaffung verkündet wird. Er weiß aber gleichzeitig um die besondere Relevanz, die jede Beschaffung auf die Ergebnislinie des Gesamtunternehmens nimmt. Der Finanzvorstand müsste daher ein besonderes Interesse am Erfolg der Beschaffung haben.

Der Schwerpunkt im Programmteil „Ergebnisse liefern“ lag folglich auf einem Potenzialprojekt (sogenanntes FAST-Programm). Das Programm wurde im Januar 2009 begonnen und arbeitet seitdem systematisch an allen Warengruppen. Der Vorstandsvorsitzende des DB-Konzerns hat für dieses zentrale Element des Veränderungsprogramms die Mentorenschaft übernommen. Ein hochkarätiger Lenkungs-kreis mit Vorstandsbeteiligung unterstützte bei oft kritischen Entscheidungen. Mit dieser Konstellation stellten sich Erfolge ein: Das Programm liefert seitdem jedes Jahr Einsparungen für das Konzernergebnis ab – mittlerweile sind mehr als 100 Millionen Euro Sockelwirkung entstanden.

Diese Potenzialbeiträge wurden die Legitimation für alle weiteren Entwicklungsschritte. Die Beschaffungsorganisation hat erfahren: Potenziale sind nicht alles; aber ohne Potenziale war alles andere nichts. Ein solches Potenzialprogramm aufzusetzen und durchzuführen, ist heute unbestrittener Teil ihrer „DNA“.

Damit Potenzialmaßnahmen möglich, verfolgbar und „schwarz auf weiß“ dokumentiert werden, müssen sie rechen- und auffindbar sein. Daher wurde eine konzernweit gültige Sammlung von Regeln zur Berechnung von „Einsparungen“ entwickelt. Wenige und zugleich einprägsame Konventionen fixieren, was über Maßnahmenarbeit (in Härte-/ Reifegraden) über das Rollenspiel der beteiligten Funktionen bis zum Finden von Ansatzpunkten im DB-Konzern gilt. Der Finanzvorstand hat diese „Savings Guideline“ gegengezeichnet. Damit ist es gelungen, den Output der Beschaffung zu formalisieren und berichtsfähig zu machen. Die Zentrale Beschaffung ist heute anerkannter Eigner dieser „Savings Guideline“. Sie wird laufend weiter entwickelt und einmal jährlich als Status quo für das Folgejahr veröffentlicht.

Potenziale und Rechenregeln sind nicht wirksam, wenn der jährliche Zielanspruch fehlt. Hierbei möchte die Zentrale Beschaffung vermeiden, unverhofft und ohne eigene fachliche Expertise von Dritten Zielvorgaben zu erhalten. Eine Beschaffungsorganisation darf nicht warten, sondern muss selbst aktiv werden. Mit dieser Maßgabe wurde 2009 begonnen, Preisprognosen für den DB-Konzern und alle seine Geschäftsfelder zu entwickeln. In einem stark standardisierten Verfahren werden Kostenstrukturen in jeder Warengruppe mit Preiseckpunkten für wesentliche Input-Faktoren der Kostenstrukturen verknüpft, z.B. Vorhersagen zu Rohstoffpreisen oder zu Löhnen. Das Ergebnis dieser Prognosen wird in ein Risikoszenario für den DB-Konzern überführt, gegen das die Potenzialschätzung der Zentralen Beschaffung als Gegensteuerungschance gehalten wird.

Der Konzernvorstand beschließt diese Preisprognosen und leitet daraus eine Zielstellung für das Potenzialvolumen der Zentralen Beschaffung ab. Durch diesen Prozess mit den darin genutzten Instrumenten und in Verbindung mit dem berichtsfähigen Output ist die Zentrale Beschaffung regelmäßiger Teil der Planungs- und Vorstandsagenda im Konzern geworden. Das Verfahren hat sich mittlerweile seit einigen Jahren bewährt. Auch hierbei ist die Eignerschaft der Beschaffungsorganisation mittlerweile unbestritten.

2011/2012: Nachhaltigkeit sichern

Auch in dieser Phase des Programms galt es, zunächst erstens weiter an den Fundamenten zu arbeiten und die Ergebnisse der Vorjahre zu sichern. Dazu gehörten auch die Stammdaten und das Geschäftsmodell. Dabei wurden die Erfahrungen zur Strukturierung und Qualitätssteigerung bei den Kreditorenstammdaten genutzt. Sie werden derzeit auf weitere Stammdaten ausgeweitet. In diesem Sinn werden Vertrags- oder Lieferantenstammdaten standardisiert. Mit dem benchmarkfähigen Input (der Kostenstruktur der Beschaffungsorganisation) und dem formalisierten, berichtsfähigen Output (dem Ergebnis der Maßnahmen-/Potenzialarbeit) sollte es im Nachgang gelingen, ein Geschäftsmodell für die Zentrale Beschaffung zu entwickeln. Ein derartiges Modell ermöglicht es, eine „atmende“ Organisation mit entsprechend „atmendem“ Budget abzubilden.

Dieser Schritt ist nun 2012 gelungen: Die Zentrale Beschaffung hat dem DB-Konzern einen gesonderten Ergebniszuwachs versprochen und im Gegenzug ein Mehr an Budget für ihre strategische Ausrichtung erhalten, vor allem für Mitarbeiterqualifizierung und IT-Verbesserungen. Dieses konzernweit bisher einmalige Vorgehen muss sich nun zukünftig bewähren. Kunden und Bedarfsträger bestärken die Zentrale Beschaffung in diesem unternehmerischen Anspruch.

Auch in diesem zweiten Projektabschnitt mussten weitere Ergebnisse geliefert werden. Dazu wurde die Arbeit in den internationalen Beschaffungsteams stark ausgeweitet. Alle Ergebnisse dieser Teams belegen deutliche Potenziale durch konzernweite Bündelung, innovative Verhandlungsgestaltung und intelligente Vertragsstrukturen. Erstaunlich hierbei ist, dass auch bei eigentlich „unverdächtigen“ Warengruppen, z.B. Office Supplies, Potenziale definiert werden konnten. Diese Arbeiten sichern der Beschaffungsorganisation die notwendige Legitimation, um in einer immer stärker international ausgeprägten Deutschen Bahn zukünftig gleichfalls international agieren zu können.

Die Potenzialarbeit wurde zudem stärker (vor-)strukturiert. Instrument dafür ist eine Formatvorlage für Warengruppenstrategien. Sie bildet alle notwendigen Analysen und alle erforderlichen Ableitungen bzw. Empfehlungen ab. Die in dieser Weise strukturierte Analyse- und Strategiediskussion wurde zur Plattform, um neue Potenzialansätze einzuführen, z.B. spieltheoretische Ansätze zum Verhandlungsdesign. Die Ergebnisse werden in sogenannten Warengruppen-Tagen zum Teil bis zum Chief Procurement Officer (CPO) durch die verantwortlichen strategischen Einkäufer vorgestellt und diskutiert. Mittlerweile nutzen alle Beteiligten im Konzern dieses Instrument der Warengruppenstrategien. Die Zentrale Beschaffung ist auch in diesem Arbeitsfeld klar in Führung und in der Verantwortung.

Die dritte Phase konzentriert sich schließlich auf die Nachhaltigkeit der bisherigen Veränderungen. Das umfasst derzeit vor allem drei Themen.

Die erste Aufgabe war der Aufbau eines „Sensoriums“ für den Zielableitungs- und Planungsprozess als Organisation. Die vorhandenen Umfeldanalysen zu Lieferantenmärkten, Innovationen und Preisen/Kosten wurden in einer standardisierten „Stärken-Schwächen-Analyse“ zusammengefasst. Diese wird seitdem jährlich geprüft und fortgeschrieben. Mit ihr soll es gelingen, den Veränderungsprozess regelmäßig zu justieren.

Nachhaltigkeit musste zweitens an den Mitarbeitern und deren Qualifizierung ansetzen. Dazu wurde ein Karrieremodell mit standardisierten Stellenbeschreibungen und Entgeltstufen für den Beschaffungsbereich aufgesetzt. Den Karrierestufen sind insgesamt rund 70 Qualifizierungsmodule zugeordnet, die aufeinander abgestimmte Karrierepfade und Kompetenzanforderungen miteinander verknüpfen. Die Pilotierung für den strategischen Einkauf läuft seit September 2012. Zum Jahresbeginn 2013 wird ein gesamthafes Qualifizierungsprogramm für alle Mitarbeitergruppen umsetzungsreif sein.

Diese Themen sind alle auf Dauer nicht nachhaltig, wenn den Beteiligten eine generelle Orientierung fehlt. Aus diesem Grund wurde ein Zielpfad bis zur „Vision 2020“ – mit einem überprüfbaren Zwischenschritt „Zielfoto 2016“ – entworfen. Für das „Zielfoto 2016“ ist entlang von vier Dimensionen konkretisiert, wie sich die Zentrale Beschaffung ihre Gestalt und Rolle im Jahr 2016 vorstellt. Für jede dieser Zieldimensionen sind Einzelmaßnahmen beschrieben, die die Organisation je Jahresscheibe schrittweise voranbringen sollen. Die jährlichen Planungs- und Zielableitungsrunden justieren sich an diesem „Zielfoto 2016“. Seine Eckpunkte sind in den Zielvereinbarungen von Mitarbeitern und Führungskräften verankert. Eine umfassende Kommunikation begleitet diesen Prozess. Damit ist es auch in dieser dritten Phase zur Sicherung der Nachhaltigkeit gelungen, eine eigene Vision zur Orientierung und Sinnstiftung zu entwickeln.

Fazit

Die Zentrale Beschaffung der Deutsche Bahn hat sich erfolgreich in ihrer Rolle gewandelt. Sie ist vom Abwickler zum gefragten Geschäftspartner im Konzern geworden. Sie wurde Teil der Vorstandsagenda; sie ist Eigner eines spezifischen, unverwechselbaren Wissens, sie treibt Innovationen und Instrumente für ihre Arbeit eigenständig voran.

Ausblick/Optimierungspotenziale

Was funktioniert noch nicht; was fehlt noch? Mitarbeiterbefragungen haben ergeben, dass noch nicht alle Kollegen hinreichend informiert sind bzw. ihre Skepsis bezüglich der Nachhaltigkeit der Veränderungen nicht beseitigt ist. Daher werden Anfang 2013 der Intranet-Auftritt (Homepage/Website) der Beschaffung überarbeitet und ein regelmäßiger Newsletter als weiterer Informationskanal implementiert. Zudem wird angestrebt, neben den Mitarbeitern auch die Kunden und Bedarfsträger nach ihrem Feedback zur Arbeit der Zentralen Beschaffung zu befragen. Das soll idealerweise systematisch, regelmäßig und mit einem stabilen Fragensatz geschehen. All dies steht im ersten Halbjahr 2013 auf der Agenda.

Schließlich bedürfen die internationalen Teamarbeiten an Potenzialmaßnahmen einer mittelfristigen Ausrichtung auf stabile Strukturen und IT-Systeme. Auch dieser Punkt wird die Zentrale Beschaffung im ersten Halbjahr 2013 verstärkt beschäftigen. Nur damit wird sich ihre Erfolgsgeschichte fortsetzen lassen.

WEITERE INFOS:

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Sabine Ursel, Leitung Kommunikation
Bolongarostraße 82, 65929 Frankfurt
Tel.: 0 69/3 08 38-1 13, mobil: 01 63/3 08 38 00
E-Mail: sabine.ursel@bme.de
Internet: www.bme.de