

Hintergrund

BME-Preis „Excellence in eSolutions 2012“

RWE Service GmbH, Dortmund

„C-Material im RWE-Konzern effizient europaweit beschaffen“

RWE AG/RWE Service GmbH

RWE ist ein führendes Energieversorgungsunternehmen in Europa. Über 72.000 Mitarbeiter versorgen mehr als 17 Millionen Kunden mit Strom und acht Millionen Kunden mit Gas. Die Kernmärkte sind Deutschland, Niederlande und Großbritannien, die Position in Zentral- und Südosteuropa wird kontinuierlich ausgebaut. Mit neuen Produkten und Technologien stellt sich der Konzern auf veränderte Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnisse ein. Klimaschutz und Energie-Effizienz werden dabei immer wichtiger.

Die RWE Service GmbH mit 1.800 Mitarbeitern (inkl. der 100prozentigen Beteiligungen) unterstützt das Kerngeschäft des RWE-Konzerns mit ihren Shared-Service-Dienstleistungen. Shared Services bündeln konzerninterne Funktionen und Aufgaben, die jede Gesellschaft benötigt, aber nicht unbedingt selbst vorhalten muss. Wesentliche Services sind der Konzerneinkauf, Personalabrechnung, Kreditorenabrechnung sowie Immobilienservices.

Die Bearbeitung dieser Dienstleistungen an einer Stelle bündelt Know-how, setzt Standards bei Prozessen und Produkten, schafft Skaleneffekte und führt zu höherer Effizienz sowie einem höheren Wertbeitrag. Die RWE Service GmbH wird als Cost-Center geführt, wobei die Vergütung auf Basis von Benchmarks zu Marktpreisen erfolgt. Hierdurch wird Kostentransparenz und Wettbewerbsfähigkeit der Services zum Vorteil aller Konzerngesellschaften erreicht. Der Konzerneinkauf übernimmt neben der strategischen und operativen Einkaufsfunktion für wesentliche Konzernunternehmen auch auf internationaler Ebene die fachliche Führung für die weiteren Einkaufsorganisationen des RWE-Konzerns. In 2011 betrug das durch den Konzerneinkauf konzernweit strategisch gesteuerte Beschaffungsvolumen in Summe 9,4 Mrd. €, davon 3,5 Mrd. € in operativer Verantwortung.

Die strategische Steuerung erfolgt im Wesentlichen durch

- Zielvereinbarungen mit allen Einkaufsleitern im Konzern,
- quantitatives Risk Management (QRM) mit allen Einkaufsleitern, teilweise unter Beteiligung der Vorstände,
- Mitentscheidung bei der Besetzung von Führungspositionen im Konzern,
- ~ Procurement Circle zur Abstimmung strategischer Themen und Best-Practices-Transfer.

Die Steuerung umfasst dabei alle einkaufsrelevanten Themengebiete:

- konzernweites Warengruppenmanagement
- strategisches Lieferantenmanagement
- Konzernrahmenverträge
- Methoden, Tools und Prozesse
- Steuerungskennzahlen (KPI)
- Optimierungsprojekte und Initiativen

Highlights der System- und Prozess-Excellence

Bereits vor 10 Jahren wurde vom RWE-Konzerneinkauf die katalogbasierte Beschaffung in Deutschland eingeführt. Der Einkauf war der Motor der Entwicklung und hat von der ersten Stunde an alle Prozessbeteiligten entlang der Versorgungskette einbezogen. Angefangen beim Bedarfsträger über den Einkauf und die Kreditorenbuchhaltung bis hin zum Lieferanten.

Die strategische Zielrichtung im Einkauf basiert auf einer Kompensation der Bestelladministration im C-Bedarfssegment (< 1.000 €) – durch eine weitestgehende technische Unterstützung bei der Bestellabwicklung. Erforderliche einkäuferische Aktivitäten werden konzentriert im Katalogmanagement gebündelt und aus dem Bestellvorgang eliminiert. Die gewonnenen Effizienzvorteile nutzen die Einkäufer für strategisches „Einkaufen“ im C-Segment. Der Konzerneinkauf der RWE Service hat sich vom „Vorgangsbearbeiter“ zum internationalen Bedarfs- und Lieferantenmanager entwickelt. Strategische, hochvolumige Bedarfe können noch effizienter für den Konzern beschafft werden. Als weiterer Schritt wurde auch die strategische Einkaufsfunktion in der C-Materialbeschaffung etabliert, indem die Mitarbeiter mit entsprechenden „Skill up“-Maßnahmen weitergebildet wurden.

Grundsätze des RWE-E-Procurement-Systems

Übergeordnetes Ziel des E-Procurement-Einkaufssystems e.pos (e.pos = european personal order service) ist es, eine konzernweit nachhaltige Prozesskosteneinsparung durch Verschlankung des gesamten Purchase-to-Pay-Prozesses für C-Materialien (C-Material-Segment <1.000 € Einzelpreis) zu erreichen.

Das europäisch ausgerichtete e.pos-System beinhaltet eine gemeinsame Ausrichtung von

- international agierenden RWE-Konzern-Kataloglieferanten,
 - nationaler Lieferantenergänzung für spezifische Katalogsortimente,
 - nationalem Marktcontent (mit breitem und tiefem Sortiment)
- in Verbindung mit der Nutzung einer gemeinsam integrierten technischen Plattform (e.pos).

Die Katalogsortimente (Katalog-Content) sind in zwei Bereiche unterteilt. Der Konzerneinkauf stützt sich hierbei auf strategische, international agierende Lieferanten, mit denen langfristige Rahmenverträge abgeschlossen wurden. Die internationalen Sortimente werden dabei jeweils um landesspezifische, nationale Sortimente ergänzt. Über diese Rahmenver-

tragssortimente werden 90 Prozent der Bedarfe (C-Teile Kernbereich) – insbesondere der Bedarfe mit hoher Wiederholffrequenz – abgewickelt.

Ergänzung findet das Contentangebot durch Katalogsortimente für den „LongTail-Bedarf“. Hierbei handelt es sich um ein breites und tiefes Artikelsortiment, aus dem spezifische, individuelle Bedarfe mit niedriger Wiederholffrequenz und großer Streuweite gedeckt werden. Für eine schlanke, administrationsarme Abwicklung hat der Konzerneinkauf organisatorische und technische Features etabliert, die eine erhebliche Verschlankeung gegenüber dem SAP-Standard-Beschaffungsprozess ergeben. Hierzu zählen insbesondere:

- Verzicht auf eine Warenkorb-Freigabe durch den Fachbereich
- Web-Service-Bestellübermittlung zum Lieferanten
- automatische Verarbeitung der Bestellung im Auftragseingang des Lieferanten
- Verzicht einer Wareneingangserfassung durch den Bedarfsträger
- Gutschriftserteilung seitens RWE gegenüber dem Lieferanten

Gegenüber dem SAP-Standard-Beschaffungsprozess ist die Basis des Effizienzgewinns der Wegfall von zeitintensiven Arbeitsschritten auf der Vorgangsebene vom Bedarfsträger über den Einkäufer bis hin zur Rechnungsprüfung sowie der Auftragsabwicklung des Lieferanten (Erstellung Banf, Freigabe, Kontierungsprüfung, Bearbeitung Auftragsbestätigung, Wareneingangsbuchung sowie Rechnungsprüfung).

Einkäuferische Zielsetzung

C-Materialien wurden im RWE-Konzern auf Basis von Warengruppenverantwortungen eingekauft. Der Bedarfsträger wand sich an den Warengruppen-Einkäufer per Banf mit seinem spezifischen Warengruppen-Bedarf. Die im Einkauf verwendeten Prozesse zielten auf lokale Strukturen ab, indem viele regionale Lieferanten eingebunden wurden. Aufgrund der Vielzahl der Liefermarktkontakte waren ein strategisch ausgerichtetes Lieferantenmanagement und eine effektive Volumenbündelung nur begrenzt möglich.

Ziel im Einkauf war es, Einzelvorgänge zu vermeiden und mit Bedarfsbündelungen nachhaltig wertschöpfend zu agieren. Die Ausrichtung des Konzerneinkaufs bei der Beschaffung von C-Materialien fokussiert sich somit primär auf die

- Reduzierung der Beschaffungsprozessaufwände durch Reorganisation der Einkaufsprozesse für C-Materialien,
- Reduzierung der Lieferantenzahl und damit Verringerung der administrativen Vorgangsaufwände,
- Bündelung der Beschaffungsvolumina zur Optimierung der Einstandspreise
- Festigung strategischer Einkaufselemente im C-Segment (Lieferantenmanagement, Rahmenverträge, Sortimentstransparenz),
- Reduzierung der Stammdaten für Material und Kreditoren.

Zielsetzung für das konzernweite E-Procurement-System bei RWE war, einen Prozessaufwandsvorteil im Vergleich zu Einzel-Beschaffungsvorgängen von 50 Prozent zu erreichen. Als Ziel für nachhaltige Preisvorteile durch Bündelung wurden 20 Prozent angestrebt. Beide Zielsetzungen wurden im operativen Geschäft übertroffen. Im Kern hat der Konzerneinkauf, durch die Entlastung auf der Vorgangsebene im C-Segment, als gesamte Einkaufsorganisation an Effizienz für den Konzern gewonnen.

Im Jahr 2010 wurde das E-Procurement-System als „Standard“ international erfolgreich in den Konzern ausgerollt. Basierend auf der langjährigen Erfahrung konnte die Einführung im internationalen Umfeld in sehr kurzer Zeit erfolgen und bereits substanzielle sowie nachhaltige Erfolge erzielt werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Der vor 10 Jahren eingeführte Beschaffungsprozess e.pos mit administrationsarmen Abwicklungen ist konsequent, nachhaltig und erfolgreich im operativen Tagesgeschäft des Konzerns implementiert. Die Etablierung dieses robusten Prozess auf die europäische Ebene ist die aktuelle Erfolgsstory des Einkaufs im RWE-Konzern. Das Zusammenwirken von prozessualer Verschlankung mit Anwenderakzeptanz (auch mal anders denken), technisch professionell aufgesetzter IT-Lösung sowie einem professionellen Marktpartner schafft im C-Material-Beschaffungssegment Werte für den RWE-Konzern.

Zur RWE Service GmbH

Die RWE Service GmbH ist Teil des RWE-Konzerns, einem der großen Energieversorger in Europa. RWE Service bündelt als ein multifunktionales Shared Service Center Leistungen mit Synergiepotenzial, die das Kerngeschäft des Konzerns unterstützen.

Zum Leistungsspektrum gehören unter anderem die Sparten Konzerneinkauf (Beschaffungsvolumen: 3,5 Mrd. Euro), Konzern-Abrechnungslogistik (kreditorisches Abrechnungsvolumen: 5,6 Mrd. Euro), Personal-Services (rund 1 Mio. Gehaltsabrechnungen/Jahr) oder auch die Konzernimmobilien (1 Mio. Quadratmeter verwaltete Gesamtfläche). Die Hundertprozent-Tochter RWE Gastronomie GmbH bewirtschaftet deutschlandweit die Betriebscasinos von rund 60 Standorten des RWE Konzerns (2,5 Mio. ausgegebene Essen/Jahr). Weitere Hundertprozent-Beteiligungen sind die GfV GmbH und Alte Haase GmbH, die insbesondere in der Betreuung von Angelegenheiten aus ehemaligem Bergbaubetrieb tätig sind.

RWE Service beschäftigt rund 1.800 Mitarbeiter (inkl. der 100prozentigen Beteiligungen) an etwa 30 Standorten und ist in Deutschland und Großbritannien vertreten. Die Hauptverwaltung befindet sich in Dortmund. Der Umsatz beträgt rund 450 Millionen Euro, die Bilanzsumme liegt bei rund 1,2 Milliarden Euro. Geschäftsführer der Gesellschaft sind Georg Petrich und Dr. Ulrich Piepel.

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