

A wide-angle photograph of an offshore wind farm in the middle of the ocean. Several white wind turbines with yellow bases are visible, spaced out across the blue water. The sky is filled with soft, white clouds, suggesting a bright but slightly overcast day. The water is a deep blue, and the horizon is visible in the distance.

Integrierte Einkaufsorganisation als Erfolgsfaktor für nachhaltige Einkaufsoptimierung

Gunnar Geise, Leiter Konzerneinkauf EWE AG



- **Übersicht EWE Konzern**
- Ausgangslage und Zielsetzung
- Kernelemente der integrierten Einkaufsorganisation & Ergebnisse
- Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess
- Ausblick für 2012



- EWE bündelt mit Energie, Telekommunikation und Informationstechnologie die **Schlüsselkompetenzen für nachhaltige, intelligente Energiesysteme** in einer Hand
- Von Erzeugung über Netzmanagement und Speicherung bis zur Energieanwendung: moderne Energiesysteme können so komplett im eigenen Haus entwickelt und betrieben werden
- Pionier der Energiewirtschaft: Innovationskraft und der Blick für eine ganzheitliche Infrastruktur als Schlüssel zum Erfolg
- Regional fest verwurzelt: Kundennähe und die Kenntnis der Infrastruktur vor Ort für Energie-Lösungen aus der Region für die Region

- EWE zählt mit 7 Mrd. Euro Jahresumsatz zu den großen Energieunternehmen in Deutschland
- Die EWE-Gruppe versorgt rund 1,4 Millionen Strom- und 1,5 Millionen Erdgaskunden
- Mit 1,5 Mrd. m³ Arbeitsgasvolumen zählt EWE bundesweit zu den großen Anbietern von Speicherkapazitäten für Erdgas
- EWE NETZ betreibt eines der sichersten Stromnetze in Europa
- Die EWE-Grünstromtochter NaturWatt vertreibt bundesweit Strom aus regenerativen Energiequellen
- EWE TEL ist mit rund 640.000 Kunden einer der größten regionalen Anbieter von Telekommunikationsdienstleistungen
- Die 100%-Tochter BTC gehört zu den größten IT-Beratungsgesellschaften in Deutschland
- Als Innovationstreiber engagiert sich EWE intensiv in Forschung und Entwicklung

EWE – Der Konzern in Zahlen



	Strom	Erdgas	TK
Kunden	ca. 1,4 Mio.	ca. 1,5 Mio.	720.000 (inkl. htp-Kunden)
Absatz	17,8 Mrd. kWh	61,7 Mrd. kWh	–
Netz	91.200 km	67.600 km	32.200 km

EWE-Konzern

- 8.464 Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)
- 7,0 Mrd. Euro Umsatz
- 631,6 Mio. Euro Investitionen

- Übersicht EWE Konzern
- **Ausgangslage und Zielsetzung**
- Kernelemente der integrierten Einkaufsorganisation & Ergebnisse
- Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess
- Ausblick für 2012

Vier Einzelteile in unterschiedlichem Reifegrad und ohne systematische Verbindung



Ausgangslage und Startpunkt

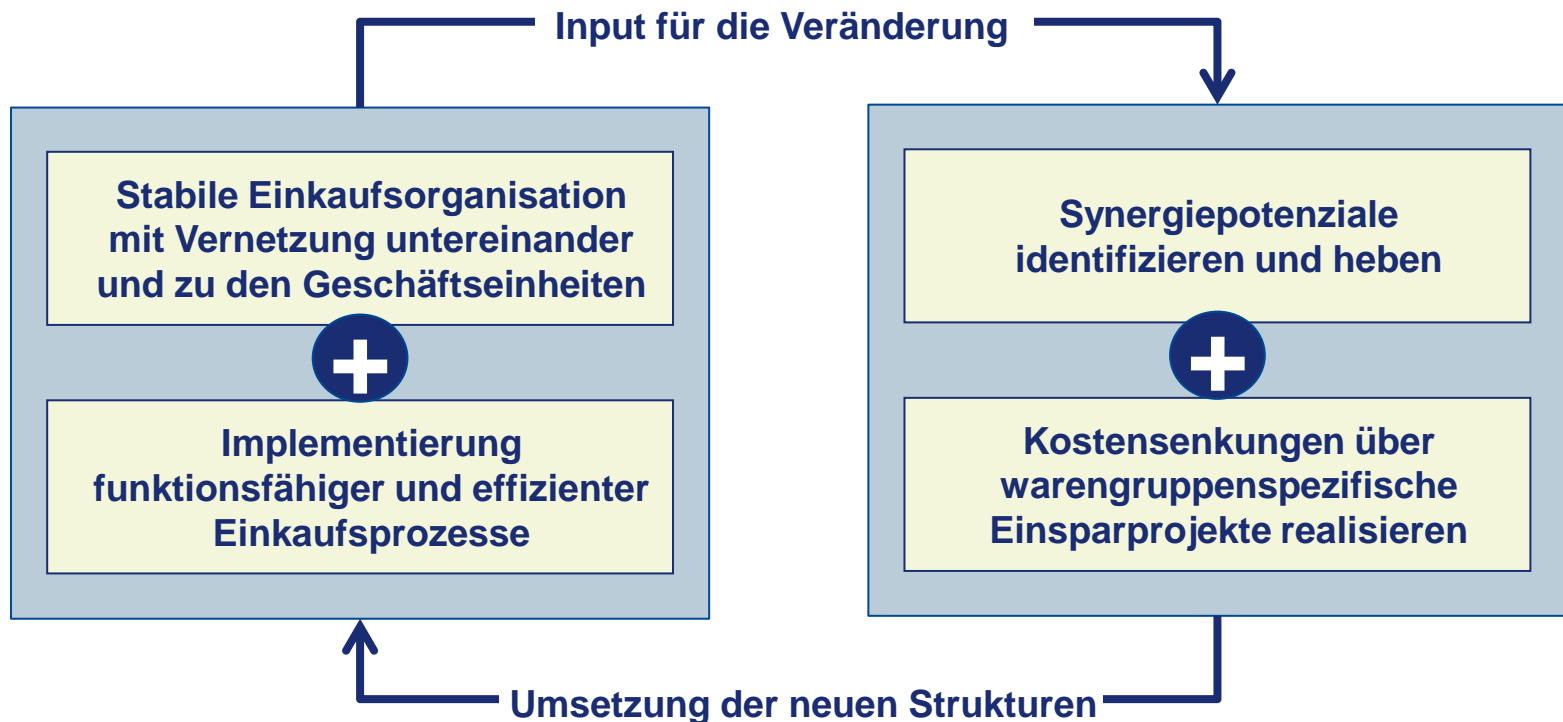
- **Ca. 1 Mrd. Einkaufsvolumen**
- **4 Konzerngesellschaften** aus 3 Branchen – keine systematische Zusammenarbeit im Einkauf
- **Große Unterschiede in der Entwicklung des Einkaufs** – vom etablierten Einkauf bis gerade mit dem Aufbau einer Einkaufsfunktion gestartet
- Historisch **starke Technikbereiche** – teilweise hohe Maverick Buying Quote (z.B. Energieanlagen, Marketing, Beratung, etc.)
- **Zu knappe Ressourcen:** Anzahl und Qualifikation der bestehenden Mannschaft zu verbessern
- In Summe starker **Fokus auf operative Abwicklung** des Geschäftes und Sicherstellung der Versorgungssicherheit – zu wenig ganzheitliche & strategische Ansätze

Ein reines Einsparprojekt ist nicht hinreichend für die geforderte Nachhaltigkeit des EBIT-Effekts



Zielsetzung der Veränderung

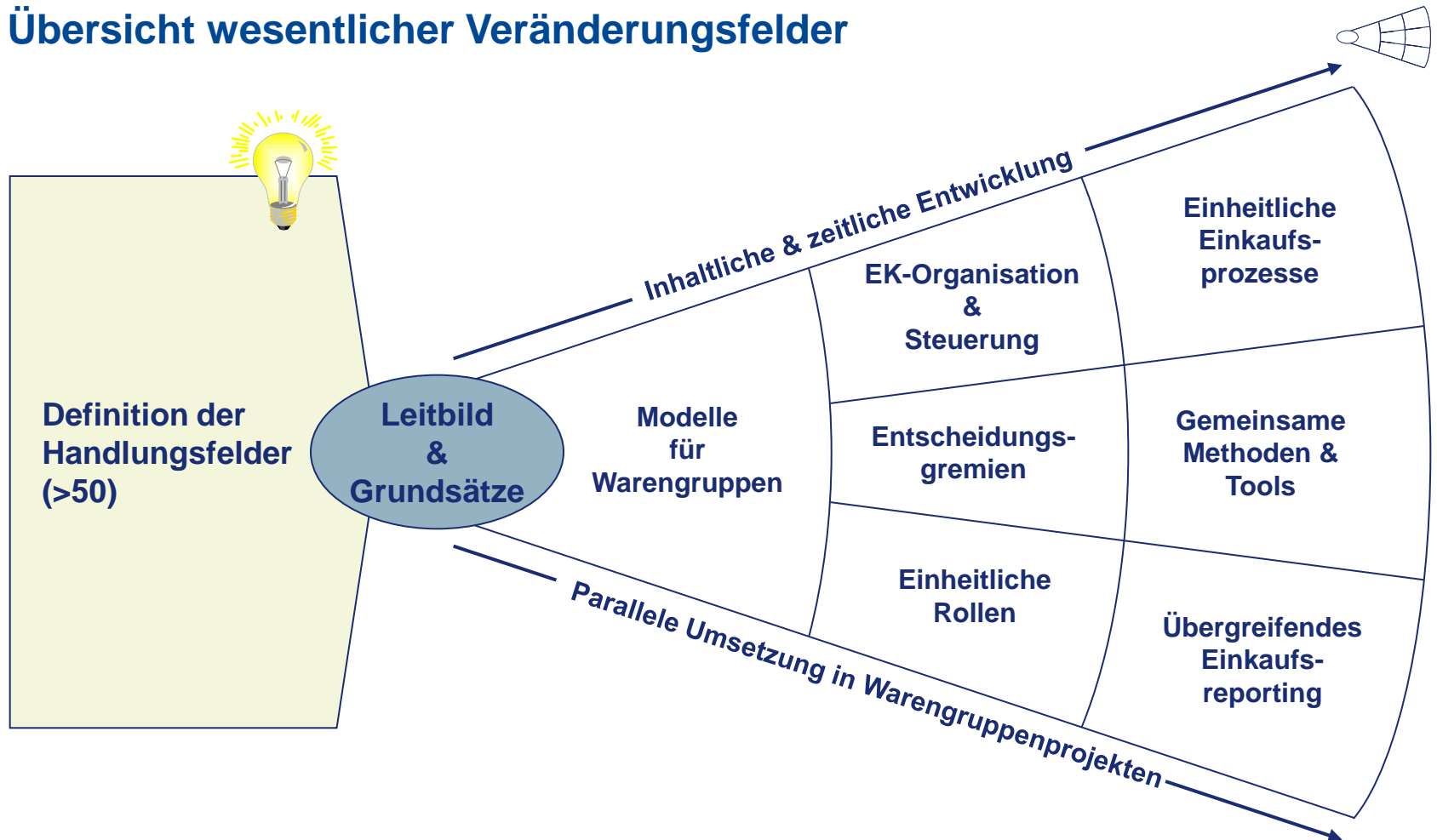
Strukturelle und prozessuale Ziele zur Gewährleistung einer kontinuierlichen Arbeit an der wirtschaftlichen Optimierung



- Übersicht EWE Konzern
- Ausgangslage und Zielsetzung
- **Kernelemente der integrierten Einkaufsorganisation & Ergebnisse**
- Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess
- Ausblick für 2012

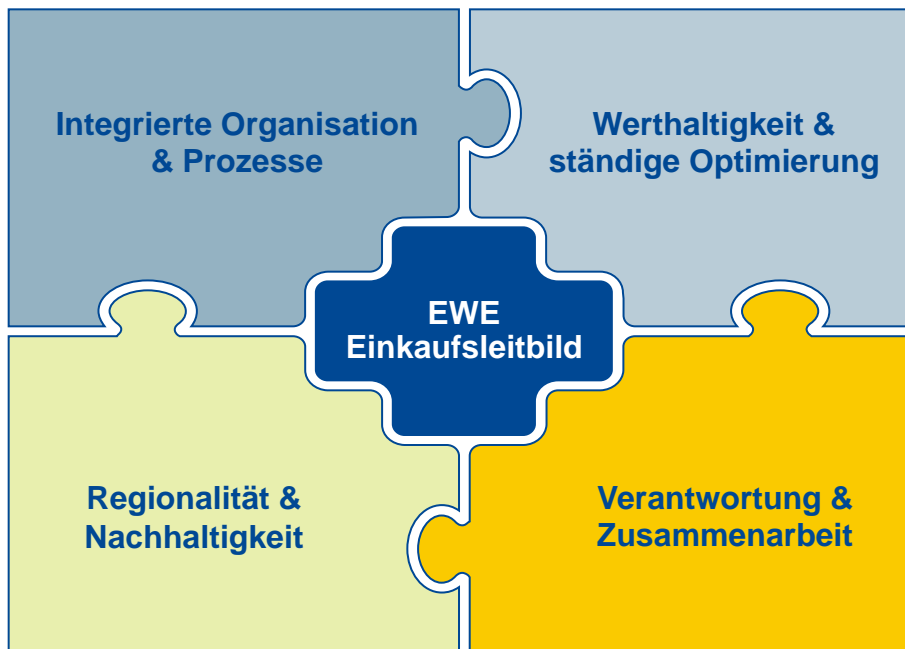
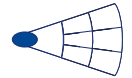
Die Priorisierung der Handlungsfelder hat eine klare Roadmap ergeben

Übersicht wesentlicher Veränderungsfelder



Die Übernahme einer direkten Warengruppenverantwortung stärkt den Konzerneinkauf in der steuernden Rolle deutlich

Leitbild & Grundsätze



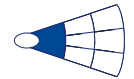
Grundsätze

- Integrierte Organisation \neq Zentrale Organisation
 - Integrierte Organisation = Zusammenarbeit, Koordination und gemeinsame Ausrichtung des Einkaufs
 - Nähe zum Bedarfsträger erhalten
- **Konzerneinkauf mit eigener Warengruppenverantwortung**

Gut 60% des Einkaufsvolumens werden koordiniert eingekauft

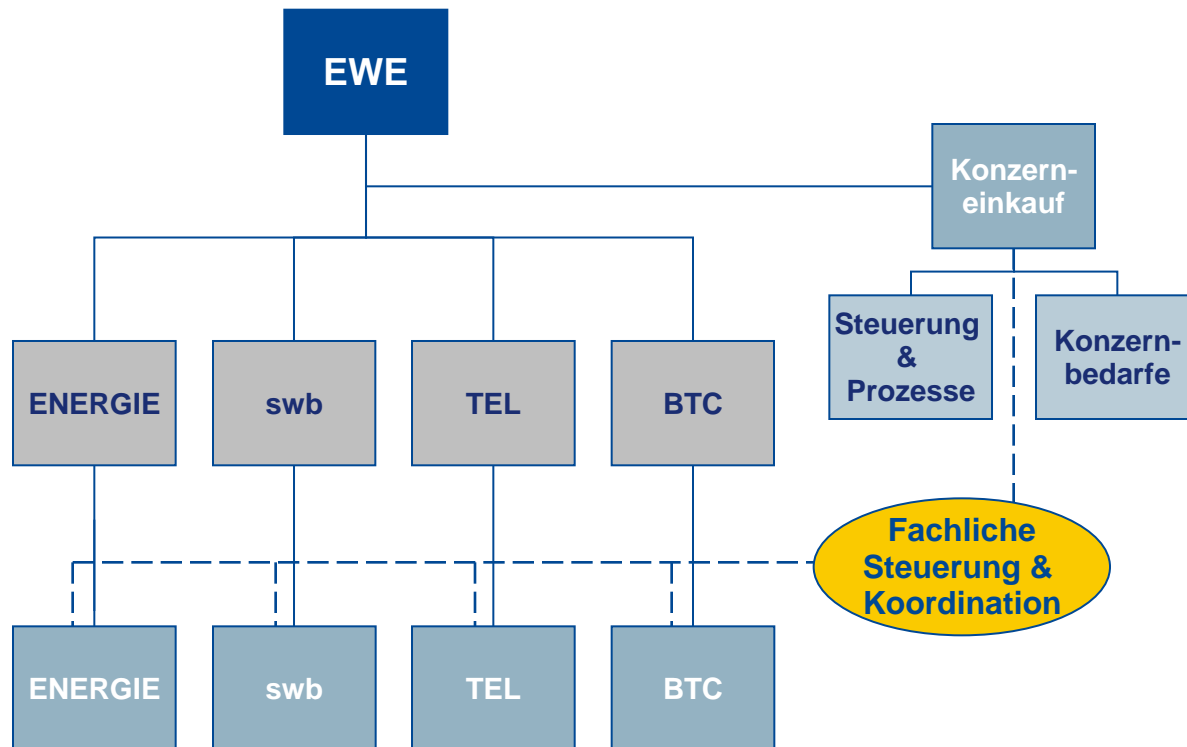


Warengruppenmodelle im EWE Konzern



Die integrierte EK-Organisation koordiniert gemeinsame Bedarfe und sichert eine einheitliche Ausrichtung

Einkaufsorganisation im EWE Konzern



Eckpunkte

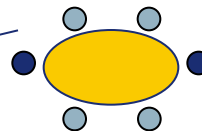
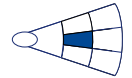
- Koordinierung aller Einkaufsaktivitäten im Konzern (fachliche Steuerung)
- Einheitliche Prozesse und Methoden
- Direkte Verantwortung für Allgemeine Bedarfe im Konzerneinkauf
- Dezentrale Verantwortung in den Konzerngesellschaften

 Geschäftseinheiten  Einkaufsabteilungen

Durch funktionsübergreifende Gremien werden die Einkaufsaktivitäten in den Warengruppen gesteuert



Übersicht Gremien

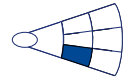


	Einkaufsausschuss Netz	Einkaufsausschuss Allg. Material	Einkaufsausschuss IT
Warengruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Netzmaterialien (z.B. Kabel, Rohre, Zähler) • Dienstleistungen Netz 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Beratung • Gebäudemanagement • Personaldienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hardware • Softwarelizenzen • IT Dienstleistungen
Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführer und Abteilungsleiter Netzgesellschaften • Einkaufsleiter Netzgesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertreter der jeweiligen Bedarfsträger (z.B. Leiter Marketing) • Einkaufsleiter Konzern/ swb 	<ul style="list-style-type: none"> • IT Leiter • Einkaufsleiter Konzern & BTC
Einheitlicher Fokus & Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung der Warengruppenstrategien • Vergabeentscheidungen für Bedarfe mit konzernweiter Bedeutung (Lead Buyer Mandate) • Statusreport zu ausgewählten Warengruppen und Maßnahmen 		

● Bedarfsträger
 ● Einkauf

11 unterschiedliche Rollen im Einkauf sind konzernweit einheitlich definiert

Rollen im Einkauf



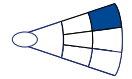
Management	Einkauf	Spezialisten	Methoden, Prozesse, Tools
Einkaufsleitung Konzern	Projekteinkäufer/in (PEK)	Vertragsmanagement (VM)	Einkaufscontrolling (CON)
Einkaufsleitung Gesellschaft	Strategischer Einkäufer/in (SEK)	Lieferanten- und Risikomanagementsystem (LM)	Prozess- und Methodenmanagement (PMM)
Teamleitung Einkauf	Operativer Einkäufer/in (OEK)		IT Koordination (ITK)

Veränderungen

- **Einheitliches Verständnis** von Rollen, Aufgaben und Anforderungen
- Trennung von **strategischen und operativen Rollen**
- Stärkung von **Unterstützungsfunktionen**
 - Spezialisten
 - Methoden, Prozesse & Tools

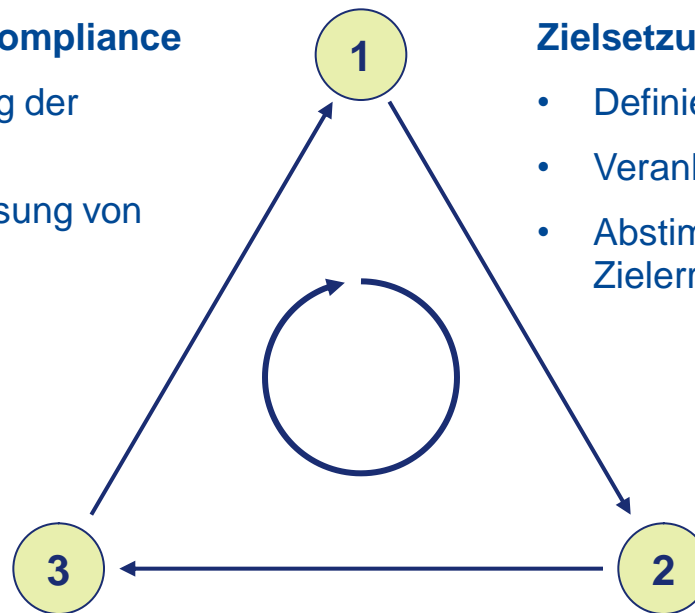
An drei Stellen ist die Einbindung des Einkaufs in die Geschäftsprozesse entscheidend

Kernaspekte der Prozessgestaltung



Controlling/ Compliance

- Überprüfung der Umsetzung
- Ggf. Anpassung von Budgets



Zielsetzung

- Definierte (Einspar-)Ziele
- Verankerung in den Budgets
- Abstimmung von Maßnahmen zur Zielerreichung

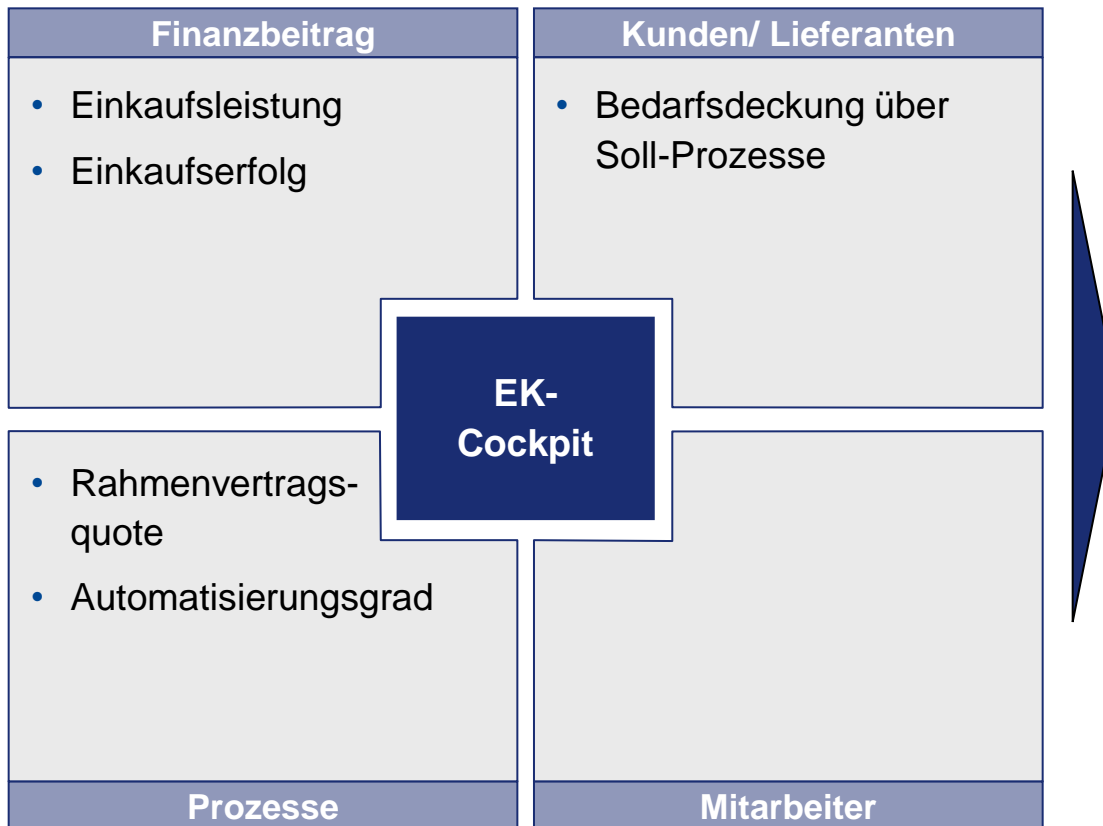
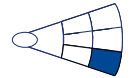
Umsetzung (Vergabeprozess)

- Beeinflussung der Spezifikation
- Gemeinsame Vergabeentscheidung von Einkauf und Bedarfsträger

Wenige, aber einheitliche Kennzahlen stützen den Veränderungsprozess



Übersicht EK-Controlling



Eckpunkte

- Gemeinsame Logik für alle – alle Alt-Systeme werden nach und nach abgestellt
- Wenige Kennzahlen – aber konsequente Erhebung
- Hauptfokus zunächst auf die priorisierten Optimierungsfelder
 - Finanzbeitrag
 - Prozesse

Neben den erzielten Einsparungen standen qualitative Aspekte im Vordergrund der Veränderung



Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Soft Facts

- Deutliche Steigerung der Akzeptanz des Einkaufs
- Verbesserte Zusammenarbeit mit den Bedarfsträgern und frühere Einbindung des Einkaufs
- Aufbau eines Einkaufsnetzwerkes im Konzern

Hard Facts

- Erzielte Einsparungen für 2011 und 2012 – deutliche Refinanzierung des Projektes im laufenden Geschäftsjahr und wesentlicher Beitrag zum EBIT-Ziel 2012
- Aufbau von neuen Mitarbeitern im Einkauf
- Definierte und verabschiedete Prozesse, Rollen, Methoden, etc. als Handlungsrahmen

- Übersicht EWE Konzern
- Ausgangslage und Zielsetzung
- Kernelemente der integrierten Einkaufsorganisation & Ergebnisse
- **Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess**
- Ausblick für 2012

5 Faktoren haben die Veränderung massgeblich positiv beeinflusst



Übersicht Erfolgsfaktoren

- 1** Top Management Support
- 2** Passende Rahmenbedingungen – der richtige Zeitpunkt
- 3** Konzept & Umsetzung Hand in Hand
- 4** Passender Lösungsansatz – nicht theoretisches Maximum
- 5** Funktionsübergreifende Erarbeitung und Abstimmung

Die Veränderungen im Einkauf als Aufgabe des gesamten Unternehmens – nicht nur des Einkaufs



Übersicht Erfolgsfaktoren

1

Top Management Support

Kick off Veranstaltung

- Große Kick Off-Veranstaltung mit dem Vorstandsvorsitzenden
 - Teilnahme aller relevanten Geschäftsführer und Führungskräfte
- ➔ **Klares Ziel und klare Vorgaben**

Unterstützung Konzernentwicklung

- Leiter Konzernentwicklung als Projektleiter zum Start
 - Mitarbeiter Konzernentwicklung im Kernteam
- ➔ **Commitment des Gesamtunternehmens zum Projekt und zur Veränderung**

Die aktuellen Rahmenbedingungen haben den Veränderungsprozess unterstützt

Übersicht Erfolgsfaktoren

2

Passende Rahmenbedingungen – der richtige Zeitpunkt

Aktuelle Branchenentwicklungen

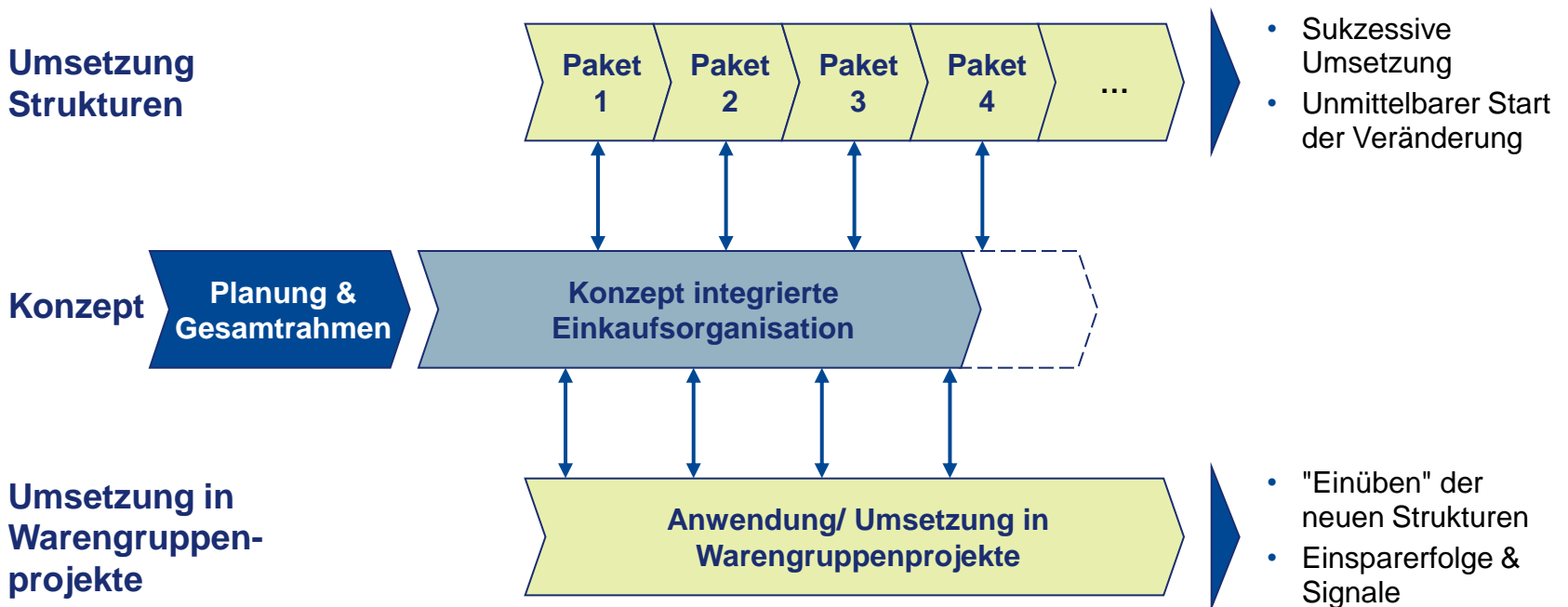
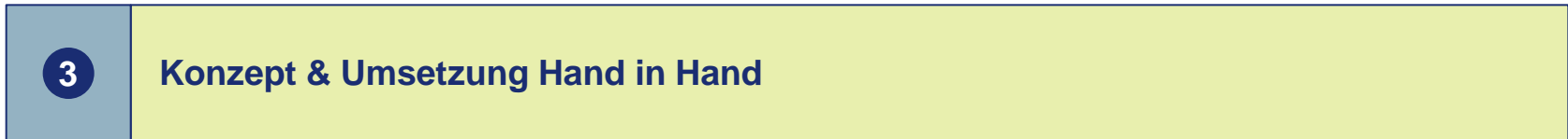
- Veränderung der Rahmenbedingungen erzeugen Handlungsdruck zu mehr Wirtschaftlichkeit
- Energiewende als Katalysator für diese Entwicklung in der Branche



Unternehmensinterne Faktoren

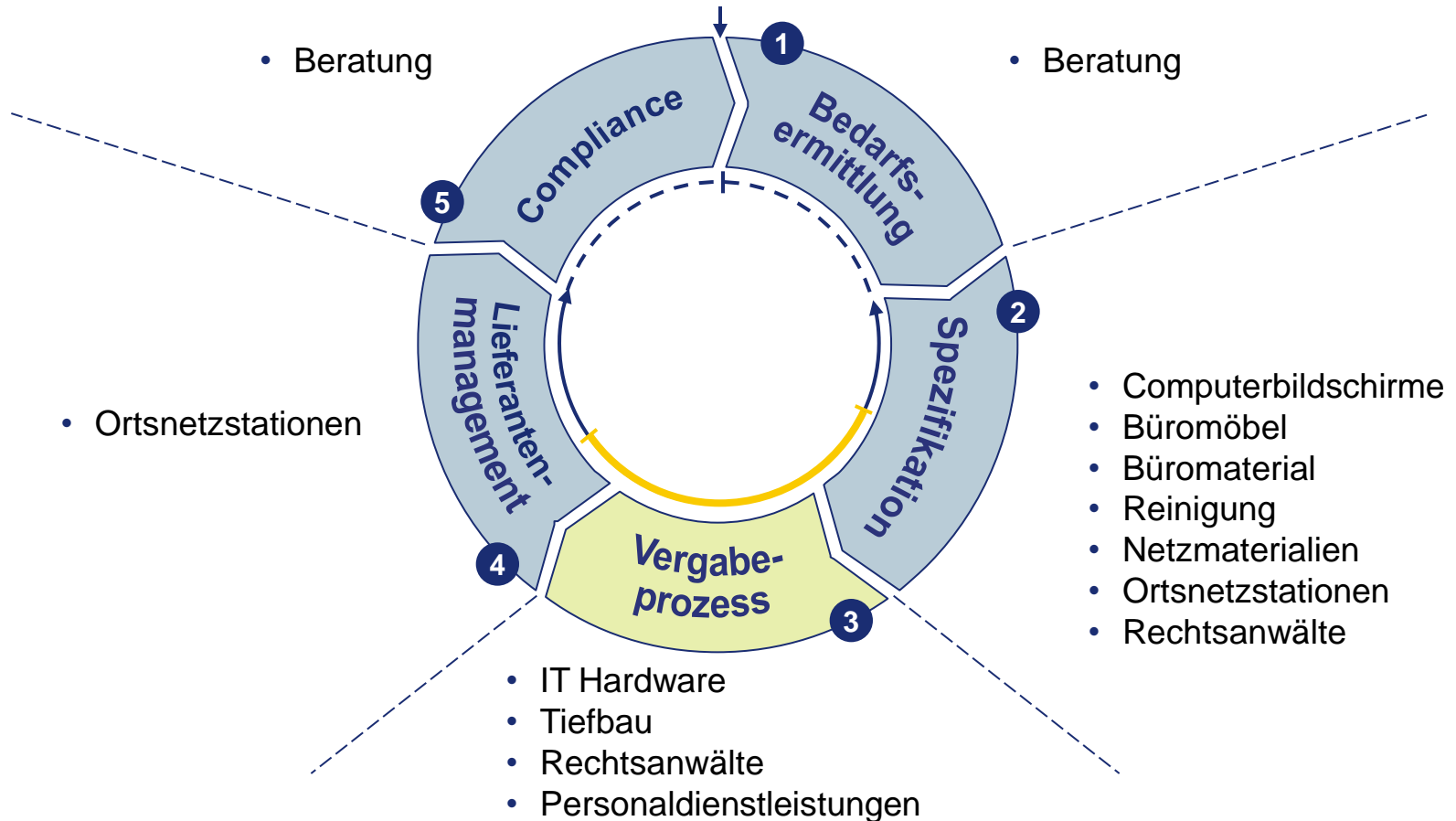
- angespannte Ertragslage
- Nebeneinander von 2 Energie-Teilkonzernen (EWE ENERGIE und swb) mit ungehobenen Potenzialen

Übersicht Erfolgsfaktoren



Der Einkauf konnte seinen Fokus erweitern

Haupthebel ausgewählter Warengruppen



 Abdeckung des Einkaufs zum Start

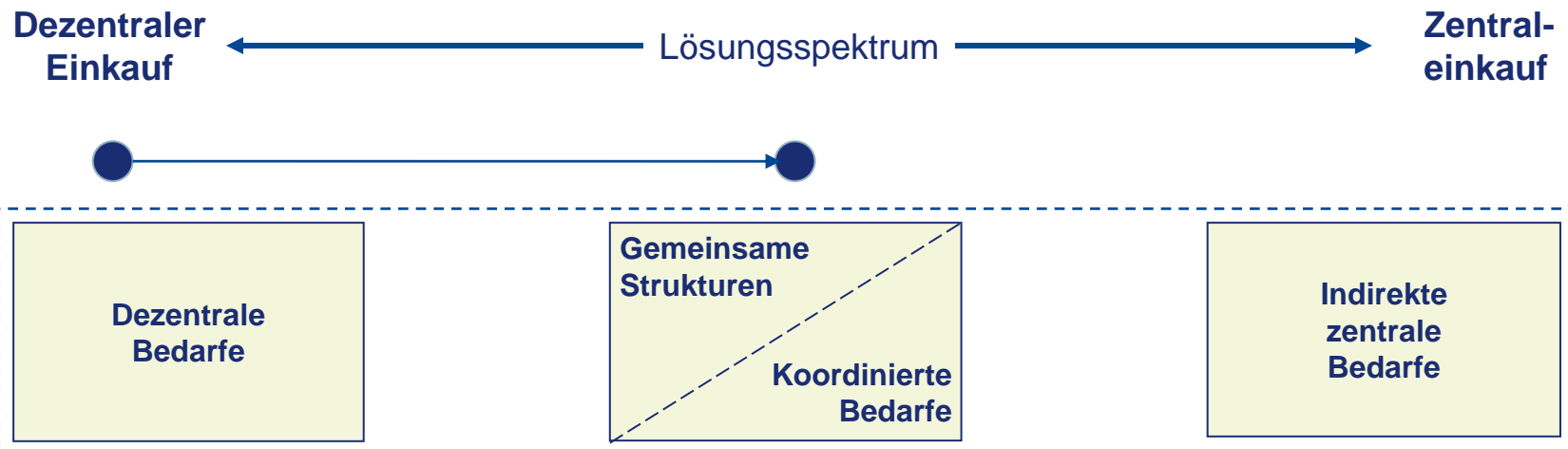
 Entwicklungsrichtung des Einkaufs (Prozessabdeckung)

Ein Zentraleinkauf wäre vermutlich zum Scheitern verurteilt gewesen

Übersicht Erfolgsfaktoren

4

Passender Lösungsansatz – nicht theoretisches Maximum



- Kein überschwingen des Pendels von Dezentral zu Zentral
- Abgestimmt auf die dezentrale Gesamtorganisation

Die frühzeitige, enge Einbindung der Bedarfsträger unterstützt die Akzeptanz der Lösungen



Übersicht Erfolgsfaktoren

5

Funktionsübergreifende Erarbeitung und Abstimmung

Projektorganisation

Regelorganisation

Expertenkreis Einkauf

- 14-tägige Workshops
- Kern der Lösungserarbeitung

Expertenkreis Technik

- Regelmäßige Lenkungs-kreise (alle 4-6 Wochen)
- Freigabe Konzept bzw. Workshops zur Lösungserarbeitung

Gemeinsame
Lösungserarbeitung &
Steuerung

Einkaufsleiterrunde

- Tagesgeschäft/ Aktuelles
- Weiterentwicklung des Einkaufs/ Einkaufsstrategie

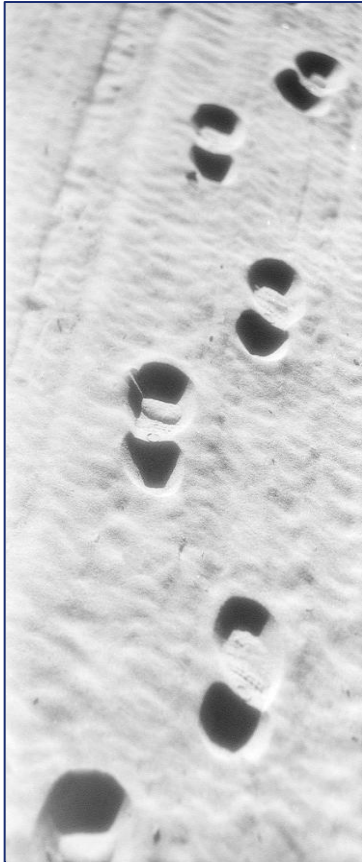
Gremien

- Steuerung der Warengruppen-strategien
- Vergabeentscheidungen

- Übersicht EWE Konzern
- Ausgangslage und Zielsetzung
- Kernelemente der integrierten Einkaufsorganisation & Ergebnisse
- Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess
- **Ausblick für 2012**

Primäres Ziel ist es eine stabile Basis für Weiterentwicklungen zu haben

Ausblick



- Etablierung der Veränderungen (Stabile Basis)
- Weiterentwicklung der Warengruppenmodelle / Strukturen
 - Best Practice Teams \Rightarrow Lead Buyer
 - Lead Buyer \Rightarrow Zentral (indirekte Materialien)
- Automatisierung des Berichtswesens - Datentransparenz
- Einbezug von Logistik in die integrierte Organisation