



MAIL



EXPRESS



LOGISTICS



FINANCE

Einkauf bei DPWN

Präsentation von Dr. Hugo Ecksele, CPO Deutsche Post World Net

Inhaltsverzeichnis

Neuorganisation des Einkaufs 2003 – 2004

**Kritische Erfolgsfaktoren im Einkauf -
Herausforderungen und Erfolge**

Perspektive für 2005



- Zur Unterstützung des Ziels von DPWN, das führende Unternehmen in der weltweiten Logistik zu werden, besteht die Rolle des Einkaufs im Management der Einkaufsaufwendungen und in der Steuerung der Kosten für eingekaufte Güter und Dienstleistungen.
- Um die Nachfrage seitens DPWN zu konsolidieren und vorhandene Synergien zu nutzen wird der Einkauf als Konzernfunktion über die jeweiligen Unternehmensbereiche, Unternehmen und Länder hinweg organisiert.



Ausgangssituation: Uneinheitliches Bild der Einkaufsstrukturen, -prozesse und -systeme

Über 700
nicht aufeinander
abgestimmte
Sourcing-Initiativen

Viele unterschiedliche
ERP-Systeme

Diverse eProcurement-Tools

Geringe Datenqualität
und fehlende
Transparenz bei
Ausgaben und
Lieferanten

Über 20
Einkaufsorganisationen

Politik, Strategien &
Standards
unterschiedlich

Über 200 nicht-harmonisierte
Einkaufsprozesse

„Ein prinzipielles Ziel des Einkaufs ist die Entwicklung hin zur „führenden“ weltweiten Einkaufsorganisation.“

1 Eine effektive Organisation

- maximiert die unter das Management des Einkaufs fallenden Ausgaben
- erwirtschaftet signifikante Einsparungen für DPWN
- stellt sicher, dass die vereinbarten Einsparungen sich voll auf das Ergebnis auswirken

2 Eine effiziente Organisation

- ist Kostenführer
- sichert weltweit interne Kostentransparenz und -kontrolle
- hat ein professionelles Lieferantenmanagement

3 Eine qualitätsgetriebene Organisation

- stellt die internen Kunden zufrieden
- arbeitet mit den leistungsfähigsten Zulieferern weltweit
- hat visionäre, energiegeladene, qualifizierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter

Konzeption und Umsetzung einer effektiven, bereichsübergreifenden weltweiten Einkaufsorganisation

Schaffung von Transparenz in den Bereichen Ergebnis, Regelkonformität, Prozesse, Verbesserungen und Kundenzufriedenheit

Entwicklung und Umsetzung von Prozessen, Methoden und Instrumenten, um die Führung einer weltweiten, bereichsübergreifenden Einkaufsorganisation zu ermöglichen

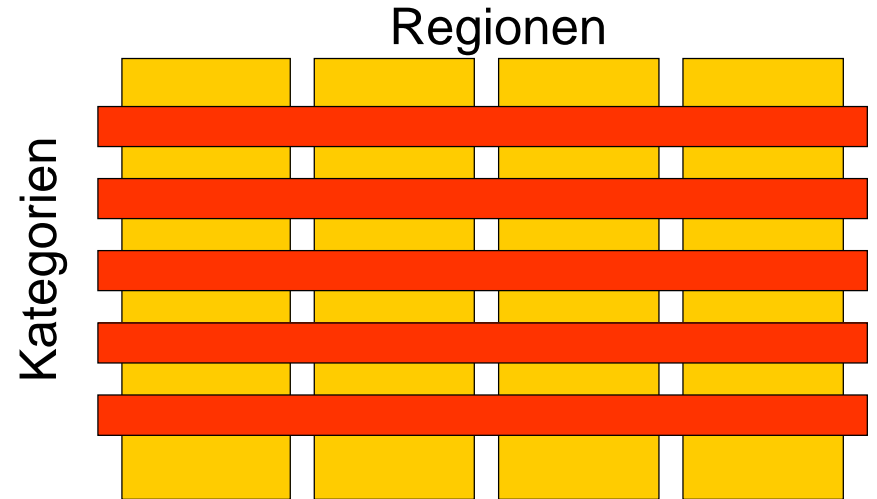
Standardisierung und Professionalisierung von Prozessen und Instrumenten, um einen strategisch und betrieblich orientierten Einkauf zu ermöglichen

Konzeption und Integration der Beschaffung für DPWN als Gesamtkonzern, wobei Masseneinkaufsmöglichkeiten und –prozesse als Bestandteil der neuen DPWN-Einkaufsorganisation positiv zum Tragen kommen

Organisatorische Anpassung	Weltweites, in regionalen Einkaufsorganisationen verankertes Kategoriemanagement
Globale Beschaffung	Konsolidierung von Anforderungen des Gesamtkonzerns und Nutzung der weltweiten Beschaffungsmärkte
Transparenz	Standardisierung von Prozessen und Systemen zur Sicherung der Datentransparenz und weltweiten Ausgabenkontrolle
Total Cost of Ownership	Schwergewicht auf nachhaltigen Kostensenkungen über den gesamten Lebenszyklus von Gütern und Dienstleistungen hinweg
Innovation	Auswahl und Entwicklung von innovativen Zulieferern, um zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von DPWN beizutragen
Performance-Management	Verfolgung und systematische Analysen von Ausgaben, Einsparungen und sonstigen KPIs, um unseren weltweiten Einkauf voranzutreiben

Der Konzerneinkauf ist eine Matrixorganisation aus weltweiten, in den Regionen verankerten Kategorien

- **18 weltweite Kategorien** in den Bereichen IT & Telekommunikation, Fahrzeugflotte, Produktionssysteme, Netzbetriebsmaterial und Dienstleistungen
- Die Kategoriemanager im Konzern treiben die Beschaffung durch Konsolidierung konzernweiter Anforderungen und Erforschung der weltweiten Liefermärkte voran.
- **4 Regionen** - Deutschland (Bonn), Europa/EMA (Brüssel), Amerika (Ft. Lauderdale), Asien/Pazifik (Singapur)
- Die regionalen Einkaufsorganisationen sind Mitglied der Kategorie-Beschaffungsteams. Sie sind für das Tagesgeschäft vor Ort verantwortlich und spielen eine Schlüsselrolle beim Management der Beziehungen zu internen Kunden und regionalen Lieferanten.
- Der **Leiter des Einkaufs (Chief Procurement Officer)** leitet die weltweite Einkaufsorganisation – er ist für die Formulierung von Zielen und die Leistungsbewertung für das Kategoriemanagement und das regionale Einkaufsmanagement verantwortlich.



Organisatorische Anpassung	Weltweites, in regionalen Einkaufsorganisationen verankertes Kategoriemanagement
Globale Beschaffung	Konsolidierung von Anforderungen des Gesamtkonzerns und Nutzung der weltweiten Beschaffungsmärkte
Transparenz	Standardisierung von Prozessen und Systemen zur Sicherung der Datentransparenz und weltweiten Ausgabenkontrolle
Total Cost of Ownership	Schwergewicht auf nachhaltigen Kostensenkungen über den gesamten Lebenszyklus von Gütern und Dienstleistungen hinweg
Innovation	Auswahl und Entwicklung von innovativen Zulieferern, um zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von DPWN beizutragen
Performance-Management	Verfolgung und systematische Analysen von Ausgaben, Einsparungen und sonstigen KPIs, um unseren weltweiten Einkauf voranzutreiben

5 Schritte des Beschaffungsprozesses sichern systematische Beteiligung von Einkauf und Geschäftseinheiten.

DPWN-Beschaffungsprozess



- 1 Nachfrageanalyse**
 - Projektdefinition
 - Kategorie-Ausgangspunkt (inkl. Spend Cube)
 - Künftige Kategorieentwicklung
- 2 Angebotsanalyse**
 - Analyse des Angebotsmarkts
 - Erstellung des Lieferantenportfolios (inkl. e-RFI) ¹⁾
- 3 Entwicklung d. Beschaffungsstrategie**
 - Beschaffungsstrategie
 - Beschaffungsansätze
 - Verbesserungsvorschlag
- 4 Lieferantenauswahl**
 - RFP Process (inkl. e-RFP) ²⁾
 - Lieferanten-Vorauswahl (inkl. e-Auktion)
 - Betriebliche Qualifizierung
 - Endverhandlungen
 - Vertragsabschluss
- 5 Umsetzung**
 - Umsetzungsplan
 - Verfolgung des Nutzens (inkl. PBTS) ³⁾
 - Einhaltungsbereiche
 - Roll-out der Umsetzung

Mitglieder des Beschaffungsrates



1) Internetbasierte Informationsanfrage

2) Internetbasierte Angebotseinholung

3) Projekt- und Nutzen-Trackingsystem

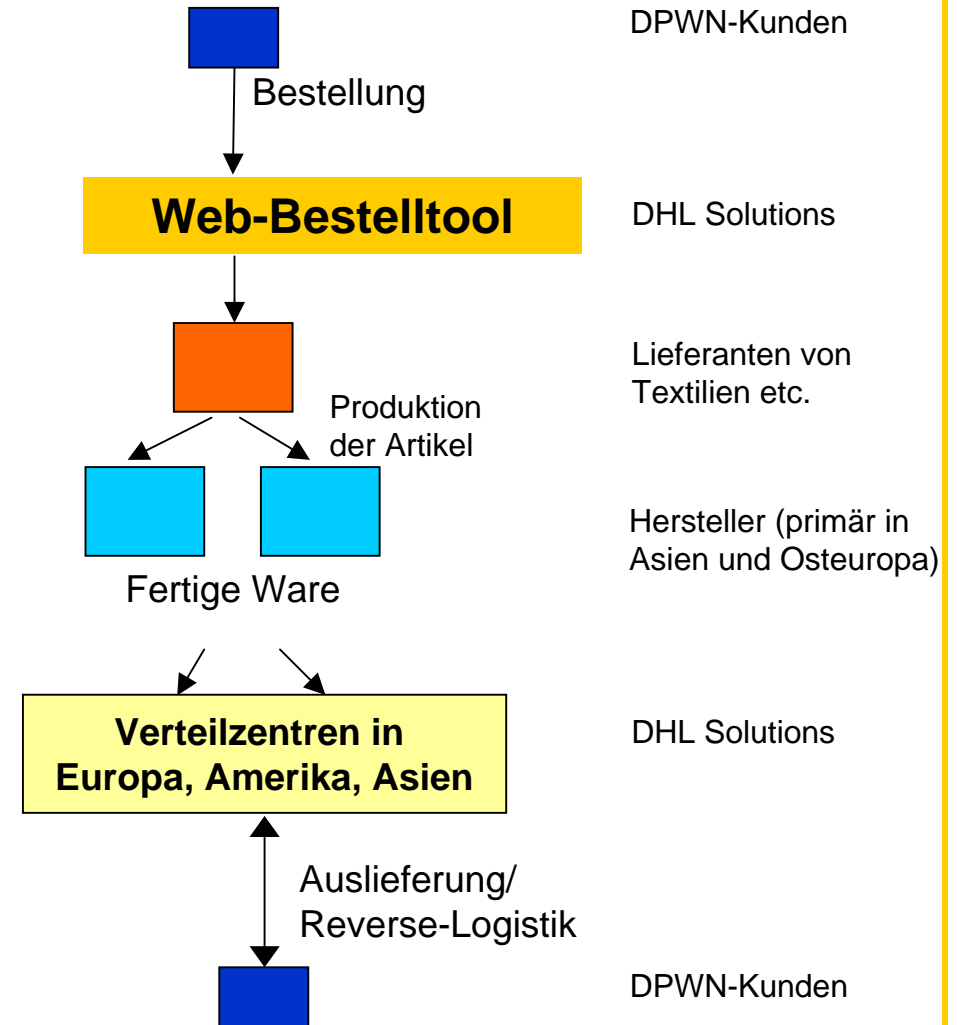
Daten & Fakten

- 250.000 DPW-Mitarbeiter in 220 Ländern weltweit betroffen
- Konzerneinkauf managt den Beschaffungs- und Bestellprozess
- DHL Solutions ist für Lagerung und Verteilung verantwortlich

Herausforderungen des Projekts

- Festlegung einheitlicher Qualitätsstandards in 220 Ländern
- Unterschiedliche Größen und Standards
- Nachfragemanagement und Bestandskontrolle
- Lagerung und tatsächliche Verteilung in der ganzen Welt
- Regeln und Vorschriften in den diversen Regionen (Steuern etc.)

Bestell- & Auslieferungsprozess

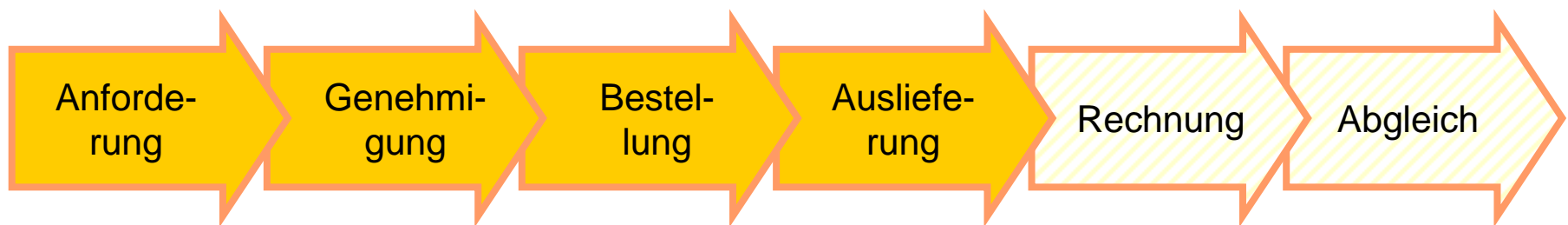


Organisatorische Anpassung	Weltweites, in regionalen Einkaufsorganisationen verankertes Kategoriemanagement
Globale Beschaffung	Konsolidierung von Anforderungen des Gesamtkonzerns und Nutzung der weltweiten Beschaffungsmärkte
Transparenz	Standardisierung von Prozessen und Systemen zur Sicherung der Datentransparenz und weltweiten Ausgabenkontrolle
Total Cost of Ownership	Schwergewicht auf nachhaltigen Kostensenkungen über den gesamten Lebenszyklus von Gütern und Dienstleistungen hinweg
Innovation	Auswahl und Entwicklung von innovativen Zulieferern, um zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von DPWN beizutragen
Performance-Management	Verfolgung und systematische Analysen von Ausgaben, Einsparungen und sonstigen KPIs, um unseren weltweiten Einkauf voranzutreiben

Das eProcurement-System von DPWN wird in 20 Ländern umgesetzt, die mehr als 95% der Ausgaben von DPWN abdecken. Es basiert auf SAP EBP und ist mit den SAP-Enterprisesystemen von DPWN verknüpft, um den gesamten Prozess von der Anforderung bis zur Bezahlung abzudecken.

Roll-out-Plan für 2005

Polen
USA
Deutschland
Frankreich
GB
Österreich



- Anforderung aus Katalog
- Freier Anforderungstext
- Genehmigung des Kostenstellenverantwortlichen
- Bestellung in GET ¹⁾ verfügbar
- Eingabe d. Wareneingangsbestätigung
- Rechnungseingabe und Abgleich in R/3

¹⁾ Globales eProcurement-Tool und SAP

Organisatorische Anpassung	Weltweites, in regionalen Einkaufsorganisationen verankertes Kategoriemanagement
Globale Beschaffung	Konsolidierung von Anforderungen des Gesamtkonzerns und Nutzung der weltweiten Beschaffungsmärkte
Transparenz	Standardisierung von Prozessen und Systemen zur Sicherung der Datentransparenz und weltweiten Ausgabenkontrolle
Total Cost of Ownership	Schwergewicht auf nachhaltigen Kostensenkungen über den gesamten Lebenszyklus von Gütern und Dienstleistungen hinweg
Innovation	Auswahl und Entwicklung von innovativen Zulieferern, um zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von DPWN beizutragen
Performance-Management	Verfolgung und systematische Analysen von Ausgaben, Einsparungen und sonstigen KPIs, um unseren weltweiten Einkauf voranzutreiben

Total Cost of Ownership – Beispiel Fahrzeugflotte

Listenpreis

- geltende Rabatte

+ Liefergebühr

= *Nettopreis*

+ regelmäßige Wartung

+ Reifen

+ "Crashtests" (Ersatzteile und Arbeit)

- berechneter Restwert

+ berechneter Treibstoffverbrauch

+ Managementgebühr

+ Zinsen

= *Gesamtkosten f. d. Lebensdauer*

/ Lebensdauer des Fahrzeugs in km

= ***Gesamtkosten f. d. Lebensdauer pro km***

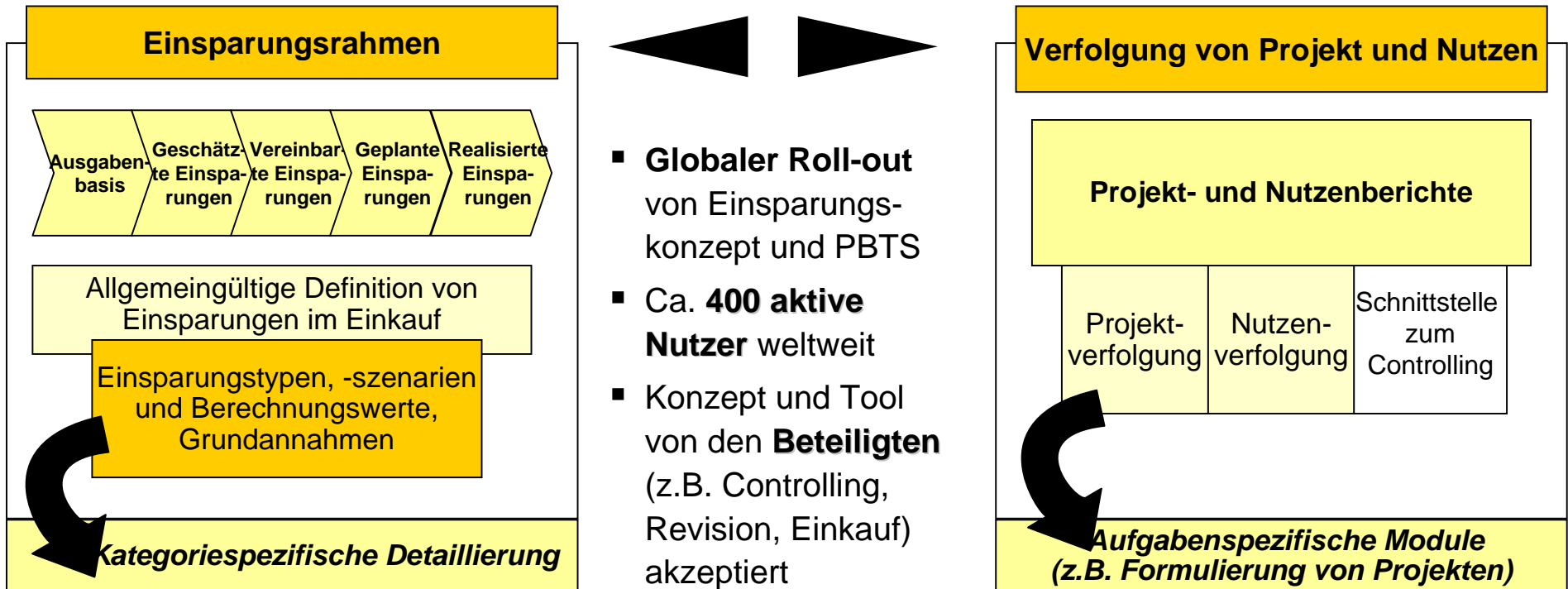
Organisatorische Anpassung	Weltweites, in regionalen Einkaufsorganisationen verankertes Kategoriemanagement
Globale Beschaffung	Konsolidierung von Anforderungen des Gesamtkonzerns und Nutzung der weltweiten Beschaffungsmärkte
Transparenz	Standardisierung von Prozessen und Systemen zur Sicherung der Datentransparenz und weltweiten Ausgabenkontrolle
Total Cost of Ownership	Schwergewicht auf nachhaltigen Kostensenkungen über den gesamten Lebenszyklus von Gütern und Dienstleistungen hinweg
Innovation	Auswahl und Entwicklung von innovativen Zulieferern, um zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von DPWN beizutragen
Performance-Management	Verfolgung und systematische Analysen von Ausgaben, Einsparungen und sonstigen KPIs, um unseren weltweiten Einkauf voranzutreiben

Beispiel: Paketabholssystem “Packstation”

- Angebot: Kunden haben die Möglichkeit, Tag und Nacht (außerhalb der Öffnungszeiten der Postfilialen) **Pakete zu verschicken und abzuholen**. Sie werden über den Paketeingang per E-Mail oder SMS informiert und bezahlen mit EC-Cash.
- Preis: 2004 gewann “Packstation” den **“World Mail Award”** als “weltweit innovativstes Postprodukt”.
- Erfolgsfaktoren: Der Erfolg basierte auf der **engen Zusammenarbeit von Einkauf, Betrieb und Herstellern**. Deutsche Post World Net hat die Kenntnis des Marktes und der Kunden eingebracht – und der Hersteller viele innovative Produktideen und technische Lösungen. Aufgrund dieser Zusammenarbeit waren wir mit Erfolg die Ersten, die das Produkt mit einem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis vermarkteten.

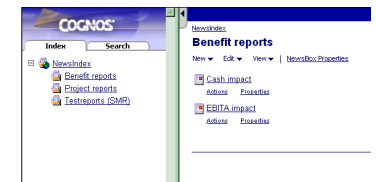


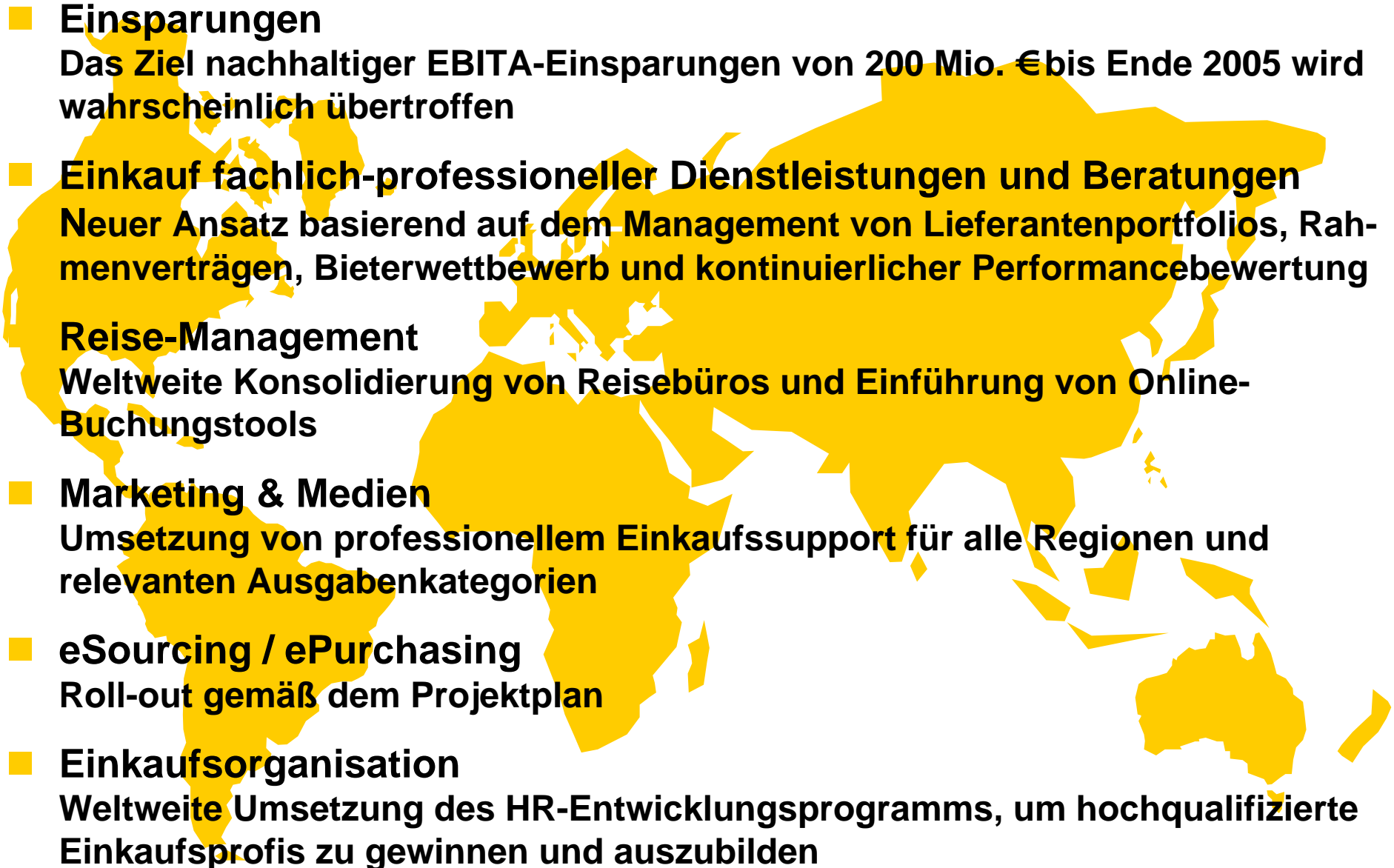
Organisatorische Anpassung	Weltweites, in regionalen Einkaufsorganisationen verankertes Kategoriemanagement
Globale Beschaffung	Konsolidierung von Anforderungen des Gesamtkonzerns und Nutzung der weltweiten Beschaffungsmärkte
Transparenz	Standardisierung von Prozessen und Systemen zur Sicherung der Datentransparenz und weltweiten Ausgabenkontrolle
Total Cost of Ownership	Schwergewicht auf nachhaltigen Kostensenkungen über den gesamten Lebenszyklus von Gütern und Dienstleistungen hinweg
Innovation	Auswahl und Entwicklung von innovativen Zulieferern, um zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von DPWN beizutragen
Performance-Management	Verfolgung und systematische Analysen von Ausgaben, Einsparungen und sonstigen KPIs, um unseren weltweiten Einkauf voranzutreiben



Ähnliche schlanke/pragmatische Leitlinien wie früher, aber jetzt als durchgängiger Bestandteil eines Gesamtrahmens ("Ähnliche Lösungen werden ähnlich behandelt")

Benutzerfreundliche Module, die aber nahtlos in ein Gesamtool eingebettet sind und durch zusätzliche Funktionalitäten erweitert werden



- 
- **Einsparungen**
Das Ziel nachhaltiger EBITA-Einsparungen von 200 Mio. € bis Ende 2005 wird wahrscheinlich übertroffen
 - **Einkauf fachlich-professioneller Dienstleistungen und Beratungen**
Neuer Ansatz basierend auf dem Management von Lieferantenportfolios, Rahmenverträgen, Bieterwettbewerb und kontinuierlicher Performancebewertung
 - **Reise-Management**
Weltweite Konsolidierung von Reisebüros und Einführung von Online-Buchungstools
 - **Marketing & Medien**
Umsetzung von professionellem Einkaufssupport für alle Regionen und relevanten Ausgabenkategorien
 - **eSourcing / ePurchasing**
Roll-out gemäß dem Projektplan
 - **Einkaufsorganisation**
Weltweite Umsetzung des HR-Entwicklungsprogramms, um hochqualifizierte Einkaufsprofis zu gewinnen und auszubilden



MAIL



EXPRESS



LOGISTICS



FINANCE

Einkauf bei DPWN

Präsentation Dr. Hugo Ecksele, CPO Deutsche Post World Net