



Aufbau eines Einkaufsteams von Grund auf

Bühne frei für Stephen Day, Einkaufsleiter, Kantar

Artikel verfasst von: Alex Klein

2020 gehört zweifelsfrei zu den schwierigsten Jahren, denen sich Einkaufsexperten jemals stellen mussten. Zwischen Lieferkettenunterbrechungen aufgrund von COVID-19 und weltweiten Engpässen sowie branchenübergreifenden Lieferverzögerungen schienen Einsparungen bei gleichzeitig stärkerem Finanzwachstum ein Ding der Unmöglichkeit.

Und trotzdem nutzte **Stephen Day, Einkaufsleiter bei Kantar**, die Gelegenheit, um die Einkaufsfunktion innerhalb seines Unternehmens vollständig umzukrempeln.

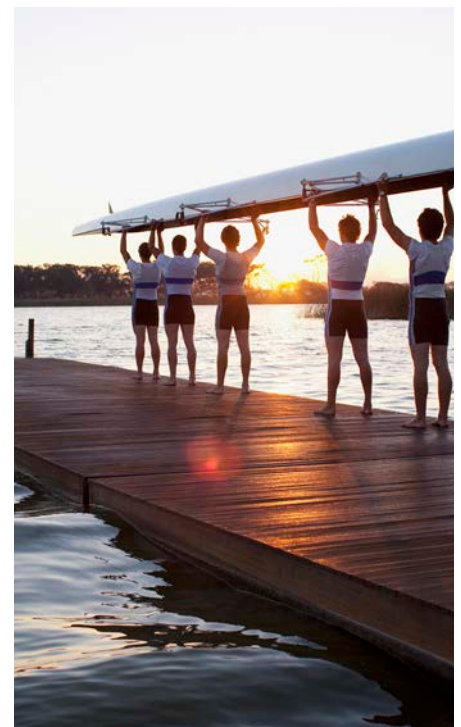
Vor dem Hintergrund nie dagewesener Veränderungen und einer internen Umstrukturierung, im Zuge derer Kantar an

den Finanzinvestor Bain Capital verkauft wurde, verbrachte Stephen Day die letzten anderthalb Jahre damit, ein diversifiziertes Einkaufsteam mit Erfolg von Grund auf aufzubauen und seinem Unternehmen Einsparungen im Wert von über 60 Millionen \$ zu ermöglichen. Und das bei gleichzeitiger Eingewöhnung in eine brandneue Funktion.

Alex Klein, COO und Mitgründer von Efficio, hat sich mit Stephen Day getroffen, um den Einkaufswandel bei Kantar zu besprechen,



Stephen Day, Einkaufsleiter bei Kantar



wie dieser erreicht wurde und welche wichtigen Lektionen aus dem Prozess gezogen wurden.

Roadmap zur Einkaufstransformation

Ende 2019 verkaufte der Werbegigant WPP 60% von Kantar, eine in Großbritannien ansässige Agentur, die Klienten in aller Welt mit Daten und Verbraucherinformationen versorgt, an den Finanzinvestor Bain Capital. Der Einkauf des Unternehmens blieb jedoch bei WPP, was bedeutete, dass Kantar den Einkauf von Grund auf neu aufbauen musste, um weiterhin Einsparungen zu erzielen und sein künftiges Wachstum zu sichern.

Als Stephen Day zum Unternehmen stieß, war er fest entschlossen, Ergebnisse zu liefern. Inmitten der Pandemie wurde jedoch deutlich, dass Stephen Day mit einer Reihe einzigartiger Herausforderungen konfrontiert war. Diese verliehen den firmentypischen Herausforderungen, nämlich unter dem Dach eines Private-Equity-Unternehmens zu wachsen und Einsparungen zu erzielen, zusätzliche Komplexität.

„Aus Sicht des Einkaufs waren wir eine stark unterinvestierte Firma“, berichtet Stephen Day. „Efficio führte ein Scoping durch, demzufolge ein Unternehmen unserer Größe Einsparungen in einer bestimmten Höhe erbringen sollte. Des Weiteren erfuhren wir, wie ihrer Ansicht nach unser zukünftiges Organisationsmodell aussehen sollte.“
Ausgehend von diesen Erkenntnissen

erstellte Stephen Day eine Roadmap für die Einkaufstransformation, er die Weichen für den künftigen Erfolg stellte.

Beschleunigung der Einkaufstransformation dank solider Verfahren

Vor COVID hätte allein der Arbeitsaufwand für den Aufbau einer Einkaufsfunktion ausgereicht, um Einkaufsleiter während der ersten 12 Monate vollständig auszulasten. Vorrangig ging es darum, Beschaffungsprozesse einzuführen, die es Stephan Day ermöglichten, Risiken zu messen und zu managen, indem er die im Unternehmen vorhandenen Daten so aufbereitete, dass sie einen ganzheitlichen Überblick bieten und die Grundlage für eine Roadmap bilden konnten. „Es reicht nicht aus, nur das Geschäft abzuschließen“, so Stephan Day. „Man muss auch die Einsparungen sichern, indem man seine Prozesse und Systeme weiter verbessert.“

Die Entwicklung von Prozessen, die wirklich transformativ sind, erfordert, dass die

„Sie müssen die Geschichte so erzählen, dass sie Ihre wichtigsten Stakeholder wirklich anspricht.“

Stephen Day

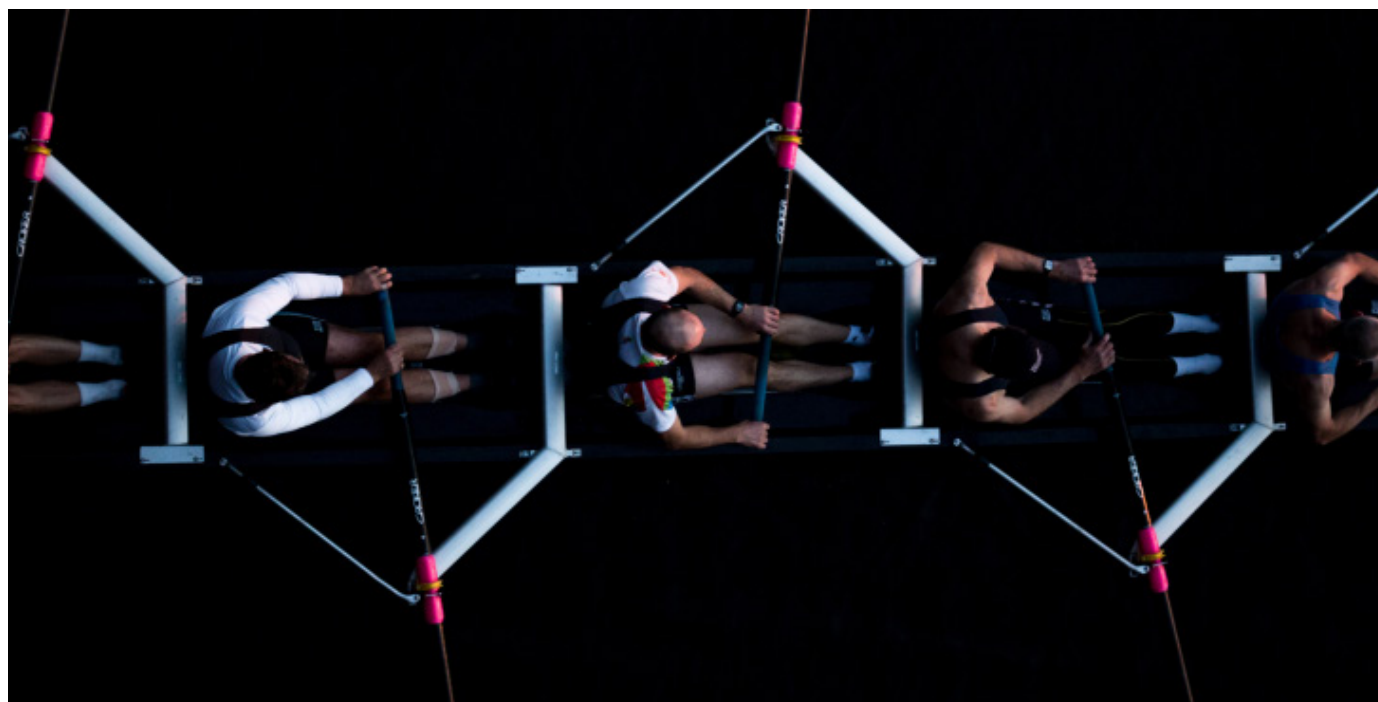
„Es besteht ein zunehmender Bedarf an Führungskräften, die in der Lage sind, widersprüchliche Standpunkte zu akzeptieren und zuzulassen, aber im Team ein gemeinsames gemeinsame Werte teilen, welche als Orientierung dienen.“

Stephen Day

Beschaffung als Coach fungiert, um die Beziehungen zu den Lieferanten zu pflegen. Stephen Day wies darauf hin, dass es für die Beschaffungsteams von entscheidender Bedeutung ist, die Schritte zur Einbindung interner und externer Stakeholder klar zu umreißen: „Wenn man große globale Prozesse durchführt, betrachtet man sie aus der Perspektive des Unternehmensrisikos, das man managen muss, was an sich schon ein ziemlich bürokratischer Prozess ist.“

Ein weiterer Vorteil verschlankter Prozesse besteht darin, dass sie die Führungsebene überzeugen können, da die Beschaffungsteams klar darlegen können, wie die Einsparungen erzielt werden sollen.

„Private Equity ist sehr gut darin, die Werthebel sehr früh zu verstehen und dann mit echtem Einsatz zu realisieren. Aber sie sind auch unglaublich analytisch und verstehen die Feinheiten, aber sie nutzen auch Daten, um die Größe der Chance und die Möglichkeiten zu beleuchten“, erklärt Stephen Day.



Aufbau leistungsfähiger Teams durch vielfältige Talente

Eine der aufschlussreichsten Erkenntnisse war, dass man für den Aufbau eines leistungsstarken Einkaufs unterschiedliche Standpunkte anerkennen und eine Vielfalt von Mitarbeitern einstellen muss. „Es besteht ein zunehmender Bedarf an Führungskräften, die in der Lage sind, widersprüchliche Standpunkte zu akzeptieren und zuzulassen, aber im Team ein gemeinsames gemeinsame Werte teilen, welche als Orientierung dienen“, betonte Stephen Day.

„Ein wichtiger Teil der Gleichung ist, dass man in der Lage ist, sich mit der Finanzorganisation abzustimmen und ihnen die Mittel an die Hand zu geben, mit denen sie verstehen können, woher diese Einsparungen kommen.“

Stephen Day

Indem er sich darauf konzentrierte, die richtigen Leute einzustellen, statt nur möglichst rasch die Personallücken zu schließen, gelang es Stephen Day, das Team von drei Mitarbeitern auf 40 zu vergrößern, bei einem Verhältnis zwischen Männern und Frauen von 60/40.

Er erkannte, dass der Einkauf in der einzigartigen Position ist, um sich für Diversität einzusetzen, und den internen und externen Wandel zu beschleunigen.

Über die Auswirkungen von COVID auf die Arbeitsweisen und Transformationsvorgänge innerhalb des Unternehmens nachdenkend, fügt er hinzu: „Tatsächlich fühlten wir uns als Unternehmen sehr viel inklusiver, weil sich mehr Menschen an Gesprächen beteiligten.“ Eine virtuelle Umgebung ermöglichte es Stephen Day, mehr Interessengruppen einzubeziehen, ohne dass der begrenzte Sitzungsraum ein Hindernis darstellte, was zu einer größeren Gedankenvielfalt und produktiveren Gesprächen führte. „Der Reiz besteht darin, dass sich alle gleichberechtigt ausdrücken können“, hebt er hervor.

Einsparungsziele übertreffen dank der Kraft des Storytellings

Einkaufsteams werden insbesondere an ihren Fähigkeiten gemessen, Einsparungen im gesamten Unternehmen zu erzielen, und Stephan Day stellte sich dieser Herausforderung. Das Ziel war es, „ein glaubwürdiges Sparplan zu erstellen, der alle unsere Stakeholder einbezieht“, so dass jeder die möglichen Einsparungen und die potenzielle Höhe der jährlich wiederkehrenden Einsparungen verstehen konnte.

Um dies zu erreichen, betonte Stephan Day den Wert der Kommunikation. „Ein wichtiger Teil der Gleichung ist, dass man in der Lage ist, sich mit der Finanzorganisation abzustimmen und ihr die Mittel an die Hand zu geben, mit denen sie verstehen kann, woher die Einsparungen kommen“, zieht er Bilanz.

Durch Transparenz und Zusammenarbeit können die Einkaufsteams ihren Stakeholdern ihren Wert demonstrieren und zum Gesamtbild der Finanzen beitragen. Die Konzentration auf die Geschichte, die Sie



entwickeln, ist der Schlüssel zur Akzeptanz im gesamten Unternehmen und zu einer ‚sinnvollen Einbindung‘.

Nach einem ursprünglichen Einsparungsziel von 41 Millionen \$ ist das Einkaufsteam von Kantar aktuell auf dem besten Weg, Einsparungen in Höhe von rund 65 Millionen \$ umzusetzen – eine Steigerung von beinahe 60%.

„Wir versuchen, für jeden einkaufsseitig investierten Dollar rund 5 \$ einzusparen“, führt Stephen Day aus. Er ist zuversichtlich, dass sich dieses Verhältnis in Zukunft noch erhöht. „Ich denke, wir dürfen eine spürbare Steigerung unserer Einsparungsleistungen erwarten ... wir investieren massiv in unsere Technologie, unsere Produkte und unsere Mitarbeiter.“

Fünf zentrale Lehren für die Implementierung einer herausragenden Einkaufstransformation

Was können Einkaufsleiter und -teams von Stephen Days Erfolg bei Kantar lernen?

Fünf Schritte auf Ihrem Weg zu einer erfolgreichen Einkaufstransformation.

- Verschanken Sie Ihre Einkaufsprozesse mittels Daten
- Entwickeln Sie eine überzeugende Argumentationslinie, dass Ihre Stakeholder anspricht
- Stimmen Sie Ihre Zielsetzungen auf Ihr Unternehmen ab und kommunizieren Sie Ihre Absicht
- Kommunizieren Sie klar und häufig, um ebenen- und firmenübergreifend für Akzeptanz zu sorgen
- Rekrutieren Sie Menschen, die unterschiedlichste Meinungen und neue Ideen einbringen

Trotz anderthalb Jahren voller Herausforderungen belegt Stephen Days Arbeit bei Kantar auf brillante Weise, wie Einkaufsteams erstaunliche Ergebnisse liefern können. Zu den Erfolgsmerkmalen seines Erfolgs gehören datengestütztes und strategisches Planen in Übereinstimmung mit den größeren Finanzziele, das Bekenntnis zur Verpflichtung vielfältigster Talente und die klare Kommunikation mit den Stakeholdern, um levelübergreifende Akzeptanz zu gewährleisten.

Der Autor



Alex Klein, COO
Alex.Klein@efficioconsulting.com

Efficio ist das größte Einkaufsberatungsunternehmen der Welt und betreibt insgesamt 13 Niederlassungen im EMEA-Wirtschaftsraum sowie in Nordamerika.

Wir unterstützen Unternehmen dabei, Kosten zu senken, sich weiterzuentwickeln, die eigenen digitalen Einkaufsstrategien umzusetzen und die Fähigkeiten ihrer Einkaufsteams zu erweitern, mit dem Ziel umfangreicherer Einsparungen und rascherer sowie weitreichenderer Nachhaltigkeit - woraus langfristig Mehrwert für Unternehmen entsteht.

Wir arbeiten weltweit mit Klienten diverser Branchen zusammen, darunter Großkonzerne, Private-Equity-Gesellschaften und KMU.