



# Neue Wege im Einkauf: Die Transformation der Beschaffung bei der Danish Crown

## Das Unternehmen

Jedes Unternehmen ist einzigartig, doch die Danish Crown ist eine Klasse für sich. In Europa gehört die Danish Crown zu den größten Produzenten von Schweinefleisch und weltweit zu den größten Exporteuren. Außerdem ist die Danish Crown Group das größte Unternehmen für Fleischverarbeitung in Europa, und Danish Crown Beef ist ein Hauptakteur des europäischen Rindfleischmarktes. Zur Danish Crown Genossenschaft gehören etwa 6.000 dänische Landwirte, die das Unternehmen mit Schweinen und Rindern beliefern.

Die Danish Crown verfügt über Produktionsstätten in Europa, Asien, sowie Nord- und Südamerika und hat Zugang zu Märkten in mehr als 130 Ländern der Welt. Das Unternehmen beschäftigt 26.600 Mitarbeiter.

Der Einkauf war für die Danish Crown schon immer ein Geschäftsprozess von entscheidender Bedeutung, erst recht in Zeiten wirtschaftlicher Einschränkungen. Es gab Möglichkeiten zur Verbesserung, aber warum etwas ändern, und warum

gerade jetzt? Joanna Hryneńko-Dudek, Leiterin des Centre of Excellence (CoE) für Beschaffung bei der Danish Crown, nennt drei Hauptgründe: Zuerst ist das sich ändernde Geschäftsumfeld des Unternehmens, welches sich zunehmend auf Compliance, Governance und Control fokussiert, insbesondere in der Lebensmittelbranche. „Dies sind die wichtigsten Triebkräfte für die Umgestaltung des Beschaffungswesens bei der Danish Crown,“ betont Joanna. Zweitens: Die Welt verändert sich. Beispielsweise ist die Digitalisierung zur absoluten Selbstverständlichkeit geworden. Außerdem gibt es neue Vertriebskanäle. Und in Verbindung mit diesen Veränderungen wird erwartet, dass die Lebensmittelindustrie deutlich transparenter wird und somit die Rückverfolgbarkeit vom Erzeuger bis zum Endverbraucher besser gewährleistet ist. Drittens bestand in einer wettbewerbsorientierten Marktsituation die Notwendigkeit, die Effizienz zu steigern. Dies geschieht durch Automatisierung, sowie durch die Standardisierung und Vereinfachung von Geschäftsprozessen.

„Darauf basierend haben wir in Bezug auf die Beschaffung eine Reihe von Zielen gesetzt. Ziel war es einerseits ein benutzerfreundliches Einkaufsumfeld zu schaffen und gleichzeitig die Automatisierung zu maximieren, um mehr Zeit für wertsteigernde Tätigkeiten zu gewinnen. Darüber hinaus wollten wir einen besseren Überblick über Ausgaben erhalten, um Einsparungsmöglichkeiten zu erkennen,“ sagt Joanna.

## Das Projekt

Das Transformationsprojekt wurde sorgfältig über sechs Phasen geplant, die im Jahr 2019 begonnen und bis Mitte 2023 laufen. 2018 entschied sich die Danish Crown für JAGGAER als Technologiepartner dieser äußerst wichtigen Beschaffungsinitiative. Die Begründung dafür erklärt Joanna: „JAGGAER ist eine End-to-End-Lösung, die alle wichtigen Source-to-Pay Funktionen (S2P, vom Ursprung bis zur Zahlung) abdeckt, was die Dinge sehr viel einfacher macht. Unser Ansatz könnte also zusammengefasst werden als, JAGGAER für alles und für jeden!“

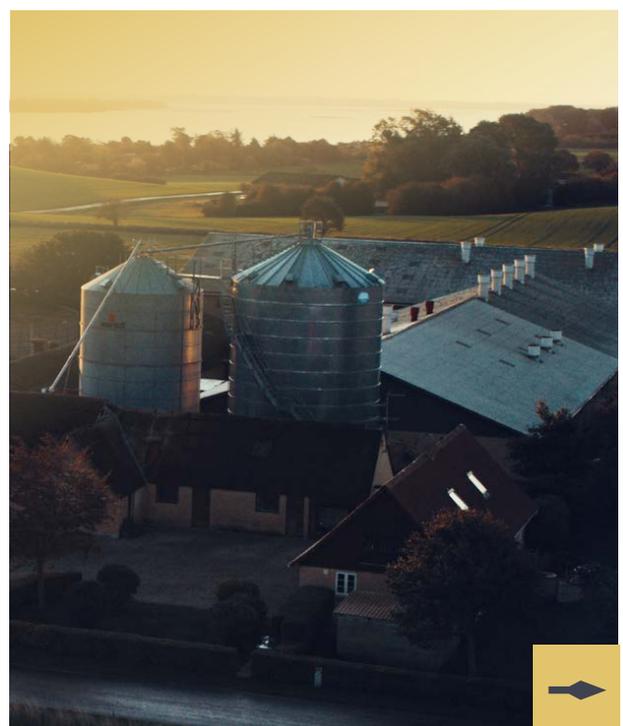
Die Danish Crown hat einige wesentliche Schwerpunktbereiche identifiziert: Lieferantenmanagement, einschließlich der effizienteren Prüfungen und Einstellungen neuer Lieferanten; Ausgabenmanagement, um das Volumen der vertragsgemäßen Ausgaben zu erhöhen; Geführter Einkauf, mit verwalteten Lieferantenkatalogen und konfigurierbaren Bestellformularen, um Käufern ein besseres Einkaufserlebnis zu bieten; sowie sorgfältige Compliance. In diesem Zusammenhang bedeutet Compliance mehr als einfach nur das schnelle Abhaken von Punkten. „Indem wir das Einkaufserlebnis

durch eProcurement verbessern, können wir eine bessere Einhaltung der Vorschriften gewährleisten, ohne den Verwaltungsaufwand zu erhöhen. JAGGAER bietet einzigartige Mittel zur Verwaltung von vertragsgebundenen Ausgaben,“ erklärt Joanna.

## Die Implementierung

Joanna sagt, dass es zu Beginn nicht einfach war: „Wir bekamen ein wenig Gegenwind von Nutzern, die von der neuen Vorgehensweise nicht überzeugt waren. Also haben wir die Dinge für eine Weile auf Eis gelegt und uns darauf konzentriert, die Arbeitskräfte darüber aufzuklären, was wir erreichen wollten, sowie mit ihnen zusammen eine Vision für die Beschaffung zu kreieren. Auf der Basis ihrer Antworten einigten wir uns mit JAGGAER gemeinsam auf einen angepassten Plan. Es ging nicht mehr darum, alles auf einmal umzusetzen. Tatsächlich hat sich dadurch aber unsere Zusammenarbeit mit JAGGAER verstärkt.“

Im Dezember 2019 ging die Danish Crown mit der ersten Phase der Transformation



live: Source-to-Contract (S2C).  
„Hier sind die Mitarbeiter strategisch orientiert und daher bereit, sich auf Veränderungen einzulassen,“ so Joanna. Die Transformation von S2C umfasste vier Funktionsbereiche: Projektmanagement, welches einen kollaborativeren Ansatz für Beschaffungsaktivitäten mit festgelegten Meilensteinen einführt; Sourcing, mit dem Ziel, die Zeit des Beschaffungszyklus einzusparen, den Prozess zu vereinfachen und die Wiederholbarkeit der Beschaffungsprozesse zu erhöhen; Management des Vertragslebenszyklus; und Management des Lieferantewertes (Supplier Value Management, SVM). All dies wurde mit der Lösung von JAGGAER implementiert, einschließlich eines 360°-Dashboards für den Überblick über bestehende, vergangene, potenzielle und zukünftige Lieferantenleistungen. Zu den Kategorien, die für die Umgestaltung der S2C-Aktivitäten durch die Konzernbeschaffung in Frage kamen, gehörten MRO und Ersatzteile, Logistik, Lebensmittel und Verpackung, sowie indirekte Ausgabenkategorien, wie etwa Gebäudeservice, Fabrikmanagement, Betriebshygiene, als auch Marketing, Finance und Professional Services.

Die nächste Stufe war die schrittweise Umsetzung von Procure-to-Pay (P2P). „P2P bringt uns hochautomatisierte Einkaufskanäle, die intuitiv und einfach zu bedienen sind,“ erklärt Joanna.

Diese Ansicht teilt auch Joannas Kollege Morten Forsberg Holm, Senior Director für Business Development & PMO bei der Danish Crown, der sagt: „Die Konsolidierung einer einzigen P2P-Plattform für alle ist unser Ziel in der Vereinfachung, Standardisierung und Automatisierung. Wir haben mehr Kontrolle über Kosten und sehen weniger

Engpässe in den Workflows, was uns effizienter macht. Und da alles digitalisiert ist, haben wir sowohl die interne als auch die externe Compliance gestärkt.“

Zwei Hauptkategorien sind bereits abgedeckt: MRO (Maintenance, Repair and Operations) und Ersatzteile sowie alle indirekten Ausgabenkategorien. Weitere werden zu gegebener Zeit hinzukommen.

„Als Unternehmen für Nahrungsmittelproduktion müssen wir Vorsicht walten lassen, bevor wir Kategorien automatisieren, die mit Lebensmitteln in Berührung kommen. Denn hier gibt es strenge Anforderungen an Hygiene, Sicherheit und Qualität. Wir werden uns in den nächsten ein bis zwei Jahren mit weiteren Kategorien, wie etwa Verpackung, befassen,“ sagt Joanna.

Derzeit sind bereits mehr als 60% der Einkäufe in den neuen Systemen vollständig bestellungskonform. Ziel ist es nun, diesen Anteil auf 80% zu erhöhen.

„Das Transformationsprojekt hat das Profil der Beschaffung innerhalb der Organisation geschärft. Die Angestellten verstehen nun, welchen Wert wir der Danish Crown liefern und welche wichtige Rolle wir spielen. Darüber hinaus haben wir dabei die Denkweise der Mitarbeiter verändert. Es gibt jetzt ein viel größeres Bewusstsein der Notwendigkeit von Transformation und Digitalisierung. Wir leben und genießen die Reise!“ sagt Joanna voller Freude.

Es ist eine Reise, die nie endet; man erreicht einen Meilenstein und nimmt sofort den nächsten ins Visier. Ebenfalls ist es ein Lernprozess, und Joanna hat Ratschläge für Beschaffungsleiter in anderen Unternehmen, die sich

auf den Weg zum autonomen Handel machen. „An erster Stelle steht gute Vorbereitung. Das hat sowohl technische als auch menschliche Aspekte. Bevor mit der Automatisierung begonnen wird, müssen Daten sorgfältig aufbereitet und Anwendungsbereiche definiert werden. Betriebskultur und Reifegrad müssen in allen Fällen berücksichtigt werden. Hierbei muss man beachten, dass verschiedene Unternehmen sowie Unterteilungen innerhalb des gleichen Unternehmens unterschiedlich schnell vorankommen, sodass ein flexibler Ansatz gewählt werden muss. Obwohl wiederholbare Prozesse Effizienzsteigerungen erzielen, muss man eine individuelle Herangehensweise wählen – die gleiche Lösung ist nämlich nicht zwangsläufig für jeden geeignet. Wirksame Kommunikation ist wichtig. Man sollte nach Meinungen fragen, den Zufriedenheitsgrad beobachten und stets auf die Vorteile der Änderungen hinweisen – die Vorteile, die die Mitarbeiter selbst erfahren werden. Nicht jeder mag Veränderung, also sollte man nichts für selbstverständlich halten! Änderungsmanagement kann zwar mühsam sein, aber kontinuierliche und häufige Zusammenarbeit zwischen Kunde und Anbieter macht sehr viel aus.“

„Man muss akzeptieren, dass die digitale Transformation eine Reise ist, und auf dieser Reise stößt man manchmal auf Hindernisse. Jedes Mal, wenn ein Hindernis überwunden wird, sollte man daraus lernen, damit man für eine ähnliche Herausforderung vorbereitet ist. Unsere letzte eProcurement-

Implementierung eines Geschäftsbereichs hatte einen extrem hohen Übernahmewert sowie Leistungsgrad, was sehr erfreulich war,“ erklärt Joanna.

## Die Zusammenarbeit mit JAGGAER

„Vertrauen, Offenheit und Inspiration: Das sind die Grundlagen für unsere erfolgreiche Zusammenarbeit mit JAGGAER,“ sagt Morten Forsberg Holm. Er sieht die Zusammenarbeit als ein iteratives Verfahren, bei dem sich über Feedback der Nutzer offen ausgetauscht wird, um stets von gut zu besser zu gelangen. „Eine gute Idee ist es, sich auf die schwierigen Punkte zu konzentrieren, offen über alle Probleme zu sprechen und Vorschläge für Qualitätsverbesserungen zu bieten. Durch den Austausch mit dem Customer Success Team von JAGGAER erhalten wir anregende Ideen für den Einsatz von Technologien zur Lösung unserer konkreten Herausforderungen,“ fasst er zusammen.

### Hauptvorteile

- Mehr Ausgaben für Verträge
- Reduzierung des manuellen Aufwands
- Zeitersparnis für wertschöpfende Aufgaben
- Stärkere Anerkennung des Beschaffungswesens als unternehmenskritische Funktion
- Bessere Sichtbarkeit und Kontrolle von Kosten
- Weniger Engpässe

#### Americas

+1 919 659 2600  
sales@jaggaer.com

#### Europe

+43 1 80 490 80  
dach\_sales@jaggaer.com

#### MEA

+9714 360 1300  
info-mena@jaggaer.com

#### APAC

+61 (2) 8072 0644  
apac\_sales@jaggaer.com