



**LUDWIG HEUSE GMBH**  
**INTERIM-MANAGEMENT.DE**

*Erfolgreich seit 1993*

## Neuausrichtung des Einkaufs bei einem US Pharma Konzern

Kunde	Interim Managerin	Verantwortungsbereich
<ul style="list-style-type: none"><li>• US Pharma Konzern</li><li>• 22.000 Mitarbeiter weltweit</li><li>• Produktionsstandort in Deutschland mit hoher Komplexität (2.000 Mitarbeiter)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Über 30 Jahre Erfahrung im industriellen Einkauf und SCM (Supply Chain Management)</li><li>• 13 Jahre selbständige Interim Managerin</li><li>• Branchen: Pharmazie, FMCG, Aviation</li><li>• Schwerpunkt: Leitung und Neustrukturierung von Einkaufsorganisationen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leitung des Bereiches "Procurement Operations":</li><li>• Materialplanung</li><li>• Beschaffungsprozesse</li><li>• Bestellwesen</li><li>• Operative Anbindung der Lieferanten</li><li>• Verhandlung für das "daily Business"</li><li>• 15 Mitarbeiter</li></ul>

### AUSGANGSSITUATION

Der Einkauf des Mandanten am Produktionsstandort ist lokal organisiert, operiert nicht zentralisiert und der Einkaufsprozess über die Abteilungen hinweg ist nicht systematisiert. Zusätzlich ist der Einkauf seit geraumer Zeit „führungslos“ und die Mitarbeiter sind verunsichert.

Eine globale Vorgabe zur Steigerung des Wertbeitrages des Einkaufs sieht vor, den Einkauf in zwei Funktionen zu trennen:

- Der Bereich „Strategic Sourcing“ soll als globale Organisation mit jeweils strategischen Einkäufern und Category Managern vor Ort aufgebaut werden.
- Der Bereich „Procurement Operations“ wird als lokale Einheit strukturiert, um die kurz- und mittelfristige Beschaffung von Waren und Dienstleistungen sicherzustellen.

Parallel dazu ist ein Implementierungsprojekt für SAP S/4 HANA, Ariba Bestellwesen und Ariba Lieferanten-Netzwerk gestartet.

Zum Start des Interim Mandats ist nicht klar, wann und wie die geplante Transformation erfolgen soll und wie die zukünftigen Aufgaben und Schnittstellen gestaltet werden. Lediglich der Go-Live-Termin für die Implementierung der neuen Systeme wurde fixiert.

Die Interim Managerin wird als Leiterin des Bereiches „Procurement Operations“ mit folgenden Zielen beauftragt:

- Split der lokalen Einkaufsabteilung
- Etablierung des Bereiches „Procurement Operations“
- Sicherstellung der Regel „No PO – No Pay“ (ohne Einkaufs-Bestellung keine Beschaffung) durch klare Prozesse und optimierten Service Level
- Einkaufsanwendungen im Rahmen des Gesamtprojektes SAP S/4 HANA und Ariba zum Laufen bringen

### PROJEKTSTART - VORGEHENSWEISE

Mit dem Start des Projektes war es zunächst wichtig, Vertrauen aufzubauen. Kommunikation, Offenheit und Klarheit schafften rasch eine Atmosphäre vertrauensvoller, offener Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern.



Da die Systemimplementierung kurz bevorstand, wurde zusammen mit dem Projektteam und Fachexperten der Abteilung analysiert, welche Maßnahmen für die Termineinhaltung notwendig waren, um die Gaps schnellstmöglich zu schließen und die Warenversorgung auch in der Umstellungsphase sicherzustellen.

Die globalen Vorgaben wurden auf die lokale Organisation adaptiert. Bei einigen Prozessen war es notwendig, eigenständige Konzepte zu erarbeiten und umzusetzen,

zum Beispiel: Einführung von Dashboards und eines Key User Konzeptes. Gleichzeitig wurden die optimierten Bestellprozesse nicht nur für den Produktionsstandort, sondern auch für die Niederlassungen ausgerollt.

Für die zukünftige Ausrichtung wurde auf Basis der anstehenden Aufgaben ein neuer Personalplan erstellt, der nach Budget-Genehmigung und Freigabe durch den Betriebsrat umgesetzt wurde.

## **ERGEBNISSE NACH 12 MONATEN**

- ✓ Die Einkaufsabteilung ist aufgeteilt in zwei Bereiche.
- ✓ Der Bereich Procurement Operations ist mit einer klaren Struktur aufgebaut. Aufgrund zusätzlicher Aufgaben, die in den Bereich integriert wurden, wurde weiteres Personal rekrutiert und eingearbeitet. Es existiert ein funktionierendes, leistungsfähiges Team.
- ✓ Die Regel „No PO – No Pay“ wird eingehalten, das heißt, Maverick Buying ist ausgeschlossen. Die Anwender werden von Fachexperten im Einkauf zielgerichtet betreut.
- ✓ Der Service Level wurde erheblich verbessert, so wurde die Bearbeitungszeit für Bedarfsanforderungen von anfangs fünf Tagen auf zwei Tage reduziert.
- ✓ Die Einkaufsanwendungen in SAP S/4 HANA, sowie das Ariba-Bestellsystem sind implementiert:
  - Beschaffungsprozesse sind entsprechend angepasst und optimiert
  - Das Key User-Konzept ist umgesetzt.
  - 160 Lieferanten sind an das Netzwerk angeschlossen, ein digitaler Datenaustausch ist gewährleistet. Die Anbindung weiterer Lieferanten ist in Vorbereitung.
- ✓ Der Bereich Procurement Operations kann erfolgreich an einen neuen „Head of Procurement Operations“ in Festanstellung übergeben werden.

## **INTERIM MANAGEMENT: EINE UMSETZUNGSORIENTIERTE LÖSUNG ZUR TRANSFORMATION VON ABTEILUNGEN UND PROZESSEN**



## ZITAT DES GESCHÄFTSFÜHRERS DES KUNDEN-UNTERNEHMENS:

„It was a pleasure to work with you and I appreciate your professionalism and knowledge.“

---

Sie stehen vor einer ähnlichen Situation?

Sprechen Sie uns gerne an:

☎ +49 617392410

✉ [heusegmbh@interim-management.de](mailto:heusegmbh@interim-management.de)



Matthias Cropp



Ludwig Heuse



Joachim Rupp

Weitere [Referenzprojekte.](#)