

Projektbericht Axel C. Ehmann 2020



Einkauf von Fremdpersonal bei einem Software-Unternehmen

Indirect Procurement | Source-to-Contract | Professional Services

Ein wachsendes Software-Unternehmen im Banking-Umfeld hatte die Notwendigkeit erkannt, den Einkauf von Fremdpersonal an die verschärfte regulatorische Risiko-Situation anzupassen. Bisher hatte HR die Beschaffung von Freelancern und Beratern ‚auf Zuruf‘ ohne solide rahmenvertragliche Basis nebenher sichergestellt.

Transformation des Einkaufs von Professional Services begleitet

Die designierte neue Geschäftsführung entschied sich nach einer juristischen Beurteilung, diesen Teil des Einkaufs aus dem Personalbereich zu lösen, um die risikobehaftete Beschaffung rechtssicher zu gestalten. In diesem Kontext wurden erstmals eigene Rahmenverträge für den Dienstleistungseinkauf entworfen. Der Interim Manager wurde beauftragt, das erste Stadium der gestarteten Transformation des Einkaufs von Professional Services zu begleiten. Die Schwerpunkte hierbei waren:

- Prüfung der entwickelten Rahmenverträge
- Vertragsverhandlungen mit Fremdpersonal-Anbietern
- Aufbau- und Ablauforganisation für den Bereich „Einkauf Fremdpersonal“

Die erkannten rechtlichen Risiken ergaben sich vor allem hinsichtlich von Scheinselbstständigkeit und verdeckter Arbeitnehmerüberlassung beim Einsatz von Fremdpersonal im Projektgeschäft. Außerdem bestand intern ein Defizit an Einkaufskapazität und Einkaufskompetenz.

Prozesse zu Rahmenverträgen geprüft und Lieferantenportfolio kategorisiert

Zu Beginn des Mandats analysierte der Interim Manager den Status der Rahmenvertragsaktivitäten und kategorisierte das Lieferantenportfolio. In Einzelinterviews mit den relevanten Bereichsleitern ermittelte er den zukünftigen Bedarf und die Anforderungen. Auf dieser Basis stimmte er das weitere Vorgehen und die Verhandlungsstrategie mit der Geschäftsführung ab.

Die Zeitvorgabe zur Erhaltung der Versorgungssicherheit war sehr ambitioniert. Nach einer konkreten Priorisierungsvorgabe gemäß der Lieferantenkategorisierung ging der Interim Manager unmittelbar in die Vertragsrunden.

Professionalisierte Einkaufsprozesse und -aufgaben designt und ausgerollt

Parallel zu den Vertragsverhandlungen bereitete der Interim Manager das Coaching der designierten Einkaufsverantwortlichen vor. Zudem entwickelte er eine professionelle Einkaufsstruktur. Gemeinsam mit den Mitarbeitern analysierte er die bestehenden Einkaufsprozesse. Er konzipierte anschließend neue Prozesse und testete diese mit ausgewählten internen und externen Beteiligten auf Effektivität und Effizienz. Im Coaching vermittelte der Interim Manager vor allem Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Spezifika im Einkauf von Professional Services.

Grundlagen für risikooptimiertes Lieferanten- und Vertragsmanagement gelegt

Am Ende des ersten Stadiums des Engagements waren die Rahmenverträge mit allen wesentlichen A- und B-Lieferanten zeitgerecht und risikoadäquat finalisiert und unterzeichnet. Damit war die Basis für ein effektives Lieferantenmanagement geschaffen. Zudem war dem Wunsch der Geschäftsführung nach Risikomitigation entsprochen.

Maverick Buying Quote im Einkauf von Fremdpersonal nahezu halbiert

Den optimierten Source-to-Contract Prozess machte der Interim Manager sowohl intern wie auch bei den wesentlichen externen Partnern bekannt. Die neu entstandene Transparenz und Effizienz tragen wesentlich dazu bei, Akzeptanz und Positionierung des Einkaufs im Unternehmen zu verbessern. Die Maverick Buying Quote in dieser Warengruppe hat sich im Zuge mehr als halbiert.

Ein weiterer positiver Aspekt bestand darin, dass die neuen Prozesse eine technische Unterstützung respektive Automatisierung entlang der gesamten Source-to-Pay Wertschöpfungskette ermöglichen.

Das Projekt in Stichworten:

- Einkauf von Fremdpersonal bei einem Software-Unternehmen
- Transformation des Einkaufs von Professional Services begleitet
- Prozesse zu Rahmenverträgen geprüft und Lieferantenportfolio kategorisiert
- Professionalisierte Einkaufsprozesse und -aufgaben designt und ausgerollt
- Grundlagen für risikooptimiertes Lieferanten- und Vertragsmanagement gelegt
- Maverick Buying Quote im Einkauf von Fremdpersonal nahezu halbiert



Manager Profil Axel C. Ehmann

„Triple-B-Kompetenz“ für den Einkauf

Der Interim Manager bringt eine einzigartige „Triple-B-Kompetenz“ aus Banking, Beratung und Beschaffung in die Optimierung von Einkaufsprozessen ein. Er ist Bankkaufmann, zertifizierter Scrum Master (SAFe) und hat einen Abschluss als Diplom-Einkaufsmanager (BME). In seiner Rolle als Interim Manager übernimmt er Führungsaufgaben in Linienfunktion und Projekten.

In seinen Mandaten mit Schwerpunkten in den Branchen Finanzdienstleistung, IT und Unternehmensberatung verfolgt der Interim Manager das Ziel, den Mehrwert des Einkaufs zu steigern. Seine strategischen Ziele lauten, positive Wertbeiträge und Versorgungssicherheit deutlich zu erhöhen – und Risiken gleichzeitig zu reduzieren.

Er positioniert den Einkauf erfolgreich als wertvollen, geschätzten und attraktiven Business Partner. „Make procurement sexy (again)!“ lautet sein Credo. Das strebt er mit Hilfe von strategischer Restrukturierung, Prozessoptimierung oder transformativen Digitalisierungsinitiativen für alle Beteiligten der gesamten Einkaufswertschöpfungskette (Source2Contract) an.

Nach Abschluss des BWL-Studiums an der Justus-Liebig-Universität in Gießen begann er eine Trainee-Ausbildung im Vertrieb beim Spezialversicherungsinstitut Euler-Hermes. Zu Beginn des neuen Jahrtausends wechselte er in die Unternehmensberatungsbranche zu PricewaterhouseCoopers Consulting (PwC), die später in IBM Business Consulting Services überging. Hier folgten diverse Projekteinsätze in unterschiedlichen Rollen mit wechselnden strategischen, organisatorischen, prozessualen und technischen Schwerpunkten in der Financial Services Industrie.

Nach weiteren externen (Capco) und internen (Fidelity) Consultingstationen wechselte der Interim Manager Anfang 2009 zur DekaBank und übernahm dort nach mehreren Führungspositionen 2015 die Leitung der Abteilung „Einkauf & Interne Services“. Neben der Restrukturierung des Zentraleinkaufs verantwortete der Interim Manager in dieser Zeit unter anderem ein unternehmensweites Auslagerungsmanagement. Zudem führte er als Pilotprojekt eine Robotic Process Automation (RPA) im operativen Einkauf und das eInvoicing in der Rechnungsbearbeitung ein.

Mitte 2020 erfolgte der Abschluss als Interim Executive an der European Business School (EBS) und der Schritt in die Selbstständigkeit. Der Interim Manager hatte erkannt, dass insbesondere im indirekten Einkauf (z.B. Professional Services bzw. External Workforce) ungenutzte Potenziale brach liegen, die es mit seiner Hilfe zu identifizieren, zu analysieren und zu heben gilt.

Schwerpunkte und Branchen

Branchen: Banken, Versicherungen, Investment Manager, Unternehmensberatungen, IT

Unternehmen: Über Interim Mandate keine Angaben aus Gründen der Vertraulichkeit; EulerHermes, PwC, IBM, Capco, Fidelity, DekaBank

Qualifikationen: Bankkaufmann (Dresdner Bank), Diplom-Kaufmann (JLU Gießen), Certified Scrum Master (Scaled Agile Framework), Diplom-Einkaufsmanager (BME), Interim Executive (EBS Oestrich-Winkel)

Besondere Schwerpunkte:

- Optimierung und Restrukturierung von Einkaufsorganisationen
- Klassisches und agiles Projektmanagement bei Einkaufstransformationen
- (Digitaler) indirekter Einkauf & Auslagerungsmanagement