



Das Regulated S2P Execution Playbook.

Source-to-Pay-Transformationen in regulierten Umfeldern scheitern selten an Software. Sie scheitern an Execution Architecture: Ownership, das driftet; Decision Rights, die politisch bleiben; Handoffs, die niemand verantwortet; Controls, die nach dem Go-live kommen statt davor. Dieser Brief kartiert die wiederkehrenden Brüche — und die begrenzten Züge, die sie beheben.

01 — Warum regulierte S2P-Programme stocken.

Pharma, MedTech, Animal Health, Finanzmarktinfrastuktur: Das sichtbare Symptom ist immer gleich. Das Programm ist live, die Dashboards sind grün, und der Montag sieht aus wie vorher. Wenn Montag gleich aussieht, war die Transformation Theater. Die Ursache ist selten eine Fähigkeitslücke — sie ist ein Architekturproblem.

02 — Ein System, jedes Engagement.

Das KULIC Operating System wendet drei Züge an — DIAGNOSE » FIX » RUN — über S2P, P2P, GBS und ERP/S4HANA, verbunden durch fünf Knoten: Prozess, Ownership, Governance, Technologie, Führungsrhythmus. Execution Architecture™ und Human-Centered Execution™ verbinden diese Knoten zu einem Operating System.

03 — Die fünf wiederkehrenden Brüche.

- Ownership-Drift. Das Organigramm sagt das eine, die Eskalationspfade sagen das andere. Wer den Bruch auf dem Papier verantwortet, verantwortet ihn am Montag nicht.
- Decision Rights, die politisch bleiben. Wenn niemand weiß, wer entscheiden darf, wird Eskalation zum Operating Model.
- Die Schnittstelle Einkauf–Finance–Quality. Regulierter Druck konzentriert sich exakt dort, wo drei Funktionen übergeben — und keine einzelne Funktion den Handoff verantwortet.
- Stammdaten ohne Owner. Lieferantenstamm- und Kontraktdaten liegen zwischen Einkauf, Finance und IT; jedes Feld ohne Owner wird zum Streitfall — im Audit oder beim Versorgungsbruch.
- Controls als Nachgedanke. Was vor dem Go-live nicht ins System designt ist, wird danach geflickt — zum Vielfachen der Kosten.

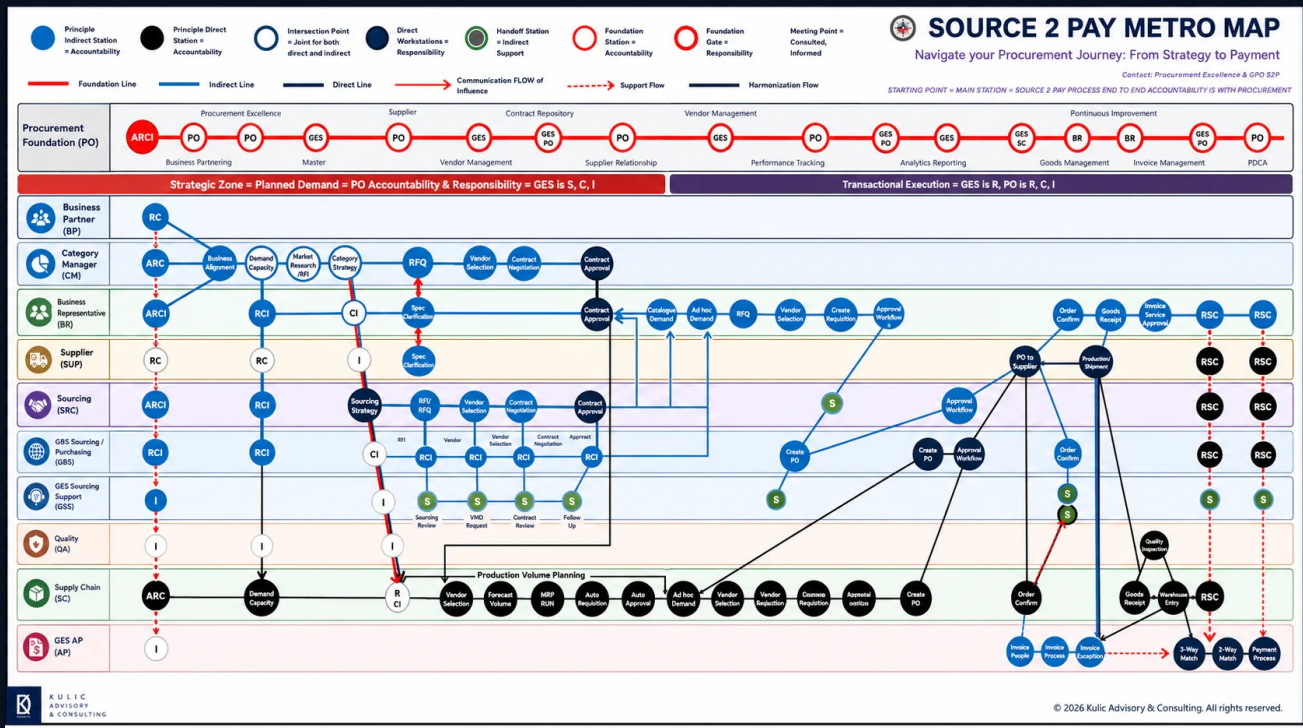
04 — Die Playbook-Züge.

Jeder Zug ist begrenzt, evidenzbasiert und nach dem Bruch dimensioniert — nie nach dem Etikett.

- Decision Rights kartieren, bevor sich die Architekturfrage schließt. Ein begrenzter Review von Ownership und Controls schlägt die mehrjährige Re-Implementierung. Muster dokumentiert im veröffentlichten S/4HANA-Outline-Agreement-Control-Case — **USD 450K reported cost avoidance**, Klasse B.
- Das Power-User-Netz als Kontinuitäts-Infrastruktur bauen. 130 Power-User und 35 Captains in 35 Ländern, in drei Monaten designed, trainiert und ausgerollt, trugen den Weg einer P2P-Organisation von 30 auf 17 Experten (Elanco) — durch einen regulierten Carve-out, ohne den täglichen Betrieb zu verlieren.
- Controls für die Audit-Realität designen. 12 P2P-SoX-Controls entwickelt und implementiert in einem ausgegründeten, regulierten Geschäft — bevor die Auditoren fragten.
- Den Prozess so zeichnen, dass Executives über dasselbe Bild streiten. Die Source-to-Pay-Metro-Map: die End-to-End-Prozesslandschaft als Liniennetz — ein Arbeitsartefakt, keine Stock-Grafik (unten).



- Die Governance auf Konzernebene verankern. Das jüngste Mandat in dieser Bilanz: Architekt des End-to-End-Source-to-Pay-Prozesses über die gesamte Merck-Gruppe — Governance-Architektur für den E2E-Prozess und Blueprint für den GPO-S2P-Rollen-Archetyp im Group Procurement (2025–2026, Senior Advisor Procurement).



ARBEITSARTEFAKT • DIE SOURCE-TO-PAY-METRO-MAP • AUS DER PRAXIS, KEIN STOCK

05 — Evidenz und Grenzen.

Jede Zahl trägt ihre Evidenzklasse. Klasse A — validierte Referenz-Ergebnisse: GSK Vaccines Belgien 2015, **EUR 1,5M unter Budget** abgeschlossen, kundenevaluert; Bayer Pharma 2019, **EUR 1.000.000 Savings**. Klasse B — implementierte Ergebnisse: S/4HANA Outline Agreement Control, USD 450K reported cost avoidance; reported P2P cost reduction von USD 1M+. Klasse C — modelliertes Wertpotenzial: rund 4M modelliertes AICTIONBOT™-Value-Potenzial, gestützt durch ein Klasse-D-Aufwandssignal.

Die ehrliche Grenze: Dies sind Anstellungs- und Einsatznachweise aus benannten Umfeldern — öffentlich nachprüfbar Karriere-Fakten, keine zertifizierten Referenzen, keine aktuellen Kundenbeziehungen impliziert. Wo ein RFP Zertifizierungen oder eine globale Bench verlangt, tritt KULIC über Partnerschaften an — nicht über Verstellung.

06 — Der kleinste ernsthafte nächste Schritt.

Das kostenlose Execution Signal Assessment™ starten, eine Executive Diagnosis (60 Min) buchen — oder den Einkauf über Ihren Beschaffungsprozess via Enterprise-Einkaufsweg abwickeln: NDA, Vendor Onboarding, PO. **Diagnose vor Mandat. Immer.**

Keine Quality-, Regulatory- oder Clinical-Beratung. Keine Garantien; Grenzen stehen vor Ergebnissen.