

Einkauf von Dienstleistungen

Potenziale ausschöpfen – Prozesse optimieren

Georg Sorge

BME-Einkäufertag

Forum „Suppliers Convention“

15. April 2015 / Hannover Messe

Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Bolongarostraße 82
65929 Frankfurt am Main

Georg Sorge
Unternehmensberatung – Einkaufsmanagement
Verhandlungstraining – Dozent - Interimsmanager
Salzkamp 14
D-38259 Salzgitter

Agenda

Einleitung

- **Grundfragen: Entstehung, Begriff und Bedeutung der Dienstleistungen**
- **Besonderheiten von Dienstleistungen und die optimale Vorgehensweise beim Einkauf von Dienstleistungen**
- **Erfahrungswerte (Potentiale und Risiken)**
- **Zusammenfassung und Ausblick**

Einleitung

Veränderungen der Märkte unterliegen immer **kürzeren Zyklen** und einer zunehmenden **Volatilität**. Die Rahmenbedingungen für Unternehmen ändern sich ständig und es herrscht eine zunehmende Dynamisierung allen Handelns. Der Wettbewerbsdruck, und damit auch der Preisdruck auf Unternehmen nimmt zu.

- Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend austauschbar, der Preis als Differenzierungsmerkmal rückt stärker in den Vordergrund. Neue, innovative Produkte, Prozesse und Dienstleistungen sind notwendig, um diesem Trend entgegenzuwirken
- Dem Einkauf fällt, als Verbindungsstelle zwischen externen Lieferanten, Dienstleistern und internen Kunden, mittlerweile eine Schlüsselrolle zu. Diese Ausgangslage sollte auch für den professionellen Einkauf von Dienstleistungen stärker genutzt werden.

Denn: Einer der wichtigsten und doch oft vernachlässigten Bereiche in Unternehmen ist der **Einkauf von Dienstleistungen**.

Dieser Vortrag soll Ihnen dazu einige **Informationen** liefern, **Beispiele** aus der Praxis aufzeigen und **Anregungen** mit auf den Weg geben!

1. Entstehung, Begriff und Bedeutung der Dienstleistungen

Entstehung

Die Entstehung und Verbreitung der Dienstleistungen reicht weit zurück. Während im Altertum die lateinische Deutung „servire“ eher vom Ansatz des Sklaventums, also einer recht einseitigen „Beziehung“ ausging, entwickelte sie sich später im Sinne eines „herrschaftlichen Dienstes“ gegen Sold.

Der Begriff „Dienstbote“ entstand im 19. Jahrhundert und spiegelte die Verhältnisse in der damaligen Gesellschaft wieder. Dienstboten verrichteten überwiegend Arbeit (Dienste) in privaten Haushalten gegen Kost und Logis und einem geringen Entgelt. Nicht verwunderlich ist daher als Folge, dass der „Dienst am Kunden“ lange Zeit nicht die gleiche Wertigkeit wie die Tätigkeit als Arbeiter oder Angestellter genoss. „Dienste leisten“ war lange Zeit von den Beschäftigten nicht gern gesehen, es war eben in der Gesellschaft verpönt. Auch heutzutage haben viele Dienstleistungsbereiche noch nicht den gleichen Stellenwert (Anerkennung, Bezahlung etc.) wie andere Wirtschaftsbereiche.

Denken Sie z.B. an Pflegeberufe oder auch an die Kinderbetreuung.

Der Begriff der Dienstleistung

Den Begriff Dienstleistung schlüssig und umfänglich zu definieren bereitet auch heute noch einige Probleme, da dieser in der betriebswirtschaftlichen Literatur (Forschung und Lehre) erst relativ jung als Betrachtungsobjekt Eingang gefunden hat. Exemplarisch nachfolgend einige Definitionsansätze:

- Bei der **Negativdefinition** geht der Ansatz davon aus, dass Dienstleistungen alle jene Produktionen/Güter sind, die weder agrarisch noch industriell hergestellt wurden, also keine „Sachgüter“ sind. Problematisch ist hierbei eine Abgrenzung von verbundenen, sogenannten sekundären, Dienstleistungen.
- Bei der **enumerativen Definition** liegt die Problematik an der beispielhaften Aufzählung der Dienstleistungs-Wirtschaftsbereiche, die naturgemäß nie vollständig sein kann. Sie setzt auch voraus, dass Einigkeit darüber besteht, was Dienstleistungen im Prinzip darstellen.
- Am geeignetsten erscheint die Festlegung nach **konstitutiven Merkmalen**, die eine Differenzierung nach den folgenden Abgrenzungen (Definition s. Anlage) zulässt:
 - a) **Potentialorientierung**
 - b) **Prozessorientierung**
 - c) **Ergebnisorientierung**

Die vorgenannten drei Definitionsansätze sind jeweils für sich allein sicherlich nicht ausreichend, um den Begriff „Dienstleistung“ zu erklären. Unter einer *kombinatorischen bzw. ganzheitlichen* Betrachtung lässt sich aber ein überzeugender Ansatz finden.

„**Zusammenfassend** wird definiert, dass eine Dienstleistung dann vorliegt, wenn ein Gesamtprozess abläuft, der zur Realisierung von marktgerechten Ergebnissen ein adäquates Leistungs-Potenzial aufbaut, das bei Bedarf in die Verrichtung einer Tätigkeit an einem externen Faktor mündet, der sich im Verfügungsbereich des Kunden befindet und an dem eine vorher definierte Nutzenstiftung realisiert werden soll“.

Dies kann zum Beispiel die Reparatur oder Ertüchtigung einer Maschine vor Ort sein.



Die Bedeutung der Dienstleistungen

Die Bedeutung der Dienstleistungen nimmt zu. Der Anteil der zugekauften **Dienstleistungen** am Gesamteinkaufsvolumen der Unternehmen wird auf 20 – 30 % geschätzt und steigt weiter. Andere Quellen beziffern den Anteil des indirekten Einkaufs (z.B. Logistik, FM oder Marketing) an den Gesamtkosten des Unternehmens in der Größenordnung von 17-25 %. **Praxisbeispiel:** Bei einem großen Privatsender sind 2/3 des EK-Volumens Dienstleistungen. Der „Indirekte Einkauf“ hat – nicht nur dort – unmittelbaren und großen Einfluss auf die G+V.

Der Dienstleistungssektor in Deutschland bietet von einfachen Arbeiten bis zu hochanspruchsvollen Dienstleistungen viele Potenziale und wird weiter wachsen. *Mit rd. 70 % tragen Dienstleistung in Deutschland an der wirtschaftlichen Gesamtleistung bei.* So beträgt der Anteil am Umsatz in der deutschen Elektroindustrie und beim Maschinenbau bereits über 20 %.

Der Dienstleistungsbereich stellt ca. drei Viertel der Arbeitsplätze in Deutschland. Gut 80 % aller Unternehmen sind Dienstleistungsunternehmen.

Mit wachsender Industrialisierung und Globalisierung stieg auch der Anteil der weltweit benötigten und angebotenen Dienstleistungen. Dies wurde noch durch die rasante Entwicklung der Telekommunikationsdienste und der Erfindung und wirtschaftlichen Nutzung des Internets Ende des 20., Anfang des 21. Jahrhunderts beschleunigt. Die Digitalisierung ist ein zentraler Innovationstreiber, auch bei DL.

Im Zeitalter der zunehmenden Bedeutung des Wissens als weiterer Produktionsfaktor, wächst auch die Bedeutung der Dienstleistungen um diesen Bereich herum. Beratungsunternehmen, Kanzleien, Sprachanbieter etc. agieren zunehmend weltweit und bieten ihre Dienste kundenspezifisch an.

Dass hier auch noch ein weiteres Potenzial in Richtung internationaler Vermarktung schlummert, zeigt sich darin, dass der Exportanteil der Dienstleistungen z. Z. lediglich ca. 15 % beträgt. Europäische Vergleichsländer wie Dänemark oder Großbritannien führen mit ca. 30 %, der EU-Durchschnitt liegt bei rund 20%. Studien zeigen, dass Deutschland bei Dienstleistungen kein „Exportweltmeister“ ist. Das produzierende Gewerbe führt bei den Ausfuhren.

Im Koalitionsvertrag wird u.a. angeführt:

„... Die Güterproduktion ist der Anker für die industrielle Wertschöpfungskette, die Zulieferer und zahlreiche *Dienstleister* miteinander verbinden. Gleichzeitig aber nimmt das öffentliche Bewusstsein für die Bedeutung der Industrie ab.... Wir wollen Verfahrensinnovationen fördern, die das Zusammenspiel von Industrie und *industrienahen Dienstleistungen* (etwa IT und Logistik) weiter verbessern.“

Es gilt sich in Unternehmen, als auch im Einkauf, darauf einzustellen. Dazu gehört auch, dass der Einkauf dafür sorgt, dass er in diesen Bereichen qualifizierte und motivierte Mitarbeiter als Ansprechpartner für die Fachbereiche bereitstellt.

*Erfolg ist zu 40 % abhängig von dem **was** man tut und zu 60% von der Art und Weise, **wie** man es tut!*

2. Besonderheiten von Dienstleistungen und die optimale Vorgehensweise beim Einkauf von Dienstleistungen

Wesentliche Merkmale von Dienstleistungen sind die **Integration des Kunden** bzw. Kundenobjektes während der Dienstleistungserbringung, die **Individualität** der Leistungserbringung und die (überwiegende) **Immaterialität** der Dienstleistung.

Die *Immaterialität* bedingt, dass die Dienstleistung nicht gelagert und bei Bedarf, bereits fertiggestellt, zum Kunden transportiert werden kann, da sie „substanzlos“ ist (ausgenommen z. B. Informationen, abgespeichert auf materiellen Datenträgern). Erzeugung und Verbrauch der Dienstleistung laufen synchron ab. Auch erhält sie erst während der Erbringung ihre endgültige „Form“ und wird so als Ergebnis für den Kunden messbar. Nach Erbringung (Abschluss) bzw. während des Leistungsprozesses der Dienstleistungen, sind diese zu kontrollieren, zu prüfen und abzunehmen (Dienstleister/Kunde).

Wichtig ist auch, **wie** der Kunde die Leistungserbringung erlebt. Die Qualität der Leistungserbringung ist der zentrale Punkt in der Wahrnehmung des Auftraggebers. Kundenorientierte Dienstleistungserbringung orientiert sich am Konzept „*one face to the customer*“. Die Kundenbedürfnisse müssen durch die erbrachte Dienstleistung vollständig abgedeckt sein und tragen damit zur *Kundenzufriedenheit* bei.

Ein weiteres Merkmal bei der Dienstleistung ist die **Personalintensität**, welches zur Folge hat, dass bei jeglicher Dienstleistungserstellung ein hoher Anteil menschlicher Arbeit notwendig ist. Es wird hier auch vom „People Business“ gesprochen.

Interne, externe und öffentliche Dienstleistungen

Die Dienstleistungen lassen sich auch nach internen, externen und öffentlichen Dienstleistungen einordnen. Für den Einkauf ist der Bereich der externen Dienstleistungen von besonderer Bedeutung.

Bei den *externen* Dienstleistungen handelt es sich um Leistungen, die nicht durch eigenes Personal erbracht werden. Sie werden bei externen Anbietern zugekauft. Die Gründe dafür können vielfältiger Art sein. So sind temporär oder dauerhaft nicht genügend eigene Kapazitäten vorhanden, die erforderliche Qualifikation fehlt beim Betriebspersonal, es handelt sich um eine strategische Entscheidung oder gesetzliche Vorgaben (z. B. TÜV) bedingen den Einsatz externer Dienstleistungsanbieter.

Speziell bei der Beschaffung von Dienstleistungen muss sich der **Einkäufer** mit folgenden Merkmalen auseinandersetzen:

- Die Dienstleistungen haben einen immateriellen Charakter, d. h., eine Vergleichbarkeit mit alternativen Angeboten ist schwierig.
- Meistens besteht ein direkter, enger Kontakt zwischen dem Anbieter und dem Verbraucher (Anforderer) der Dienstleistung, d. h., hier lauern latente Gefahren der Nichttransparenz der Prozesse und Entscheidungen für einen Anbieter. Der Einkauf muss sich hier intern und extern mit seiner Funktion deutlich positionieren.
- Ist der Verbraucher direkt an der Herstellung der Dienstleistung beteiligt, ist eine transparente und detaillierte Prozessdokumentation zur Abgrenzung der eigenen und fremden Wertschöpfung notwendig. Auch der Bereich der „Zwischenmenschlichen Beziehungen“ muss – auch im Hinblick der Compliance - stärker beachtet werden.

Aus den beschriebenen Merkmalen wird deutlich, welche Problematik sich beim Einkauf von Dienstleistungen ergeben kann. Studien haben gezeigt, dass der Einkauf in vielen Branchen bei der Beschaffung von Dienstleistungen deutlich weniger eingebunden ist als beim Einkauf von materiellen Produkten. Hier existiert noch ein erhebliches Potenzial, welches es im Sinne einer Gesamtoptimierung der Unternehmensprozesse und der Ertragssituation (cash flow) durch den Einkauf zu heben gilt.

Ziel und Zweck des Outsourcing von Dienstleistungen

Beim Outsourcing ist die richtige Balance zwischen Kreativität, Qualität, Preis, Härte, Vertrauen und Flexibilität im Zusammenwirken mit dem externen Dienstleister zu finden, damit im Sinne eines partnerschaftlichen KVPs gemeinsame Synergien und Vorteile gewonnen werden können. Überzogene Versprechungen und Erwartungen auf beiden Seiten sorgen für Konflikte und nähren den Boden für erfolglose Outsourcingprojekte. Ein unabhängiger Berater kann hier vermittelnd wirken.

Bei allen outgesourcten Dienstleistungen ist es wichtig, dass die Schnittstellen klar definiert werden, die Systeme bei Systemunterstützung kompatibel und die Verantwortlichen auf Auftraggeber- und Auftragnehmerseite benannt und befugt sind. Mit der externen Lösung sollte mindestens eine gleich gute Qualität erreicht und eine kostengünstigere Alternative gefunden werden. Daneben ist der rechtliche Rückgriff bei Schlechtleistung oder bei Schäden i.d.R. besser möglich als bei eigenem Personal. Allerdings ist die direkte Einflussnahme auf ausgelagerte Eigenbereiche nicht mehr ohne weiteres möglich (AÜG beachten!).

Bei der Auswahl der Beschaffungsobjekte und des Outsourcing-Partners stehen für den Einkauf und das einkaufende Unternehmen die organisatorische, wirtschaftliche und finanzielle Stabilität mit im Vordergrund. Nur so ist der Aufbau einer langfristigen Partnerschaft möglich und sinnvoll!

Das Beschaffungsportfolio der Dienstleistungen

- Banken- und Finanzdienstleistungen
- Beratungsleistungen
- Beschaffungsdienstleistungen
- Catering
- Facility Leistungen / Management (FM)
- Forschung und Entwicklungsleistungen (F+E)
- Fuhrpark
- Industrielle Instandhaltung (Wartung, Reparatur, Instandsetzung etc.)
- IT-Leistungen
- Juristische Leistungen
- Konstruktions- und Ingenieurleistungen
- Lizenzen und Patente
- Marketing, Agenturleistungen
- Messedienste
- Personaldienstleistungen
- Pflegedienstleistungen
- Rechnungswesen
- Telekommunikation
- Travelmanagement (Geschäftsreisen)
- Transportdienstleistungen / Logistik
- Geld- u. Werttransporte
- Versicherungsleistungen
- usw.

Im Rahmen des Informationsangebotes des Statistischen Bundesamtes zur Revision der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) 2011 wird das BIP ab 1991 mit Einfluss der Umstellung auf die neuen Wirtschaftszweig- und Güterklassifikationen (Ausgabe 2008 / WZ 2008) dargestellt. Die VGR-Revision ist innerhalb Europas harmonisiert und bietet u. a. einen vollständigen Überblick über alle Wirtschaftszweige einschließlich der Dienstleistungsbereiche. Quelle: www.destatis.de, Stand: 23.10.2011.

3. Erfahrungswerte (Potentiale und Risiken)

Nutzer von Dienstleistungen können alle Unternehmensbereiche und Mitarbeiter eines Unternehmens sein. So kommt die Reinigung der Kantine oder die Glasreinigung der Fenster am Bürogebäude sowohl der Gebäudesubstanz, als auch der Qualität der Arbeitsumgebung zu Gute. Die Wartung und Instandhaltung der Betriebs- oder Prüfmittel durch einen externen Dienstleister nimmt Einfluss auf die Zuverlässigkeit und Qualität der Wartungs- und Prüfgegenstände und somit auf die Produktqualität und beeinflusst letztendlich auch die Produktkosten.

Da die Erstellung und die Nutzung der Dienstleistung Zug um Zug stattfindet (bedingt durch die Intangibilität), ist sie nicht oder nur schwer auf einen anderen Abnehmer übertragbar. Anbieter und Abnehmer sind im Dienstleistungsprozess eng miteinander verbunden. Das Leistungsergebnis wird sowohl durch den Dienstleistungserbringer als auch durch den Kunden beeinflusst, da es sich um eine Kombination von Faktoren beider Geschäftspartner handelt. So bringt bei der Unternehmensberatung beispielsweise der Kunde Informationen über das Unternehmen ein und der Berater sein Know-how.

Der Prozess der Beschaffung von Dienstleistungen

Die zu beschaffende Dienstleistung und das Ergebnis, welches damit erreicht werden soll, sollten spätestens bei der Bedarfsermittlung **genau beschrieben** sein. Dazu müssen ergänzend auf den Dienstleistungscharakter abgestellte Qualitätsmerkmale, Arbeitsanweisungen, Checklisten, Prüfungen, Dokumentationen für die Identifikation und Rückverfolgbarkeit bis hin zu Teilleistungen, Beistellungen und Korrekturmaßnahmen berücksichtigt werden. Unbefriedigende Ergebnisse (Angebote) aus Anfragen resultieren häufig auf unpräzisen Bedarfsbeschreibungen. Umso präziser die DL-Bedarfe definiert werden desto besser und zielgerichteter sind die Angebote der Dienstleister (**siehe dazu auch Beispiele im Anhang**).

Dienstleistungsqualität suchen und finden

Bei der **Auswahl** von Dienstleistungslieferanten ist die Unsicherheit über die Leistungsfähigkeit vor Vertragsabschluss groß. Referenzen, Lieferantenselbstauskünfte oder die Vergabe von Probeaufträgen können hier Hilfestellung geben. Oft fehlen nach der Beauftragung eindeutige Kriterien für die Bewertung der vom Lieferanten tatsächlich geleisteten Qualität. Ein weiterer Punkt ist, dass eine objektive Bewertung der erbrachten Leistung kaum möglich ist, da sie teilweise von subjektiven Maßstäben beeinflusst wird.

Die Frage ist also, welche Informationen und Kriterien sind notwendig, um die **Qualität von Dienstleistern und Dienstleistungen** bewerten und sicherstellen zu können? Folgende **Bewertungskriterien** scheinen geeignet zu sein:

- Technische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit (materielle und technische Ausstattung, Kosten)
- Fachkompetenz (Planung und Leistungsausführung)
- Termintreue und Zuverlässigkeit (Absprachen werden eingehalten)
- Flexibilität und Schnelligkeit (reagieren auf Änderungen)
- Erscheinungsbild und Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter (Äußerlichkeiten / CI, Auftreten, Verhalten, Disziplin, Höflichkeit, Serviceorientierung)
- Kommunikation und Kooperation (für den Auftraggeber erreichbar, Problemverständnis, Problemlösungsbereitschaft, „Chemie“ muss stimmen, Schnittstellenmanagement, Zusammenarbeit)
- Dokumentation (zeitnah, vollständig, nachvollziehbar, transparent, plausibel)
- Qualitäts- und Umweltmanagement (TQM etc.)

Leistungsbeurteilungskriterien sind ein *Muss* im Rahmen eines erfolgreichen Service- und Dienstleistungsmanagements.

Sonstige Bewertungskriterien können sich aus System- und Prozessaudits, KVPs, Wertanalysen (möglichst nach DIN 69 910) zwischen Auftraggeber und Dienstleister, dem Arbeits- und Umweltschutz, Fertigmeldungen, Arbeits- und Stundennachweisen, Spezifikationen, Zeichnungen oder Zielvereinbarungen herleiten. Auch Interviews und Fragebögen können als Informationsquelle für Bewertungen dienen.

Erst mit der Leistungserbringung (Leistungsergebnis) kann der Kunde die Qualität messen und prüfen, ob sie seinen Ansprüchen gemäß dem Leistungsversprechen (Angebot) und der Bestellung entspricht.

Der **Qualitätsbegriff** bei Dienstleistungen ist **subjektiv** geprägt. Dienstleistungsqualität ist meistens das, was der jeweilige Kunde darunter versteht!

Zusammenarbeit mit Dienstleistern

Die beste Dienstleistung ist nur die Hälfte wert, wenn es zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer in der Zusammenarbeit nicht richtig läuft oder schlimmstenfalls sogar „kracht“. Viele Lieferanten konzentrieren sich *nur* auf ihr Produkt (Dienstleistung) und vergessen darüber, dass gerade **Schwächen in der Zusammenarbeit** den Erfolg beeinträchtigen können. Eine **gute Zusammenarbeit** setzt voraus, dass der Dienstleister die Wünsche und Besonderheiten seiner Kunden kennt und diese bei der *reinen* Dienstleistungsabwicklung mit berücksichtigt. Alles muss „Hand in Hand“, also reibungslos, laufen. Ein wichtiger Punkt, dem leider von Dienstleistungsanbietern noch unzureichend Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist guter Service und die Kundenberatung. Diese Serviceleistung kann die Kommunikationsqualität verbessern und erhöht somit die Kundenbindung.

Dies setzt voraus, dass der Dienstleister eine gute und effektive Kommunikation mit dem Kunden betreibt, auf individuelle Bedürfnisse flexibel eingeht und eine hohe **Problemlösungskompetenz** hat.

Risiken

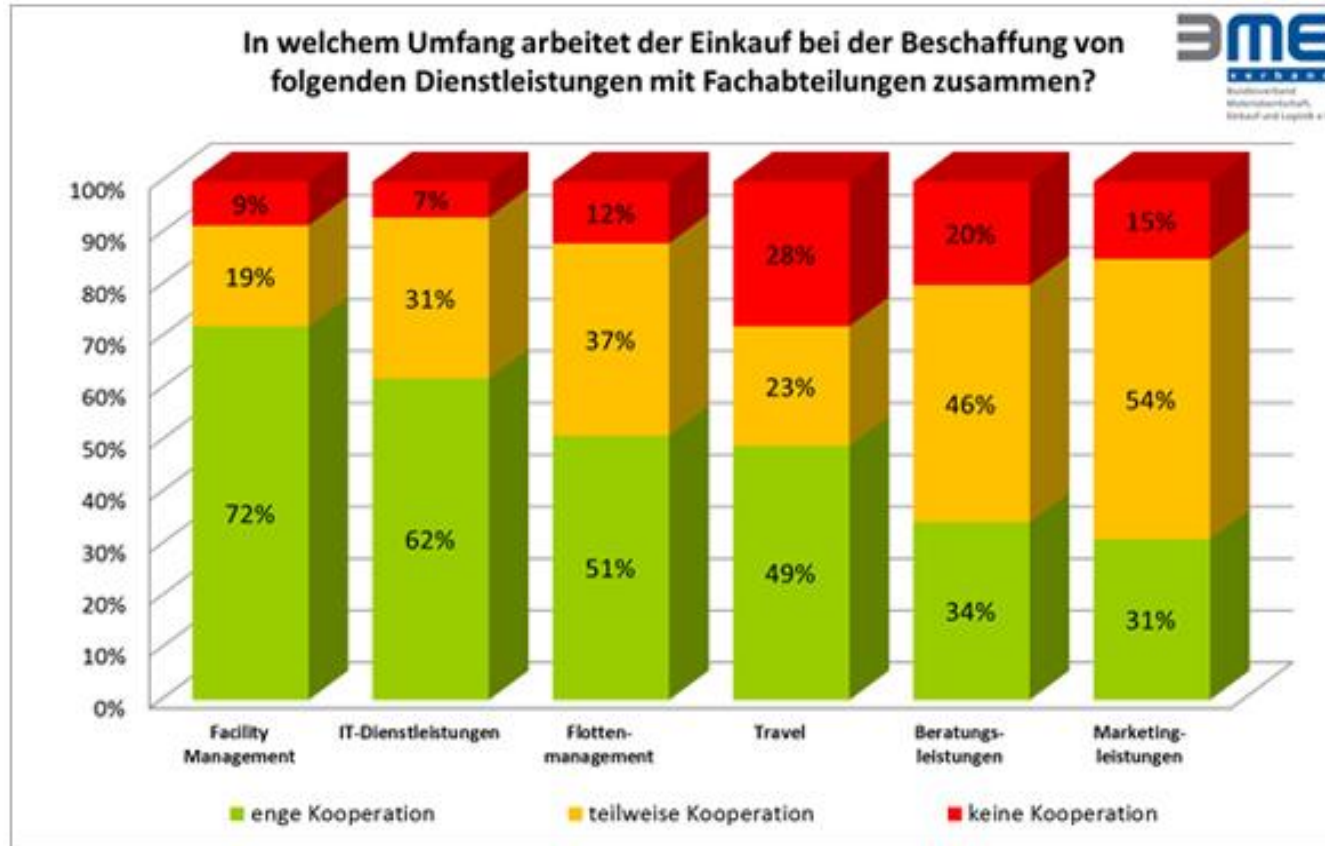
Risiken für Unternehmen liegen auch im größeren und härteren Wettbewerb, in der Gefahr sich zu verzetteln, in der Kurzsichtigkeit, in fehlender Transparenz, in unsicheren Planungsgrößen, in Subventionen und in der Schattenwirtschaft. Laut BME verfügen nicht einmal 10 % aller Einkaufsabteilungen (noch weniger sind es im Mittelstand) über die nötigen Instrumente für ein professionelles Supply Risk Management..Oft wird nicht der beste (wirtschaftlichste), sondern aus welchen Gründen auch immer, der billigste Anbieter ausgewählt, aber das kann am Ende teuer werden.

Studien haben ergeben, dass noch in rund 1/3 aller befragten Unternehmen die Beschaffung von Dienstleistungen individuell durch den Nutzer und nicht durch den Einkauf erfolgt. *Besonders in den Bereichen Marketing, Personal, Beratung, FM, IT und Media ist der Einkauf vielfach außen vor.* Auch fehlt bei rund der Hälfte der befragten Unternehmen ein systematisches und transparentes Verfahren zur Ausschreibung von Dienstleistungen, und 50 % schätzen das Volumen ihres indirekten Einkaufs um bis zu 50 % zu niedrig ein. Unternehmen verschenken so bis zu 20 % an Einsparungen(*). Probleme bei der Hebung der Potenziale liegen häufig an den „übermächtigen“ Fachbereichen, mangelnde Organisationsstrukturen, fehlender Ressourcen durch überwiegend operatives Tagesgeschäft und fehlender Fachkompetenz beim Einkauf von indirekten Gütern und Dienstleistungen.

(*) Studien, auch vom Einkäuferverband BME, haben ergeben, dass durch die Optimierung in den nicht-strategischen Beschaffungsbereichen, Einsparungen möglich sind, die einer Umsatzsteigerung von 8 % - 14 % (im Einzelfall höher) entsprechen.

Nicht-traditionelle Beschaffungsbereiche (Quelle: BME 09/2014)

Neue Benchmarks 2015 BME: IT-Leistungen, FM, Kennzahlen für Logistik u. MaWi



Beispiele für einen unzureichenden Status und Potenzial zur Optimierung:

- Der Einkauf erfährt zu spät oder gar durch Zufall, dass Bedarfe ausgeschrieben werden sollen oder bereits Angebote zur Vergabe beim Anforderer (Bedarfsträger) vorliegen. Bestellung eilt (sofort!)
- Wesentliche Beschaffungsfelder werden durch die Fachabteilungen oder Geschäftsführung wahrgenommen
- Vergaben erfolgen am Einkauf vorbei (Maverick Buying). Es ist davon auszugehen, dass die Maverick-Quote des gesamten Beschaffungsvolumens immer noch im Durchschnitt bei ca. 15 % - 20 % liegt. In einigen nicht-klassischen Einkaufsfeldern wie Personal-, Marketing- oder Versicherungsleistungen liegt die Quote mit bis zu 80 % noch deutlich höher. In einer Studie der Beratungsfirma Lünendonk wird aufgeführt, dass ca. 99 % der Beschaffung von Ingenieur- bzw. Entwicklungsleistungen durch die Fachabteilungen oder die Geschäftsleitung erfolgen. Der Einkauf ist erst am Prozessende, zur Bestellauslösung, mit im Boot.

Also: 99 Gründe für den Einkauf hier aktiv zu werden!

- Leistungsbeschreibungen und Lastenhefte werden nicht oder nicht in ausreichender Qualität eingesetzt
- Der Einkauf ist bei Entwicklungsgesprächen nicht grundsätzlich Teammitglied
- Volumenbündelung und Materialgruppenmanagement sind nicht oder nicht durchgängig implementiert
- Weltweite Lieferantenrecherche und Global Sourcing werden nicht konsequent genutzt
- Ein ganzheitliches C-Teile-Management fehlt
- Lieferanten- und Risikomanagement sind noch nicht eingeführt

Welche Punkte kommen Ihnen bekannt vor oder wo finden Sie sich wieder?

4. Zusammenfassung und Ausblick

Der **professionelle Einkauf von Dienstleistungen** gehört bei vielen Unternehmen (noch) nicht zum „Kerngeschäft“. Dies bietet aber auch die Möglichkeit für den Einkauf, sich zukünftig stärker mit diesem Bereich zu beschäftigen und die – unbestreitbaren – Potenziale im Sinne von Best Practice zu heben. Dem Einkauf muss es, auch in einer schwächelnden Konjunktur und weiterhin unsicheren Finanzmärkten, gelingen, eine stabile und international hervorragend funktionierende Supply (Dienstleistungs-)Chain aufzubauen.

Ob sich Deutschland nach der Phase der „Dienstleistungswüste“ zu einer „Dienstleistungswirtschaft“ entwickelt bleibt offen (laut dem Marktforschungsinstitut Innofact, SZ 13.11.13 sind lediglich 30 % der Deutschen mit der Service-Qualität zufrieden, 40 % teilweise zufrieden und **30 % unzufrieden**). Notwendig ist es sicherlich, die Kompetenzen und Fähigkeiten der industriellen Produktion und des Handwerks zu erhalten und mit innovativen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen zu stärken, um im internationalen Wettbewerb weiterhin bestehen zu können.

Dienstleistungen und industrielle Güterproduktion bedürfen in der Zukunft ein stärkeres Miteinander statt ein Gegeneinander, um die Synergien, die damit einhergehen, als Mehrwert zu nutzen und diesen professionell, auch international, besser zu vermarkten.

Der Dienstleistungseinkauf kann hierbei eine Mittlerfunktion übernehmen und in der Innen- und Außenwirkung das Thema professionell vorantreiben. Es gilt, auch im Einkauf von indirektem Material und Services, alle Potenziale zu erschließen und so seinen Beitrag zum positiven Unternehmenserfolg beizusteuern. Noch sind viele Einkaufsabteilungen und Mitarbeiter aber „materiallastig“ aufgestellt.

Einige ergänzende Statements:

- Dienstleistungen sind nicht neu, gewinnen aber in letzter Zeit für Unternehmen und Volkswirtschaften an Bedeutung.
- Eine eindeutige Definition des Dienstleistungsbegriffs hat noch nicht stattgefunden.
- Dienstleistungen unterscheiden sich von den sonstigen Beschaffungsobjekten wie z. B. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Maschinen- und Anlagen oder auch Halb- und Fertigfabrikaten.
- Auch Dienstleistungsanbieter tragen zunehmend zu Innovationen und/oder Wertschöpfung von Unternehmen bei.
- Dienstleistungen sind unter regionalen, nationalen und zunehmend internationalen Gesichtspunkten zu betrachten.
- Mit rd. 70 % Anteil tragen Dienstleistungen in Deutschland zu der wirtschaftlichen Gesamtleistung bei. Tendenz steigend.
- Dienstleistungen sind in der Regel personalintensiv und benötigen die (intensive) Mitwirkung des Kunden um Qualität, Termintreue und Controlling zu gewährleisten.
- Neben hohen Potenzialen im Dienstleistungsbereich sind die Risiken für den Auftraggeber und Auftragnehmer nicht zu unterschätzen.
- Der derzeitige Stand der Dienstleistungsbeschaffung (noch weitgehend unprofessionell) bietet sowohl für die Beschaffer (Einkauf) als auch für die Dienstleistungsanbieter (Vertrieb) noch erhebliches Rationalisierungs- bzw. Gewinnpotential.

Purchasing is a profit making job!

Vielen Dank

Georg Sorge

**Unternehmensberatung – Einkaufsmanagement –
Verhandlungstraining – Dozent – Interimsmanager**

**Salzkamp 14
38259 Salzgitter
Mobile: 0172 80 71 311
georg.sorge@gmx.de**

Georg Sorge

Einkauf von Dienstleistungen

Potenziale ausschöpfen – Prozesse optimieren

Band 19

Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft

Herausgegeben von

Professor Dr. Horst Hartmann

1. Auflage 2012

Deutscher Betriebswirte Verlag, Gernsbach

Anhang

a) Potentialorientierung

Bei der **Potenzialorientierten Abgrenzung** wird vom Dienstleistungsanbieter dem Dienstleistungsabnehmer die Leistungserbringung als ein Leistungsversprechen angeboten. Die Dienstleistung wird vorgehalten und erst durch die Nachfrage des Abnehmers konkretisiert und mit der Ausführung realisiert.

Eine der Schwierigkeiten besteht darin, die *Wertigkeit* und *Qualität* der potenziellen Dienstleistung im Vorfeld richtig einzuschätzen. Hilfen dazu können der erste Eindruck vom Dienstleistungspersonal, deren Qualifikation, die Vollständigkeit und Qualität der eingesetzten Betriebsmittel oder aber auch Referenzen über bereits durchgeführte Leistungen sein.

Erst mit der **Dienstleistungserbringung** zeigt sich, ob das Versprechen des Anbieters zur Problemlösung beim Kunden belastbar ist. Die Ergebnisse der erbrachten Dienstleistungen zeigen, ob der Vertrauensvorschuss gerechtfertigt war und fließen direkt in den „Ruf“ des Dienstleistungsanbieters ein. Dienstleistungspotenziale sind also so zu gestalten und anzubieten, dass sie **Kundenwünsche** marktgerecht unter Zeit-, Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten optimal erfüllen.

b) Prozessorientierung

Die **prozessuale Abgrenzung** versteht die Dienstleistung als sich vollziehenden Prozess, bei dem der Nachfrager direkt an der Nutzenstiftung durch den Anbieter teilnimmt. Zu der „internen“ Bereitstellung der Dienstleistungsfaktoren durch den Anbieter wird der „externe“ Faktor Nachfrager, als Person oder ein Sachmittel aus seinem Verfügungsbereich, zur Leistungserbringung benötigt. Es findet somit eine *Interaktion* während des Dienstleistungsprozesses statt.

Der Dienstleistungsprozess kann in **drei Teilprozesse** unterteilt werden. Im ersten finden intern alle vorbereitenden Aktivitäten statt, um die Dienstleistung anbieten zu können. Dabei kann es sich um den Kauf von notwendigen Betriebsmitteln, die Erstellung von Schulungsmaterial, die Erstellung von Werbematerialien etc., handeln. Der Kunde hat i. d. R. in dieser Phase keine Einsicht bzw. Einfluss auf die ablaufenden Prozesse.

Im zweiten Teilprozess wird der Kunde involviert. Somit hat er die Möglichkeit, sowohl die Prozesse als auch die Ergebnisse der Leistungserbringung zu bewerten und in ein Preis-Leistungs-Verhältnis zu setzen.

In der dritten Prozessvariante ist der Kunde nicht direkt in den Dienstleistungsprozess involviert. Die Leistung wird an einem Sachmittel des Kunden erbracht. Das hat zur Folge, dass der Kunde beim Prozess der Leistungserbringung üblicherweise nicht anwesend ist und dadurch dessen Qualität nicht direkt beurteilen kann. Erst das Ergebnis ist für ihn sichtbar und bewertbar. Er kann lediglich aus dem Ergebnis Rückschlüsse auf die Prozessqualität ziehen. Hierin liegt eine gewisse *Unsicherheit*. Ein gutes Ergebnis kann trotz einer schlechten Vorbereitung und ein schlechtes Ergebnis trotz einer guten Vorbereitung erreicht werden.

c) Ergebnisorientierung

Letztendlich steht bei der ergebnisorientierten Abgrenzung das Ergebnis der Dienstleistung im Vordergrund. Für die Erbringung der Dienstleistung sind oft materielle Güter notwendig, so dass hier die Grenzen zwischen auftragsgebundener Produktion und der reinen Dienstleistungserbringung verschwimmen.

Bei einigen Dienstleistungsarten kann jedoch auch *der Weg zum Ergebnis* ein Kriterium für die Abgrenzung als Dienstleistung sein. So z. B. die gute Vorbereitung auf eine Prüfung im Schulungsbereich

Welche Punkte beim Einkauf von Dienstleistungen noch beachtet werden sollten:

- **Der Beitrag von Lieferanten zur Wertschöpfung (Earliest Supplier Involvement)**

Konzeptkompetenz in der frühen Projektphase und Systemintegration in der Produktentwicklung sind Schlüsselfaktoren des beauftragenden Unternehmens, die weiterentwickelt und gepflegt werden müssen.

- **Der Dienstleister als Innovationsträger**

Viele Unternehmen erzielen mit Produkten und Dienstleistungen, die nicht älter als drei bis fünf Jahre sind, bis zu drei Viertel ihres Gewinns!

Creating ideas, that pays: Innovations

Der eigene Entwicklungsbereich muss auch in der Lage sein richtig zu spezifizieren (z. B. über Lastenhefte) und den Lieferanten technisch und organisatorisch zu begleiten.

- **Dienstleistungen und Internationalisierung**

Beachtung der Europäischen Dienstleistungsrichtlinie hinsichtlich der Dienstleistungsfreiheit und der damit verbundenen Definitionen und Regelungen.

„Die gegenwärtige Dynamik der Globalisierung wäre ohne Dienstleistungen nicht denkbar. Denn Dienstleistungen sind unstreitig zu entscheidenden Erfolgsfaktoren auf globalisierten Märkten geworden.“ (Zitat: Klaus Mangold)

Beispiel Beschreibung: Unterhaltsreinigung in Gebäuden

Reinigen des Fußbodens in Gebäude A.

Dies reicht nicht! Folgende Informationen sind notwendig, um ein gewünschtes Ergebnis auch zu erreichen: Soll nur besenrein gereinigt werden? Ist der Boden vorher trocken zu fegen und danach nass zu reinigen? Ist manuell zu reinigen oder soll ein entsprechendes Gerät eingesetzt werden? Soll der Boden behandelt werden (bohnern, shampooen etc.), welche Reinigungsmittel sollen eingesetzt werden? In welchen Intervallen und wann soll gereinigt werden? Genaue Lage (Ort) an der die Leistung zu erbringen ist einschließlich Leistungsverzeichnis/Raumverzeichnis (Raumbuch).

Hilfreich für Ausschreibungen von Dienstleistungen sind :

Leistungsverzeichnisse und Pflichtenhefte . Bei Verbänden, Institutionen, Behörden oder Partnerbetrieben sind „Standard- bzw. Musterleistungsverzeichnisse“ und Musterverträge für unterschiedliche Gewerke erhältlich, die gegebenenfalls den individuellen Bedürfnissen angepasst werden können.

Leistungsverzeichnisse, die ausschließlich durch die technischen Fachbereiche erstellt wurden, sind kritisch zu betrachten. Sie sind oft nicht aus bereichsübergreifender Sicht erstellt worden und berücksichtigen oftmals die logistischen, kaufmännischen und rechtlichen Hintergründe nicht ausreichend. Dem Einkauf obliegt hier die **Prüfungspflicht**.

Beispiel: Vergabe von Probeaufträgen

Mit der Vergabe von Probeaufträgen (Testaufträge) hat der Einkauf die Möglichkeit, Alternativlieferanten zum vorhandenen Lieferantenstamm aufzubauen und betreibt damit aktive Wettbewerbspolitik.

Dabei kann wie folgt strukturiert vorgegangen werden: 1. Systematische Identifikation von potenziellen Anbietern (Grundlage: Know-how der Mitarbeiter, Messen, Ausstellungen, Verbände und Referenzen. Betriebswirtschaftliche Überprüfung/Wirtschaftsauskünfte). 2. Lieferantenselbstauskunft, Lieferanten-Auditierung-vor-Ort mittels eines Kriterienkataloges (Checkliste) und Beurteilung der Betriebsmittel. 3. Vergabe von Probeaufträgen und Bewertung des Ergebnisses.

Beide Seiten haben so die Möglichkeit, sich mit einem überschaubaren Risiko auf die gegenseitigen Abwicklungsformalitäten und Besonderheiten einzustellen. Dies ist auch eine Voraussetzung für eine bessere Kalkulationsgrundlage des Lieferanten.

Praxisbeispiel: Probeauftrag bei der Reinigung von Kühlelementen

Bei einem deutschen Konzern waren Reinigungsarbeiten an Kühlelementen (unterschiedliche Geometrien, Gewichte etc.) mittels Hochdruckreiniger ausgeschrieben. Da keine Erfahrungswerte vorlagen, wurden die Angebote auf Abrechnungsbasis Zeit und Aufwand zum Stundensatz abgegeben und, nach Verhandlung, ein befristeter Vertrag mit dem günstigsten Anbieter abgeschlossen. Nach 6 Monaten Leistungserbringung und Auswertung der Zeitznachweise, konnte mit dem Auftragnehmer ein Festpreis pro Kühlelement vereinbart (Nachverhandlung) werden. Die Kostenersparnis betrug rund 15 Prozent gegenüber dem „Probezeitraum“.

Kleine Auswahl von weiteren Dienstleistungsbereichen und deren Besonderheiten und Potential:

1. Travelmanagement

Basis für ein intelligentes Travelmanagement ist eine gut ausgearbeitete Reiserichtlinie (Travel Policy), in der verbindlich beschrieben wird, wann und wie gereist werden soll (Flugklasse, Hotelkategorie, Mietwagen, Preisobergrenzen etc.), wer die bevorzugten Buchungspartner (Preferred Partner) sind, welche Abläufe einzuhalten sind und wie die Reisekosten abgerechnet werden (höchster Kostentreiber bei den Reisekosten sind Flugkosten). Die Abrechnung kann über eine interne Stelle oder über externe Dienstleister erfolgen. Der Abrechnungsaufwand wird oft unterschätzt, er beträgt im Durchschnitt 15 % der Geschäftsreisegesamtkosten. Reiserichtlinien müssen transparent, leicht verständlich, verbindlich, praktikabel und allen Mitarbeitern bekannt sein. Bei konsequenter Anwendung, Auswertungen im Rahmen des Controllings und Möglichkeiten von Sanktionen bei Missachtung, sind Spareffekte zwischen 10 % und 30 % in Summe möglich.

2. Facility Leistungen / Management (FM)

Mit der Planungs- und Bauphase fallen ca. 15 % - 20 % der Gesamtkosten an, während der Betriebsphase einer Immobilie aber ca. 80 % - 85 %. Beim Facility Management handelt es sich um eine „komplexe Dienstleistung, die durch die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung von Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen und unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Umfeld eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrendite zum Ziel hat“, so die Definition der GEFMA. Die gesamten FM-Dienste unterteilen sich in das infrastrukturelle Segment mit den Bereichen Empfang- und Pförtnerdienste, Sicherheit, Pflege der Grünanlagen bis zum Catering. Daneben beinhaltet das Segment technisches Gebäudemanagement die Bereiche Haustechnik (Leitstände, Klima, Heizung, Lüftung, Aufzugtechnik, Sanitär und Energiemanagement) sowie die Produktions- und Anlagentechnik (Diagnose, Wartung, Instandsetzung). Daneben laufen unter den kaufmännischen Leistungen die Verwaltung mit An- und Vermietung, das Kosten- und Objektmanagement, die Flächenoptimierung und Fragen bis zur Due Diligence.

Das Einsparpotenzial beim Reengineering und Outsourcing von FM-Diensten beträgt laut Untersuchungen durchaus 30 % und mehr. Achten Sie darauf, dass bei Ihnen der Dienstleister das Geld nicht mit Dienstleistungen verdient, die nicht (richtig) erbracht werden. **Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser!**