

Herausgeber:  
Professor Dr.  
Horst Hartmann

Praxisreihe Einkauf  
Materialwirtschaft  
Band  
19

Georg Sorge

Einkauf von  
Dienstleistungen

Potenziale ausschöpfen  
– Prozesse optimieren



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

# Einkauf von Dienstleistungen

Potenziale ausschöpfen – Prozesse optimieren



Georg Sorge

# **Einkauf von Dienstleistungen**

Potenziale ausschöpfen  
– Prozesse optimieren

Band 19  
Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Horst Hartmann

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach

## Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://www.ddb.de> abrufbar.

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b>	<b>9</b>
<b>Verzeichnis der Beispiele</b>	<b>9</b>
<b>Verzeichnis der Abkürzungen</b>	<b>10</b>
<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>1.           Wirtschaftliche, gesellschaftliche, technologische, ökologische und politische Rahmenbedingungen</b>	<b>15</b>
<b>2.           Der Einkauf wandelt sich</b>	<b>18</b>
2.1.       Der Wertbeitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg	20
2.2.       Welche Bedeutung hat der Einkauf in der Zukunft?	22
<b>3.           Dienstleistungen</b>	<b>24</b>
3.1.       Entstehung und Verbreitung der Dienstleistungen	24
3.2.       Volkswirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen	24
3.3.       Der Begriff der Dienstleistung	25
3.3.1.     Potenzialorientierung	27
3.3.2.     Prozessorientierung	27
3.3.3.     Ergebnisorientierung	28
3.4.       Interne Dienstleistungen	30
3.5.       Externe Dienstleistungen	30
3.6.       Öffentliche Dienstleistungen	31
3.7.       Dienstleistungsnutzer und -anbieter	31
3.7.1.     Privatpersonen	32
3.7.2.     Betriebliche Nutzung	33
3.8.       Internationalisierung	34
3.8.1.     Internationale Dienstleistungswirtschaft	35
3.8.2.     Europäische Dienstleistungsrichtlinie	37

<b>4.</b>	<b>Der Einkauf von Dienstleistungen</b>	<b>40</b>
4.1.	Sach- und Dienstleistungsbetriebe	40
4.2.	Die Bedeutung des Dienstleistungseinkaufs	41
4.3.	Einbindung in die Einkaufsorganisation	44
4.4.	Materialgruppenmanagement	45
4.5.	Das Beschaffungsportfolio der Dienstleistungen	48
4.5.1.	Forschung & Entwicklungsleistungen (F&E)	48
4.5.2.	Konstruktions- und Ingenieurleistungen	51
4.5.3.	Lizenzen und Patente	53
4.5.4.	Marketing, Agenturleistungen	55
4.5.5.	IT-Outsourcing	58
4.5.6.	Telekommunikation (TK)	61
4.5.7.	Facility Leistungen / Management (FM)	63
4.5.8.	Industrielle Instandhaltung: Wartung, Reparaturen	67
4.5.9.	Operationelle Dienstleistungen	70
4.5.9.1.	Catering	70
4.5.9.2.	Travelmanagement	72
4.5.9.3.	Transportdienstleistungen / Logistik	74
4.5.10.	Beratungsleistungen	76
4.5.11.	Juristische Leistungen	78
4.5.12.	Banken- und Finanzdienstleistungen	80
4.5.13.	Versicherungsleistungen	81
4.5.14.	Rechnungswesen	82
4.5.15.	Personaldienstleistungen	83
4.5.16.	Beschaffungsdienstleistungen	85
<b>5.</b>	<b>Beschaffungsprozesse</b>	<b>88</b>
5.1.	Der Prozess der Beschaffung von Dienstleistungen	89
5.2.	Entstehung des Bedarfes	90
5.3.	Definition des Bedarfes	90
5.3.1.	Beschreibung	91
5.3.2.	Lastenheft, Pflichtenheft	92
5.3.3.	Leistungsverzeichnisse	93
5.4.	Ausschreibungsprozess	93
5.5.	Vergabeprozess	94
5.6.	Leistungserbringung und Leistungsort	96
5.7.	Kontrolle, Prüfung und Abnahme	97
5.8.	Abrechnung	99

<b>6.</b>	<b>Prozessoptimierung</b>	<b>100</b>
6.1.	Benchmarking	101
6.2.	Best Practice	101
6.3.	Vergabe von Probeaufträgen	102
6.4.	Prozessaufwand und Prozesskosten	103
6.5.	Elektronische Prozesse (E-Business)	104
<b>7.</b>	<b>Dienstleistungsqualität und Controlling</b>	<b>105</b>
7.1.	Messung der Leistungserbringung	105
7.2.	Kriterien zur Bewertung der Leistung	106
7.2.1.	Preisbestandteile	106
7.2.2.	Kalkulationsparameter	107
7.2.3.	Total Cost of Ownership (TCO)	108
7.2.4.	Kennzahlen	108
7.2.5.	Sonstige Bewertungskriterien	109
7.3.	Controllinginstrumente zur Leistungsmessung	110
7.4.	Zusammenarbeit mit Dienstleistern	110
7.4.1.	Kommunikation	111
7.4.2.	Problemlösungsbereitschaft	112
7.5.	Kundenzufriedenheit	112
7.6.	Qualitäts- und Umweltmanagement	113
<b>8.</b>	<b>Potenziale und Risiken im Dienstleistungseinkauf</b>	<b>115</b>
8.1.	Risikomanagement	116
8.2.	Kosten- und Marktrecherchen, Informationsquellen	118
8.3.	Bündelung, Kooperationen, Netzwerke	119
8.4.	Maverick Buying	120
8.5.	Einkaufsrichtlinien und Organisation	121
8.6.	Professionelles Verhandeln	121
8.7.	Dienstleistungen aus Lieferantensicht	122
8.7.1.	Die Dienstleistung als Kerngeschäft	123
8.7.2.	Ergänzung zum Kerngeschäft (Systemlieferant)	123
8.7.3.	After-Sales-Gewinn	125
8.7.4.	Dienstleistungsmarketing	125
8.8.	Neue Dienstleistungen	126



<b>9.</b>	<b>Vertragsarten und Versicherungen</b>	<b>128</b>
9.1.	Dienstleistungsverträge	129
9.2.	Rahmenverträge und Kontrakte	131
9.3.	Vertragschancen und Risiken	132
9.4.	Versicherungen	134
<b>10.</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>136</b>
10.1.	Ziel und Zweck des Outsourcings	136
10.2.	Make or Buy (MoB) Entscheidung	137
10.3.	Der Beitrag von Lieferanten zur Wertschöpfung	138
10.4.	Die Lieferanten als Innovationsträger	139
10.5.	Lieferantenintegration und Schnittstellenmanagement	141
10.6.	Lieferantenmanagement	142
<b>11.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>144</b>

<b>Anhang</b>	<b>146</b>
<b>Checklisten</b>	<b>147</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>151</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>157</b>

### **Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1: Marktorientiertes Phasenschema einer Dienstleistung	29
Abbildung 2: Chancen und Risiken des Global sourcing	35
Abbildung 3: Ausmaß der externalisierten Dienstleistungen	42
Abbildung 4: Materialgruppenmanagement als Klammer zwischen zentralem und dezentralem Einkauf	46
Abbildung 5: Kostenverursachung und Kostenbeeinflussung	49
Abbildung 6: Der Beschaffungsprozess innerhalb der Supply Chain	89
Abbildung 7: Prozessdarstellung einer Dienstleistung	97

### **Verzeichnis der Beispiele**

Beispiel 1: Der Einkauf im Produktentstehungsprozess	21
Beispiel 2: Integration der Beschaffung von Marketing- und Agenturleistungen in den Einkauf	57
Beispiel 3: Anzahl von IT-Dienstleistern im Unternehmen	59
Beispiel 4: Modernisierung der Produktionsanlagen überfordert offenbar ein Unternehmen	68
Beispiel 5: Potenziale bei Personaldienstleistungen	83
Beispiel 6: Probeauftrag bei der Reinigung von Kühlelementen	102

## Verzeichnis der Abkürzungen

ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz von 1972
BAG	Bundesarbeitsgericht
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
BMEcat	Standardisiertes Austauschformat f. Katalogdaten
BMWi	Bundesministerium der Wirtschaft und Technologie
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAQ	Computer Aided Quality
CBD	Cost Breakdowns
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
D&B	Dunn&Bradly (D-U-N-S Nummer)
DFÜ	Datenfernübertragung
DSL	Digital Subscriber Line (Breitband-Teilnehmeranschluss)
E/D/E	Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler GmbH
EDIFACT	Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft (vom 01.11.1993 EU)
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Union
EIS	Einkaufs-Informations-System
EPS	Encapsulated Postscript-Datei
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUGH	Europäischer Gerichtshof
EZB	Europäische Zentralbank
f., ff.	folgend, folgende
FM	Facility Management
GATS	General Agreement on Trade in Services
GEFMA	German Facility Management
ggfs.	Gegebenenfalls

GRC	Governance, Risk & Compliance
HGB	Handelsgesetzbuch
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IPA	Fraunhofer Institut für Produktionstechnik u. Automatisierung
IPT	Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie
ISDN	Integrated Services Digital Network
IT	Informationstechnologie
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indicators
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KWG	Kreditwesengesetz von 1961
M & A	Mergers & Acquisitions
MGM	Materialgruppenmanagement
o.a.	oder andere
OE	Osteuropa
rd.	rund
RFID	Radio-frequency identification
RFQ	Request for quotation
RTF	Rich Text Format
SCM	Supply Chain Management
SLA	Service Level Agreement
SMI	Supply Chain Management Institute
SMS	Short Message Service
SQI	Service Quality Indicator
SRM	Supplier Relationship Management
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCO/TOCO	Total Cost of Ownership
TIF	Tagged Image File Format
TPM	Total Productive Maintenance
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem / und andere
VDA	Verband der Automobilindustrie
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- u. Anlagenbauer
Vgl.	Vergleich(e)

VGR	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
VHB	Verband der Hochschullehrer der Betriebswirtschaft
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VOF	Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen
VOL	Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen
WTO	World Trade Organization
ZDF	Zahlen, Daten, Fakten

## **Vorwort**

Der Einkauf von Dienstleistungen sollte in den Unternehmen nicht als zweitrangig betrachtet werden. Das machen die zahllosen Beispiele in dem vorliegenden Band 19 der Praxisreihe Einkauf / Materialwirtschaft deutlich. Maßnahmen und Strategien sind wie beim Materialeinkauf auf der Basis einer Potenzialanalyse festzulegen und umzusetzen. Alternative Lösungsansätze können zur Prozessoptimierung und Kosteneinsparung führen. Dabei ist – wie der Autor ausführt – schwerpunktmäßig und in manchen Situationen auch funktions- und unternehmensübergreifend vorzugehen. Kreativität und Initiative der Mitarbeiter sind auch beim Einkauf von Dienstleistungen der Schlüssel zum Erfolg. Die Beziehungen zu den wichtigsten Dienstleistern sind zielorientiert zu managen.

Es sind sowohl die Anbieter von Dienstleistungen als auch die einkaufenden Unternehmen gefordert, sich der steigenden Bedeutung des Dienstleistungsbereiches zu stellen.

Der Verfasser verfügt aufgrund seiner langjährigen beruflichen Tätigkeit als Einkaufsprofi und Interims-Manager über umfassende und fundierte Fachkenntnisse. Das von ihm verfasste Buch ist daher eine Fundgrube geballten Wissens, das gezielt genutzt werden sollte. Das detaillierte Stichwortverzeichnis unterstützt den interessierten Leser bei der Klärung wichtiger Begriffe und entscheidungsrelevanter Aussagen.

Das vorliegende Buch ist kein wissenschaftliches Werk und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit in der Darstellung. Auch bei größter Sorgfalt sind Lücken und Fehler nicht auszuschließen. Herausgeber und Autor sind für Hinweise und Anregungen dankbar.

Der Herausgeber

**Horst Hartmann**

Bad Wörishofen, im Frühjahr 2012



## **1. Wirtschaftliche, gesellschaftliche, technologische, ökologische und politische Rahmenbedingungen**

Märkte sind nicht starr, sie verändern sich ständig. Seit den neunziger Jahren findet eine steigende Dynamik, zunehmende Komplexität und fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft statt. Globales Handeln wie das Global Sourcing gehört mittlerweile nicht nur zum Alltag von Groß-Konzernen, sondern befindet sich auch verstärkt im Blickfeld von KMU's. Der globale Wettbewerb aller Marktakteure schreitet voran und nimmt an Schärfe zu.

Daneben entwickeln sich rasend schnell neue Kommunikations- und Informationstechnologien, oft auf das Internet basierend, die bereits eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmens- und Arbeitswelt mit sich gebracht haben. Diese Entwicklung wird sich rapide fortsetzen und weiter erheblichen Einfluss auf die gesellschaftliche, wirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Entwicklung aller Nationen nehmen.

Doch nicht nur die fortschreitende Technologisierung und technische Weiterentwicklung sondern auch Faktoren, wie eine weiter sinkende Lebensdauer von Produkten bei kürzeren Entwicklungszyklen, eine Verknappung und Verteuerung von Ressourcen wie den Rohstoffen, steigende Energiekosten und Umweltbelastungen beeinflussen die Entscheidungen und Entwicklungen in Wirtschaft und Politik.

Welche Problematik mit der zunehmenden Volatilität der Märkte, den immer kürzeren Marktzyklen und der weltweiten Vernetzung von Wirtschafts- und Finanzpolitik einhergehen kann, hat sich in einer der letzten großen Krisensituationen der Weltwirtschaft gezeigt. Nachdem in den USA die Immobilienwirtschaft in die Krise geraten war, folgte eine Krise der Finanz- und Kreditwirtschaft, die schließlich auch die Realwirtschaft erreichte und auf alle Kontinente überschwappte.

Den beginnenden Abschwung Ende 2008 bekam die Automobilwirtschaft als eine der Ersten zu spüren. Erhebliche Absatzeinbrüche, die teilweise die 40 %-Marke überschritten, waren keine Seltenheit mehr, und es folgten Anfang 2009 weitere Industriezweige diesem negativen Trend. Der Maschinenbau partizipierte noch von den Auftragsüberhängen aus 2008, bevor er sich in die Reihen der Krisenbranchen einreichte.



Die Gießereibranche verlor Anfang 2009 Umsätze von 70 % - 90 %. Sonderprogramme der Regierungen zur Konjunkturbelebung und Arbeitsmarktsicherung wurden aufgelegt. Die Rezession hatte die bisher verwöhnten Wirtschaftsnationen und die Exportweltmeister erreicht.

Mit der Erholung der weltweiten Wirtschaft Anfang 2010 und teils kräftigen Wachstumsraten bis in das Jahr 2011 hinein wuchs der Glaube, dass sich die Konjunktur auf einem dauerhaften Hoch festigen würde. Doch zeigte sich im dritten und vierten Quartal 2011 eine deutliche Abschwächung der Wirtschaftsleistung. Dies ging mit einer hohen Unsicherheit der Währungsentwicklung einher. Der Beschluss über den Euro-Rettungsschirm und die Diskussion über mögliche weitere notwendige Maßnahmen ließen die Märkte weiterhin in Verunsicherung verharren. Daneben ist der Trend der steigenden Inflationsrate, die nunmehr im Euroraum fast die Marke von 3 % erreicht hat (2 % werden von der EZB als Preisstabilität angestrebt), mit seinen weiteren Folgen für die Finanz- und Wirtschaftsentwicklung noch nicht absehbar.

Nicht außer Acht gelassen werden soll auch der demografische Wandel, der, über alle Branchen hinweg, unsere Arbeitswelt in den nächsten Jahrzehnten nachhaltig verändern wird. Für die Erbringung der Wirtschaftsleistung stehen immer weniger Menschen zur Verfügung, die auch noch im Durchschnitt immer älter sind. Laut Bevölkerungsprognose schrumpft Deutschlands Bevölkerung von 81,9 Mio. (2010) auf 70,7 Mio. in (2050) und das Durchschnittsalter steigt von 43,7 auf 51,4 Jahren im gleichen Zeitraum. Fachkräfte werden knapp, die Qualifizierung von Mitarbeitern und die Weitergabe von Wissen gewinnen an Bedeutung. Die Jagd nach Fachkräften und Top-Einkäufern hat bereits begonnen. Gesundheitsfördernde und -erhaltende Maßnahmen für Mitarbeiter sind nicht nur Sache des Einzelnen, sondern auch im Interesse von langfristigen Unternehmenszielen, um das Überleben des Unternehmens im Wettbewerb sicherzustellen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Politik und Wirtschaftsunternehmen beschäftigen sich mittlerweile verstärkt mit dieser Thematik. Ein positives Beispiel ist die SPITTLER Lichttechnik GmbH, ein mittelständisches Unternehmen mit innovativen Produkten im Bereich der technischen Beleuchtung. Diese beherrscht die Balance zwischen Nachwuchskräften und erfahrenen älteren Mitarbeitern erfolgreich und hat sich so proaktiv auf den Wandel eingestellt.