Beschaffung von Dienstleistungen

Die Bedeutung des Einkaufs von Dienstleistungen

Die Beschaffung befindet sich im Wandel, da sich die Unternehmensstrukturen verändern. Der Beschaffungsanteil direkten Materials geht wertmässig zurück, der von immateriellen Gütern nimmt zu. Die Wertschöpfungsketten in den Unternehmen verändern sich. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Beschaffung von Dienstleistungen.

Stufen der Wertschöpfung werden ausgelagert, und man konzentriert sich stärker auf seine Kernkompetenzen und Kernprozesse. In der ersten Stufe wurden mehrere Wertschöpfungsstufen der Herstellung ausgelagert, in der zweiten Stufe werden standardisierte Massendienstleistungen ausgegliedert, und in der dritten Stufe dreht es sich um wissensintensive Dienstleistungen. Dadurch steigt der Anteil der Dienstleistungen, die von aussen bezogen werden, überproportional an.

Dies kann jedoch eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Dienstleistungen sein. Dazu zählen Treuhand- und Buchhaltungsleistungen, Ingenieurdienstleistungen, IT-Dienstleistungen, Personaldienstleistungen, Marketing- und Werbungsdienstleistungen, Unternehmensberatung, Rechtsberatung, Facility Management und Gesundheits-/medizinische Dienstleistungen. Durch diese Vielfalt ist eine enge Zusammenarbeit mit den jeweiligen anfordernden Fachabteilungen relevant, um deren Wissen einzubeziehen und um die Dienstleistung inhaltlich und von den Zielen zu konkretisieren. Dienstleistungskataloge helfen, die Typen von Dienstleistungen zu strukturieren, die unterschiedliche Prozesse erfordern.

Maverick Buying verhindern

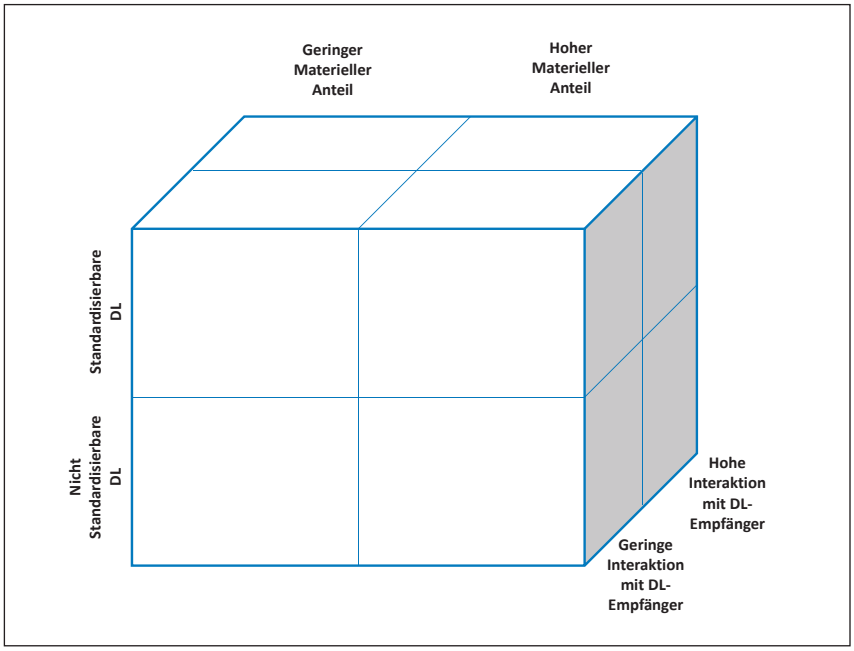
In vielen Unternehmen verläuft die Beschaffung von Dienstleistungen oft noch am Einkauf vorbei. Der Fachbereich kontaktiert direkt den Dienstleister und fokussiert dabei auf die fachlichen Inhalte. Damit kann nicht gewährleistet werden, dass die Vorgehensweise und die Regeln der Beschaffung in den Unternehmen einheitlich sind und auch allgemeinverbindlich praktiziert werden. Damit gehen wertvolle Ertrags- und Wissenspotenziale verloren bzw. werden gar nicht erkannt. Die Steuerung ist nicht mehr einheitlich, individuelle Präferenzen entscheiden.

Crossfunktionale Teams schaffen den Erfolg

Die Beschaffung von Dienstleistungen erfordert den Einsatz interdisziplinärer Teams. Hier sind das Fachwissen der Fachabteilung und das Wissen um eine systematische

Prof. Dr.
Claus W. Gerberich
Gerberich Consulting AG,
Stans/Mannheim

Dozent des procure.ch-Seminars «Beschaffung von Dienstleistungen» (übernächste Seite)



Der Dienstleistungswürfel

und sichere Beschaffung der Einkaufsabteilung gefragt. Strategische und operative Beschaffungsprozesse für Dienstleistungen müssen etabliert werden, um Vergleichbarkeit und Einheitlichkeit zu wahren.

Beschaffungsprozesse von Dienstleistungen

Die Beschaffungsprozesse sollten bei Dienstleistungen ähnlich wie bei Materialien nach einem Phasenmodell strukturiert werden. Strategische und operative Einkaufsprozesse haben demnach unterschiedliche Fokussierungen:

Im strategischen Einkaufsprozess stehen Themen wie bspw. Versorgungssicherheit, stabile Lieferantenbeziehungen und strategische Partnerschaften im Mittelpunkt.

Dabei sollten die Regeln für die Schritte des strategischen und operativen Beschaffungsprozesses auf Dienstleistungen zugeschnitten werden. Konkret bedeutet das: Ausschreibung formulieren, Vergaberichtlinien festlegen, Verträge gestalten, strukturieren, Lasten- und Pflichtenhefte erstellen, Leistungskataloge definieren, Ausschreibungen formulieren, Angebote analysieren und bewerten, Lieferantenwahl treffen, Vertragsvereinbarung und Kriterien für Leistungsergebnisse festlegen.

Dienstleistungen messen

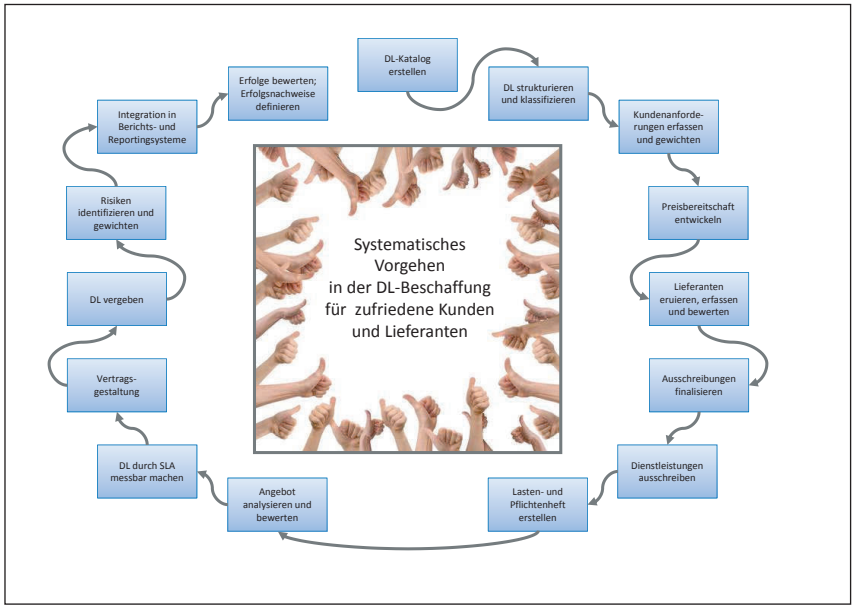
Der Beschaffungsstandard, ein Material- und ein Lieferantengruppenmanagement aufzubauen, um Messgrössen und Materialien definieren zu können, fehlt noch im Einkauf von Dienstleistungen. Dabei müssen dort ebenso klare und vergleichbare Kriterien anhand von Service Level Agreements (SLA) formuliert werden. Diese definieren vertraglich zu vereinbarende Standards bei Dienstleistungen zwischen dem Leistungserbringer und dem Leistungsempfänger. Dadurch können klare und eindeutige Leistungsniveaus definiert werden, die die Grundlage der Verrechnung aber auch der Überprüfung der Leistungserfüllung sind.

Umsetzen von Dienstleistungen

Der Erfolg der Dienstleistung zeigt sich erst bei der erfolgreichen oder auch nicht erfolgreichen Umsetzung. Daher ist es wichtig, diesen Prozess systematisch zu begleiten und zu steuern. In einem Stage-Gate-Modell sind klare Kriterien für den Erfolg je Arbeitspaket zu definieren. Die Rolle der Beschaffung soll diesen Umsetzungsprozess strukturieren und begleiten und die Key Deliverables pro Phase definieren.

Risiken in der Beschaffung von Dienstleistungen

Die Beschaffung von Dienstleistungen ist ein komplexer Prozess mit rationalen, aber auch irrationalen Elementen. Risiken können in der Leistungsfähigkeit des Dienstleisters, im geplanten und tatsächlich realisierten Umfang der Dienstleistung, in der nicht klaren Formulierung der Erwartungshaltung des Kunden oder auch im Verhalten und Auftreten des Dienstleisters liegen. Ebenso existieren Risiken auf der Seite des Leistungsempfängers, z.B. durch eine unpräzise Aufgabenformulierung. Deshalbmüssen Dienstleistungen unbedingt nach einheitlichen Kriterien bewertet werden.



Phasenmodell der Beschaffung von Dienstleistungen

Erfolgsbewertung und Erfolgsnachweis

Diese Erfolgsbewertung wird im interdisziplinären Team vorgenommen. Hier ist auch der Dialog mit dem Leistungserbringer und dem Leistungsempfänger von grosser Bedeutung. Es stellen sich Fragen wie: Wurden die vereinbarten Ziele erreicht, in welcher Art wurden die Leistungen erbracht, gab es eine laufende Abstimmung mit dem Leistungsempfänger, wo sind Probleme aufgetaucht, und wie wurden diese gemeinsam gelöst? Dabei geht es aber nicht nur um die sachlichen Themen, sondern ebenso um die persönlichen Aspekte und die Verhaltensthemen:

– Wie waren das Verhalten und das Auftreten des Dienstleisters, und wie ist die Informations- und Kommunikationspolitik gelaufen?
– Wie war die Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen?
– Konnte er sich an die spezifische Unternehmenskultur anpassen? Passt sein Verhalten in den Werterahmen des Unternehmens?
– Wo sind noch Lücken in den erbrachten Leistungen und wie können diese geschlossen werden?
– Werden die Resultate von beiden Seiten gleich betrachtet?
– Gibt es unterschiedliche Sichtweisen? Wenn ja: welche?

Dabei ist auch zu definieren, wie die Erfolgsnachweise erbracht und erfasst werden, denn dies ist bei einer Dienstleistung deutlich schwieriger als bei einer reinen Sachleistung. Ein gemeinsam definiertes Leistungsverzeichnis ist die Basis dazu und die laufende Erfassung und Protokollierung der erbrachten Leistungen deshalb notwendig.

Berichtssysteme und Reporting

Das Reporting hat einen besonderen Stellenwert aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen, da sie nicht lagerbar und interaktiv sind und die Mitwirkung des Empfängers erfordern. Hier ist ein tägliches Reporting über ein Daily Factsheet ebenso relevant wie das Reporting bei den Meilensteinen des Projektes, um zu sehen, wie sich der Leistungsfortschritt und der Kostenanfall entwickelt. Dabei sind jeweils Zeitgrössen, Qualitäts- und Leistungsgrössen zu nennen. Abweichungen von den geplanten Ergebnissen bei den Meilensteinen sind aufzuzeigen, und es ist darzustellen, welche Konsequenzen diese Abweichungen auf die geplanten Ergebnisse und Resultate haben werden und wie gemeinsam gegen-gesteuert werden kann. Überschreiten die Abweichungen definierte Toleranzgrenzen, sind Massnahmen zur Gegensteuerung zu formulieren und ihre erwartete Wirkung darzustellen.

Dienstleistungsmanagement

Dienstleistungen unterscheiden sich erheblich von Sachleistungen. Dieser Tatsache muss im Prozess Rechenschaft geleistet werden. Die Kontaktpunkte sind zu definieren, Meilensteine festzulegen und Interaktionen zu vereinbaren.

Für die Beschaffung ergeben sich damit erweiterte Aufgaben mit veränderten Kom petenzen und Verantwortung. Die Aufgaben der Beschaffung werden sich aber immer stärker in diese Richtung verlagern, daher ist ein systematisches und methodisches Vorgehen erforderlich. Das Prozessbild zeigt, wie die wichtigen Schritte und Aufgaben miteinander verzahnt sind.