

Gerhard Heß
Elmar Holschbach
Florian C. Kleemann

Strategischer Dienstleistungseinkauf

Leitfaden zur systematischen
Umsetzung im Supply Management

Strategischer Dienstleistungseinkauf

Gerhard Heß • Elmar Holschbach
Florian C. Kleemann

Strategischer Dienstleistungs- einkauf

Leitfaden zur systematischen Umsetzung
im Supply Management



Springer Gabler

Gerhard Heß
TH Nürnberg Georg Simon Ohm
Nürnberg, Deutschland

Elmar Holschbach
Fachhochschule Südwestfalen
Meschede, Deutschland

Florian C. Kleemann
Hochschule München
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-30798-1 ISBN 978-3-658-30799-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30799-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Bedeutung von Dienstleistungen für Unternehmen scheint zwar hinlänglich erkannt – doch herrscht auch hier schon Unstimmigkeit, ob nun die berüchtigte „Service-Wüste“ oder doch eher die „Dienstleistungsgesellschaft“ der Realität entsprechen. Dazu kommen neue Entwicklungen, wie die Digitalisierung oder die Industrie 4.0, die aufgrund des technisch-industriellen Bezugs vordergründig gegen eine zunehmende Bedeutung von Dienstleistungen sprechen. Allerdings ermöglichen sie völlig neue dienstleistungsdominierte Geschäftsmodelle, wie sie in der populären wissenschaftlichen Strömung der „service-dominant logic“ propagiert werden. So kaufen die Menschen zukünftig keine Güter mehr, wie z. B. einen Kühlschrank, sondern nur noch die damit verbundene Dienstleistung, wie die des Kühlens.

Sei es wie es sei – der Bedeutungszuwachs von Dienstleistungen ist sowohl volkswirtschaftlich als auch auf Unternehmensebene – als Umsatzbringer ebenso wie als Kostenfaktor – hinreichend gut belegbar. Auch wurden die speziellen Herausforderungen eines „Dienstleistungsmanagements“ bisher in zahlreichen Veröffentlichungen behandelt. Umso überraschender ist es, dass sich bis heute kaum Publikationen mit den konkreten Herausforderungen der Beschaffung von Dienstleistungen befassen. Die wenigen verfügbaren Veröffentlichungen konzentrieren sich dabei auf die (eher operativen und taktischen) Beschaffungsprozesse von Dienstleistungen. Eine praxisnahe Untersuchung und Anleitung für die strategische Ausrichtung des Dienstleistungseinkaufs ist bisher nicht zu erkennen.

Genau dieses Problem – eine fehlende systematische wie pragmatische Auseinandersetzung mit den Besonderheiten des Dienstleistungseinkaufs – brachte nun die Autoren dieses Buches – Gerhard Heß von der Technischen Hochschule Nürnberg, Elmar Holschbach von der Fachhochschule Südwestfalen sowie Florian C. Kleemann von der Hochschule München zusammen. Aufgrund bestehender Netzwerkbeziehungen innerhalb dieses Trios war der Entschluss für ein gemeinsames Publikationsprojekt schnell gefasst. Doch wie das oft so ist – die Umsetzung dauerte dann doch länger als erwartet. Umso mehr freuen wir Autoren uns, Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, dieses Werk nun präsentieren zu dürfen. Wir hoffen, Ihnen hiermit einen hilfreichen Begleiter für die Schaffung eines professionellen Dienstleistungseinkaufs bzw. Supply Managements von Dienstleistungen an die Hand zu geben.

Solch ein Werk wäre jedoch nicht möglich ohne eine Vielzahl von Unterstützern. So danken wir zunächst dem Verlag Springer Gabler, in persona Frau Susanne Kramer, für die stets vertrauensvolle Zusammenarbeit im Entstehungsprozess dieses Buchs. Weiterhin danken wir unseren Studierenden, unseren Praxispartnern sowie KollegInnen für anregenden Austausch und Diskussionen rund um den Dienstleistungskauf. Besonderer Dank gilt weiterhin den fleißigen Helferinnen und Helfern, die uns bei der Aufbereitung und im Lektorat für dieses Werk so engagiert unterstützt haben, insbesondere Frau Sophia Geisler, Frau Petra Kalb sowie Herrn Marc Reed.

Am Ende ein Hinweis: Wir schätzen die Vielfalt der „Einkaufs-Community“ und wollen diese – auch mit diesem Buch – fördern. Dennoch haben wir aus Gründen der Lesbarkeit auf eine geschlechterspezifische Ansprache weitestgehend verzichtet und bitten hierfür entsprechend um Verständnis. Doch nun: Genug der Vorrede – freuen Sie sich auf die Lektüre dieses hoffentlich hilfreichen Leitfadens. Kontaktieren Sie uns gerne mit Feedback!

Nürnberg, Deutschland
Meschede, Deutschland
München/Luizhausen, Deutschland

Gerhard Heß
Elmar Holschbach
Florian C. Kleemann

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Hinführung und Problemstellung: Bedeutung industrieller Dienstleistungen	1
1.2	Methodik und Aufbau	2
	Literatur	3
2	Begriffliche und systematisierende Grundlagen	5
2.1	Begriff der industriellen Dienstleistung	5
2.2	Herausforderungen bei der Beschaffung industrieller Dienstleistungen ...	6
2.3	Systematisierung von industriellen Dienstleistungen	8
	Literatur	10
3	Überblick über die 15M-Architektur	11
3.1	Grundverständnis der 15M-Architektur der Supply-Strategie	14
3.2	Dienstleistungsbezug in der 15M-Architektur	26
	Literatur	33
4	Dienstleistungen in der Supply-Rahmenstrategie	35
4.1	Wertbeitragsziele	38
4.2	Strategische Analyse	48
4.2.1	Überblick über Analysefelder	49
4.2.2	Überblick über spezifische Dienstleistungsrisiken	52
4.3	Strategische Ausrichtung	56
4.3.1	Typische Dienstleistungsstrategien	58
4.3.2	Spend-Control-Strategie: Reduzierung von Maverick Buying ...	62
4.3.3	Formierung der Dienstleistungsmärkte	67
4.3.4	Formulierung und Steuerung der Dienstleistungsstrategie	77
	Literatur	86
5	Dienstleistungsspezifische Supply-Marktstrategien	89
5.1	Dienstleistungsspezifische Marktanalysen	89
5.2	Marktziele für Dienstleistungen	93

5.3	Gestaltungsfelder von Supply-Marktstrategien	94
5.3.1	Demand Management	95
5.3.2	Beschaffungsobjekt/Service-Charakteristika	96
5.3.3	Sourcing und Dienstleister	99
5.3.4	Vergütungsformen	103
5.3.5	Prozess-Hebel	108
5.4	Systematisierung und Formulierung von Marktstrategien	110
5.5	Kategoriespezifische Marktstrategien	113
5.5.1	Beispiel Reisedienstleistungen/Travel	114
5.5.2	Beispiel Gebäudedienstleistungen/Facility Management	118
5.5.3	Beispiel Transport- und Logistikdienstleistungen	122
5.5.4	Beispiel Agentur- und Beratungsservices/Consulting	126
	Literatur	131
6	Dienstleisterstrategie	135
6.1	Dienstleisterbewertung	137
6.1.1	Aufbau eines Systems zur Dienstleisterbewertung	139
6.1.2	Aufbau eines Systems zur Dienstleistungsbewertung	142
6.1.3	Durchführung der Dienstleisterbewertung	153
6.2	Identifikation, Präqualifikation und Freigabe neuer Dienstleister	155
6.3	Klassifizierung von Dienstleistern und Formulierung von Dienstleisterstrategien und -zielen	156
6.3.1	Gegenstand der Dienstleisterstrategie	157
6.3.2	Klassifizierung von Dienstleistern	160
6.3.3	Formulierung von Dienstleisterstrategien	164
6.3.4	Definition von Dienstleisterzielen	168
6.3.5	Kommunikation und Steuerung der Dienstleisterstrategie	169
	Literatur	170
7	Prozesse in der Dienstleistungsbeschaffung	171
7.1	Prozessarchitektur	171
7.2	Prozessdokumentation und -analyse	173
7.2.1	Allgemeine Hinweise zu Dokumentation und Analyse von Prozessen	173
7.2.2	Besonderheiten taktischer Dienstleistungsbeschaffungsprozesse ...	174
7.2.3	Operative Beschaffungsprozesse für Dienstleistungen	199
7.3	Prozessstrategien und -ziele	204
7.3.1	Dienstleistungsspezifische Beschaffungsprozessziele	204
7.3.2	Umsetzungsansätze für Prozessstrategien in der Dienstleistungsbeschaffung	207
	Literatur	209

8 Performance Management im Dienstleistungseinkauf	211
8.1 Regelkreisorientierte Steuerung im Dienstleistungseinkauf	212
8.2 Schaffung von Transparenz	218
8.3 Messung und Steuerung des Einkaufserfolges im Dienstleistungseinkauf	230
8.4 Reifegradmanagement im Dienstleistungseinkauf	247
Literatur	252
9 Schlussbetrachtung: Dienstleistungseinkauf 4.0?	255
9.1 Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse	255
9.2 Ausblick	257
Literatur	258



In diesem Kapitel werden zunächst die Bedeutung und Besonderheiten des Dienstleistungseinkaufs allgemein dargelegt sowie die Motivation für dieses Buch formuliert. Im Anschluss werden kurz Methodik und Aufbau skizziert.

1.1 Hinführung und Problemstellung: Bedeutung industrieller Dienstleistungen

Die Dienstleistungsbeschaffung wird in vielen Unternehmen dem indirekten Einkauf zugeordnet. Der indirekte Einkauf hat die Aufgabe, für die Versorgung mit Produkten und Leistungen zur Ausführung von Tätigkeiten zu sorgen, die nicht zu den Primärprozessen des Unternehmens gehören (vgl. van Weele und Eßig 2017, S. 546). Somit fließen die Beschaffungsobjekte, die vom indirekten Einkauf beschafft werden, meistens nicht in das Endprodukt des beschaffenden Unternehmens ein. Die Ausgaben für indirekte Beschaffungen sollten dennoch nicht unterschätzt werden. Sie machen einen erheblichen Teil des gesamten Beschaffungsvolumens aus. Durch die Vielfalt der indirekten Produkte und Leistungen ist auch die Komplexität ihrer Beschaffung enorm. Innerhalb des indirekten Einkaufs wiederum repräsentieren industrielle Dienstleistungen in ihren Facetten in vielen Unternehmen das höchste Beschaffungsvolumen.

Die Bedeutung industrieller Dienstleistungen für Volkswirtschaften und Unternehmen ist hoch und wird voraussichtlich weiter steigen. So nahm der Anteil von Dienstleistungen an der Bruttowertschöpfung in der Bundesrepublik Deutschland von 49,8 % im Jahr 1960 (Corsten und Gössinger 2015, S. 11) auf 68,7 % im Jahr 2018 (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 2019) zu. Für produzierende Unternehmen schätzt der Bundesverband für Materialwirtschaft und Einkauf e. V. (BME), dass der Anteil industrieller Dienstleistungen am Einkaufsvolumen zwischen 17 % und 28 % liegt (BME 2005, S. 5). Andere

Autoren gehen sogar davon aus, dass dieser Anteil bei mehr als 50 % liegt (s. z. B. Fearon und Bales 1995).

Der Anteil extern beschaffter Dienstleistungen könnte sich in Zukunft vor allem aufgrund zweier Entwicklungen noch deutlich erhöhen:

- Im Zuge der Konzentration auf unternehmerische Kernkompetenzen übertragen Unternehmen die Erbringung bisher intern erstellter Dienstleistungen zunehmend auf externe Dienstleister (van der Valk und Rozemeijer 2009). Als Beispiel sei hier die Übertragung der Durchführung unternehmerischer Aktivitäten, die nicht in direkter Verbindung zur Produktion des Endproduktes stehen, auf externe Partner genannt (z. B. Rechnungsprüfung und -abwicklung).
- Aufgrund wachsender Kundenanforderungen und steigenden Wettbewerbsdruckes integrieren Unternehmen zunehmend produktbegleitende Dienstleistungen (Value-Added-Services) in ihr Endprodukt. Hierzu zählen beispielsweise Finanzierungsangebote beim Verkauf von Maschinen, Anlagen oder Fahrzeugen. Sofern diese Dienstleistungen z. B. aufgrund mangelnden Know-hows nicht verfügbar sind, bedarf es des Einsatzes externer Dienstleistungsanbieter.

Trotz zunehmender Bedeutung extern bezogener Dienstleistungen am Beschaffungsvolumen produzierender Unternehmen, konzentrieren sich die meisten Einkaufsabteilungen nach wie vor auf die Optimierung des Einkaufs von Gütern. Viele Einkäufer empfinden laut Umfragen die Beschaffung von Dienstleistungen komplexer als die Beschaffung von Gütern (Axelsson und Wynstra 2002). Dies liegt u. a. daran, dass sie die Bewertung der Dienstleistungsqualität als schwieriger sowie das Risiko für Qualitätsschwankungen als höher wahrnehmen als bei der Beschaffung von Materialien und Gütern (West 1997; Ellram et al. 2007). Daraus folgt, dass nicht alle Einkaufspraktiken für Güter für die Beschaffung von Dienstleistungen angewendet werden können (van der Valk und Rozemeijer 2009; Wittreich 1966). Dies ist Grund genug, sich diesem Buch zur Beschaffung industrieller Dienstleistungen detailliert zu widmen. Ziel ist es, eine systematische und gleichzeitig praxisorientierte Herangehensweise an die (noch detailliert darzustellenden) Besonderheiten des Dienstleistungseinkaufs zu entwickeln.

1.2 Methodik und Aufbau

Um der Zielsetzung dieses Werkes gerecht zu werden, wurde eine hybride Methodik gewählt. Einerseits werden im Sinne einer deduktiven Herangehensweise existierende Arbeiten zum Thema „Dienstleistungseinkauf“ herangezogen und in eine nachvollziehbare Struktur überführt. Da sich die Beschaffung von Dienstleistungen in den Einkauf eines Unternehmens einfügen muss, empfiehlt sich ein allgemeines Einkaufsmanagementsystem als Strukturrahmen. So wurde zur Strukturierung des Dienstleistungseinkaufs das Konzept der 15M-Architektur nach Heß gewählt.

Als weitere Erkenntnisquelle wurden die umfassenden Praxiserfahrungen der Autoren aus jahrelanger Berufserfahrung in Einkauf und Beratung genutzt, um die Ausführungen zu präzisieren, zu konkretisieren und zu erweitern. Dieser Ansatz folgt dem Gedanken der Aktionsforschung, indem die Autoren als Beteiligte von Veränderungs- und Gestaltungsprozessen involviert sind.

Im Ergebnis stellt dieses Werk einen strukturierten, umsetzungsorientierten Handlungsleitfaden zur Etablierung eines strategischen Supply Managements für Dienstleistungen zur Verfügung. In Kap. 2 werden zunächst die Grundlagen zu Dienstleistungen geklärt. Kap. 3 stellt dann mit der 15M-Architektur den gewählten Strukturrahmen vor. In der 15M-Architektur ist zunächst eine Supply-Rahmenstrategie zu entwickeln (Kap. 4), die dann über Supply-Marktstrategien (Kap. 5) und Lieferanten- bzw. Dienstleisterstrategien (Kap. 6) konkretisiert wird. In Kap. 7 werden die für die Umsetzung erforderlichen Beschaffungsprozessstrategien näher betrachtet. Die zielorientierte Ausrichtung und Steuerung der gesamten Beschaffung ist Gegenstand des Performance Managements, insbesondere des Einkaufscontrollings, in Kap. 8. Das Buch schließt mit einer Zusammenfassung sowie einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen im Dienstleistungseinkauf (Kap. 9).

Literatur

- Axelsson, B., & Wynstra, F. (2002). *Buying business services*. London: Wiley.
- BME. (2005). *Wertsteigerung im Einkauf: Studie zur Erschließung von Potenzialen in nicht-traditionellen Beschaffungsfeldern*. Frankfurt a. M.: BME.
- Corsten, H., & Gössinger, R. (2015). *Dienstleistungsmanagement* (Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre, 6., vollst. überarb. u. akt. Aufl.). Berlin/Boston: de Gruyter/Oldenbourg.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2007). Services supply management: The next frontier for improved organizational performance. *California Management Review*, 49, 44–66.
- Fearon, H. E., & Bales, W. A. (1995). *Purchasing of non-traditional goods and services*. Tempe: Center for Advanced Purchasing Studies.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2019). *Anteil Dienstleistungen an der Bruttowertschöpfung*. <https://www.deutschlandinzahlen.de/tab/deutschland/branchen-unternehmen/dienstleistungen/anteil-dienstleistungen-an-der-bruttowertschoepfung>. Zugegriffen am 14.03.2020.
- van der Valk, W., & Rozemeijer, F. (2009). Buying business services: Towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, 23, 3–10.
- van Weele, A. J., & Eßig, M. (2017). *Strategische Beschaffung: Grundlagen, Planung und Umsetzung eines integrierten Supply Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- West, D. C. (1997). Purchasing professional services: The case of advertising agencies. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33, 2–9.
- Wittreich, W. J. (1966). How to buy/sell professional services. *Harvard Business Review*, 44, 127–137.



Begriffliche und systematisierende Grundlagen

2

In diesem Kapitel werden, ausgehend von dem im Einleitungskapitel dargelegten Bedeutungszuwachs, begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zum Thema „Dienstleistungen“ geschaffen.

2.1 Begriff der industriellen Dienstleistung

Obwohl bereits seit den 1960er-Jahren intensiv darüber diskutiert wird, wie Dienstleistungen zu definieren sind und was sie ausmacht, hat sich bis heute in der Betriebswirtschaftslehre keine allgemein anerkannte Definition herausgebildet. Häufig wird dieser Zustand mit der Vielfalt von Dienstleistungen oder mit der engen Verzahnung von Dienstleistungen mit Sachleistungen begründet (vgl. Thiell 2006). Trotz einer fehlenden Definition von Dienstleistungen, stimmen die meisten Autoren darin überein, dass Dienstleistungen Unterschiede zu Sachleistungen bzw. Gütern aufweisen. Einige Unterschiede mit Relevanz für den Einkauf sind in Tab. 2.1 dargestellt.

Die bedeutendsten Charakteristika von Dienstleistungen liegen in ihrer Heterogenität, Immaterialität (zumindest in der Phase, in der die Dienstleistung lediglich ein Leistungsversprechen darstellt), der Synchronität ihrer Produktion und ihres Absatzes sowie der Integration externer Faktoren (z. B. des Dienstleistungsnutzers oder seiner Gebäude, Fahrzeuge etc.) in den Leistungserstellungsprozess. Diese Charakteristika können als Kontinua verstanden werden, auf denen unterschiedliche Dienstleistungen zu positionieren sind.

Heterogenität bezieht sich dabei auf die Vielfalt angebotener Dienstleistungen und ihren – im Vergleich zu Gütern – hohen Individualisierungsgrad. Immaterialität bedeutet, dass Dienstleistungen – zumindest in der Phase vor ihrer eigentlichen Erbringung – physisch nicht darstellbar und nicht wahrnehmbar sind. Zum Beispiel kann die industrielle Dienstleistung „Gebäudereinigung“ vom Dienstleistungsnutzer erst bemerkt werden,

Tab. 2.1 Unterschiede zwischen Dienstleistungen und Sachleistungen

Kriterium	Dienstleistungen	Sachleistungen
Ergebnis des Produktionsprozesses	immateriell (und materiell)	materiell
Leistungsangebot	immateriell (nicht vorführbar)	materiell (vorführbar)
Lagerbarkeit	Nicht lagerbar	Lagerbar
Transportierbarkeit	nicht transportierbar	transportierbar
Beteiligte an der Leistungserstellung	Erstellung bedarf der Interaktion zwischen dem Kunden oder seiner Objekte und dem Dienstleister	Erstellung ist ohne Beteiligung des Kunden möglich
Zeitpunkt der Erstellung	Erstellung und Absatz erfolgen gleichzeitig (uno-actu-Prinzip)	Erstellung und Absatz sind zeitlich voneinander getrennt
Ort der Leistungserstellung	Interaktionsort (bedingte Standortgebundenheit)	Produktionsstätte
Eigentumsübertragung	Nutzung, keine Eigentumsübertragung	Eigentumsübertragung
Homogenitätsgrad des Prozessergebnisses	heterogen/individuell	homogen
Fixkostenanteil	hoch	(vergleichsweise) gering
Leistungs- und Preisdefinition	intransparent	(vergleichsweise) transparent

Quelle: Thiell 2006, S. 21

sobald sie bereits erbracht wurde. Die Integration externer Faktoren deutet darauf hin, dass die Dienstleistung nur unter Einbindung des Dienstleistungskunden selbst, seiner Objekte (z. B. Gebäude, Rechte, Informationen) oder weiterer Sachleistungen erbracht werden kann. Die Gebäudereinigung kann beispielsweise nur erbracht werden, wenn die Gebäude des Dienstleistungsnutzers vom Dienstleister genutzt werden können. Synchronität von Leistungserstellung und -absatz weist darauf hin, dass Dienstleistungen bereits bei ihrer Herstellung „verkauft“ sind, d. h. es findet z. B. keine Zwischenlagerung statt. Beispielsweise kann die Dienstleistung „Gebäudereinigung“ nicht im Voraus erbracht werden.

Unter industriellen Dienstleistungen oder auch Business-to-business-Dienstleistungen (B2B-Dienstleistungen) werden in diesem Buch Dienstleistungen verstanden, die von Unternehmen für andere Unternehmen erbracht werden. Sie sind von Verbraucherdienstleistungen zu unterscheiden, die Endkonsumenten von Unternehmen angeboten werden. Die am häufigsten beschafften industriellen Dienstleistungen sind in Tab. 2.2 überblicksartig aufgeführt.

2.2 Herausforderungen bei der Beschaffung industrieller Dienstleistungen

Die besonderen Merkmale von Dienstleistungen haben Auswirkungen auf ihre Beschaffung, die hier beispielhaft aufgeführt seien:

Tab. 2.2 Überblick häufig beschaffter industrieller Dienstleistungen

	Industrielle Dienstleistungen	Beispiele
1	Informations- und Telekommunikationsdienstleistungen	Hard- und Softwareimplementierung, Softwareentwicklung, Software-as-a-Service (SaaS), Customizing, System- und Usersupport, Telekommunikationsdienstleistungen
2	Facility Management (Gebäudemanagement)	Gebäudereinigung, Catering, Sicherheitsdienste, Gebäudewartung und -instandhaltung, ggf. Architekten- und Bauleistungen
3	Finanzielle Dienstleistungen	Bank- und Versicherungsleistungen, Leasing
4	Beratungsdienstleistungen	Managementberatung (Strategie-, Organisations-, Prozessberatung), Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung
5	Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen	Ingenieurdienstleistungen (Engineering), Prüfleistungen, Design
6	Technische Wartung- und -instandhaltung	Wartung und Instandhaltung von Betriebsmitteln
7	Flottenmanagement	Bereitstellung von Fahrzeugen zum Transport von Personen oder Gütern
8	Personaldienstleistungen	Training, Recruitment, Arbeitnehmerüberlassung
9	Marketingdienstleistungen	Marktforschung, Kampagnenentwicklung, Produktion, Werbung, Druck
10	Dienstleistungen für Geschäftsreisen und Events	Organisation und Buchung von Geschäftsreisen, Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions (MICE)
11	Transport- und Logistikdienstleistungen	Lagerhaltung, Gütertransport, Kontraktlogistik, Kurier-, Express-, Paketleistungen (KEP)

Quellen: Axelsson und Wynstra (2002); BME (2005); CAPS Research (2003)

- Die **Vielfalt von Dienstleistungen** macht es schwer, Beschaffungspraktiken zu entwickeln, die auf alle Dienstleistungen gleichermaßen anzuwenden sind. Daher sind Einkaufsmethoden für Dienstleistungen zu einem – im Vergleich zu Gütern – hohen Grad an die zu beschaffende Dienstleistung anzupassen. Beispielsweise wird es nur schwer möglich sein, einheitliche Ausschreibungsunterlagen für alle Dienstleistungen zu erstellen.
- **Immaterialität von Dienstleistungen** macht einen Vergleich und eine Evaluation von Dienstleistungen für das beschaffende Unternehmen schwierig, da man die Dienstleistung selbst z. B. nicht messen oder wiegen kann. Lediglich das Ergebnis der Dienstleistung ist vom Einkäufer wahrzunehmen. Daher ist bei der Bewertung von vielen Dienstleistungen oder Dienstleistern damit zu rechnen, dass subjektive Urteile wichtiger sind als bei Sachleistungen.
- Die **Synchronität von Erstellung und Absatz von Dienstleistungen** hat zur Folge, dass die Dienstleistungen noch nicht existieren, wenn sie vom Einkäufer beschafft werden. Das betont die Notwendigkeit für den Einkäufer, Anforderungen an Dienstleistungen zu präzisieren. Mit den Anforderungen beginnt bereits das Qualitätsmanagement

für zugekaufte Dienstleistungen, bevor überhaupt ein Vertrag über ihre Lieferung geschlossen wurde. Darüber hinaus bedeutet es, dass Dienstleistungen nicht gelagert werden können, was Auswirkungen auf das Bedarfsmanagement für Dienstleistungen hat.

- Da bei der Erstellung von Dienstleistungen immer auch **externe Faktoren** (z. B. Dienstleistungsnutzer) eingebunden sind, heißt dies für den Einkäufer, die Bewertung dieses Interaktionsprozesses bei der Evaluation der Dienstleistungsqualität zu berücksichtigen. Es bedeutet auch, dass ggf. verschiedene Nutzergruppen der gleichen Dienstleistung (z. B. Geschäftsführung und Mitarbeiter bei der Nutzung von Mietwagen) unterschiedliche Anforderungen an die Dienstleistung haben werden, die vom Einkauf in besonderer Weise berücksichtigt und ggf. priorisiert werden müssen.

Dieses Buch soll Einkäufern dabei helfen, mit den besonderen Herausforderungen bei der Beschaffung von industriellen Dienstleistungen besser umgehen zu können.

2.3 Systematisierung von industriellen Dienstleistungen

Wie bereits dargestellt, ist das Spektrum industrieller Dienstleistungen sehr breit. Um mit dieser Vielfalt besser umgehen zu können, wurden verschiedene Versuche unternommen, Dienstleistungen zu systematisieren und zu klassifizieren. Zwei dieser Systematisierungen, die aus unserer Sicht besondere Bedeutung für die Beschaffung besitzen, sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Die Abgrenzung von Dienstleistungen zu Sachleistungen ist nicht immer vollkommen trennscharf. Dies liegt auch daran, dass nahezu kein extern beschafftes Gut ohne einen bestimmten Dienstleistungsanteil an ein beschaffendes Unternehmen geliefert werden kann. So sind beispielsweise die Lieferung und Installation von Kommunikationsmitteln (z. B. Smartphones) als auch die Beratung des beschaffenden Unternehmens im Rahmen eines Reorganisationsprojektes durch eine externe Managementberatung als Dienstleistung aufzufassen. Während im ersten Fall der Dienstleistungsanteil als relativ gering angesehen werden kann, kann man Beratungstätigkeit als „reine“ Dienstleistung auffassen. Somit werden Einkäufer wahrscheinlich durchaus mit Dienstleistungen ohne Sachleistungsanteil zu tun haben, es ist jedoch unwahrscheinlich, dass sie Sachleistungen völlig ohne Dienstleistungsanteil beschaffen werden. Die Grenze zwischen Sach- und Dienstleistungen verläuft nach dieser Sichtweise asymmetrisch. Dieser Zusammenhang ist in Abb. 2.1 verdeutlicht.

Für die Beschaffung hat diese Ansicht vor allem organisatorische Folgen. Soll die Beschaffungsabteilung auch nach Beschaffungsobjekten gegliedert werden, so stellen sich zwei Fragen: a) Benötigen wir für die Beschaffung von Dienstleistungen spezialisierte Einkäufer und b) Welche Dienstleistungen sollen von diesen verantwortet werden? Aufgrund des asymmetrischen Verlaufs der Grenze zwischen Sach- und Dienstleistungen sind diese Fragen je Beschaffungsabteilung individuell und unter Hinzunahme weiterer Kriterien (z. B. Beschaffungsvolumen) zu beantworten.

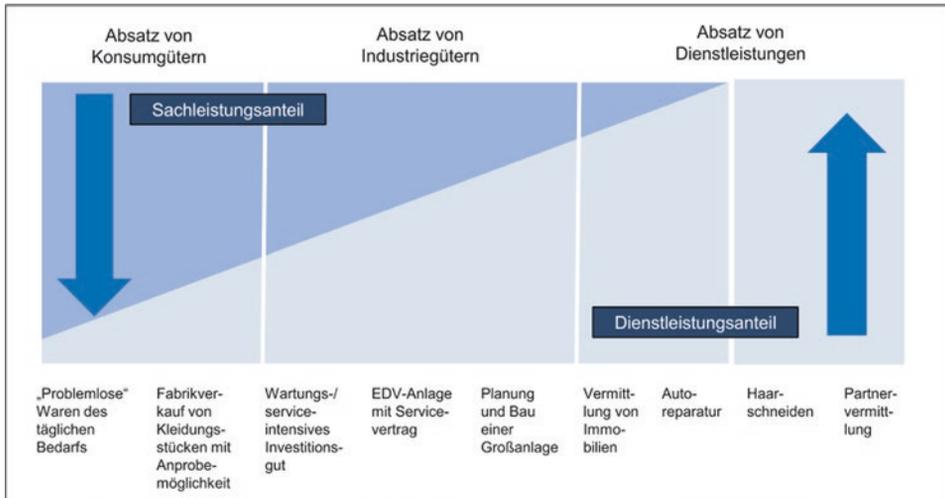


Abb. 2.1 Der Marketing-Verbund-Kasten. (Quelle: In Anlehnung an Hilke 1991, S. 8)

Eine weitere vorgeschlagene Klassifikation von industriellen Dienstleistungen zieht die Nutzung der betreffenden Dienstleistung mit in Betracht (Vgl. Wynstra et al. 2006; van der Valk et al. 2009). Dabei wird davon ausgegangen, dass die Nutzung der entsprechenden Dienstleistung durch das beschaffende Unternehmen den Interaktionsprozess zwischen Dienstleister und Nutzer beeinflusst. Dabei werden folgende Dienstleistungstypen unterschieden:

- **Komponentendienstleistungen** werden weitgehend unverändert in das Angebot des beschaffenden Unternehmens an seine Endkunden übernommen.
- **Halbfertige Dienstleistungen** werden den Endkunden ebenfalls vom beschaffenden Unternehmen bereitgestellt, aber erst nachdem sie von ihm verändert wurden.
- **Instrumentelle Dienstleistungen** werden vom beschaffenden Unternehmen dazu genutzt, die eigenen Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen.
- **Konsumierte Dienstleistungen** werden vollständig vom beschaffenden Unternehmen genutzt und nicht Teil seines Angebotes an die Endkunden.

Am Beispiel der Facility-Management-Dienstleistungen sollen die Auswirkungen dieser Klassifikation für die Beschaffung verdeutlicht werden. Gebäudereinigung stellt beispielsweise für ein produzierendes Unternehmen eine konsumierte Dienstleistung dar, während sie für ein Wohnungsunternehmen eher eine Komponentendienstleistung ist. Während im ersten Fall mögliche Qualitätsmängel für das produzierende Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit nur ärgerlich sind, leidet im Fall des Wohnungsunternehmens möglicherweise die Geschäftsbeziehung zum Endkunden (d. h. dem Mieter). Die beiden Unternehmen werden daher ggf. ihr Lieferanten- und Qualitätsmanagement für die zugekaufte Dienstleistung in unterschiedlicher Intensität betreiben.

Literatur

- Axelsson, B., & Wynstra, F. (2002). *Buying business services*. London: Wiley.
- BME. (2005). *Wertsteigerung im Einkauf: Studie zur Erschließung von Potenzialen in nicht-traditionellen Beschaffungsfeldern*. Frankfurt a. M.: BME.
- CAPS Research. (2003). *Benchmarking report on indirect spend management*. Tempe: Center for Advanced Purchasing Studies.
- Hilke, W. (1991). *Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen* (Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 35). Wiesbaden: Gabler.
- Thiell, M. (2006). *Strategische Beschaffung von Dienstleistungen: Eine Grundlegung und Untersuchung der Implikationen dienstleistungsspezifischer Objektmerkmale auf Basis institutionenökonomischer Ansätze*. Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- van der Valk, W., Wynstra, F., & Axelsson, B. (2009). Effective buyer-supplier interaction patterns in ongoing service exchange. *International Journal of Operations and Production Management*, 29, 807–833.
- Wynstra, F., Axelsson, B., & van der Valk, W. (2006). An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. *International Journal of Service Industry Management*, 17, 474–496.



Überblick über die 15M-Architektur

3

Dieser Leitfaden orientiert sich an der 15M-Architektur der Supply-Strategie, die in diesem Kapitel vorgestellt wird. Die 15M-Architektur der Supply-Strategie ist ein ganzheitlicher Ansatz zur evolutionären Entwicklung einer Supply-Strategie. Gleichzeitig dient sie auch als Konzept zur schrittweisen und nachhaltigen Entwicklung des strategischen Einkaufs. Die 15M-Architektur ist modular mit fünf Strategiebausteinen und 15 Modulen aufgebaut. 15M im Namen der 15M-Architektur steht für 15 Module. Es werden die grundlegende Idee der 15M-Architektur und die Logik ihres Aufbaus vorgestellt. Anschließend wird ein Überblick über die fünf Strategiebausteine und die 15 Module gegeben. Dabei werden die besonderen Fragestellungen eines Dienstleistungseinkaufs benannt und innerhalb der 15M-Architektur verankert.

Die Zielsetzung und der Nutzen eines ganzheitlichen Einkaufsmanagements bzw. im Konkreten der 15M-Architektur soll zunächst mit einem kleinen illustrativen Beispiel verdeutlicht werden: Stellen Sie sich vor, Sie sollen den Aufbau eines völlig neuen Stadtteils managen. Denken Sie beispielsweise an die Hamburger HafenCity, die in einem Zeitraum von über dreißig Jahren zu einem Quartier mit voraussichtlich 14.000 Wohneinheiten, 45.000 Arbeitsplätzen und exponierten öffentlichen Gebäuden wie der Elbphilharmonie oder der HafenCity Universität entwickelt wird. Zwischen dem Beschluss in der Hamburger Bürgerschaft im Jahr 1997 und dem ersten Spatenstich im Jahr 2001 vergingen vier Jahre mit Vorbereitungen und Planungen. Beispielsweise wurden in einem Masterplan 12 Bauabschnitte festgelegt, die schrittweise entwickelt werden. Die verkehrstechnische Erschließung des öffentlichen und individuellen Verkehrs muss sichergestellt werden. Die Versorgung mit Energie, Wasser, Abwasser oder Telekommunikation muss ebenso geklärt werden wie die Entsorgung.

Von zentraler Bedeutung für derartige Großprojekte ist, dass bereits zu Beginn des Projektes eine grundlegende Vorstellung von der Gesamtarchitektur entwickelt wird. Ohne die Details zu kennen, sollten die grundsätzlichen Strukturen und die wesentlichen

Schnittstellen bekannt sein. Es wäre beispielsweise problematisch im Bauabschnitt 10 zu erkennen, dass man im Bauabschnitt 9 keine Versorgungsleitungen für Bauabschnitt 10 berücksichtigt hat, so dass neu gebaute Straßen wieder aufgerissen werden müssen. Oder noch unangenehmer: Man merkt zu spät, dass die Zufahrtsstraßen für Bauabschnitt 10 vergessen wurden.

So dumm kann doch niemand sein, sollte man meinen. Betrachtet man, wie viele (mittelständische) Unternehmen ihren strategischen Einkauf aufbauen, fallen allerdings Parallelen zu dieser wenig planvollen Vorgehensweise auf: In der Ausgangssituation gibt es kaum strategische Instrumente. Das birgt große Chancen. Es werden sofort vielfältige Verbesserungsaktivitäten gestartet. Durch systematische Ausschreibungen und intensive Verhandlungen sind ganz erhebliche Kostenpotenziale zu heben. In der Division A ist die Lieferantenqualität ungenügend, so dass für die Division A sofort eine Lieferantenbewertung aufgebaut wird. Schlechte Lieferperformance wird strikt sanktioniert. Ferner werden Geschäfte nach Asien verlagert, um die Kostenvorteile eines Best-Country-Sourcing zu nutzen. Zur Reduzierung der Prozesskosten und zur Steigerung von Bündelungsvorteilen sollen alle Einkäufer erheblich die Lieferantenzahl reduzieren.

Innerhalb von zwei Jahren wird viel bewegt. Jedoch sind plötzlich erhebliche Probleme zu erkennen. Die Lieferantenbewertung der Division A passt überhaupt nicht zum Geschäft von Division B, obwohl es gemeinsame Lieferanten im erheblichen Umfang gibt. Ferner ist sie auch nicht kompatibel zur neuen SRM-Software. In einer wichtigen Warengruppe wurde eine Technologieentwicklung verschlafen und keiner der aus Kostensichtspunkten ausgewählten Lieferanten ist als Entwicklungspartner geeignet. Im Bereich der IT-Dienstleistungen ist eine gefährliche monopolartige Abhängigkeit von einem Dienstleister entstanden. Vielleicht wurde der Abbau von Lieferanten zu radikal betrieben ...

Das Beispiel ist konstruiert und vielleicht etwas überzeichnet. Es veranschaulicht aber ein weit verbreitetes Phänomen, den strategischen Einkauf ohne Gesamtplan opportunistisch aufzubauen. Es werden die Einkaufsprozesse oder -instrumente entwickelt und eingeführt, die gerade eben als besonders wichtig angesehen werden und kurzfristige Wirkung versprechen. Da kann es schon einmal passieren, dass „die Zufahrtsstraße“ für den nächsten Bauabschnitt vergessen wird. Je größer das Unternehmen, desto bedeutsamer ist die Gefahr, dass in unterschiedlichen Divisionen oder Regionalgesellschaften unterschiedliche „Baumeister“ mit unterschiedlichen Erfahrungen am Werke sind. Zudem verstärken der kurzfristige Erfolgsdruck und persönliche Eitelkeiten (Not-invented-here-Syndrom) die Problematik.

Die 15M-Architektur der Supply-Strategie ist ein grundsätzlicher Bauplan für den strategischen Einkauf und eng damit verbunden eine Systematik für die Entwicklung einer systematischen Supply-Strategie. Sie wurde in den Jahren 2006 bis 2008 in Zusammenarbeit mit mehreren Unternehmen (Mittelständler unterschiedlicher Branchen und Größe sowie ein internationaler Großkonzern) entwickelt. Seit fast fünfzehn Jahren hat sie sich in vielen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen bewährt. Die 15M-Architektur stellt unabhängig von der Branche und der Unternehmensgröße eine bewährte

Struktur mit den erforderlichen Schnittstellen zur Entwicklung des strategischen Einkaufs bereit. Sie garantiert, dass sich zukünftige Bauabschnitte problemlos einfügen lassen. Damit können Unternehmen unmittelbar mit der Entwicklung einzelner besonders vielversprechender Prozesse oder Instrumente im strategischen Einkauf beginnen. Ebenso wird es somit möglich, dass mehrere Divisionen an unterschiedlichen Bauabschnitten arbeiten, z. B. Division A beginnt mit dem Lieferantenmanagement und Division B mit der Materialgruppenstrategie. Im Bild gesprochen können Sie also mit Bauabschnitt 12 vor Bauabschnitt 9 beginnen, wenn das vorteilhaft erscheint. Trotzdem haben Sie die Sicherheit, dass es bei der späteren Konkretisierung von Bauabschnitt 9 keine Probleme geben wird.

Darüber hinaus können zu den einzelnen Bestandteilen der 15M-Architektur Bauanleitungen oder Best-Practice-Hinweise gegeben werden. Im Bild gesprochen: Es wird nicht nur angemerkt, dass eine Verkehrsplanung erfolgen muss. Vielmehr liegt der Mehrwert auch in Hinweisen, welche Aspekte dabei zu berücksichtigen sind und wie eine Verkehrsplanung idealerweise durchzuführen ist. Die konkrete Verkehrsplanung für das zu entwickelnde Quartier – unter Berücksichtigung der geplanten Nutzung sowie von topografischen Anforderungen – muss dann natürlich im Einzelfall erfolgen. In der 15M-Architektur können beispielsweise im Sinne eines Leitfadens Hinweise zum Aufbau einer wirkungsvollen Lieferantenbewertung mit ihren Schnittstellen zum Materialgruppenmanagement und zur Lieferantenstrategie gegeben werden. Es können Implementierungstipps oder Checklisten möglicher Bewertungskriterien angeboten werden. Die Konkretisierung und Umsetzung der Lieferantenbewertung muss allerdings im Unternehmen erfolgen.

Im Jahre 2016 wurden die Erfahrungen aus zehn Jahren vielfältiger Praxisprojekte in der Version 2.0 der 15M-Architektur der Supply-Strategie gebündelt und veröffentlicht. Die Ausführungen im vorliegenden Werk beziehen sich auf die 15M-Architektur der Supply-Strategie Version 2.0.

Dieses Buch konzentriert sich auf den Einkauf von Dienstleistungen. Aufgrund der oben bereits vorgestellten Besonderheiten von Dienstleistungen ergeben sich bei der Anwendung der einzelnen strategischen Bausteine besondere Herausforderungen, die zu dienstleistungsspezifischen Instrumenten, Prozessen und Implementierungsempfehlungen führen. Die Einbettung bzw. die Systematik erfolgt nach der 15M-Architektur. Als grundsätzliche Architektur ist sie auch für den Einkauf von Dienstleistungen geeignet. Die 15M-Architektur ist an anderer Stelle ausführlich beschrieben (siehe Kasten Beschreibung der 15M-Architektur). In diesem Buch wird die 15M-Architektur allerdings so weit vorgestellt, dass die Lektüre ohne Rückgriff auf die Vertiefungswerke möglich ist. Insofern wird folgend ein Überblick über die 15M-Architektur mit den Hinweisen auf die Besonderheiten im Dienstleistungseinkauf gegeben. In Abschn. 3.1 soll ein grundlegendes Verständnis zur 15M-Architektur vermittelt werden. Anschließend wird die Struktur der 15M-Architektur vorgestellt. Die 15M-Architektur ist modular aufgebaut und in fünf Strategiebausteine mit insgesamt 15 Modulen gegliedert. Der Name 15M-Architektur steht für 15 Module (Abschn. 3.2).

Veröffentlichungen zur 15M-Architektur

Die Ausführungen zur 15M-Architektur in diesem Werk basieren auf folgenden Publikationen. Erstmals wurde die 15M-Architektur im Jahr 2008 veröffentlicht in: Gerhard Heß: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer Ansatz und Praxisfälle, Gabler-Verlag (Heß 2008), (2. Aufl. 2010). In dem Werk werden die Konzepte der 15M-Architektur auf 450 Seiten sehr tief gehend beschrieben. Mit dem Leitfaden „Gerhard Heß: Strategischer Einkauf und Supply-Strategie – Schrittweise Entwicklung des strategischen Einkaufs mit der 15M-Architektur, 4. Aufl. Wiesbaden Gabler Springer-Verlag 2017“ soll Praktikern ein vereinfachter Zugang ermöglicht werden und es wurden zehn Jahre Anwendungserfahrungen in der Version 2.0 der 15M-Architektur berücksichtigt. (In Englisch: Gerhard Heß: Strategic Purchasing and Supply Strategy – Step-by-Step Development of Strategic Purchasing with the 15M Architecture, Eigenverlag Nürnberg 2020). Im Jahr 2019 erschien im SpringerGabler Verlag das Werk Gerhard Heß, Manfred Laschinger, Strategische Transformation im Einkauf – Fallstudie und Anleitung zur praktischen Umsetzung, in dem insbesondere der Prozess angeleitet wird, einen bedeutungslosen abwickelnden Einkauf zum strategischen Player im Unternehmen zu entwickeln (Heß und Laschinger 2019). Darüber hinaus werden in Aufsätzen einzelne Gestaltungselemente der 15M-Architektur vertieft, z. B.: Steuerungsprozesse im Einkauf (Heß 2011); Aufbau 15M-Reifegradmodell (Heß 2015), systematischer Aufbau des Einkaufscontrolling (Heß 2016), systematische Verankerung der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit im Einkauf (Heß 2019).

3.1 Grundverständnis der 15M-Architektur der Supply-Strategie

Die 15M-Architektur der Supply-Strategie ist (2) ganzheitlich angelegt, (3) integrativ, da alle Schnittstellen eines Einkaufs beachtet werden, (4) evolutionär, da schrittweise vorgegangen werden kann, und (5) umsetzungsorientiert. Diese vier Eigenschaften werden folgend näher betrachtet. Zuvor soll allerdings (1) ein einfaches pragmatisches Verständnis von Strategie und Supply-Strategie vorgestellt werden, das diesem Werk zugrunde liegt. (Zu einer tief gehenden Analyse des Begriffs der Strategie in Verbindung mit der Supply-Strategie vgl. Heß 2010, S. 19–38, sowie 2017, S. 5–13.)

(1) Pragmatisches Verständnis von Supply-Strategie

Im operativen Tagesgeschäft sind die Erfolgchancen weitgehend festgelegt. Das gilt gleichermaßen für den Vertrieb wie für den Einkauf. Wenn die Kostenposition des Unternehmens schlecht ist und keine wesentlichen Wettbewerbsvorteile gegenüber den Marktbegeleitern bestehen, wird es selbst für Vertriebsprofis sehr schwierig eine gute Rendite zu erzielen. Ebenso werden sich Einkaufsprofis schwertun, gute Preise und vielfältige

Serviceleistungen heraus zu handeln, wenn sie mächtigen oder gar monopolistischen Lieferanten gegenüberstehen. Auch wenn die Leistungen der operativen Prozesse nicht unterschätzt werden dürfen, sind die Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg lange vor dem eigentlichen operativen Geschäft zu schaffen. Dies führt zum Strategieverständnis dieses Werkes:

- ▶ Eine **Strategie** umfasst die grundlegenden Entscheidungen und Maßnahmen, mit denen die Voraussetzungen für den zukünftigen Erfolg geschaffen werden sollen. Dabei wird in der Regel ein Planungshorizont von zwei bis fünf, gelegentlich auch zehn Jahren und länger zugrunde gelegt. Mit Gälweiler (1976, 1986, S. 26) gesprochen, zielt die Strategie also auf die Generierung und Sicherung von Erfolgspotenzialen des Unternehmens.
- ▶ **Supply-Strategie:** Konkretisiert man die Strategie-Definition für die Versorgung des Unternehmens so zielt die Supply-Strategie auf die grundlegenden Entscheidungen und Maßnahmen zur Generierung und Sicherung von Erfolgspotenzialen in der Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Leistungen.

Die Erfolgspotenziale in der Versorgung betreffen die Voraussetzungen dafür, dass das Unternehmen zukünftig die Versorgung zu möglichst besseren Bedingungen wie der Wettbewerb sicherstellen kann. Die folgenden Beispiele strategischer Weichenstellungen sollen den Charakter einer Supply-Strategie illustrieren:

- **Integration von Entwicklungsdienstleistern:** Die Zusammenarbeit mit Entwicklungsdienstleistern kann die Entwicklungsgeschwindigkeit und die Entwicklungskapazität um Größenordnungen verbessern und insofern dem Unternehmen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Der Aufbau einer solchen Entwicklungspartnerschaft – bis zur völligen Reife – wird in der Regel mehrere Jahre benötigen.
- **Outsourcing an osteuropäische Dienstleister:** Die Verlagerungen von Leistungen an einen osteuropäischen Dienstleister – z. B. IT-Dienstleistungen – kann als anspruchsvolle Tätigkeit eingestuft werden, die sich von der ersten Idee bis zum reibungslos funktionierenden Prozess leicht über zwei bis drei Jahre hinziehen kann. Gelingt die Verlagerung wird sich ggf. die Kostenposition grundsätzlich verbessern.
- **Aufbau eines Materialgruppenmanagements:** Die Entwicklung eines Materialgruppenmanagements zur Realisierung von konzernweiten Bündelungseffekten verspricht wesentliche Potenziale, ist aber in der Regel eine mehrjährige anspruchsvolle Aufgabe.
- **Second-Source-Strategie:** Die Etablierung einer Second-Source-Strategie bei allen kritischen Dienstleistungen zielt auf die Vermeidung von Versorgungsrisiken und Abhängigkeiten von einzelnen Dienstleistern. Auch die Umsetzung einer Second-Source-Strategie ist in der Regel ein umfassendes strategisches Projekt.

An diesen Beispielen werden die Eigenschaften einer guten (Supply-)Strategie deutlich:

- **Vorsteuerungscharakter, Langfristorientierung und Investitionscharakter:** Strategie zielt auf die zukünftigen Handlungsspielräume und Erfolgchancen und ist insofern vorsteuernd und meist langfristig ausgerichtet. In der Konsequenz ist eine Strategie als eine Investition in die Zukunft zu verstehen. Dies erklärt das Spannungsfeld zwischen dem auf kurzfristige Erfolge ausgerichteten operativen Tagesgeschäft und der meist nicht aktivierbaren Investition in Strategie.
- **Sachzielorientierung, Einzigartigkeit und regelbrechend:** Strategie soll den Weg aufzeigen, wie der Geschäftserfolg gesteigert werden soll. Reine Formalziele, wie Gewinnsteigerung, Kostensenkung, sind somit noch keine Strategie. Es geht in der Strategie vielmehr darum, wie diese Formalziele erreicht werden sollen, z. B. Aufbau von China-Sourcing oder Nutzung von Bündelungsvorteilen. Besonders erfolgsträchtig sind dabei Vorgehensweisen, die einzigartig sind und mit Branchenregeln brechen. Damit kann sich ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern deutlich abheben.

Warum sollte von einer Supply-Strategie statt von einer Einkaufsstrategie gesprochen werden

Eine Strategie sollte die zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens ganzheitlich betrachten. So sollte auch eine Strategie zur Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Leistungen ganzheitlich unter Beachtung aller relevanten Blickwinkel erfolgen. Deshalb sollten gleichermaßen einkäuferische, logistische, qualitätsorientierte und technische Aspekte integriert werden. Der Begriff „Supply-Management“ ist im Bereich der Versorgung der Begriff, der den cross-funktionalen Ansatz einer Strategie am besten verkörpert.

Darüber hinaus ist noch ein psychologisches Argument anzuführen: Warum sollte es Aufgabe einer Logistik oder eines Qualitätsmanagements sein, eine Einkaufsstrategie mit zu entwickeln. Sehr schnell würde vermutet, dass der Einkauf die anderen cross-funktionalen Partner für seine Ziele einspannen möchte. Der Begriff „Supply-Strategie“ vermittelt hingegen Neutralität.

(2) Ganzheitlicher Ansatz

Die 15M-Architektur hat den Anspruch den strategischen Einkauf ganzheitlich mit allen wesentlichen Fragestellungen in einer systematischen Architektur abzubilden. Zur Ableitung der Systematik wird von einer einfachen generischen Überlegung ausgegangen (siehe Abb. 3.1, linke Seite).

Ein Unternehmen ist auf einem bzw. einigen Absatzmärkten tätig und verfolgt auf diesen Märkten (hoffentlich) eine Unternehmens- und jeweils eine Wettbewerbsstrategie. Um die Leistungen für die Absatzmärkte bereitstellen zu können, benötigt das Unternehmen wiederum selbst Leistungen aus seinen Supply-Märkten. Supply-Märkte sind beispielsweise der Markt für IT-Dienstleistungen, der Markt für Marketingberatung bzw. der Markt für Telekommunikationsleistungen. Im Ideal entspricht die Materialgruppenstruktur des

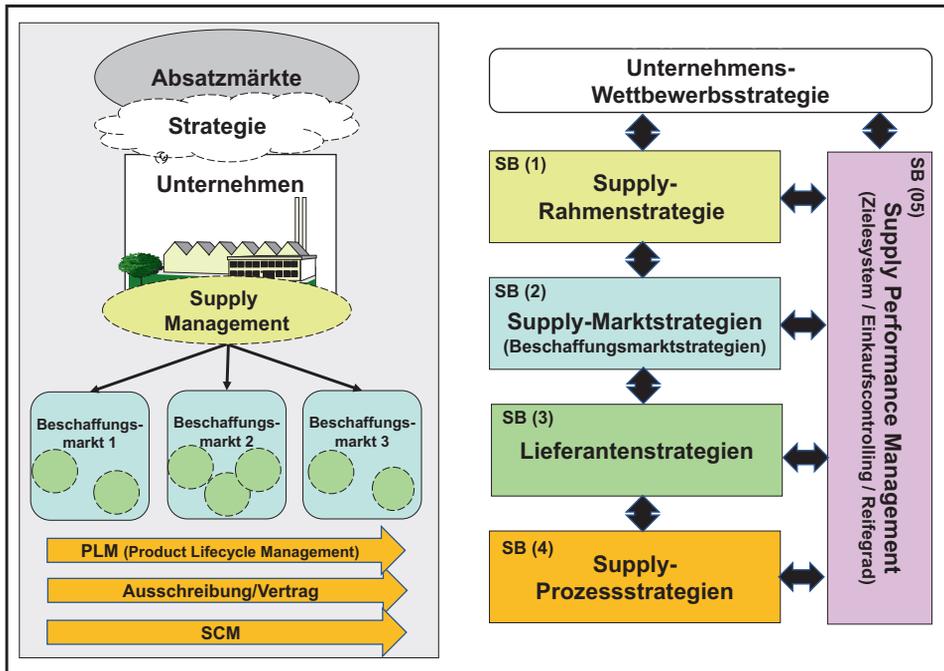


Abb. 3.1 Ableitung der 15M-Architektur der Supply-Strategie. (Quelle: Heß 2017, S. 25)

Unternehmens der Marktstruktur. In der Regel sind Unternehmen in sehr vielen und sehr unterschiedlichen Supply-Märkten aktiv.

Die Leistungen innerhalb der einzelnen Supply-Märkte werden von Lieferanten bezogen, die in Abb. 3.1 durch die hellen Kreise symbolisiert werden. Die Zahl der Lieferanten in den einzelnen Märkten schwankt sehr zwischen einem Monopolisten bis hin zu polypolistischen Strukturen.

Für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens und mit den Lieferanten sind klar definierte, transparente Prozesse erforderlich. Hierbei können beispielsweise der Ausschreibungs- und Vertragsmanagementprozess, Supply-Chain-Management-Prozesse zur operativen Abwicklung von Bestellung, logistischer Abwicklung und Zahlung (procure2pay) sowie die Entwicklungsprozesse (Product-Lifecycle-Management-Prozesse) unterschieden werden.

Die Aktivitäten auf den Supply-Märkten sowie gegenüber den Lieferanten sind auf die Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien auszurichten und müssen untereinander abgestimmt werden. Ebenso müssen die Supply-Prozesse strategisch ausgerichtet werden. Diese Aufgabe ist Gegenstand im Supply Management.

Aus diesem einfachen Marktmodell heraus lässt sich die Struktur einer Supply-Strategie und damit der 15M-Architektur mit fünf Strategiebausteinen (SB 1 bis SB 5) ableiten (siehe Abb. 3.1, rechte Seite):

- **Supply-Marktstrategien (SB 2):** Für die wesentlichen Supply-Märkte wird jeweils eine Supply-Marktstrategie benötigt. In mittelständischen Unternehmen sind erfahrungsgemäß für 15 bis 20 strategisch bedeutsame Märkte Strategien erforderlich. In Großunternehmen können über 100 Supply-Märkte strategisch bedeutsam sein.
- **Lieferantenstrategien (SB 3):** Für die Entwicklung der Zusammenarbeit mit den Top-Lieferanten sollte jeweils eine Lieferantenstrategie formuliert werden. Die Lieferantenbewertung dient der Lieferantenstrategie als Basis, um die vergangene Leistung und die aktuellen Entwicklungspotenziale des Lieferanten zu bewerten.
- **Supply-Prozesse (SB 4):** Analog zu den bisherigen Überlegungen sollten auch für Schlüsselprozesse Strategien formiert werden, die eine nachhaltige Optimierung der Prozesse und eine Ausrichtung der Prozesse an der Unternehmens- und den Wettbewerbsstrategien sicherstellen.
- **Supply-Rahmenstrategie (SB 1):** In der Rahmenstrategie erfolgt die strategische Ausrichtung des Supply Managements. Einerseits muss das Supply Management an der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie ausgerichtet werden. Andererseits sind die einzelnen Markt- und Lieferantenstrategien nicht voneinander unabhängig, so dass diese aufeinander abzustimmen sind.
- **Supply-Performance-Management (SB 5):** Im Supply-Performance-Management wird die Supply-Strategie über die vier Ebenen – Rahmenstrategie, Marktstrategie, Lieferantenstrategie und Prozessstrategien – gesteuert. Gegenstand der Steuerung sind die strategischen Ziele (insbesondere auch Kennzahlen), die strategischen Maßnahmen sowie die Fortentwicklung der einzelnen Strategiebausteine (siehe unten evolutionärer Ansatz).

Soweit Verwechslungen ausgeschlossen sind, wird im Folgenden vereinfachend von Rahmenstrategie (SB 1), Marktstrategie (SB 2), Lieferantenstrategie (SB 3), Prozessstrategien (SB 4) und Performance-Management (SB 5) gesprochen.

Modulare Struktur: Die fünf Strategiebausteine der 15M-Architektur der Supply-Strategie werden in insgesamt 15 Module untergliedert (vgl. Abb. 3.2). Aus dieser Modulstruktur leitet sich auch der Name der 15M-Architektur ab. 15M steht für 15 Module. In der ursprünglichen 15M-Architektur Version 1.0 wurden die Module mit Modul 1 = M 01 bis Modul 15 = M15 durchnummeriert. Um Verwechslungen auszuschließen werden die Module in der neuen 15M-Architektur Version 2.0 mit Modul 1 = N01 bis Modul 15 = N15 bezeichnet. Dabei wurde N als nachfolgender Buchstabe von M gewählt und kann für „neu^es Modul“ stehen.

Die modulare Struktur hilft die umfassenden Strategiebausteine in überschaubare Module einzuteilen und vereinfacht einen schrittweisen Aufbau der Supply-Strategie. Je nach Priorität und verfügbarer Kapazität können einzelne Module früher oder später bearbeitet werden. In Konzernstrukturen kann in unterschiedlichen Bereichen auch mit unterschiedlichen Modulen begonnen werden. Die 15M-Architektur stellt die Kompatibilität der Lösungen sicher. Der evolutionäre Ansatz der 15M-Architektur wird unten in diesem Kapitel vertieft.

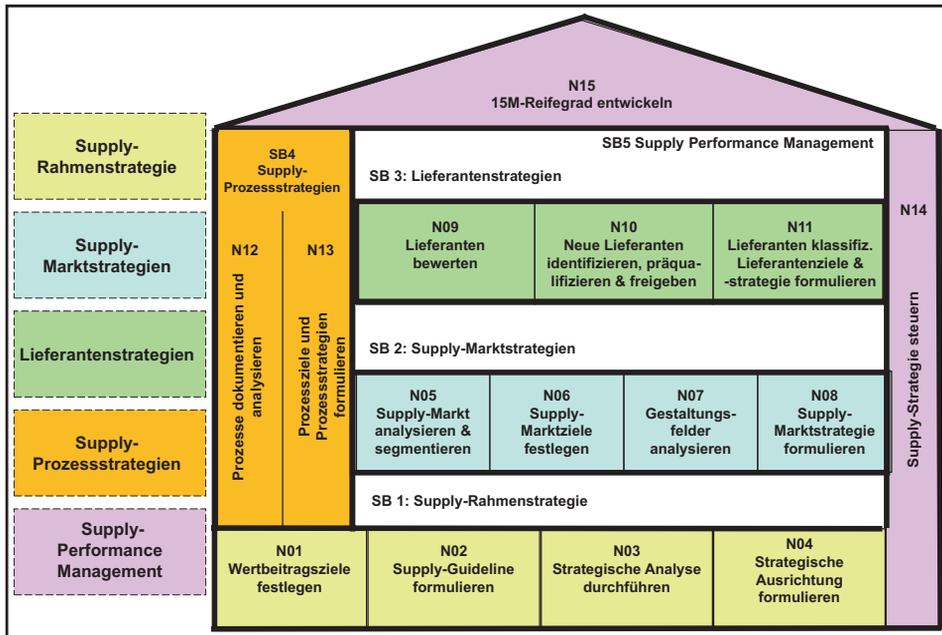


Abb. 3.2 Die 15M-Architektur der Supply-Strategie 2.0. (Quelle: Heß 2017, S. 26)

Die einzelnen Module werden im folgenden Abschn. 3.2 überblicksartig vorgestellt. Dabei werden die spezifischen Aspekte im Dienstleistungseinkauf herausgearbeitet. Damit wird – im Sinne der Ganzheitlichkeit – auch deutlich, dass die 15M-Architektur gut geeignet ist die Besonderheiten im Dienstleistungseinkauf zu strukturieren. Die Kap. 4, 5, 6, 7 und 8 orientieren sich an den Strategiebausteinen und nachfolgend die einzelnen Abschnitte an der Modulstruktur der 15M-Architektur. In diesem Zusammenhang werden die Spezifika im Dienstleistungseinkauf vertieft ausgeführt.

Zwei Themen könnte der geeignete Leser bei Betrachtung der 15 Module vermissen, die im Sinne der Ganzheitlichkeit zwingend berücksichtigt sein müssen: Risikomanagement und Nachhaltigkeit. Beide Themen sind innerhalb der 15M-Architektur fest verankert:

Zum Risikomanagement im Einkauf (vgl. Heß 2017, S. 36 ff. sowie Heß 2010, S. 73 ff.): Es gibt keine betriebswirtschaftliche Entscheidung unter Sicherheit. In jeder vernünftigen Entscheidung – und somit in jeder Strategie – sind Risikoaspekte zu beachten. Insofern werden in den Strategiebausteinen 1 bis 4 die jeweils relevanten Risiken identifiziert, bewertet und gesteuert. Die Top-Risiken des Einkaufs sind Gegenstand der Rahmenstrategie. Markt-, Lieferanten- und Prozessrisiken werden in den Markt-, Lieferanten- und Prozessstrategien behandelt. Die Erkenntnisse beeinflussen die strategischen Ziele und Maßnahmen, die wiederum dann im Performance Management gesteuert werden. Das Risikomanagement ist also in der Supply-Strategie integriert und wird im Zusammenhang mit den jeweiligen Entscheidungen besprochen. Bezüglich des Dienstleistungseinkaufs werden folgende Risiken besonders hervorgehoben: Top-Risiken im