

3.7 Der Einkauf von Dienstleistungen¹

Auf einen Blick

So optimieren Sie Ihren Dienstleistungseinkauf

Der Einkauf von Dienstleistungen wird in den meisten Unternehmen eher stiefmütterlich behandelt. Häufig besteht sogar Unklarheit darüber, wie hoch die Kosten sind, die durch Dienstleistungen im Unternehmen anfallen. Mangelnde Markttransparenz, wenig Erfahrung mit dem Dienstleistungseinkauf und fehlende Standardisierung von Dienstleistungen führen dazu, dass die Unternehmen in diesem Bereich Probleme haben. Der vorliegende Beitrag soll Ihnen dabei helfen, diese Probleme zu überwinden und den Einkauf von Dienstleistungen zu verschlanken, um so Kosten zu sparen und mehr Effizienz zu gewährleisten.

Schlagzeilen:

- 1 Definition und Merkmale von Dienstleistungen
- 2 Der Einkauf von Dienstleistungen – wenig Transparenz und viel Unsicherheit
- 3 Kosteneffizient im Dienstleistungseinkauf
- 4 Beschaffung von Dienstleistungen
- 5 Fazit
- 6 Praxisbeispiel: Einkauf von Gebäudereinigungsdienstleistungen
- 7 E-Procurement-Tools für den Einkauf von Dienstleistungen
- 8 Onlinekataloge für Dienstleistungen
- 9 Praxisbeispiel: cargoclix.com – der Onlinemarktplatz für Logistikdienstleistungen
- 10 Praxisbeispiel: Siemens Reisebuchungen zu 100 % online
- 11 Next Steps

Die Einkaufspolitik hat in den Unternehmen mittlerweile einen großen Stellenwert erlangt. Jeder im Einkauf gesparte Euro wirkt mit einem erheblichen Multiplikator direkt auf das Betriebsergebnis. So hat bei einer Umsatzrendite von angenommenen 4 % und einem Anteil des Materialeinsatzes von 60 % eine Einsparung von einem Prozentpunkt im Einkauf die gleiche Wirkung wie eine 25%ige Umsatzsteigerung. Allein solche Zahlen verdeutlichen, wie wichtig es ist, den Einkauf effizient und gut strukturiert zu organisieren.

Der Einkauf von allgemeinen Gütern erfüllt oft diese Anforderungen, bei dem Einkauf von Dienstleistungen jedoch sieht es meist anders aus. Dieser Bereich wird von den meisten Unternehmen eher stiefmütterlich behandelt. Das liegt u.a. daran,

¹ Autorin: Birgit Kluger

Dienstleistungseinkauf umfasst alle Unternehmensbereiche

das die meisten Unternehmen für diese Bereiche aufgrund des Einkaufsvolumens keine Spezialisten haben. Hinzu kommt, dass lieb gewonnene Gewohnheiten und übernommene „Alt“-Dienstleister oft eine gezielte Überprüfung der Lieferanten verhindern. Selten findet die Überprüfung der Dienstleistung auf deren Notwendigkeit und der erbrachten Leistung ohne persönliche Präferenzen statt.

Im Dienstleistungseinkauf geht es entgegen den sonstigen Einkaufsbereichen im Wesentlichen nicht um eine Preisentscheidung, sondern vielmehr um einen interdisziplinären Geschäftsprozess. Dieser Prozess hat fundamentale Auswirkungen auf Qualität, Aufwandsminimierung und Kosten und umfasst sämtliche Unternehmensbereiche.

Im Folgenden wird aufgezeigt wie der Einkauf von Dienstleistungen gut strukturiert und effizient durchgeführt werden kann. Praxisbeispiele verdeutlichen wie andere Unternehmen diese Aufgabe bewältigen. Zunächst aber soll der Begriff der Dienstleistung selbst eingegrenzt werden und auf die speziellen Merkmale von Dienstleistungen eingegangen werden, denn diese sind mit dafür verantwortlich, dass sich der Einkauf von Dienstleistungen so schwierig gestaltet.

1 Definition und Merkmale von Dienstleistungen

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs „Dienstleistung“, manche Definitionen zeichnen sich durch eine sehr weit gefasste Umschreibung aus, wie beispielsweise die Definition von Schüller, der die Dienstleistung als eine Leistung im Dienst eigener oder fremder Interessen definiert.² Etwas exakter ist da schon die Definition von Meyer, der aussagt, dass Dienstleistungen „angebotene Leistungsfaktoren sind, die direkt an externen Faktoren Menschen oder deren Objekte mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderungen oder Erhaltung bestehender Zustände) zu erreichen“.³

Merkmale von Dienstleistungen

Um Dienstleistungen weiter einzugrenzen, werden unten stehend die wichtigsten Merkmale genannt:

■ Orts- bzw. Personengebundenheit

Eines der Hauptmerkmale von Dienstleistungen ist die Orts- bzw. Personengebundenheit. Dieses Merkmal grenzt Dienst-

² A. Schüller, Hrsg.: Dienstleistungsmärkte. Köln, 1967, S. 19

³ Vgl. Meyer, A.: Dienstleistungsmarketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele. München, 1994, S. 198

leistungen deutlich von anderen Produkten ab. Sie können in aller Regel weder auf Lager produziert noch transportiert werden.

- **Teilnahme des Abnehmers an der Produktion**
Ein weiteres Merkmal von Dienstleistungen ist, dass der Abnehmer wesentlich an der Produktion teilnimmt.
- **Leistungsversprechen**
Das Angebot der Dienstleistung erfolgt zudem normalerweise in der Form von Leistungsversprechen.
- **Immaterielle Güter**
Bei einer Dienstleistung handelt es sich um ein immaterielles Gut. Der Nachfrager kann nicht anhand von Farbe, Geschmack oder Design das Angebot beurteilen und seine Kaufentscheidung danach ausrichten.
- **Kaufunsicherheit**
Aus der Immaterialität der Dienstleistung resultiert eine größere Kaufunsicherheit, als dies bei Sachgütern der Fall ist. Somit steigt mit zunehmender Immaterialität des Dienstleistungsangebots das vom Kunden wahrgenommene Kaufrisiko.
- **Einbindung in Leistungserstellungsprozess**
Meist steht die Dienstleistung nicht für sich alleine, sondern sie ist in einen ganzen Leistungserstellungsprozess eingebunden. Diese fehlende Disponierbarkeit macht die Vorratsproduktion einer Dienstleistung unmöglich. Daraus folgt, dass besonders bei saison- oder witterungsabhängigen Dienstleistungen eine sehr flexible Planung der Leistungsbereitschaft gegeben sein muss.
- **Abhängigkeit von Kundenwünschen**
Der Dienstleistungsanbieter ist meist stark abhängig von den individuellen Kundenwünschen. Aus den daraus resultierenden begrenzten Standardisierungsmöglichkeiten folgen somit auch hohe Ansprüche an die Flexibilität der Bereitstellungsleistung.
- **Fehlende Standardisierung**
Dienstleistungen lassen sich nur schlecht oder gar nicht standardisieren. Darauf resultieren viele der Schwierigkeiten, mit denen der Einkauf zu kämpfen hat.

2 Der Einkauf von Dienstleistungen – wenig Transparenz und viel Unsicherheit

Problem: mangelnde Transparenz

Der Einkauf von Dienstleistungen zeichnet sich – in negativer Hinsicht – dadurch aus, dass wenig Transparenz hinsichtlich der Ausgaben besteht. Im Rahmen der Spend-Agenda-Studie⁴

⁴ Centre for Management Development: European Spend Agenda 2005. London Business School, 2005

gab die Hälfte der für die Spend Agenda befragten 225 Einkaufsleiter zu, dass die Transparenz in diesen Bereichen weniger als 25 % beträgt. Diese mangelnde Transparenz, auch als „schwarzes Loch“ im Rahmen der Studie bezeichnet, besteht v.a. im Bereich der Beratungsdienstleistungen. In diesem Sektor liegt die Transparenz laut Einkaufsleitern bei kaum 30 %. Gering ist die Transparenz der Ausgaben jedoch auch bei den übrigen eingekauften Dienstleistungen, wie z.B. Betriebsanlagenverwaltung, Geschäftsreisen, IT und Zeitarbeit.

Vorgang ist sehr komplex

Die Mehrzahl der Einkaufsleiter gab zu, dass die Kategorie „immaterielle Dienstleistung“ für sie zu den am schwierigsten zu verwaltenden zählt. Im Vergleich zum Erwerb einer Ware aus einem Katalog ist der Einkauf einer immateriellen Dienstleistung, z.B. der Betriebsanlagenverwaltung für mehrere Standorte, ein komplexer Vorgang, bei dem verschiedene Klauseln und Leistungskriterien zu berücksichtigen sind.

Außerdem: Verträge laufen lange

Dies wird durch die Umfrage gestützt, die aufzeigt, dass die beiden Hauptprobleme, mit denen Einkaufsleiter bei der Ausgabenverwaltung von Dienstleistungen kämpfen, einerseits in der Komplexität und Vielfalt von Dienstleistungspreisen liegen, andererseits in der subjektiven (Bewertungs-)Natur der Lieferantenleistung in diesen Sektoren. Verträge mit Dienstleistungsanbietern sind im Vergleich zu anderen Vertragsarten gewöhnlich langfristiger angelegt. Deshalb ist es umso wichtiger, dass die Unternehmen diese Probleme bereits zum Zeitpunkt der Verhandlungen angehen, damit von Anfang an auf den bestmöglichen Abschluss hingearbeitet werden kann.

Die Nachteile mangelnder Transparenz

Vor allem können die Unternehmen das Problem der schwarzen Löcher bei Ausgaben nicht ignorieren. Eine mangelnde Transparenz bei Ausgaben ist gleichbedeutend mit Einsparungspotenzialen, die nicht wahrgenommen werden. Trotz eines verstärkten Rufs nach Verantwortlichkeit werden in Unternehmen jährlich Hunderte Millionen ausgegeben, die für Einkaufsexperten nicht oder nur kaum transparent sind. Nur zu häufig wissen Unternehmen nicht, welche Personen im Unternehmen welche Dinge mit Firmengeld einkaufen. Um eine Vorstellung von dem Ausmaß des Problems zu vermitteln, untersuchte die Spend Agenda, in welchen Kategorien die größten Ausgaben anfallen. Am höchsten lagen sie bei Marketing und Betriebsanlagenverwaltung, die 18 % der Einkaufsleiter an die Spitze der Ausgabenliste setzten. Marketing wurde jedoch auch als der Bereich genannt, über dessen Ausgaben die geringste Kontrolle bestand.

Was der Einkäufer wissen muss: Wo entstehen die Kosten?

Zu einer Zeit, in der Unternehmen noch immer versuchen, Kosten zu senken und Ausgaben zu minimieren, ist kein Platz für ineffiziente Ausgaben und nicht vertragskonforme Einkäufe

(„Maverick Buying“). Die Einkaufsabteilung steht direkt in der Schusslinie, denn europäische Unternehmen möchten die Kosten um durchschnittlich 8,3 % senken. Ohne vollständige Kontrolle über die Unternehmensausgaben wissen Einkaufsleiter jedoch nicht, wo Unwirtschaftlichkeiten entstehen und wie sie behoben werden können.

Im Folgenden die wichtigsten Ergebnisse der Spend Agenda:

Ergebnisse der Spend Agenda

- „Schwarze Löcher“ bei Ausgaben – Beratungsdienstleistungen (52 %), Geschäftsreisen (50 %) und IT (52 %) werden als die undurchsichtigsten Ausgabenbereiche im Unternehmen genannt.
- Schwierigkeiten mit Dienstleistungen – über 50 % der Einkaufsleiter geben zu, dass Dienstleistungsverträge schwieriger zu handhaben sind als andere Vertragsarten.
- Ausgaben bei Dienstleistungen lassen sich nur schätzen – Einkaufsleiter können nur schätzen, dass ihre Unternehmen ca. 15 % des Budgets für Dienstleistungen ausgeben. Für zuverlässige Zahlenangaben fehlt in diesen Bereichen die notwendige Transparenz und Kontrolle.
- Insgesamt wird Marketing als der Bereich bezeichnet, in dem die geringste Ausgabenkontrolle besteht, dicht gefolgt von Beratungsdienstleistungen und Geschäftsreisen.
- Komplexität und Lieferantenbewertung verursachen Probleme – die größte Herausforderung beim Dienstleistungseinkauf besteht in der Komplexität und Variabilität der Preise (36 %) sowie in der Bewertung der Lieferantenleistung (34 %).
- Preise unverändert – fast 80 % der Unternehmen geben an, dass die Preise der von ihnen eingekauften Waren und Dienstleistungen in den letzten zwölf Monaten gleich geblieben oder zurückgegangen sind.

3 Kosteneffizienz im Dienstleistungseinkauf

Nachdem die Spend Agenda aufgezeigt hat, wie viele Probleme der Einkauf von Dienstleistungen in den Unternehmen verursacht, soll im Folgenden aufgezeigt werden, wie mehr Kosteneffizienz im Dienstleistungseinkauf erreicht werden kann. Um mehr Kosteneffizienz im Dienstleistungseinkauf zu erreichen, sollten die Unternehmen Folgendes beachten:

Prozessmanagement

Die Prozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmens sollten verglichen und verbessert werden. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten sollten reduziert oder abgebaut werden. Auf diese Art können ganze Prozessketten verändert werden.

Benchmarking

Wenn möglich sollten die Konditionen des Dienstleistungseinkaufs mit anderen – auch branchenfremden – Unternehmen verglichen werden. Effizientere Betriebe können so „Best Practices“ für eigene Maßnahmen liefern.

Standardisierung

Nicht nur die Prozesse im Unternehmen sollten strukturiert und somit standardisiert werden, sondern auch die Dienstleistung. Da viele Unternehmen kein aktives Lieferantenmanagement für den Dienstleistungseinkauf haben, sind sie oft auf den Rat der Anbieter angewiesen. Die haben jedoch meist eigene Standards entwickelt, um sich von ihren Wettbewerbern zu unterscheiden.

Zentralisierung/Dezentralisierung

Es sollte geprüft werden, ob eine Zentralisierung oder Dezentralisierung für den Einkauf von Dienstleistungen sinnvoll ist. Bei der Zentralisierung ergibt sich der Vorteil, dass Nachfragemengen zentral gebündelt werden können. Durch eine Erhöhung der Nachfrage können die Unternehmen bessere Konditionen erzielen. Wickelt man den Dienstleistungseinkauf hingegen dezentral ab, entwickeln die einzelnen Unternehmenseinheiten eigene Standards und Vorgehensweisen. Das kann u.U. kontraproduktiv sein.

Digitalisierung

Nicht alle Einkaufsaktivitäten lassen sich digitalisieren, aber Standardisierungslösungen wie im Bereich des E-Procurement können sinnvoll sein, sind aber beim Dienstleistungseinkauf schwierig. Es ist genau zu prüfen, ob sich der Einsatz von E-Procurement wirklich lohnt.

Automatisierung

Regelmäßig wiederkehrende Prozesse sollten automatisch ablaufen. Dies ist auch in der C-Teile-Beschaffung und dem Einkauf von Dienstleistungen möglich.

All diese Punkte zu verwirklichen, ist schwierig, v.a. da die meisten Mitarbeiter im Einkauf viele Dienstleistungen nur alle paar Jahre einmal ausschreiben. Nur wenn ein aktives Lieferantenmanagement betrieben wird, der „Einkäufer“ die Transparenz des Markts kennt und mit den Lieferanten strategische Partnerschaften eingehen kann, können Unternehmen diese Punkte erfüllen. Hieran scheitert es jedoch bei den meisten Unternehmen. Die nun folgenden Schritte helfen Ihnen dabei, den Einkauf von Dienstleistungen effizienter, kostengünstiger und v.a. transparenter zu gestalten.

4 Beschaffung von Dienstleistungen

Da Dienstleistungen nur schwer standardisierbar sind, sollten beim Einkauf von Dienstleistungen bestimmte Schritte eingehalten werden, um zum einen den besten Dienstleister zu finden und zum anderen den Prozess effizient und transparent zu gestalten. Folgende Schritte sollten durchlaufen werden:

Zielformulierung

Ziele im Einkauf berücksichtigen im Wesentlichen lediglich die Beschaffung wirtschaftlicher Güter. Eher selten ist die Vorgehensweise, dass auch für den Einkauf von Dienstleistungen Ziele formuliert werden. Ohne eine Zielsetzung ist jedoch auch kein Controlling möglich. Schon aus diesem Grund ist es wichtig, für den Einkauf von Dienstleistungen Ziele zu formulieren. Ziele können z.B. sein:

- Kostensenkung
- Qualitätssicherung oder Verbesserung
- Strukturverbesserungen
- Kosten/Nutzenoptimierung

Checkliste Zielformulierung

Die unten stehende Checkliste hilft dabei, wichtige Fragen bei der Zielformulierung zu berücksichtigen.⁵

Zielformulierung	Ja	Nein	Bemerkungen
Haben Sie eindeutige Zielvorgaben für den Einkauf von Dienstleistungen formuliert?			
Wollen Sie bei der Neuorganisation des Dienstleistungseinkaufs Kosten senken? ... die Qualität sichern oder verbessern? ... Strukturverbesserungen durchführen? ... Kosten-/Nutzenoptimierung erreichen?			

Ist-Aufnahme

Die Ist-Aufnahme zählt zu den kritischen Punkten in jedem Projekt, da hierauf alle späteren Schlussfolgerungen, Entscheidungen und Angebote folgen. In diesem Schritt sind nicht nur

⁵ Diese und die folgenden Checklisten können Sie bequem aus dem Internet editieren. Gehen Sie dazu auf www.einkauf-logistik-direkt.de, geben Sie den Freischaltcode aus dem kleinen Umschlag ein, und gehen Sie direkt in dieses Kapitel 3.7.

die Gesamtkosten zu analysieren, sondern auch Details, wie z.B. die Anzahl der Dienstleister und Verträge, Durchführung der gleichen Dienstleistung in einer Zweigniederlassung (wenn ja, zu welchen Kosten?) usw. Folgende Arbeitsschritte sind in dieser Phase notwendig:

- Dokumentation des Ist-Zustands
- Erfassen von Anzahl/Menge/Wert der erfassten Dienstleistungen
- Erfassen und Prüfen der bestehenden Lieferantenverträge
- kritische Analyse des Ist-Zustands
- Erstellen eines Dienstleisterverzeichnisses

Checkliste Ist-Aufnahme

Ist-Aufnahme	Ja	Nein	Bemerkungen
Haben Sie die aktuelle Situation analysiert?			
Haben Sie die Prozesse analysiert, die durchlaufen werden, wenn eine Dienstleistung eingekauft wird?			
Ist Ihr Einkauf von Dienstleistungen zentral oder dezentral organisiert?			
Wird eine bestimmte Dienstleistung (z.B. Flugreisen) bei einem oder mehreren Dienstleistern gebucht?			
Wer kann Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen einkaufen?			
Haben Sie einen detaillierten Überblick über die Kosten, die Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen verursachen?			
Haben Sie die bestehenden Lieferantenverträge erfasst und geprüft?			
Existiert ein Dienstleisterverzeichnis in Ihrem Unternehmen?			

Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse zählt zu den typischen Schritten im Einkaufsprozess, sie darf auch beim Einkauf von Dienstleistungen nicht fehlen. Treten in einem Bereich Ressourcenprobleme auf, sei es, dass Projekte kurzfristig bestimmte Qualifizierungen erfordern, die intern nicht erbracht werden können oder mit ei-

nem hohen Aufwand verbunden sind, wird regelmäßig eine Bedarfskalkulation erbracht. Teilweise wird in diesen Bereichen bereits auf externe Ressourcen zurückgegriffen, wenn nur unzureichende Erfahrungswerte vorliegen.

Auf der Grundlage der Bedarfsanalyse wird sodann ein Anforderungsprofil erstellt, das genau definiert, welche Dienstleistung eingekauft werden soll und welche Anforderungen der Dienstleister erfüllen soll.

Checkliste Bedarfsanalyse

Bedarfsanalyse	Ja	Nein	Bemerkungen
Wissen Sie, ob und wo Bedarf an Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen besteht?			
Ist der Bedarf konkret formuliert?			
Kann der zukünftige Bedarf bereits geplant werden?			
Liegen für sämtliche Bedarfe Anforderungsprofile vor?			

Kosten-Nutzen-Analyse

Die Kosten-Nutzen-Analyse überprüft die Daten der Ist-Analyse auf betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale. Einsparungen können z.B. dadurch realisiert werden, dass bisher dezentral eingekaufte Dienstleistungen zentralisiert werden.

Checkliste Kosten-Nutzen-Analyse

Kosten-Nutzen-Analyse	Ja	Nein	Bemerkungen
Können Einsparungen beim Einkauf von Dienstleistungen realisiert werden?			
Können die Prozesse beim Einkauf von Dienstleistungen standardisiert und verschlankt werden?			
Haben Sie die Kosten der gleichen Dienstleistung in verschiedenen Niederlassungen Ihres Unternehmens miteinander verglichen?			
Haben sich die Vorgaben geändert? (z.B. gesunkene Löhne im Baugewerbe, die zu niedrigeren Preisen führen könnten)			

Marktanalyse, Lieferanten- beurteilung und Auswahl

In diesem Schritt geht es darum, den Markt zu analysieren und infrage kommende Lieferanten zu identifizieren. Gerade im Bereich der Dienstleistungen zeichnet sich der Markt häufig dadurch aus, dass er nicht transparent ist. Auch die Beurteilung der Dienstleister ist schwierig, da es sich hierbei z.T. um subjektive Beurteilungen handelt. Die Marktanalyse und Lieferantenbeurteilung ist der schwierigste Schritt in diesem Prozess. Er sollte mit Sorgfalt durchgeführt werden, da sich für das Unternehmen enorme Vorteile ergeben können, wenn der Markt der infrage kommenden Dienstleister detailliert analysiert wird.

- In diesem Schritt sollte auch ein Benchmarking erfolgen, um so zu weiteren Erkenntnissen zu gelangen.

Checkliste Markt- und Lieferant analyse

In diesem Schritt sollte ein umfassender Überblick über das Angebot auf dem Dienstleistungsmarkt erstellt werden. Nur so können die infrage kommenden Dienstleister identifiziert und bewertet werden.

Marktanalyse, Lieferanten- bewertung und -auswahl	Ja	Nein	Bemerkungen
Haben Sie herausgefunden, wie Sie sich eine ausreichende Transparenz unter der Vielzahl von Beratern und Unternehmen verschaffen können?			
Wie überprüfen Sie regelmäßig die Angebotsvielfalt?			
Haben Sie festgelegt, wie Sie konkret die Suche nach Dienstleistern organisieren und strukturieren?			
Wie beurteilen Sie die Qualität der zur Verfügung stehenden Dienstleister?			
Wie können Sie eine dauerhafte Sicherstellung der Ressourcen für die Projekte im Unternehmen erreichen?			
Wie können Sie Reputationen der Berater einholen?			
Sind die vorvertraglichen Konditionen den vorgegebenen Standards entsprechend rechtsicher?			

Ausschreibungen

Wurden die vorhergehenden Schritte durchgeführt, so ist das Unternehmen in der Lage, eine Ausschreibung durchzuführen. Aufgrund der gesammelten Informationen ist die Einkaufsabteilung nun in der Lage, einen geeigneten Dienstleister zu identifizieren.

Checkliste Ausschreibungen

Ausschreibung	Ja	Nein	Bemerkungen
Haben Sie die Anforderungen genau definiert?			
Haben Sie Bewertungs- und Auswahlfaktoren festgelegt?			

Controlling

Nach Einkauf der Dienstleistung sollte in regelmäßigen Abständen ein Controlling erfolgen. In diesem Schritt sollte untersucht werden, ob die zuvor definierten Ziele eingehalten wurden, ob die Qualitätsvorstellungen realisiert werden konnten und ob der Budgetrahmen gehalten werden konnte.

Checkliste Controlling

Controlling	Ja	Nein	Bemerkungen
Kontrollieren Sie regelmäßig, ob die Zielvorgaben eingehalten wurden?			
Kontrollieren Sie, ob das gesetzte Budget eingehalten wurde?			
Führen Sie regelmäßige Qualitätskontrollen durch?			

5 Fazit

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass in der Strukturierung des Dienstleistungseinkaufs noch viel Arbeit auf die Unternehmen wartet. Diese Arbeit lohnt sich, liegen doch enorme Einsparungspotenziale in diesem Bereich. Aus diesem Grund lohnt es sich, die bisherigen Prozesse zu analysieren und ggf. neu zu strukturieren. Wie dies erfolgreich durchgeführt werden kann, zeigen die Praxisbeispiele im folgenden Kapitel.

6 Praxisbeispiel: Einkauf von Gebäudereinigungsdienstleistungen

Jedes Unternehmen sieht sich mit dem Problem konfrontiert, dass die Büroräume gereinigt werden müssen. In wenigen Unternehmen jedoch wird der Einkauf dieser Dienstleistung ernst ge-

nommen oder strukturiert angegangen. Oft wird einfach aus den gelben Seiten ein Unternehmen ausgesucht, manchmal werden Angebote von verschiedenen Dienstleistern eingeholt, selten aber wird mehr Aufwand auf diese Aufgabe „verschwendet“. Das folgende Fallbeispiel zeigt, dass auch dieser Einkauf sorgfältig geplant werden sollte.

Die Greiling Management Consulting GmbH ist ein Unternehmen, das seit Jahren andere Unternehmen in Fragen des Kostenmanagements, der Kostenreduzierung und dem Einkauf von Dienstleistungen berät. Nach den Erkenntnissen der Greiling Management Consulting GmbH ist das Kostencontrolling ein wichtiger Bestandteil des Immobiliencontrollings. Hierbei sollte insbesondere berücksichtigt werden, dass die Nutzungskosten einer Immobilie über die Lebensdauer gesehen immer ein Vielfaches der eigentlichen Erstellungskosten betragen. Teil dieser Nutzungskosten sind die Kosten der Gebäudereinigung. Obwohl diese Kosten oft einen erheblichen Faktor in den Nutzungskosten darstellen, wird selten der Einkauf dieser Dienstleistung strukturiert durchgeführt. Die Greiling Management Consulting GmbH hat hierfür einen Prozess entworfen, der eingehalten werden sollte, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

Definition der Ziele

Am Anfang dieses Prozesses steht die eindeutige Zieldefinition. Viele Unternehmen legen eher die Anzahl der Reinigungsstunden fest, als dass sie ein Ergebnis definieren und es dem Dienstleister überlassen, dieses Ergebnis zu erreichen. Die Festlegung von Reinigungsstunden sagt aber noch nichts darüber aus, was tatsächlich in dieser Zeit geleistet werden soll.

Ist-Aufnahme

In vielen Unternehmen besteht keine Transparenz des derzeitigen Ist-Zustands. Unter Umständen werden in unterschiedlichen Büros verschiedene Dienstleister mit der Büroreinigung beschäftigt. Es besteht kaum ein Überblick darüber, wie viel die Gebäudereinigung eigentlich kostet. All das muss analysiert und transparent aufbereitet werden. Aus dieser Analyse ergeben sich oft erste Erkenntnisse hinsichtlich Optimierungs- und Einsparungspotenzialen.

Kosten-Nutzen-Analyse

Auf Grundlage der Ist-Analyse können die o.g. Optimierungs- und Einsparpotenziale untersucht werden.

Identifizierung von Schwachstellen

Um Schwachstellen zu identifizieren, sollten die zurzeit angewandten Leistungsverzeichnisse bewertet werden. Hier findet sich beispielsweise oft die schon erwähnte Anzahl der Reinigungsstunden als „Zielformulierung“. Es sollte auch untersucht werden, ob sich die Effizienz durch Veränderung der Abläufe steigern lässt, ob der Einkauf dieser Dienstleistung besser zentral oder dezentral gesteuert werden sollte u.Ä.

Erstellen des Anforderungsprofils

Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse wird nun ein Anforderungsprofil erstellt. Dieses sollte so detailliert wie möglich sein, da es nicht nur die Grundlage für die Auswahl der Dienstleister bildet, sondern später auch für Controllingmaßnahmen. Durch eine exakte Aufgabendefinition kann außerdem eine Qualitätssicherung erfolgen.

Marktanalyse, Lieferantenbeurteilung und -auswahl

In diesem Schritt wird der Markt untersucht und geeignete Lieferanten ausgewählt. Es werden zudem die Qualitäts- und Lieferanforderungen definiert. Mit geeigneten Anbietern wird eine Objektbegehung durchgeführt.

Durchführung der Ausschreibung

Erst nach Durchführung der vorhergehenden Schritte ist das Unternehmen in der Lage, die Ausschreibung durchzuführen. Das Unternehmen hat jetzt alle Informationen, die notwendig sind, um eine exakte Beschreibung der gewünschten Reinigung zu formulieren. In diesem Schritt werden auch die Bewertungs- und Auswahlkriterien festgelegt.

Projektorganisation

Wie in jedem anderen Projekt ist die Projektorganisation von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Projekts. Beste Erfahrungen wurden gemacht, wenn ein Entscheidungsteam gebildet wird, das bindende Entscheidungen treffen kann, und ein Projektteam, das im Hause die notwendigen Unterlagen erstellt und Vorschläge erarbeitet.

7 E-Procurement-Tools für den Einkauf von Dienstleistungen

In der Literatur wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass sich Dienstleistungen aufgrund der Standardisierungsprobleme nur schlecht über E-Procurement-Tools einkaufen lassen. Das ist nicht ganz richtig: Es gibt Dienstleistungen, die sehr gut über E-Procurement erworben werden können. Die folgenden Beispiele zeigen auf, wie die erfolgreiche Verknüpfung von E-Procurement und Dienstleistungseinkauf aussehen kann.

8 Onlinekataloge für Dienstleistungen

Obwohl die Standardisierung von Dienstleistungen schwierig ist, werden neben der Katalogisierung von Produkten vermehrt auch Dienstleistungen in Onlinekatalogen abgebildet. So möchte Bayer z.B. in Zukunft ein Standardverzeichnis für Instandhaltungsdienstleistungen erstellen, die mittels E-Procurement beschafft werden können. Diese ergeben bei Bayer mit ca. 800.000 Auftragspositionen pro Jahr ein beachtliches Transaktionsvolumen. Eine solche Position würde z.B. „einen Meter Netzwerkkabel ver-

legen“ beinhalten. Xerox verfügt über einen ähnlichen Ansatz und hat zusammen mit der Firma Manpower einen Katalog für temporäre Arbeitskräfte aufgebaut. Dabei können Funktion, Qualifikationsstufe, Arbeitsort und Dauer der Anstellung in der Bestellanforderung im E-Procurement-System vermerkt werden. Der Preis wird umgehend angezeigt und die Bestellung geht nach der Genehmigung via Punch-out bei Manpower ein.

Ein wesentliches Kriterium für die Katalogisierbarkeit von Dienstleistungen ist deren Standardisierbarkeit. Die Anforderung eines neuen Mitarbeiters ist beispielsweise weit weniger standardisierbar als die Definition eines Druckauftrags für Marketingbroschüren. Xerox nutzt deshalb für die Beschaffung von weniger standardisierbaren Dienstleistungen das Punch-out-Verfahren, das den Zugriff, die Konfiguration und schließlich die Übernahme der Leistung in den hausinternen Prozess erlaubt. Dieses Verfahren erlaubt die Nutzung des vom Lieferanten auf dessen Website zur Verfügung gestellten Konfigurationssystems. Da Katalogbestellungen für Dienstleistungen meist detaillierter sind als papierbasierte, wird es zudem möglich, eingehende Rechnungen exakter mit den Bestellungen zu vergleichen und Abweichungen frühzeitig zu erkennen.

9 Praxisbeispiel: cargoclix.com – der Onlinemarktplatz für Logistikdienstleistungen

Als E-Procurement-Tool haben sich Onlinemarktplätze mittlerweile erfolgreich etabliert. Im Folgenden soll der Logistikmarktplatz cargoclix.com vorgestellt werden.

cargoclix.com ist eine unabhängige europäische Plattform im Internet für Verlager, Spediteure und Frachtführer. Zusammen mit führenden Partnern bietet cargoclix.com seinen Nutzern ein breites Serviceangebot rund um die Bereiche Transport und Logistik.

Partner von cargoclix.com

Der Bundesverband Werkverkehr und Verlager (B.W.V.) e.V. vertritt als Unternehmensfachverband für Transport, Logistik und Kommunikation die Interessen von rund 2.000 Unternehmen aus allen Bereichen der Wirtschaft. Die Mitgliedsunternehmen sind Betreiber eines eigenen Fuhrparks (Werkverkehr) und/oder treten als Verlager d.h. als Auftraggeber gegenüber Transportdienstleistern auf.

Die Oskar Schunck KG ist seit über 80 Jahren als internationaler Versicherungsmakler mit Schwerpunkt in den Bereichen Speditions-, Frachtführer- und Transportversicherungen tätig. Angeboten werden für mittelständische Gewerbebetriebe Spe-

zialdeckungen in den Bereichen Sach-, HUK- und Kfz-Versicherungen sowie der betrieblichen Altersvorsorge.

Die AXIT AG organisiert und optimiert den Informationsfluss zwischen allen Partnern der Logistikkette. Hierzu bietet AXIT über die Logistikplattform AX4 Mehrwertdienste für die Informationslogistik in der Supply Chain. Über AX4 können Unternehmen weltweit Logistikdaten austauschen und Anwendungen zur Auftragsabwicklung nutzen. Die AX4-Anwendungen unterstützen alle beteiligten Parteien der Supply Chain bei ihren Aufgaben und erweitern ihre Möglichkeiten zur Steuerung der Logistikprozesse.

Was wird auf cargoclix.com gehandelt?

Auf dem Logistikmarktplatz cargoclix.com werden sowohl Spotmarktaufträge als auch Transportkontrakte in Auktionen und Ausschreibungen gehandelt. Der Handel auf cargoclix.com ist durch effiziente, zeitsparende Abläufe geprägt, das Leistungsspektrum reicht von neuen Sicherheits- und Qualitätsstandards über eine Zahlungsgarantie für Frachtführer bis zur Einrichtung von privaten Marktplätzen.

Abb. 1:
Startseite von cargoclix.com,
Quelle: www.cargoclix.com



Kontrakte und Spotmarkt

Durch den Handel von Kontrakten und Spotmarktaufträgen auf cargoclix.com erhalten Verlager einen optimalen Marktüberblick und direkten Kontakt zu neuen Dienstleistern. Spediteure und Frachtführer werden automatisch über passende Aufträge informiert und profitieren von besserer Kapazitätsauslastung und langfristigen Kundenbeziehungen.

Über cargoclix.com schreiben führende Verlager und Speditionen ihre Transport- und Logistikkontrakte aus. Das Volumen der ausgeschriebenen Kontrakte reicht von einzelnen Relatio-

nen bis hin zur Vergabe des kompletten Logistikvolumens eines Unternehmens. Der Handel über cargoclix.com macht die Durchführung von Ausschreibungen einfacher und führt zu besseren Ergebnissen – für Auftraggeber und Bieter.

Der Handel von Transportaufträgen für einzelne Frachten auf cargoclix.com erfolgt über ein speziell für den Spotmarkt entwickeltes Vergabeverfahren. Der Vertragsabschluss findet direkt auf der Plattform statt. Einfache Bedienung und effiziente Auftragsvergabe helfen, den Wettbewerbsvorteil in einem sehr schnelllebigen Umfeld zu sichern.

cargoclix.com spiegelt die unterschiedlichen Anforderungen bei der Vergabe von Transport- und Logistikkontrakten und des Tagesgeschäfts auf dem Spotmarkt wider.

Auftraggeber

Über die so genannten PrivateMarkets von cargoclix.com können Auftraggeber einen exklusiven Marktplatz zur Auftragsvergabe an angeschlossene Dienstleister betreiben. Ein PrivateMarket von cargoclix.com bietet mehrere individuelle Ausgestaltungsmöglichkeiten.

Zu den angebotenen Funktionen zählen:

- Anpassung an das Corporate Design des Kunden
- eigenes Backend zur Steuerung und Verwaltung der Teilnehmer und Auktionen
- automatisierte Benachrichtigung der angeschlossenen Dienstleister bei neuen Aufträgen
- umfangreiche Marktplatzfunktionalitäten für den Handel mit Spotmarktaufträgen und Transport- und Logistikkontrakten.

Ein PrivateMarket von cargoclix.com bietet den Betreibern und Nutzern Vorteile auf folgenden Gebieten:

Kostensenkung

- marktgerechte Frachtraten durch transparente Bietprozesse und besseren Vergleich der Angebote
- effektiverer Zeiteinsatz in der Disposition
- Senkung der Kosten für Kommunikation (Telefon, Fax) um bis zu 80 %

Schlanke Prozesse

- erleichterte Dienstleisterwahl und zeitoptimierte Auftragsvergabe durch direkte Übersicht über:
 - verfügbare Kapazitäten
 - aktuelle Marktpreise
 - Qualität der Dienstleister

- reduzierter Erfassungsaufwand und gesenkte Fehlerquoten durch Schnittstellenintegration
- mehr Flexibilität durch kontrollierte Erweiterung der eigenen Frachtführerbasis

So nimmt man eine Ausschreibung vor

Um eine Ausschreibung auf cargoclix.com zu starten, sind folgende Schritte notwendig:

Anmeldung: Zugelassen für den Handel auf cargoclix.com sind Verlager, Spediteure und Frachtführer. Bevor eine Ausschreibung bei cargoclix.com eingestellt werden kann, muss sich der Ausschreiber anmelden. Diese Anmeldung ist kostenlos. Um sich anzumelden, gibt der Nutzer seine Kontaktdaten ein und wählt einen Benutzernamen und ein Passwort. Wenn er seine Anmeldung im Internet abgeschlossen hat, erhält er kurze Zeit darauf ein Fax von cargoclix.com mit der Anmeldebestätigung. Er kann dann seine Ausschreibung bei cargoclix.com einstellen.

Abb. 2:
Anmeldeformular von
cargoclix.com,
Quelle: www.cargoclix.com

The screenshot shows the registration form on the website cargoclix.com. The form is titled "Abmelden" and contains the following fields and instructions:

- Name:** Name and Vorname fields.
- Anrede:** Radio buttons for "Frau" and "Herr".
- Tätigkeitsschwerpunkt:** A dropdown menu labeled "Bitte wählen".
- Unternehmen:** A text field.
- Firma:** A text field.
- Land:** A dropdown menu labeled "Bitte wählen".
- Adresszeile 1:** A text field.
- Adresszeile 2:** A text field.
- PLZ:** A text field.
- Ort:** A text field.
- Mobil:** A text field.
- Telefax:** A text field.
- Email:** A text field.
- Benutzername / Passwort:** Fields for "Benutzername" and "Passwort (wiederholen)".
- Instructions:** "Wählen Sie einen Benutzernamen. Unter diesem Namen werden Sie zukünftig auf cargoclix handeln." and "Wählen Sie ein Passwort. Das Passwort ist Ihr persönlicher Schlüssel für alle Transaktionen auf cargoclix und darf nur Ihnen bekannt sein. Passwort zwischen 6 und 10 Zeichen; beachten Sie die Groß- und Kleinschreibung! Sicherheitshinweis: Bitte nehmen Sie nicht Ihren Benutzernamen als Passwort".
- Security:** "Bitte übertragen Sie die Sicherheitskennzahl in das Feld rechts" with a field containing "4901".
- Terms:** "Hiermit erkenne ich die Allgemeinen Geschäftsbedingungen von cargoclix an" with radio buttons for "Ja, ich akzeptiere die AGB" and "Nein, ich lehne die AGB ab".
- Buttons:** "Anmelden" button.
- Footer:** "cargoclix-Zeit: 23:34:24", "Preise", "Kontakt", "AGB", "Donnerstag, den 06.04.2006".

Ausschreibung einstellen

Um seine Ausschreibung einzustellen, geht der Nutzer auf den Menüpunkt „Fracht anbieten“. Es erscheint eine Eingabemaske, über die die Rahmenkriterien der Auftragsvergabe präzise erfasst werden. Mithilfe von Freitextfeldern kann der Auftraggeber Besonderheiten nennen. Über das Feld „Gebotseinheit“ kann er bestimmen, in welcher Form die Bieter ihre Preise angeben sollen (beispielsweise pro Transport, Volumen etc.). Für unterschiedliche Gewichts- oder Entfernungsstufen können Staffelpreise abgefragt werden. Bei komplexen Ausschreibungen kann der Auftraggeber außerdem Dateien mit weiteren Informationen für die Bieter auf die cargoclix.com-Plattform hochladen.

Einladung der Bieter

Nach dem Einstellen der Ausschreibung werden alle geeigneten Bieter per E-Mail über die Ausschreibung informiert. Auf diese Art erreicht der Ausschreiber viele Anbieter, was auf anderem Wege mit sehr viel Zeit- und Kostenaufwand verbunden wäre. Der Ausschreiber kann außerdem über frei wählbare Benutzerkreise und „Blacklisten“ bestimmen, wer Zugang zu der Ausschreibung erhalten darf und wer nicht. Bisherige Stammdienstleister können zusätzlich in den Ausschreibungsprozess integriert werden.

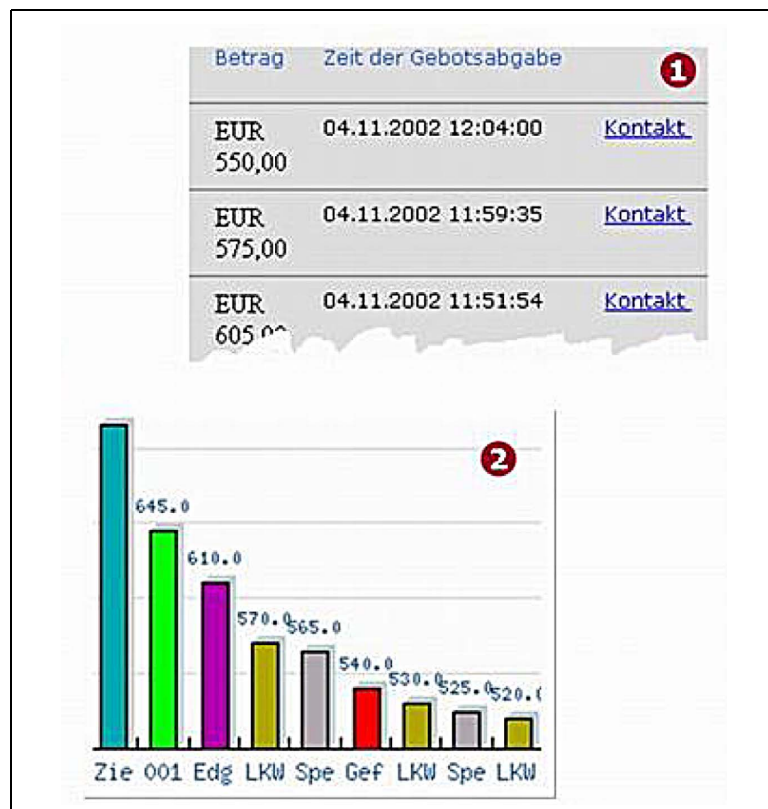
Gebotsphase

Während der Gebotsphase können Bieter die Ausschreibung in allen Details einsehen. Offene Fragen können direkt mit dem Auftraggeber abgestimmt werden. Über cargoclix.com sieht der Bieter außerdem, wie viele Angebote bereits vorliegen und was der bisher günstigste Preis ist.

Auswertung

Über den Bereich „mein cargoclix“ kann der Anbieter die Angebote direkt auswerten. Er erhält eine Liste mit allen Angeboten und kann den Angebotsverlauf zudem grafisch abrufen. Die Ausschreibungsergebnisse stehen außerdem als Download zur Verfügung und können in jedem gewünschten Format weiterbearbeitet werden.

Abb. 3:
Darstellung der Angebotsliste
sowie die grafische Darstellung
der Angebote,
Quelle: www.cargoclix.com



Zuschlag erteilen

Über den Link „Kontakt“ kann der Ausschreiber jederzeit Kontakt mit einem bestimmten Bieter aufnehmen. Außerdem kann er über den Link „Profil“ ein detailliertes Profil von dem Bieter abrufen. Um den Zuschlag zu erteilen kann er über „Kontakt“ mit dem Anbieter kommunizieren und ggf. noch offene Fragen klären.

Preise Auftraggeber zahlen für die Durchführung einer Ausschreibung eine Startgebühr. Die Höhe der Startgebühr hängt von dem Umfang der Ausschreibung ab. Über einen integrierten Kalkulator kann der Ausschreiber vor Beginn der Ausschreibung berechnen, wie hoch die Kosten für ihn sein werden.

Fazit

- Für den Ausschreiber ergeben sich durch die Nutzung des cargoclix.com Marktplatz gleich mehrere Vorteile:
 - Zugang zu neuen Dienstleistern: Im cargoclix.com Netzwerk sind über 6.000 Dienstleister registriert.
 - Markttransparenz: Der Ausschreiber erhält Transparenz in einem Markt, der eher durch Undurchsichtigkeit geprägt ist. Damit hat er ein wichtiges Hindernis bei dem Einkauf von Dienstleistungen eliminiert.
 - Freie Wahl der Vergabe: Der Auftraggeber kann frei bestimmen, wer den Zuschlag erhält.
 - Marktgerechte Preise: Durch die Markttransparenz erhält der Anbieter einen Überblick über die aktuellen Konditionen.
 - Schlanke Abläufe: Eine Ausschreibung bei cargoclix.com senkt den Zeitaufwand um bis zu 70 %.

10 Praxisbeispiel: Siemens Reisebuchungen zu 100 % online

Seit dem Bau eines ersten Kraftwerks im Kanton Bern vor über 110 Jahren ist der Name Siemens eng mit der Schweiz verbunden. In allen Landesteilen aktiv, bieten die Regionalgesellschaft sowie die verschiedenen Schwester- und Tochtergesellschaften mehr als 7.300 Arbeitsplätze an. Damit gehört Siemens zu den wichtigsten und größten Arbeitgebern der Schweiz. Zu den Hauptaktivitäten der Regionalgesellschaft Siemens Schweiz AG gehören die Arbeitsgebiete Information and Communications, Automation and Control, Transportation sowie Power und Medical.

Im Rahmen der Globalisierung sind auch die Mitarbeiter von Siemens Schweiz viel unterwegs. Um die Buchung der Reisen zu vereinfachen und Prozesse zu verschlanken, hat Siemens bereits im Jahr 1997 das Siemens TravelNet konzernweit einge-

führt – die erste wirkliche Onlinebuchungsanwendung für Mitarbeiter. Das Siemens TravelNet auf Basis des i:FAO-Produkts „cytric“ wurde seit dem Start ständig weiterentwickelt.

Das Siemens TravelNet

Seit Januar 2002 nutzen auch Reisende von Siemens Schweiz für Flug-, Hotel- und Mietwagenbuchungen das Siemens TravelNet. Im Oktober 2002 wurde das System auf die Siemens Building Technologies (SBT) in der Schweiz ausgeweitet. Das Werkzeug zur Reiseorganisation ist ein Erfolg: Bereits 60 % aller einfachen Flugverbindungen (Point-to-Point) werden mittlerweile über das TravelNet abgewickelt. Denkbar ist, dass 80 % aller Point-to-Point-Flüge online gebucht werden.

Ein Onlinebuchungstool für die etwa 9.000 Mitarbeiter von Siemens in der Schweiz drängt sich geradezu auf, denn der Technologiekonzern hat in der Schweiz ein einfach strukturiertes Reiseaufkommen: Es gibt viele Point-to-Point-Verbindungen und eine überschaubare Anzahl der genutzten Airlines.

BTI Switzerland betreut seit 1999 das gesamte Siemens Reisevolumen in der Schweiz. Ein Teil des Etats wird bereits seit 1994 abgewickelt. Das TravelNet ist in den Workflow mit BTI Switzerland nahtlos integriert: Die Buchungen gehen an das BTI-Implant in Zug und werden dort geprüft. BTI-Mitarbeiter stellen dann das Ticket gemäß der online gemachten Angaben aus, wenn möglich als eTicket; nur in Ausnahmefällen wird ein Flugschein per Post versendet oder am Flughafen Zürich am eigenen BTI-Ticket-Desk deponiert.

Dass BTI-Mitarbeiter die Buchung bearbeiten, ist grundsätzlich sinnvoll. Denn so können alle Register des kreativen Ticketings gezogen werden: Mitarbeiter erkennen beispielsweise, wenn es angebracht ist, für einen Flug ein Kreuzticket auszustellen. Leistungen, die derzeit kein Self-Service-Tool bietet.

Der Workflow zwischen TravelNet und BTI Switzerland funktioniert sehr gut, doch an einer Stelle erkannte das Siemens Travelmanagement gemeinsam mit dem BTI Account Management Optimierungspotenzial:

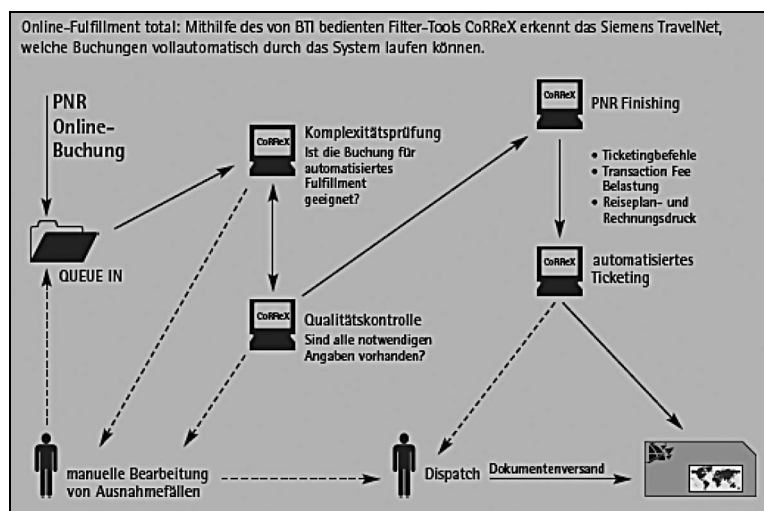
Weil Siemens Schweiz eine vergleichsweise wenig komplexe Flugstruktur hat, entwickelten Siemens und BTI die Idee, einen vollständig automatischen Order- und Fulfillment-Prozess zu realisieren. Der bisherige Quality-Check bei BTI, also das manuelle Betrachten jeder Buchung, so die Überlegung, kann für einfache Verbindungen automatisiert werden. Die Buchung nimmt dann – von der ersten Aktion auf dem Computer des Reisenden bis zum Check-in am Airport – vollständig den elektronischen Weg.

Umfassendes Online-Fulfillment

Siemens Schweiz betrat mit diesem umfassenden Online-Fulfillment innerhalb von Siemens Neuland, und kein anderes Unternehmen in der Schweiz ging bislang in seiner Onlinestrategie so weit. Der Vorteil der Lösung liegt darin, dass ein weiterer manueller Bearbeitungsschritt entfällt, dadurch kann eine vollständige Onlinebuchung für den Kunden kostengünstiger erbracht werden. BTI Switzerland realisierte das Online-Fulfillment gemeinsam mit den Partnern TRX (Fulfillment und Technologie) und Traxess (IT-Dienstleister). In den Workflow integriert wurde das Tool CoRRex von TRX. Es hat Weichenfunktion: CoRRex erkennt – nachdem BTI es entsprechend konfiguriert hat –, welche Flugbuchungen vollautomatisch durch das System laufen dürfen und welche noch einmal einem Qualitäts-Check eines BTI-Mitarbeiters unterzogen werden müssen.

Die Aufteilung ist folgendermaßen: Einfache Flüge mit klaren Tarifstrukturen nehmen den Weg des vollautomatischen Fulfillments, komplexere Flüge betrachtet noch einmal ein BTI-Experte. So werden beispielsweise alle Flüge von Siemens-Mitarbeitern zwischen Zürich und München komplett online abgewickelt. Flüge mit mehreren Stationen innerhalb Europas unterliegen einem Check.

Abb. 4:
Online-Fulfillment
der Reisebuchung,
Quelle: www.btiswitzerland.com



30 % vollautomatisch

Seit Ende 2002 ist das automatisierte Online-Fulfillment bei Siemens Wirklichkeit. Derzeit werden 15 % aller Tickets ohne manuellen Eingriff ausgestellt, 30 % sollen es noch in diesem Jahr sein. Siemens Schweiz ordert etwa 1.000 Flugtickets pro Monat. Mit dem bisherigen Ergebnis des Projekts ist Siemens Schweiz zufrieden. Die Technik des Online-Fulfillments funktioniert, das System trennt erfolgreich einfache von komplexen Buchungen. Siemens Schweiz will die Prozesse der Ticketbuchung nun weiter optimieren und die Prozesskosten so nochmals senken. Mit dem neuen Online-Fulfillment konnten die Prozesskosten bisher deutlich gesenkt werden.

Fazit

Dass Siemens mit der Onlinereisebuchung auf dem richtigen Weg ist, wurde auch durch eine Studie bewiesen, die von Price Waterhouse durchgeführt wurde. Laut PWC lässt sich in allen Szenarien eine Amortisation der notwendigen Tool-Investitionen bereits innerhalb des ersten Jahres erreichen. Verglichen wurden in dieser Studie die konventionellen Wege der Reisebuchung mit der internetbasierten Lösung à la cytric (auf der auch das Siemens System basiert). Die Studie basiert auf einer Erhebung mehrerer deutscher Unternehmen mit einem Reisevolumen von insgesamt 2 Mrd. D-Mark.

Das Fazit ist eindeutig: Selbst bei konservativ angesetzten Einsparungswerten können mit dem Einsatz von cytric die gesamten Reisekosten pro Jahr um rund 5 % reduziert werden. Es zeigt sich, dass bei Großunternehmen bereits mit nur zwei Buchungen pro Reisendem und Jahr eine Amortisation binnen einem Jahr zu erwarten ist. Prozesskosten können durch den Tooleinsatz bereits im Jahr der Implementierung um 25 bis 35 % reduziert werden. Die größten Vorteile für cytric-Nutzer liegen in der Kostentransparenz, einer Beschleunigung des Buchungsprozesses und der Einsparungen bei den Buchungskosten, denn alle Firmensonderpreise und Vereinbarungen werden mit cytric automatisch berücksichtigt. Damit kann der Einkauf dieser Dienstleistung nicht nur kostengünstig, sondern auch transparent durchgeführt werden.

11 Next Steps

In diesem Beitrag haben Sie viel darüber erfahren, wo die Probleme im Dienstleistungseinkauf liegen und wie diese Probleme gelöst werden können. E-Procurement-Tools können Ihnen dabei helfen, manche Dienstleistungen transparent und kostensparend zu erwerben. Nicht alle E-Procurement-Tools sind für alle Unternehmen geeignet, aus diesem Grund sollten Sie zunächst Ihre Einkaufsprozesse gründlich analysieren.

Was sind nun also die nächsten Schritte, die Sie unternehmen sollten, um gut strukturiert und erfolgreich ans Ziel zu gelangen? Unten stehend eine kurze Auflistung, wie Sie am besten vorgehen sollten:

- Führen Sie die Schritte durch, die im Kapitel „Beschaffung von Dienstleistungen“ genannt wurden!
- Analysieren Sie dann Ihre Prozesse, wie es in dem Kapitel „Kosteneffizienz im Dienstleistungseinkauf“ aufgezeigt wurde!
- Fangen Sie an! Starten Sie das Projekt, den Einkauf von Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen zu optimieren!