



TRENDSTUDIE 2018

Beschaffung komplexer Leistungen

Auf dem Weg zu mehr digitaler
Prozessqualität?

Oktober 2018

Futura
Solutions
well
integrated

Vorwort



Seit mehr als 20 Jahren begleiten wir Unternehmen in die digitalisierte Dienstleistungsbeschaffung. In dieser Zeit wurde der Einkauf von vielen Themen bewegt: Den Anfang machten elektronische Katalogsysteme, später verschob sich der Fokus auf das Supplier Relationship Management.

Heute richten sich viele Hoffnungen auf die Vorteile eines End-to-end-integrierten Beschaffungsprozesses, ganz im Sinne von Digital 4.0. Und dennoch: Digitalisierung hat längst noch nicht in allen Domänen des Einkaufs Einzug gehalten. In vielen Unternehmen liegt der Beschaffungsfokus nach wie vor im reinen Materialbereich und ist fertigungsgetrieben – Dienstleistungen werden häufig diesen Beschaffungsprozessen untergeordnet.

Sie finden oft lediglich im Rahmen des indirekten Einkaufs Beachtung und werden in der Folge wie Material behandelt. Das greift jedoch da zu kurz, wo

die Dienstleistungsbeschaffung einen strategischen Wertbeitrag in Unternehmen leistet. Sollen hier Effizienzpotenziale ausgeschöpft werden, müssen digitale Systeme insbesondere den speziellen Strukturen von Dienstleistungen und der Art und Weise der Zusammenarbeit mit Lieferanten Rechnung tragen.

Wir wollten wissen: Wo stehen Unternehmen in ihrem Digitalisierungsprozess, die genau diese Anforderungen haben? Wie gehen sie die Herausforderungen an, die sich bei der Beschaffung insbesondere komplexer Leistungen ergeben? Mit unserer Studie möchten wir die Dienstleistungsbeschaffung auf den Radar der Studienlandschaft zum Einkauf 4.0 bzw. Digital 4.0 holen.

Die Ergebnisse unserer Umfrage wurden im nachfolgenden Ergebnisbericht zusammengefasst. Bei allen Teilnehmern an der vorliegenden Trendstudie 2018 möchten wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken.

Hartmut Schwadtke

Geschäftsführer Futura Solutions GmbH

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1. Die Studie	2
1.1 Ausgangslage und Aufbau	3
1.2 Angaben zur Erhebung und Grundgesamtheit.....	3
1.3 Zusammenfassung	8
2. Ergebnisse.....	12
2.1 Ziele der Dienstleistungsbeschaffung.....	12
2.1.1 Zielrelevanz und aktueller Umsetzungsgrad	12
2.1.2 Status quo Prozessintegration	23
2.1.3 Herausforderungen und Optimierungsansätze.....	24
2.2 Bedarfsanforderung und Bedarfsbeschreibung.....	27
2.2.1 Quelle und Form der Bedarfsbeschreibung	27
2.2.2 Nutzungsintensität und Bedeutung von Rahmenverträgen	28
2.3 E-Sourcing – Anfrage und Ausschreibung	37
2.3.1 Verbreitung und Gegenargumente	37
2.3.2 Nutzen und Zufriedenheit	39
2.3.3 Integration in das ERP-System	40
2.3.4 Trendfrage Entwicklung Ausschreibungsanteil	41
2.4 Abwicklung und Leistungserfassung	43
2.4.1 Verbreitung und Gegenargumente	43
2.4.2 Systemlandschaft zur Dienstleistungsabwicklung.....	44
2.4.3 Integration in das ERP-System	45
2.4.4 Trendfrage: Mittelfristige Bedeutung der Lieferantenintegration.....	46
2.5 Invoicing und Controlling.....	48
2.5.1 Systemlandschaft für Einkaufscontrolling.....	48
2.5.2 Einsatz von Gutschriftverfahren und Gegenargumente	49
3. Interview zu den Ergebnissen der Trendstudie	52
Impressum	55

1. Die Studie

1.1 Ausgangslage und Aufbau

Dienstleistungsbeschaffung – ein Begriff, viele unterschiedliche Dienstleistungsbedarfe. Die Bandbreite reicht von Leistungen, die ähnlich gehandhabt werden wie materielle Güter im Rahmen der Materialbeschaffung, bis zu komplexen Leistungen, die im Zusammenhang mit Sachgütern erbracht bzw. geleistet werden. Die Königsdisziplin dafür sind die Bauleistungen. Digitale Prozessqualität für eine kontrollierbare und transparente Dienstleistungsbeschaffung zeigt sich hier im besonderen Maße in der Abwicklung: Denn gegenüber beispielsweise einer Materiallieferung, die im Wareneingang verbucht wird, ist die Prüfung der Qualität und damit verbundene Workflows bei komplexen Leistungen anspruchsvoller.

Daraus resultiert in der Dienstleistungsbeschaffung die besondere Bedeutung der Leistungsbeschreibungen bzw. Leistungsverzeichnisse, die zusätzlich die Qualitätsmerkmale und die Eigenschaften der Leistungen

beinhalten. Sie sind die Basis für eine objektive Messbarkeit, die vor allem in den Folgeprozessen von Abrechnung und Controlling grundlegend ist.

Im Mittelpunkt dieser Studie standen die Datenqualität und die Frage nach dem Stand der Integration von Daten, Prozessen und Systemen bei der Beschaffung komplexer Dienstleistungen. Wie bewerten Unternehmen ihren Digitalisierungserfolg in der Dienstleistungsbeschaffung und wo sehen sie die wichtigsten Stellhebel in der Zukunft?

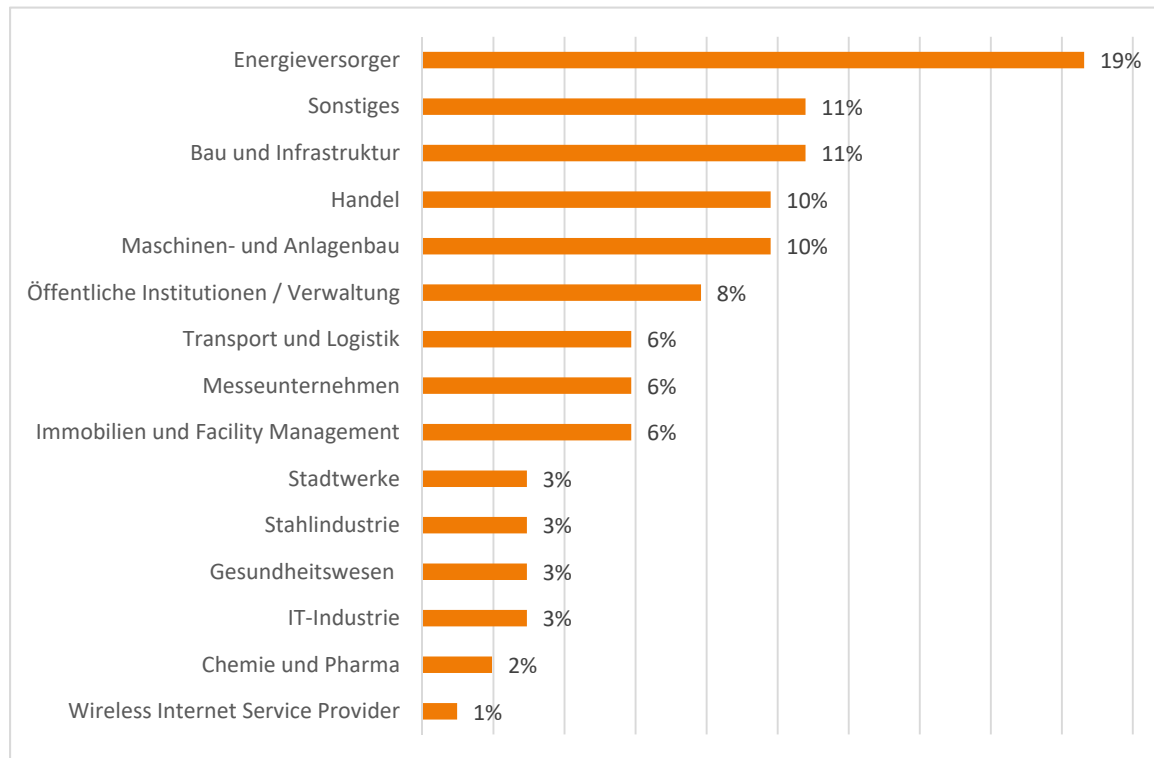
Die Fragen orientierten sich an den Kernprozessen rund um E-Sourcing (Anfragen und Ausschreibung), operative Beschaffung (Abwicklung und Leistungserfassung) sowie Invoicing. Diesen vorangestellt waren Fragen zu den (prozessübergreifenden) Zielen in der Dienstleistungsbeschaffung, den Herausforderungen und Optimierungsansätzen.

1.2 Angaben zur Erhebung und Grundgesamtheit

An der Trendstudie Dienstleistungsbeschaffung 2018 beteiligten sich 102 Teilnehmer aus deutschen Unternehmen durch Ausfüllen eines Online-Fragebogens. Die Beteiligung erfolgte anonymisiert in den Monaten Mai bis Juli 2018. Nach Auswertung

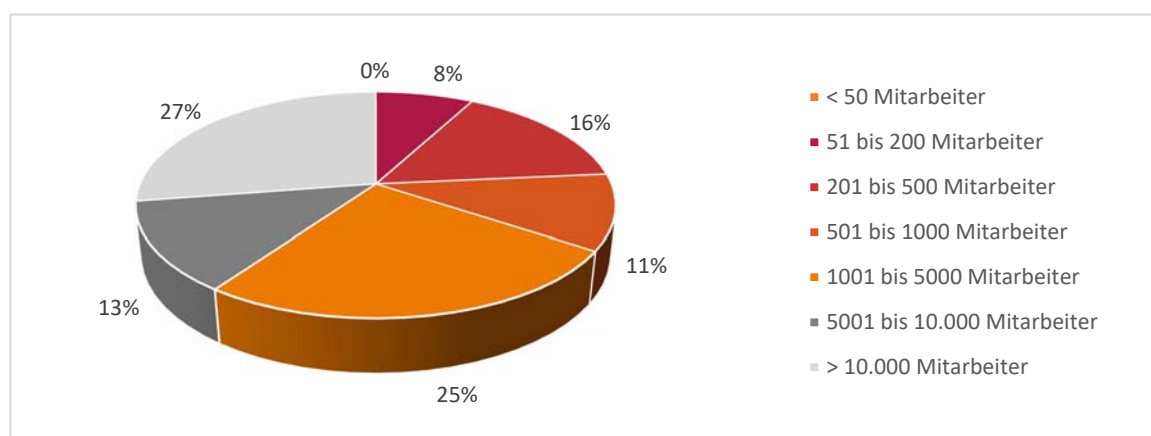
wurden alle Fragebögen und Auswertungsunterlagen vernichtet bzw. gelöscht. Alle Ergebnisse wurden auf ganze Prozentzahlen gerundet. Deshalb kann es dazu kommen, dass die angegebenen Prozentwerte nicht auf genau 100 Prozent aufaddieren

Angaben zum Umfrageteilnehmer und zum Unternehmen



Sonstiges: Fitness, Telekommunikation, Luftfahrt, Lebensmittel, Werkzeugbau, Automobilindustrie, Forschung, k. A.

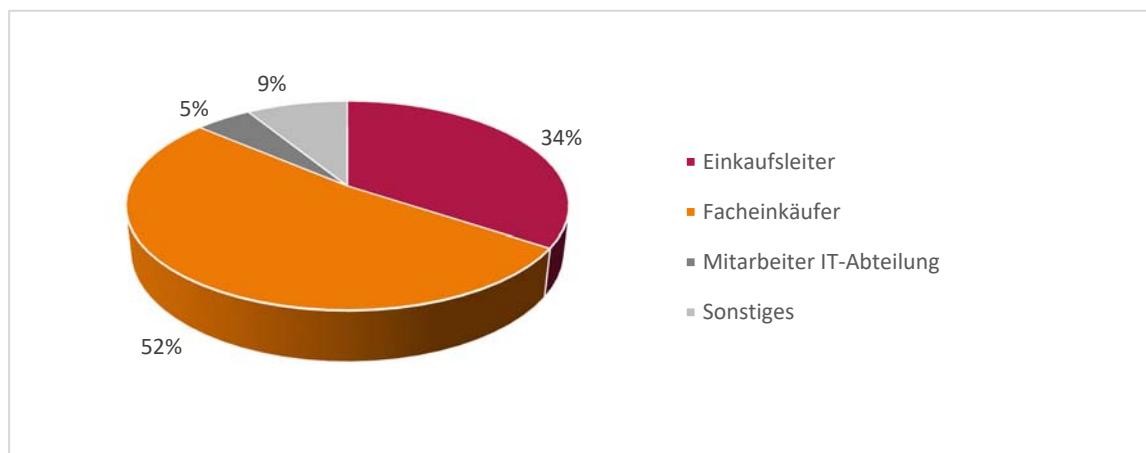
Anzahl der Mitarbeiter



Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter, fast zwei Drittel (65 Prozent) sogar mehr als 1.000 Mitarbeiter. Dies

spiegelt die Tatsache wider, dass das Thema Dienstleistungsbeschaffung nur in mittleren und großen Unternehmen eine strategische Rolle spielt.

Position des Umfrageteilnehmers

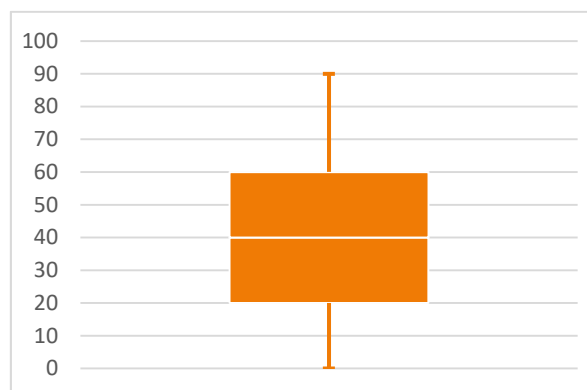


Sonstiges: Mitarbeiter Corporate Real Estate Management, Mitarbeiter im strategischen Einkauf, Projektmanager Einkauf Technik, Abteilungsleitung Planung, Bereichsleiter, k. A.

Mehr als ein Drittel der Umfrageteilnehmer sind als Einkaufsleiter in ihren Unternehmen tätig, die größte Gruppe der Teilnehmer stellen die Facheinkäufer mit 52 Prozent. Die Tatsache, dass fast 90 Prozent der

Befragten aus dem Bereich Einkauf stammen, verdeutlicht die Rolle, die der Einkauf bei der digitalen Transformation in der Beschaffung hat.

Aktueller Dienstleistungsanteil am Gesamteinkaufsvolumen



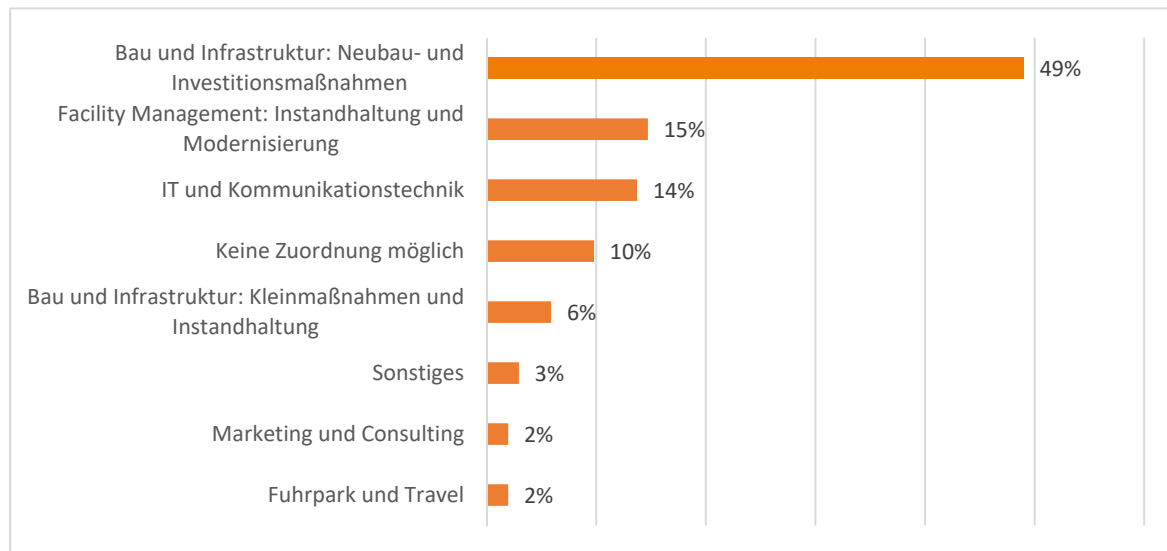
Wie hoch ist der aktuelle Anteil an zu beschaffenden Dienstleistungen im Verhältnis zum Gesamteinkaufsvolumen?

Minimum: 0 %
 Quartil 1: 20 %
 Median: 40 %
 Quartil 3: 60 %
 Maximum: 90 %

Die Gesamtspanne des Dienstleistungsanteils am Gesamteinkaufsvolumen liegt zwischen 0 und 90 Prozent. Bei der Hälfte der Befragten liegt dieser bei unter 40 Prozent (Median). Bei einem Viertel der Umfrageteilnehmer liegt der Dienstleistungsanteil zwischen 0 und 20 Prozent, bei einem weiteren Viertel zwischen 20 und 40 Prozent. Das dritte Viertel umfasst

einen Dienstleistungsanteil von 40 bis 60 Prozent, die Spanne des letzten Viertels reicht von 60 bis 90 Prozent. Im Mittelwert liegt der Dienstleistungsanteil im Verhältnis zum Gesamtbeschaffungsvolumen bei 40 Prozent. Bei der Hälfte der befragten Teilnehmer liegt der Dienstleistungsanteil zwischen 20 und 60 Prozent.

Dienstleistungskategorie mit dem höchsten Stellenwert im Unternehmen



Sonstiges: Lohndreher, Lohnverpacker, Entwicklungsdienstleistungen

Baudienstleistungsnahe Dienstleistungen überwiegen bei den befragten Unternehmen. Knapp die Hälfte gab an, dass Neubau- und Investitionsmaßnahmen im Bereich Bau und Infrastruktur den höchsten Stellenwert einnehmen, bei 15 Prozent sind es technische Facility-Management-Dienstleistungen und bei immerhin 6 Prozent haben Instandhaltung und Kleinmaßnahmen den größten Anteil im Portfolio zu beschaffender Dienstleistungen.

In den übrigen Dienstleistungskategorien führen IT- und Kommunikationstechnik mit 14 Prozent das Feld an. Immerhin ein Zehntel der Umfrageteilnehmer konnte keine Beurteilung nach Stellenwert der einzelnen Dienstleistungskategorien abgeben. Dies weist auf ein sehr heterogenes Portfolio an zu beschaffenden Dienstleistungen hin.

„Dienstleistungsbeschaffung war schon immer ein Spezialgebiet, sowohl in Zusammenhang mit SAP als auch in den vergangenen wie aktuellen E-Procurement-Diskussionen. Denn die Denkweise in „Material“ und „Normalpositionen“ offenbart dann ihre Schwächen, wenn mehrstufig gegliederte Leistungsverzeichnisse zum Einsatz kommen.“

Hubert Schröder

Leiter Vertrieb und Marketing Futura Solutions

1.3 Zusammenfassung

Zeit und Kosten bleiben auf der Agenda

Der Verbesserung der Dienstleistungsqualität wird unter allen abgefragten Zielen die höchste Bedeutung zugemessen. 95 Prozent der Teilnehmer verschreiben sich diesem Ziel. Die Mehrheit von ihnen sieht sich dabei auch auf einem bereits guten Weg: 63 Prozent beurteilen den Umsetzungsgrad als (eher bzw. vollständig) erreicht. Die damit zusammenhängende Verbesserung der Versorgungssicherheit landet als Ziel sogar annähernd gleichauf in puncto Zielbedeutung (86 Prozent) und Umsetzungsgrad (80 Prozent).

Ganz anders sieht es in den klassischen Kategorien Zeit und Kosten aus. Den größten Nachholbedarf haben Unternehmen bei dem Ziel, Prozesse zu beschleunigen. Hier offenbart sich mit Abstand die größte Schere zwischen Wichtigkeit (91 Prozent) und aktuellem Umsetzungsgrad (47 Prozent) – und das obwohl der

Automatisationsgrad im operativen Beschaffungsprozess bei Bestellung (55 Prozent) und Rechnungsverarbeitung (44 Prozent) bereits sehr hoch ist.

Die vorgelagerten Prozesse Bedarfsbeschreibung und -planung, Angebotsprüfung und Preisvergleich sowie Vergabeentscheidung erfolgen bei vielen Unternehmen hingegen noch wenig automatisiert: Bei über 60 Prozent der Unternehmen überwiegt in diesen Schritten eine manuelle Integration. Angesichts des mehrheitlichen Einsatzes von E-Sourcing-Lösungen (65 Prozent) und hoher Zufriedenheit in Funktionalität und Bedienungsfreundlichkeit (86 Prozent) ist dies erstaunlich. Das legt den Schluss nah, dass das Effizienzpotenzial rund um diese Kernprozesse – insbesondere Bedarfsbeschreibung und Bedarfsplanung – noch nicht ausgeschöpft wird.

Datenqualität und Standardisierung

Einer der Gründe dafür zeigt der Blick darauf, wie Dienstleistungsbedarfe beschrieben werden: Bei knapp 70 Prozent der befragten Unternehmen erfolgt dies in Form von Freitext, also nicht standardisiert. Lediglich 45 Prozent greifen dafür auf Mutter- bzw. Stamml Leistungsverzeichnisse zurück. Es verwundert daher nicht, dass bei den Unternehmen, die kein Ausschreibungssystem einsetzen, fehlende interne Voraussetzungen (Technik, Daten) mit knapp 60 Prozent die Liste anführen – noch vor den klassischen direkten Kosten- oder Ressourcenargumenten. In die gleiche Richtung weist der Grund, dass keine signifikanten Einsparungen gegenüber den bisherigen Prozessen (d. h. beispielsweise per E-Mail oder Outlook) zu erwarten sind. Dies ist bei immerhin 17 Prozent der Befragten ausschlaggebend.

Auch in den anschließenden Prozessen tauchen diese Gründe immer wieder ganz oben auf. Eine zu geringe „Katalogfähigkeit“ der relevanten Dienstleistungen (38 Prozent) ist der Hauptgrund, warum kein E-Procurement-System eingesetzt wird. An zweiter Stelle sind es wieder fehlende interne Datenvoraussetzungen (32 Prozent), die ebenfalls für 40 Prozent der Befragten gegen die Einführung eines Gutschriftverfahrens sprechen.

Fehlende oder mangelnde Standardisierung wirkt sich daher auf die Datenqualität im gesamten Beschaffungsprozess aus und ist ein zentraler Trigger, warum digitale Effizienz entweder nicht oder nicht im vollen Umfang zum Tragen kommt

Rahmenvertragsbasierte Beschaffung

Ein differenzierter Blick in die einzelnen Dienstleistungskategorien zeigt Instandhaltung (Bau und Infrastruktur), Facility Management sowie IT und Kommunikation vorne in der aktuellen Nutzungsintensität von Rahmenverträgen. Die Spanne liegt zwischen 63 und 74 Prozent. Neubau und Investitionsprojekte liegen erwartungsgemäß niedriger (56 Prozent), daran schließt sich Fuhrpark und Travel an (51 Prozent) sowie Marketing und Consulting als

Schlusslicht mit 40 Prozent. Je höher der Anteil wiederkehrender Leistungen und je strukturierter und klarer die Leistungsdefinition, desto stärker ist der Effekt einer hohen Rahmenvertragsquote in der operativen Beschaffung. Unabhängig von der aktuellen Nutzungsintensität wird für alle Dienstleistungskategorien zukünftig von einer höheren Bedeutung von Rahmenverträgen ausgegangen.

Herausforderungen und Ansätze zur Optimierung

Das spiegelt sich auch in den Antworten auf die Frage der vielversprechendsten Ansätze zur Optimierung der Dienstleistungsbeschaffung wider. Der zunehmende Einsatz von Rahmenverträgen steht mit Abstand (57 Prozent) ganz oben auf der Agenda bei den befragten Unternehmen, gefolgt vom Aufbau von Stammdaten und Leistungsverzeichnissen (44 Prozent). Das korrespondiert mit den größten Herausforderungen, die Unternehmen im Zusammenhang mit der Dienstleistungsbeschaffung zu meistern haben: Für die Hälfte aller Befragten liegen diese in der Beschreibung von Dienstleistungen und ihrer Heterogenität (47 Prozent), getoppt nur noch von der Durchgängigkeit digitaler

Prozesse (60 Prozent). Ebenfalls unter den Top 5 der Herausforderungen sind Flexibilität der IT-Systeme (44 Prozent) und Kooperation zwischen internen Funktionsbereichen (39 Prozent).

Der Wandel von der Funktions- zur Prozesssicht zeigt sich deutlich bei dem Stellenwert von abteilungsübergreifenden Workflowoptimierungen (Platz 3 mit 42 Prozent) oder Personalschulungen (Platz 5 mit 28 Prozent). Interessanterweise sehen nur 21 Prozent (Platz 8) in der Verbesserung der Interoperabilität der Systeme einen Hebel zu Optimierung.

Agile Prozesse

Das Schlagwort „Agilität“ hat auch die Dienstleistungsbeschaffung erreicht. Zwar landet die Einführung agiler Prozesse bei den befragten Unternehmen nur auf dem untersten Platz in der gesamten Zielhierarchie, hat aber dennoch in die Top 5 der vielversprechendsten Optimierungsansätze bereits Einzug gehalten: 36 Prozent der Teilnehmer beschäftigen sich

mit agilen Prozessen und neuen Vertragsformen in der Dienstleistungsbeschaffung. Zum Vergleich: Lediglich 8 Prozent setzen auf eine verstärkte Verwendung von Werkverträgen. Dennoch befinden sich Unternehmen erst am Anfang, denn fast 60 Prozent bewerten das Ziel, agile Prozesse einzuführen, aktuell als (eher) nicht erreicht.

Compliance und Lieferanteneinbindung

In puncto Verbesserung der Compliance sind Unternehmen bereits weit vorangeschritten. Den Umsetzungsgrad beurteilen 77 Prozent als erreicht und auch in der Zielhierarchie spielen Compliance-Themen eine nur untergeordnete Rolle und liegen in der Wichtigkeit auf dem letzten Platz. Nur wenig mehr

Bedeutung wird überraschenderweise der Lieferanteneinbindung zugemessen, was sich allerdings auch in einem nur niedrigen Umsetzungsgrad widerspiegelt. Weniger als die Hälfte aller Befragten schätzt das Ziel als erreicht ein. Mittelfristig ist jedoch zu erwarten, dass hier Bewegung hereinkommt: Eine deutliche

Mehrheit der Befragten (79 Prozent) geht davon aus, dass die Integration von Lieferanten im Zuge der Digitalisierung (stark) steigen wird – mit primären Effekt auf beschleunigte Prozesse (81 Prozent) und stärkerer Kostenersparnis (65 Prozent). Der Optimierungsbeitrag, den ein Self-Service-Ansatz für Dienstleister und Lieferanten bei Angebotserstellung

wie auch Leistungserfassung leisten kann, wird von der Mehrheit der Umfrageteilnehmer noch nicht als solches erkannt. Nur 13 Prozent messen dem Self-Service-Ansatz vielversprechendes Potenzial zur Optimierung bei. Dieses wird vielmehr in der Dienstleisterbündelung (25 Prozent) sowie Neuerhandlungen (21 Prozent) gesehen.

Digitale Durchgängigkeit

E-Sourcing-Lösungen werden häufiger als Schattenlösung eingesetzt als E-Procurement-Lösungen. Während bei ersteren bei 38 Prozent der Befragten keine Integration in das betriebliche Backend-System sinnvoll bzw. möglich ist, ist dies in der operativen Beschaffung nur bei 13 Prozent der Unternehmen der Fall. Das liegt möglicherweise auch daran, dass zur Dienstleistungsabwicklung überwiegend SAP zum

Einsatz kommt: 62 Prozent gaben an, das ERP-System bzw. S/4 HANA zu nutzen, bei 37 Prozent ergänzen weitere SAP Procurement-Lösungen wie SAP SRM oder Ariba. Auffällig ist mit 15 Prozent ein hoher Anteil sonstiger Lösungen, die sich in eine Vielzahl branchenspezifischer bzw. eigenentwickelter E-Procurement-Systeme aufsplitten.

Kostentransparenz und Controlling

Wenn es um Folgeprozesse wie Reporting und Einkaufscontrolling geht, erhält die digitale Durchgängigkeit zusätzliche Relevanz: Bei 84 Prozent der Befragten wird dazu das ERP-System genutzt, das jedoch anscheinend Reporting- und Controllingbedürfnisse nicht umfänglich genug abdecken kann. Der Einsatz von Excel und Access folgt mit 42 Prozent gleich an zweiter Stelle und bei mehr als einem Viertel übernimmt die bauleistungsbezogene AVA-Software (auch) diese Aufgabe. Das weist darauf hin, dass steuerungsrelevante Daten in unterschiedlichen Systemen gepflegt werden. Einen Grund, eine Konsolidierung stärker voranzutreiben, sehen die meisten Unternehmen trotzdem nicht. Im Rahmen der insgesamt neun abgefragten Zielen in der

Dienstleistungsbeschaffung steht eine Verbesserung der Controllingbasis lediglich auf Rang 5 bezogen auf die Bedeutung und den aktuell erreichten Umsetzungsgrad. Damit verbunden ist der etwas weitere Begriff der Kostentransparenz, deren Bedeutung ebenfalls als Ziel abgefragt worden ist. Hier zeigt sich eine größere Sensibilisierung. 91 Prozent der Befragten messen der Verbesserung der Kostentransparenz eine wichtige bis äußerst wichtige Bedeutung bei (Rang 2 zusammen mit dem Ziel Beschleunigung der Prozesse). Nachziehen müssen sie auch hier: Der als erreicht bewertete Umsetzungsgrad (58 Prozent) liegt hier nur leicht höher als der bei der Controllingbasis (53 Prozent).

Automatisierte Rechnungstellung

Gutschriftverfahren in der Abrechnung – sozusagen das Pendant von Rahmenverträgen in der Abwicklung – wenden knapp die Hälfte der befragten Teilnehmer an. Die drei bauleistungsnahen Dienstleistungskategorien

Bau und Infrastruktur sowie Facility Management führen auch hier das Feld an. Zwischen 50 und 49 Prozent der Dienstleistungsbestellungen in diesen Bereichen sind in ein Gutschriftverfahren überführt.

91 %

der Umfrageteilnehmer halten das Ziel „Prozesse beschleunigen“ für (eher/sehr/äußerst) wichtig.

47 %

der Befragten bewerten den aktuellen Umsetzungsgrad in puncto Prozessbeschleunigung als (eher) erreicht an.

2. Ergebnisse

2.1 Ziele der Dienstleistungsbeschaffung

Für einen Überblick wurden Fragen zu allgemeinen Dienstleistungszielen, dem Status quo zur Prozessintegration und den größten Herausforderungen sowie

den erfolgversprechendsten Optimierungsansätzen in der Dienstleistungsbeschaffung gestellt.

2.1.1 Zielrelevanz und aktueller Umsetzungsgrad

Wo stehen Unternehmen in ihrer Digitalisierungsstrategie der Dienstleistungsbeschaffung? Um ein Bild zu erhalten, welche Themen gerade ganz oben auf der Agenda stehen, wurde die Bedeutung von insgesamt

neun Zielen der strategischen wie operativen Dienstleistungsbeschaffung abgefragt und gleichzeitig die Einschätzung nach deren aktuellen Umsetzungsgrad.

F1: Welche konkreten Ziele verfolgen Sie in der Dienstleistungsbeschaffung und wie schätzen Sie den aktuellen Umsetzungsgrad ein? (n = 102)

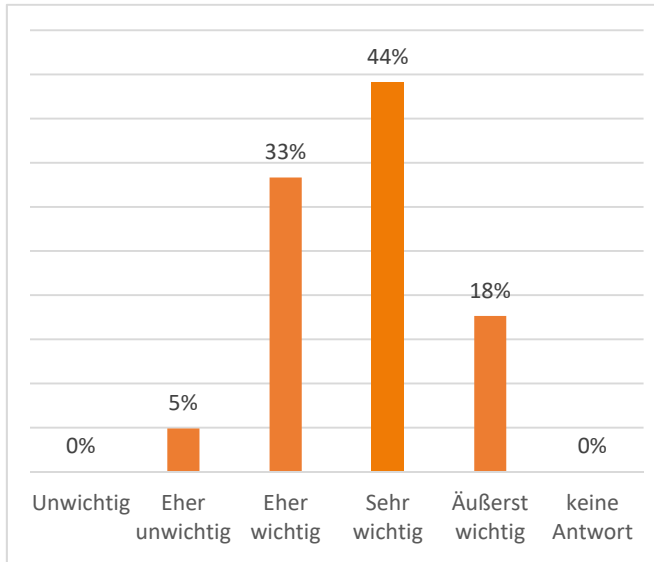
	Zielbedeutung*		Zielerreichung**		Abweichung
	in %	Rang	in %	Rang	
Verbesserung der Dienstleistungsqualität	95	1	63	3	- 32
Erhöhung der Kostentransparenz	91	2	58	4	- 33
Beschleunigen der Prozesse	91	2	47	7	- 44
Verbesserung der Versorgungssicherheit	86	3	80	1	- 6
Senken der Prozesskosten	85	4	52	6	- 33
Verbesserung der Controlling-Basis	82	5	53	5	- 29
Lieferanteneinbindung (Self-Service)	71	6	47	7	- 24
Einführung agiler Strukturen	71	6	37	8	- 34
Verbesserung der Compliance	70	7	77	2	+ 7

* eher / sehr / äußerst wichtig

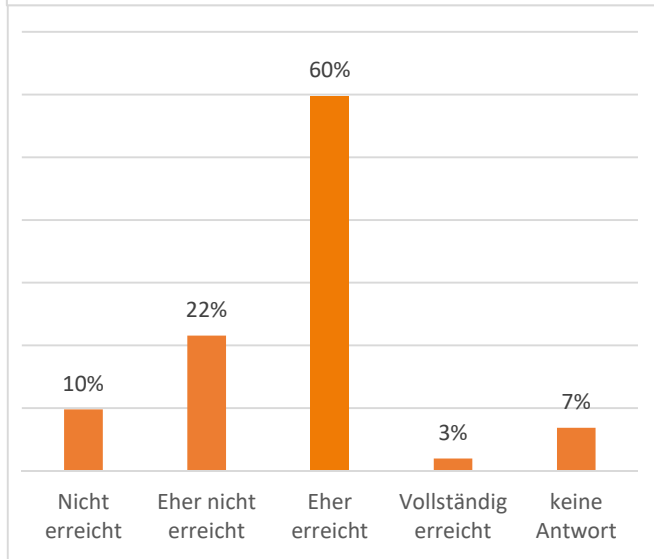
** eher / vollständig erreicht

Die Ergebnisse im Einzelnen (Reihenfolge nach Rang in der Zielbedeutung):

Verbesserung der Dienstleistungsqualität



Bedeutung des Ziels

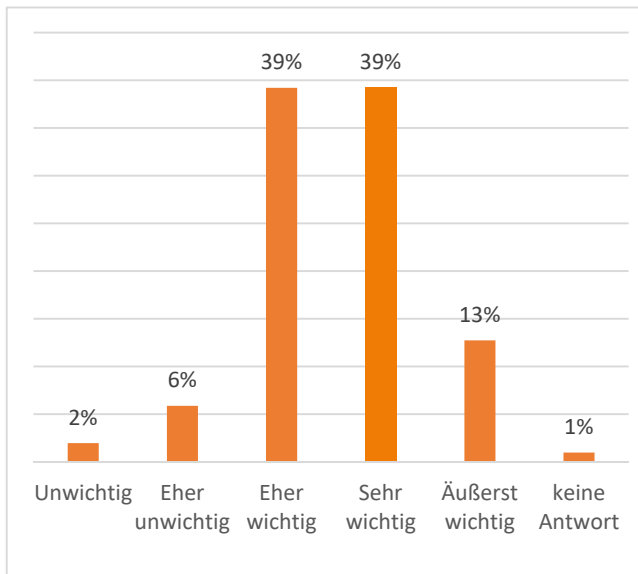


Aktueller Umsetzungsgrad

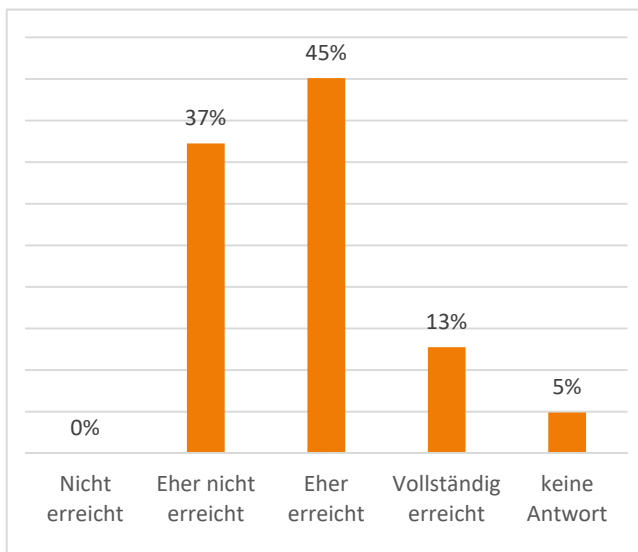
Die Verbesserung der Dienstleistungsqualität stellt für 95 Prozent ein wichtiges Ziel dar und führt damit die Liste an. Die entscheidenden Weichen scheinen schon gestellt worden zu sein, denn insgesamt 63 Prozent

bewerten den Umsetzungsgrad als (eher) erreicht (Rang 3). Allerdings ist hier jeder Zehnte, und damit am häufigsten bei allen Zielen, unzufrieden mit der Umsetzung und vergab die Bewertung „nicht erreicht“.

Erhöhung der Kostentransparenz



Bedeutung des Ziels

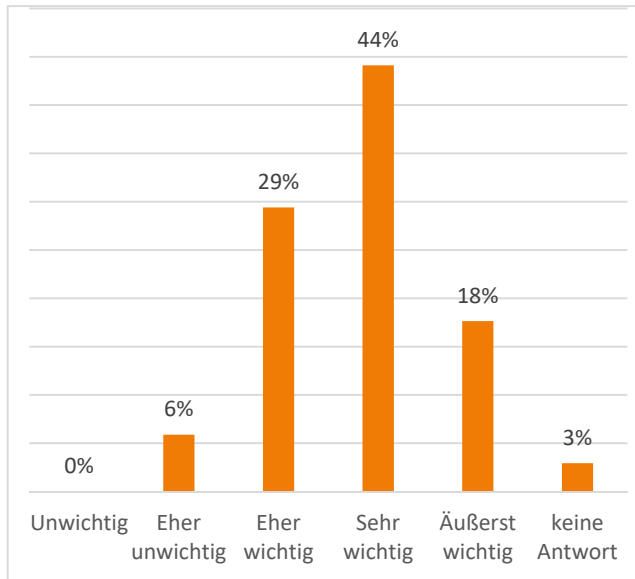


Aktueller Umsetzungsgrad

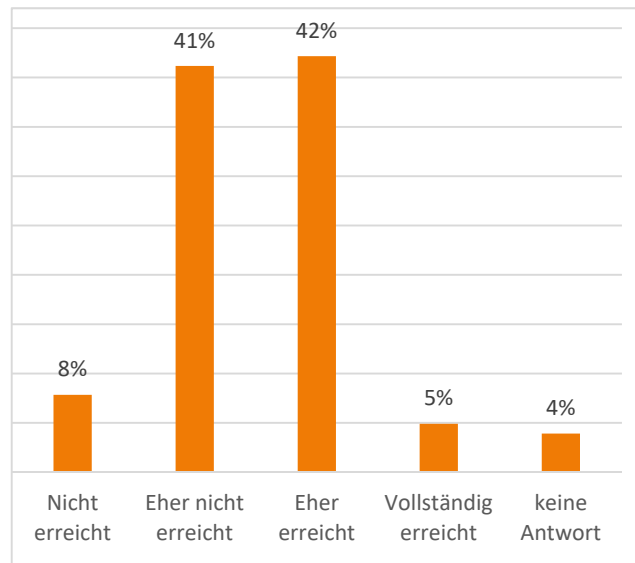
Die Bedeutung des Ziels wird von mehr als 90 Prozent der Umfrageteilnehmer als (eher) wichtig eingestuft (Rang 2), allerdings bewerten 37 Prozent den Umsetzungsgrad als „eher nicht erreicht“. Hier gibt es also noch Nachholbedarf. Das unterstreicht die Herausforderung, vor der speziell die Dienstleistungs-

beschaffung steht. Fehlende Standardisierung wirkt sich nicht nur in der mangelnden Markttransparenz aus, sondern auch an vielen Stellen im Beschaffungsprozess selber. Angefangen von der Ausschreibung über die Abwicklung (Änderungen) bis hin zur Leistungsabnahme (Abrechnung).

Beschleunigung der Prozesse



Bedeutung des Ziels



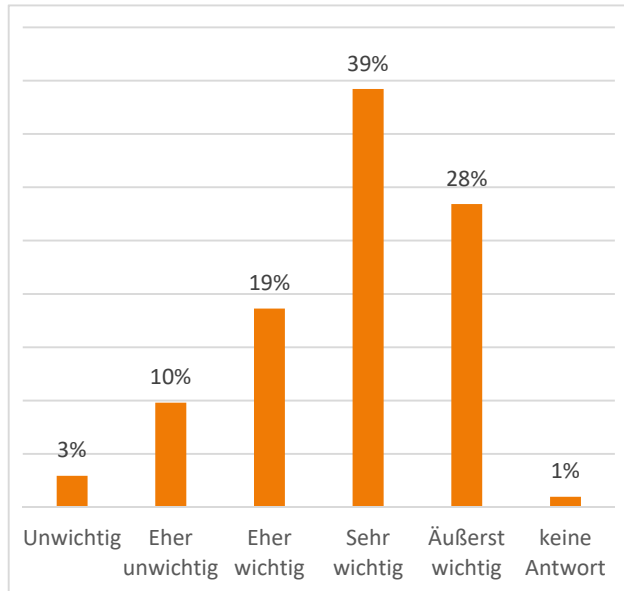
Aktueller Umsetzungsgrad

Bei keinem anderen Ziel klaffen die Bedeutung und der Umsetzungsgrad so weit auseinander wie bei „Beschleunigung der Prozesse“. 91 Prozent der Umfrageteilnehmer messen diesem Ziel eine hohe Bedeutung bei (Rang 2), weniger als die Hälfte (49 Prozent) jedoch sieht sich in der Umsetzung auf einem

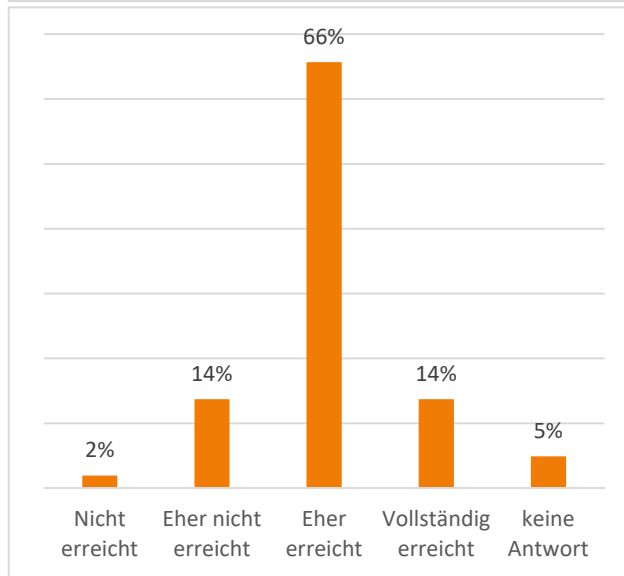
guten Weg und gesteht ein, dass sie dieses Ziel (eher) nicht erreicht haben (Rang 7).

Die hohe Relevanz der Durchlaufzeiten weist darauf hin, dass der Automatisierungsgrad noch nicht so hoch ist (Stichwort Medienbrüche) und /oder unterliegende Prozesse noch nicht effizient genug gestaltet sind.

Verbesserung der Versorgungssicherheit



Bedeutung des Ziels

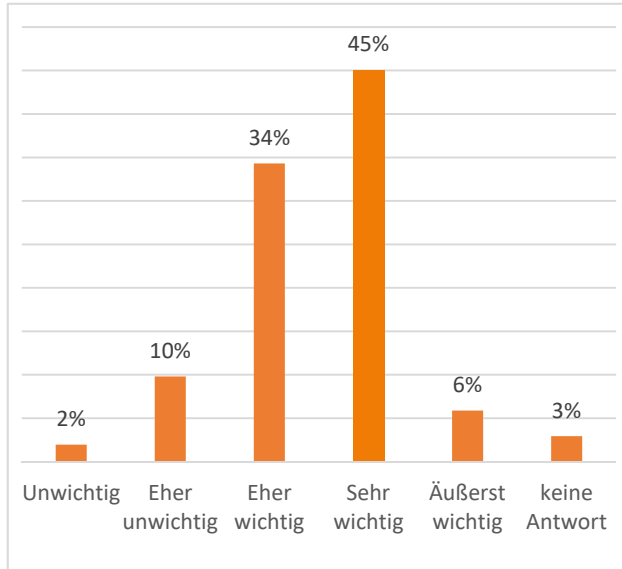


Aktueller Umsetzungsgrad

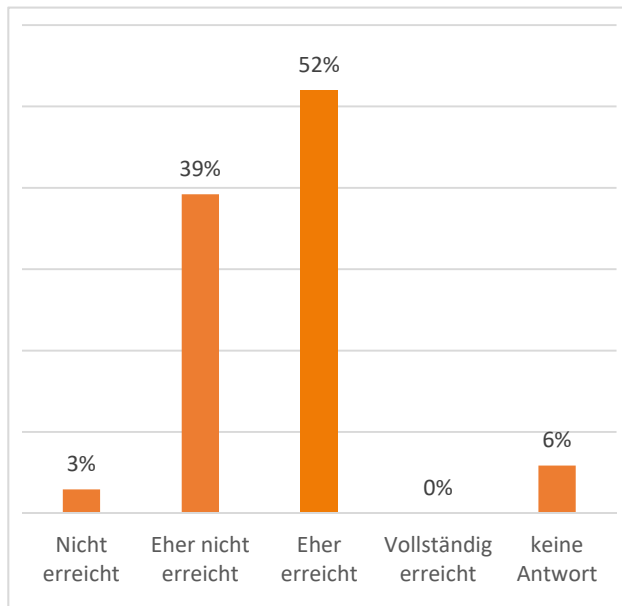
Was die Versorgungssicherheit betrifft, so bewerten 80 Prozent der Unternehmen dieses Ziel als erreicht. Damit liegt die Verbesserung der Versorgungssicherheit, was den Umsetzungsgrad angeht, auf Rang 1 – und damit sogar höher als gemessen an der

Bedeutung (86 Prozent, Rang 3). Interessant ist, dass dieses Ziel mit 28 Prozent den insgesamt höchsten Zustimmungswert zu „äußerst wichtig“ hat. Das unterstreicht den hohen strategischen Stellenwert.

Reduzierung der Prozesskosten



Bedeutung des Ziels

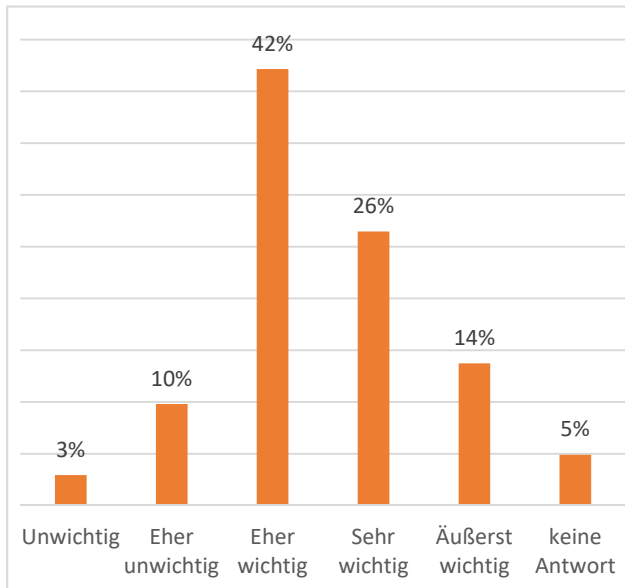


Aktueller Umsetzungsgrad

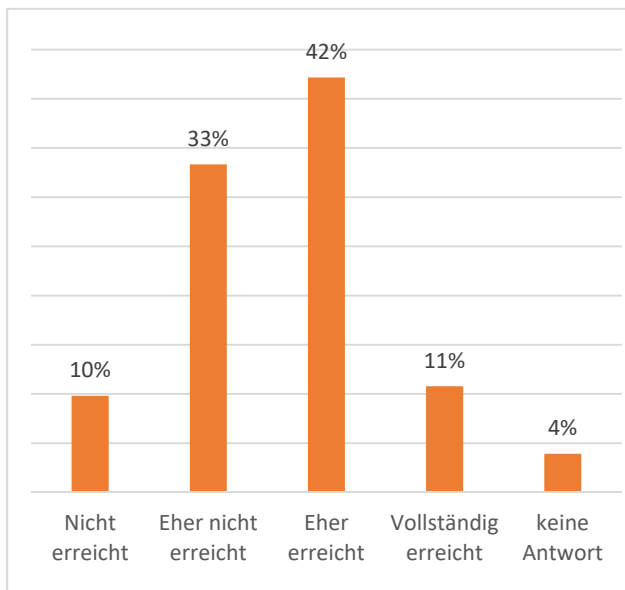
85 Prozent der Umfrageteilnehmer erachten das Ziel, Prozesskosten zu reduzieren, als wichtig (Rang 4), allerdings bewerten 52 Prozent den Umsetzungsgrad nur als „eher erreicht“ – es gibt niemanden, der diesen bereits als vollständig erreicht ansieht. Hier scheinen

sich die Umfrageteilnehmer sicher, dass das letzte Potenzial noch nicht gehoben worden ist. Es liegt nahe, eine Verbindung zu dem Ziel „Beschleunigung der Prozesse“ zu sehen.

Verbesserung der Controllingbasis



Bedeutung des Ziels

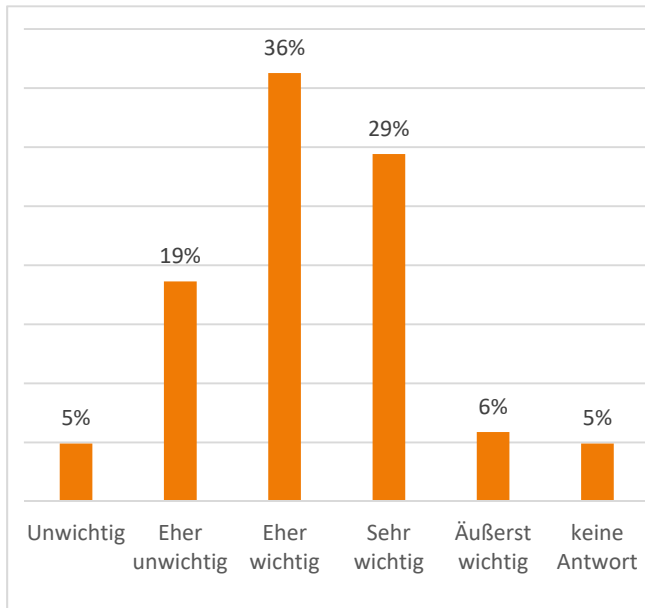


Aktueller Umsetzungsgrad

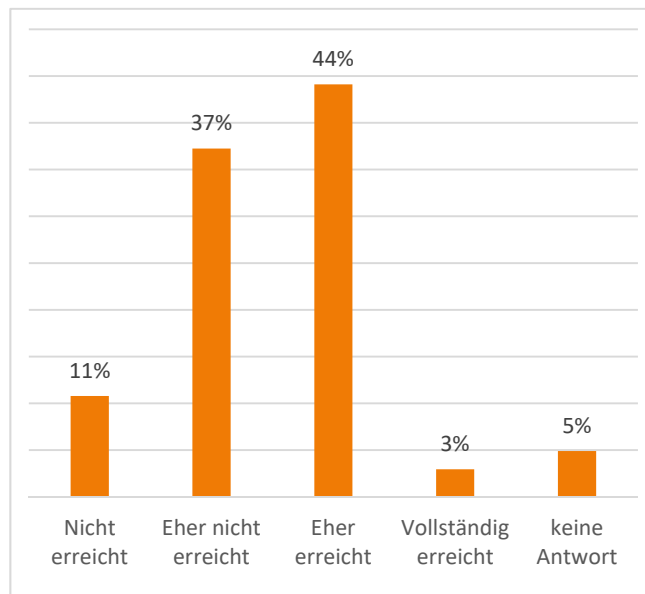
Bei der Verbesserung der Controllingbasis zeigt sich ein recht ausgewogenes Bild. Sowohl in puncto Relevanz als auch in puncto Umsetzungsgrad liegt dieses Ziel jeweils auf Rang 5. 82 Prozent der Umfrageteilnehmer

bewerten die Verbesserung der Controllingbasis als wichtig, beim Umsetzungsgrad sehen immerhin 53 Prozent das Ziel als (eher) erreicht an.

Lieferanteneinbindung (Self-Service)



Bedeutung des Ziels

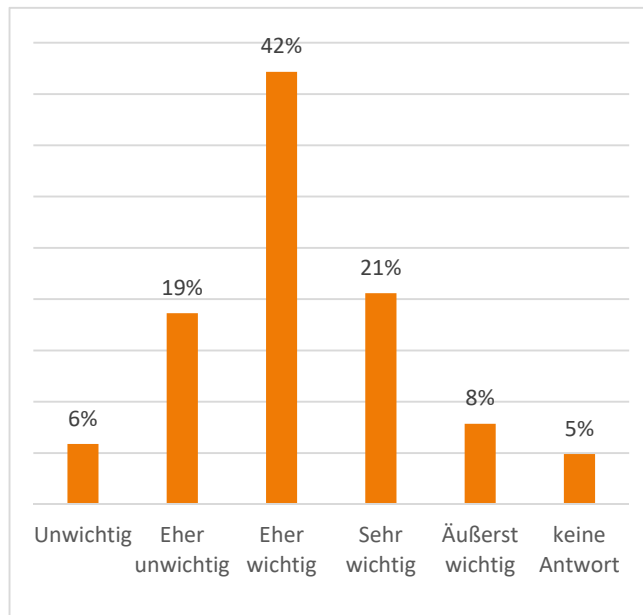


Aktueller Umsetzungsgrad

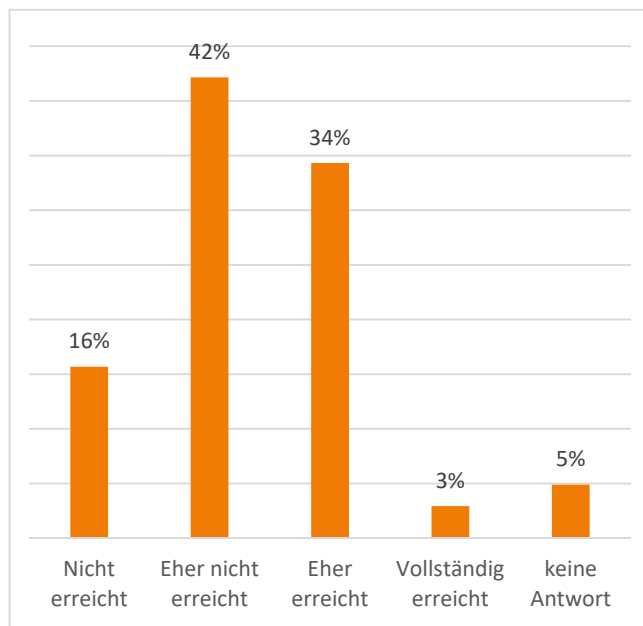
Auch bei dem Ziel der Kollaboration bzw. Lieferanteneinbindung – ein zentrales Thema im Rahmen des Lieferantenmanagements – zeigt sich eine Diskrepanz zwischen Relevanz und Umsetzungsgrad. 71 Prozent der Befragten erachten dieses Ziel als (eher) wichtig, aber nur weniger als die Hälfte (47 Prozent) beurteilen den Umsetzungsgrad als (eher) erreicht.

Bezogen auf den Platz im Rahmen der Zielhierarchie zeigt sich dennoch ein ausgewogenes Bild. Die Lieferanteneinbindung liegt bei der Bedeutung auf Rang 6, bei der Zielerreichung auf Rang 7.

Einführung agiler Strukturen / Methoden



Bedeutung des Ziels

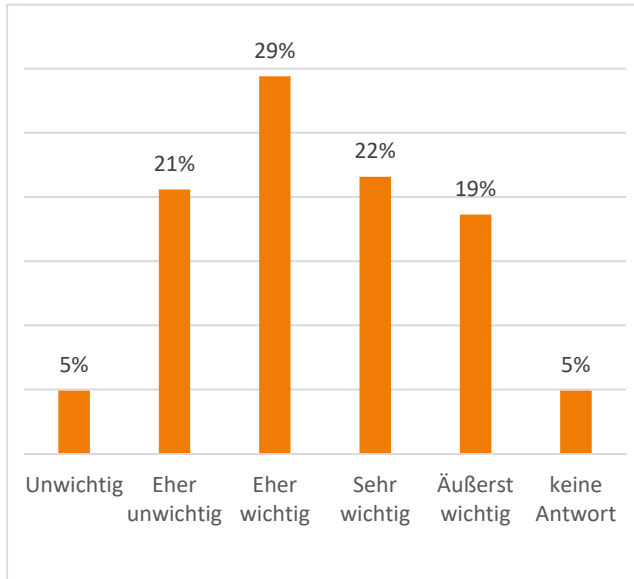


Aktueller Umsetzungsgrad

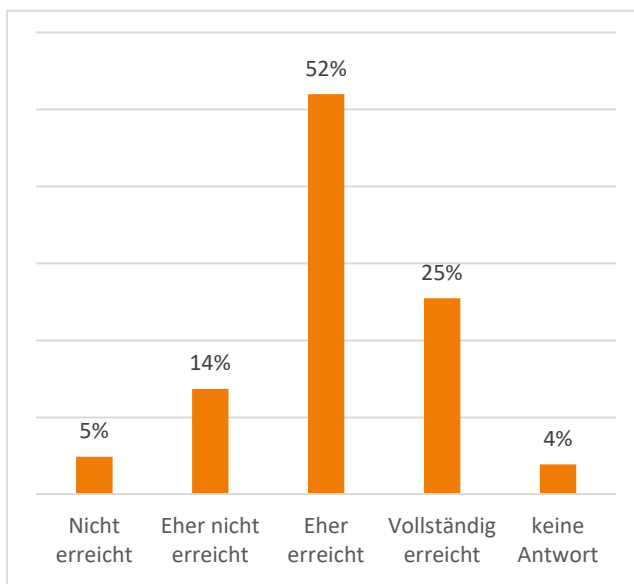
Wenn es um die Einführung agiler Strukturen / Methoden geht, beurteilen 71 Prozent der Teilnehmer das Ziel als (eher) wichtig. Den Umsetzungsgrad bewerten dagegen nur 37 Prozent als (eher erreicht) –

das ist von allen der geringste Zielerreichungswert, aber angesichts des noch eher jungen Themas für den Einkauf nicht überraschend. 58 Prozent sehen hier noch Optimierungsbedarf.

Verbesserung der Compliance



Bedeutung des Ziels



Aktueller Umsetzungsgrad

Das Ziel „Verbesserung der Compliance“ befindet sich bereits in einem reiferen Umsetzungsgrad. 70 Prozent bewerten dieses Ziel als (eher) wichtig, sogar 77 Prozent der Umfrageteilnehmer bewerten auch den Umsetzungsgrad als (eher) erreicht, davon immerhin 25 Prozent als „vollständig erreicht“.

Von allen Zielen spielen Compliance-Aspekte die geringste Rolle in der Bedeutung (Rang 7), in puncto Zielerreichung stehen sie jedoch schon ganz oben (Rang 2).

55 %

der Umfrageteilnehmer stützen sich bei der Rechnungsverarbeitung bereits weitgehend auf eine automatische Integration.

68 %

der befragten Unternehmen führen Vergabeentscheidungen überwiegend manuell integriert durch.

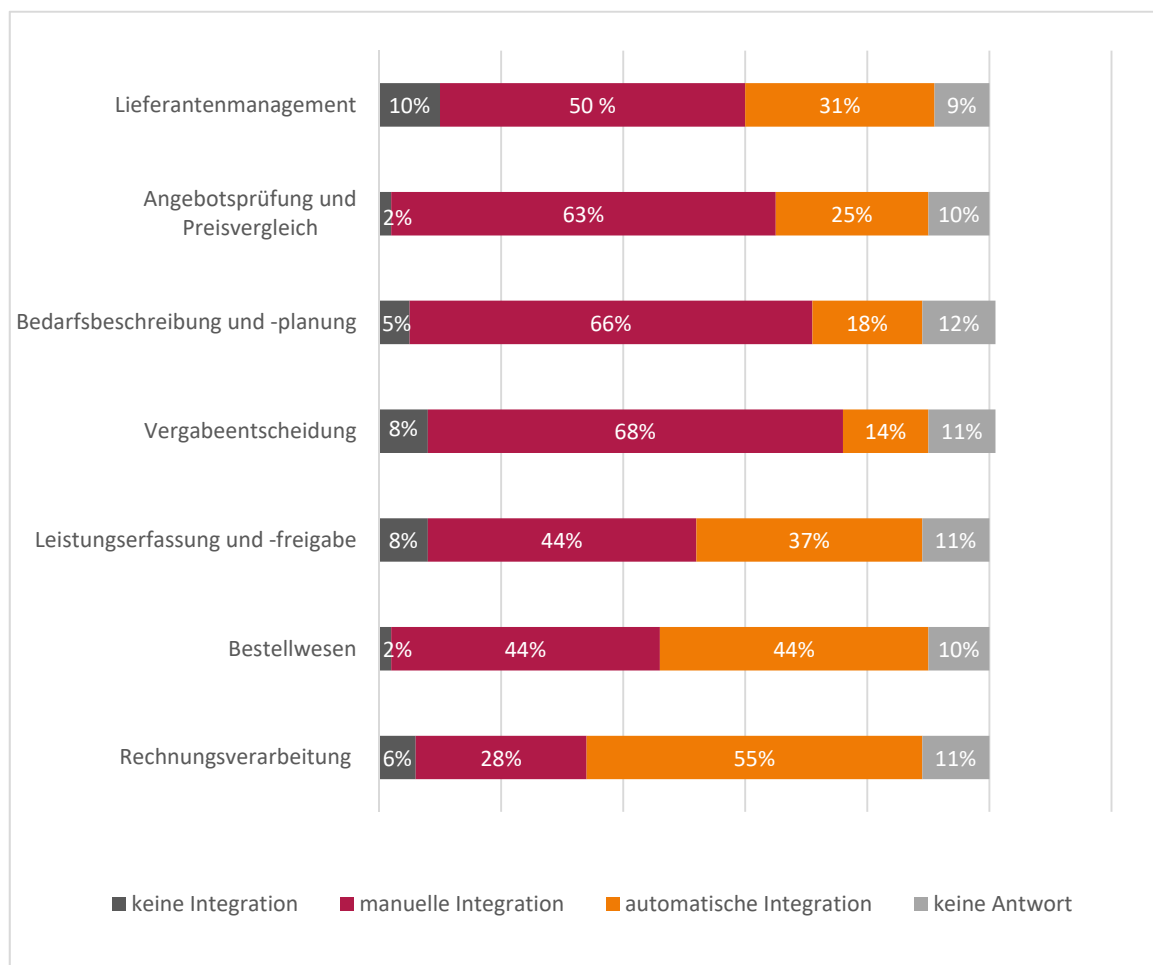
2.1.2 Status quo Prozessintegration

Die nächste Frage beschäftigte sich mit der Art und Weise, in der derzeit Daten und Informationen in den Kernprozessen der Dienstleistungsbeschaffung integriert werden. Dabei wurde nach den einzelnen Kernprozessen unterschieden.

Folgende Unterscheidung wurde vorgegeben:

- *Manuelle Integration*: Prozess, der manuell angestoßen werden muss, um benötigte Informationen zu bekommen (Excel-Tabellen oder manuelle Up-/Download-Möglichkeiten zwischen den Systemen)
- *Automatische Integration*: Digitaler Prozess, in dem die Informationen automatisch verarbeitet werden (z. B. Daten stehen automatisiert in Folgeprozessen zur Verfügung)

F2: Wie integrieren Sie derzeit Daten und Informationen in die Kernprozesse der Dienstleistungsbeschaffung?
(n = 102)



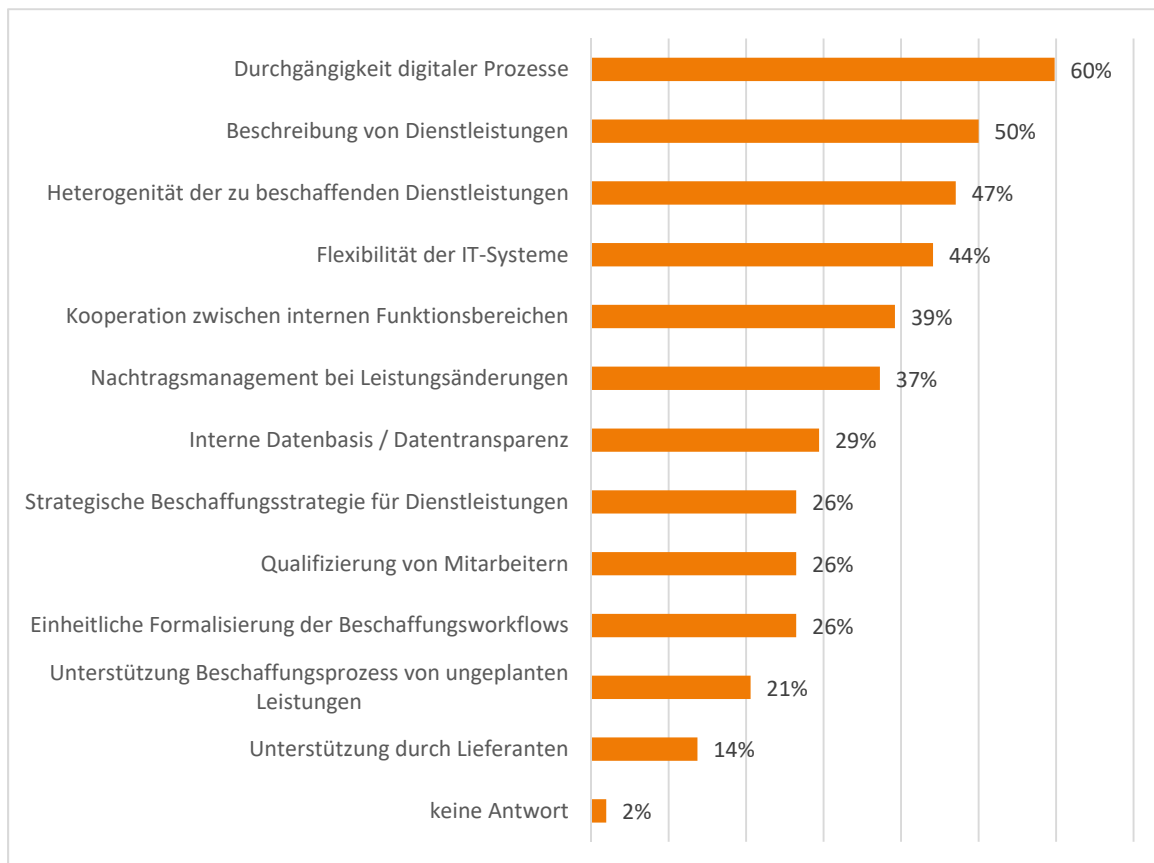
Der Stand der Prozessintegration lässt Rückschlüsse auf den Automatisierungsgrad operativer Beschaffungsprozesse zu. Manuelle Integration ist ein Indiz für Medienbrüche. Ein Medienbruch kann nicht nur zwischen analog und digital (von Papier zu elektronisch), sondern ebenfalls innerhalb digitaler Medien vorliegen, z. B. wenn Bedarfe in Form eines PDF-Anhangs zugeschickt und vom Einkäufer in eine Ausschreibung überführt werden müssen, Preise zur Entscheidungsfindung in eine separate Tabelle überführt oder Leistungserfassungen händisch mit an einem anderen Ort abgelegten Bestellungen abgeglichen werden müssen.

Dementsprechend sind bei den befragten Unternehmen besonders die Kernprozesse um Bedarfsbeschreibung und -planung, Lieferantenmanagement, Angebotsprüfung und Preisvergleich sowie Leistungserfassung überwiegend manuell geprägt.

Lediglich in den Bereichen Bestellwesen sowie Rechnungsverarbeitung ist der Automatisierungsgrad gleich hoch oder höher. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass Unternehmen die Digitalisierung der Beschaffung in diesen Kernbereichen bereits weitgehend vorangetrieben haben.

2.1.3 Herausforderungen und Optimierungsansätze

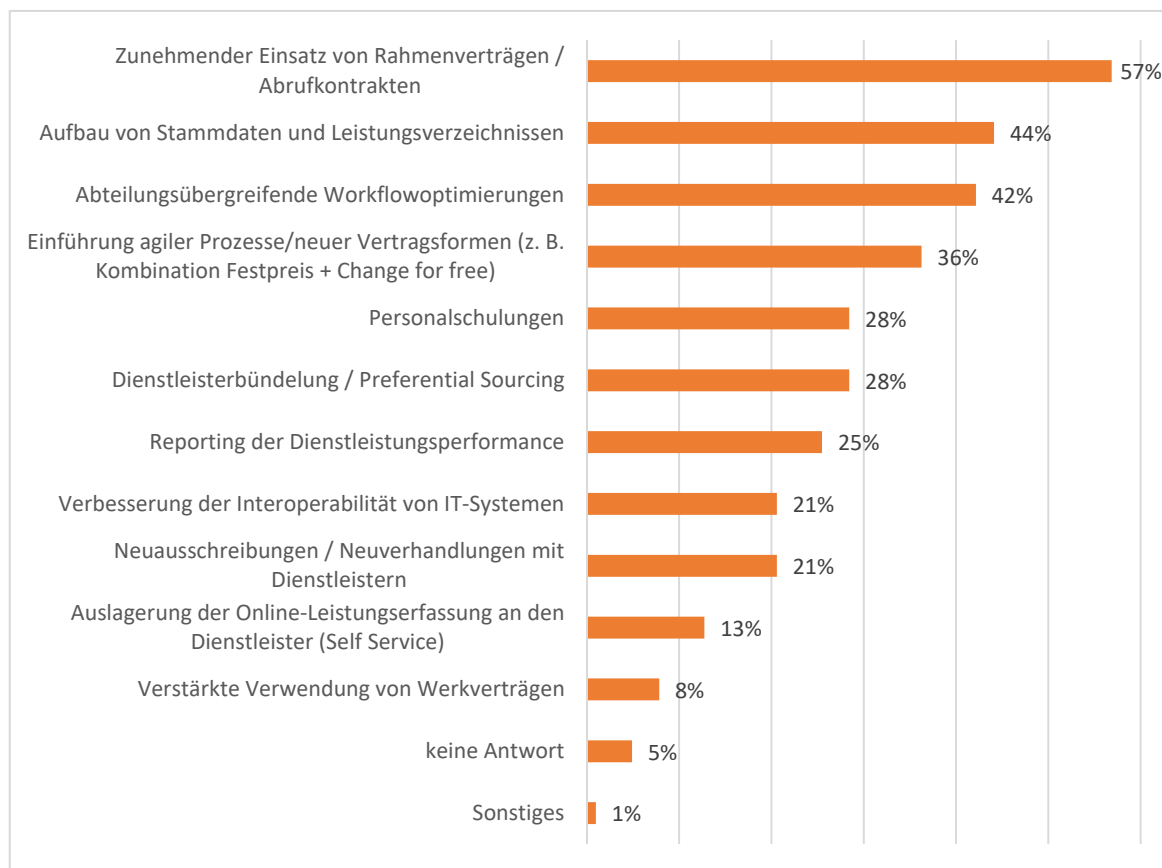
F3: Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen bei der Digitalisierung in der Dienstleistungsbeschaffung? (n = 102; Mehrfachnennung)



Die Durchgängigkeit digitaler Prozesse (60 Prozent) liegt mit Abstand vorn bei den derzeit größten Herausforderungen in der digitalen Transformation der Dienstleistungsbeschaffung. Das verwundert nicht, da hier Unternehmen nicht nur in technologischer Hinsicht, sondern ebenso organisatorisch gefordert sind: Prozessabläufe vereinfachen und gegebenenfalls

abteilungsübergreifend harmonisieren. Nachholbedarf bei der Standardisierung ist sicher auch ein Punkt, der bei der Beschreibung von Dienstleistungen zum Tragen kommt. 50 Prozent sehen hierin eine große Herausforderung, die auch vor dem Hintergrund der großen Heterogenität der zu beschaffenden Dienstleistungen einzuordnen ist (47 Prozent).

F4: Welche Ansätze zur Optimierung der Dienstleistungsbeschaffung sind aus Ihrer Sicht derzeit am vielversprechendsten? (n = 102; Mehrfachnennung)



Sonstiges: Abbau interner Hemmnisse

Der zunehmende Einsatz von Rahmenverträgen bzw. Abrufkontrakten (57 Prozent), der Aufbau von Stammdaten und Leistungsverzeichnissen (44 Prozent) sowie die Optimierung der abteilungsübergreifenden Workflows (42 Prozent), werden derzeit von den Umfrageteilnehmern als die vielversprechendsten

Maßnahmen angesehen, die Dienstleistungsbeschaffung in ihren Unternehmen zu optimieren. Interessant ist, dass auf Platz vier gleich die Einführung agiler Prozesse folgt, ein für den Einkauf noch sehr junges Thema.

90 %

der befragten Unternehmen geben an, Rahmenverträge mit Leistungsverzeichnissen einzusetzen.

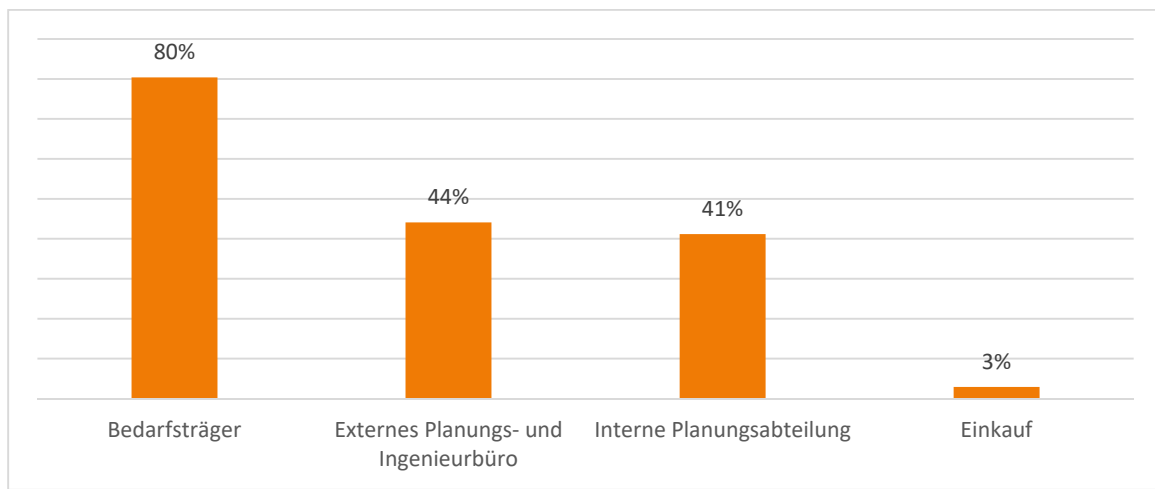
69 %

der Studienteilnehmer verwenden an erster Stelle Freitext zur Beschreibung von Dienstleistungsbedarfen.

2.2 Bedarfsanforderung und Bedarfsbeschreibung

2.2.1 Quelle und Form der Bedarfsbeschreibung

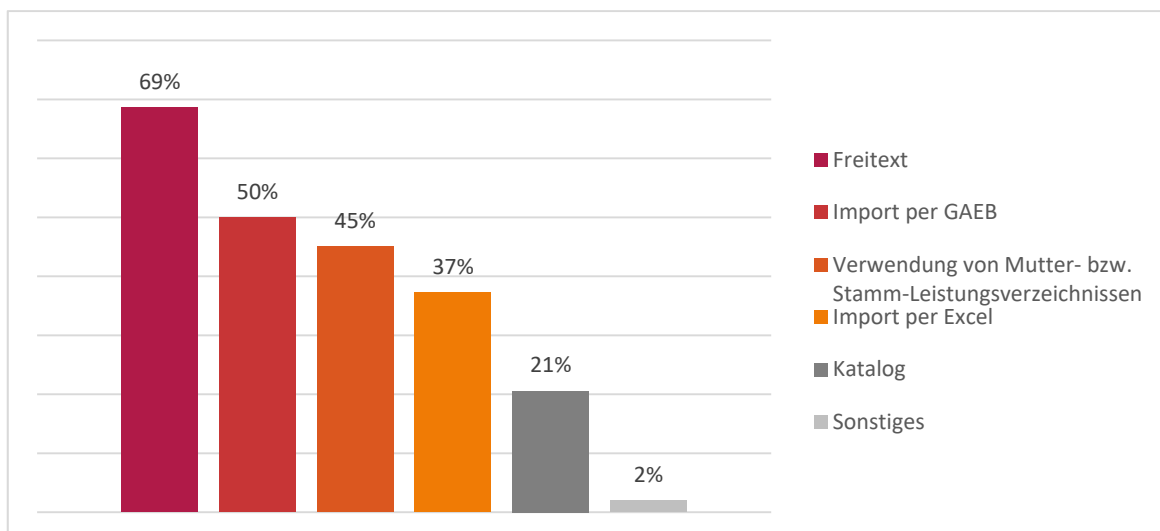
F5: Wer erstellt in Ihrem Unternehmen die Leistungsbeschreibungen für die Dienstleistungsbedarfe? (n = 102; Mehrfachnennung)



Auch wenn die Verteilung abhängig ist von der letzten Dienstleistungskategorie – externe oder interne Planungsabteilungen betreffen in erster Linie nur bauleistungsnahen Dienstleistungen –, so zeigt sich hier schon die Bandbreite und die Gewichtung der

Fachabteilung. Am häufigsten werden die Leistungsbeschreibungen für die Dienstleistungsbedarfe durch die Bedarfsträger selbst erstellt. In nur drei Prozent der befragten Unternehmen ist dies Aufgabe des Einkaufs.

F6: In welcher Form werden Dienstleistungsbedarfe in Ihrem Unternehmen beschrieben? (n = 102; Mehrfachnennung)

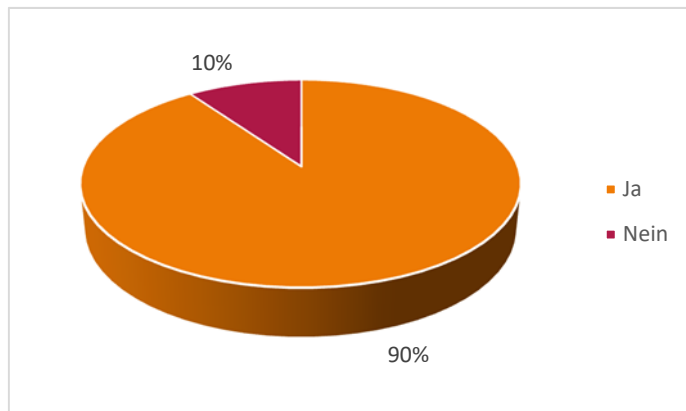


Sonstiges: Musterverträge, je nach Bedarf unterschiedlich

Auffällig ist der mit 70 Prozent hohe Anteil von Dienstleistungen, die in Freitextform beschrieben werden. Nur knapp die Hälfte verwenden Mutter- bzw. Leistungsverzeichnisse, etwas höher liegt der Anteil im GAEB-Format, das nur für bauleistungsnahe Maßnahmen relevant ist. Entscheidend ist die Frage, ob die

Übergabe von der Planung per Import-Export-Schnittstellen erfolgt, was nicht nur mit einer gewissen Fehleranfälligkeit behaftet ist, sondern auch manuelle Eingriffe erfordert (vgl. 2.1.2 Status quo Prozessintegration).

2.2.2 Nutzungsintensität und Bedeutung von Rahmenverträgen



F7: Werden in Ihrem Unternehmen Rahmenverträge mit Leistungsverzeichnissen für Dienstleistungsbedarfe eingesetzt? (n = 102)

90 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, Rahmenverträge mit Leistungsverzeichnissen für Dienstleistungsbedarfe einzusetzen. Diese globale Fragestellung lässt allerdings Qualität und Umfang außer Acht. Leistungsverzeichnisse können je nach Dienstleistungsart katalogähnlichen Charakter haben und z. B. verschiedene Stundensätze umfassen. Rahmenverträge dieser Art sind in der Regel Teil eines Dienstleistungsvertrags. Bei Bauleistungen bestehen Leistungsverzeichnisse in der Regel aus einer struk-

turierten, mehrstufigen Auflistung nach Gewerken. Rahmenverträge unterfüttern in diesen Fällen einen Werkvertrag.

Ebenfalls nicht abgefragt wurde, ob der Einsatz von Rahmenverträgen systemgestützt erfolgt, d. h. ob für Bedarfsbeschreibungen, Bestellungen oder auch Leistungserfassungen automatisch verknüpft auf hinterlegte Rahmenverträge zurückgegriffen werden kann.

F8: Wie hoch ist aktuell die Nutzungsintensität von Rahmenverträgen bei der Bedarfsbeschreibung und welche Bedeutung werden Rahmenverträge zukünftig haben? (n = 92)

	Nutzungsintensität*		Zukünftige Bedeutung**		Unterschied in %
	in %	Rang	in %	Rang	
BAULEISTUNGSNAHE BRANCHEN					
Bau und Infrastruktur (Neubau, Investitionsvorhaben)	56	4	63	4	+ 7
Bau und Infrastruktur (Kleinmaßnahmen, Instandhaltung)	69	2	78	1	+ 9
Facility Management	74	1	77	2	+ 3
SONSTIGE					
IT und Kommunikation	63	3	73	3	+ 10
Fuhrpark und Travel	51	5	48	5	- 3
Marketing und Consulting	40	6	45	6	+ 5

* mittel / überwiegend / ausschließlich

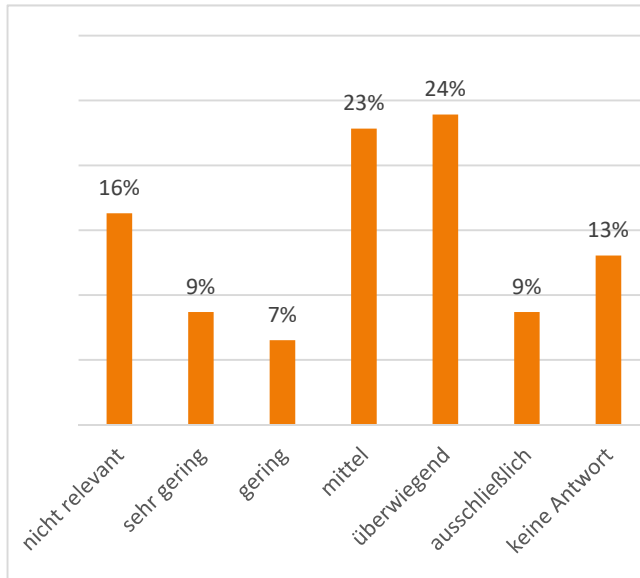
** relativ / sehr / äußerst wichtig

Rahmenvertragsbasierte Beschaffung kommt weniger im Projektgeschäft (Investitionsvorhaben) zum Tragen (56 Prozent), dafür jedoch zu einem hohen Anteil im Rahmen der Instandhaltung (69 Prozent) und im Facility Management (74 Prozent), da diese Bereiche

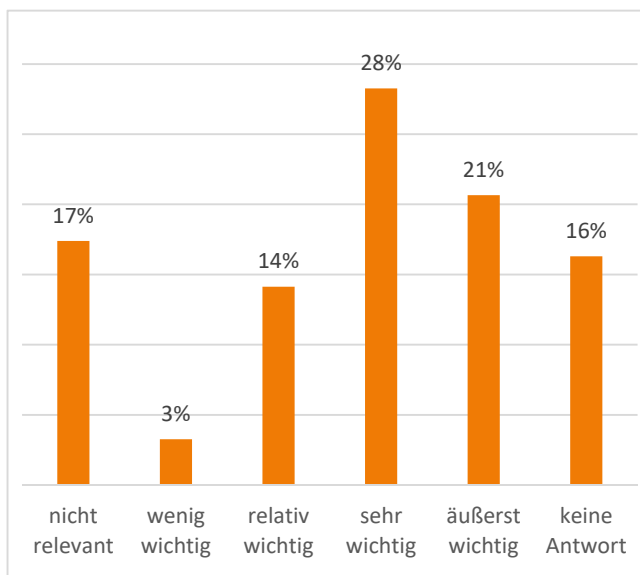
von wiederkehrenden Leistungen gekennzeichnet sind. Außerhalb der bauleistungsnahen Branchen schließt sich „IT und Kommunikation“ sowohl in puncto Nutzungsintensität als auch zukünftiger Bedeutung an (jeweils Rang 3).

Die Ergebnisse im Einzelnen:

Bau und Infrastruktur (Neubau, Investitionsmaßnahmen)

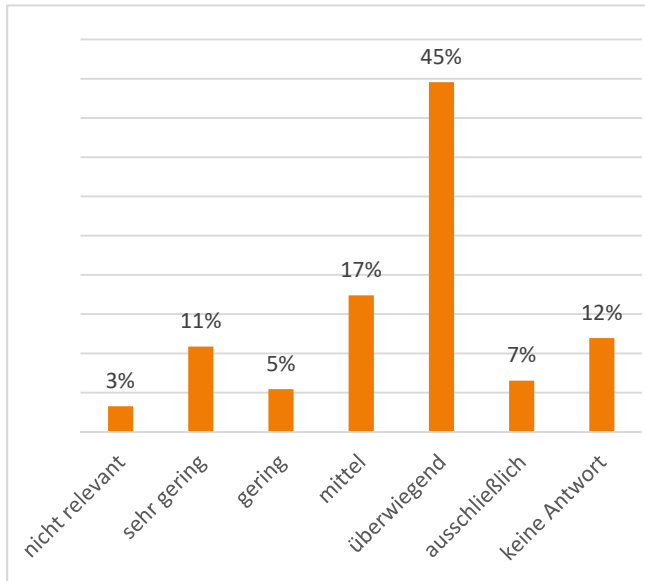


Nutzungsintensität

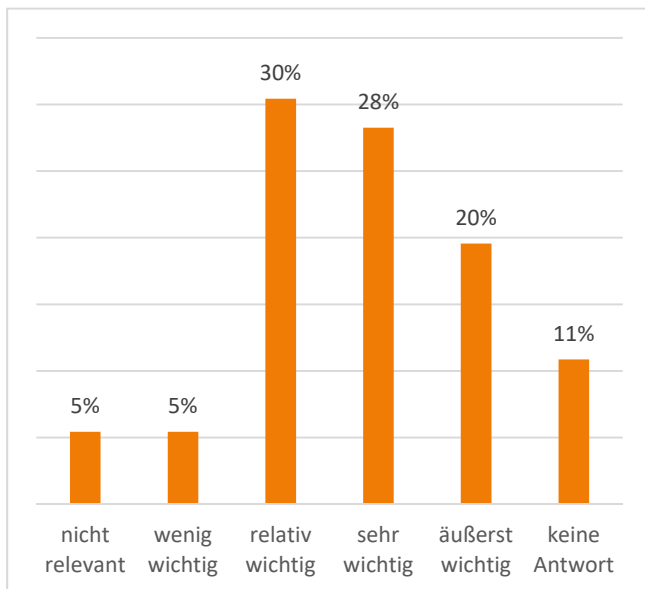


Zukünftige Bedeutung

Bau und Infrastruktur (Kleinmaßnahmen, Instandhaltung)

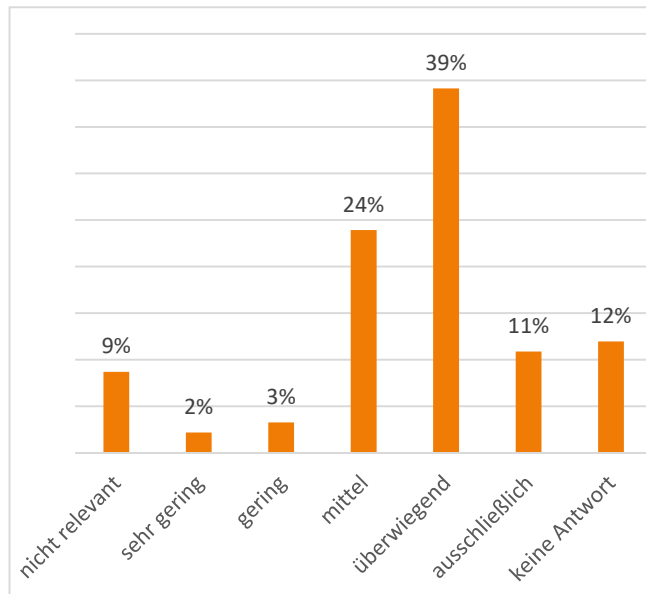


Nutzungsintensität

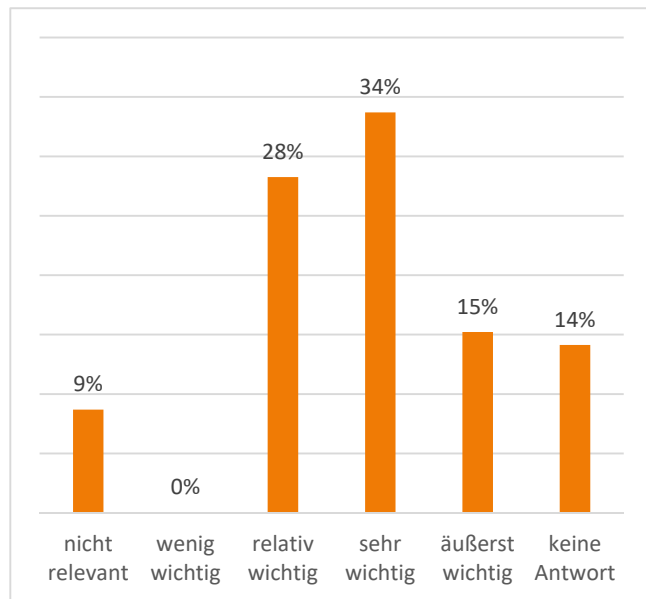


Zukünftige Bedeutung

Facility Management (Instandhaltung und Modernisierung)

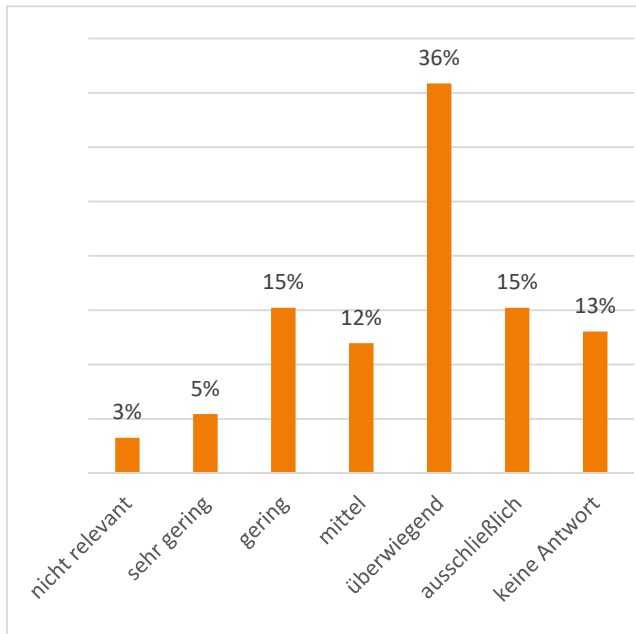


Nutzungsintensität

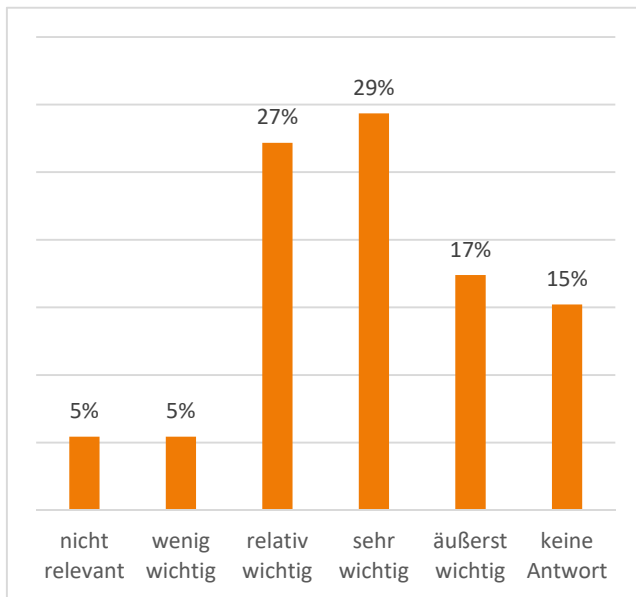


Zukünftige Bedeutung

IT und Kommunikationstechnik

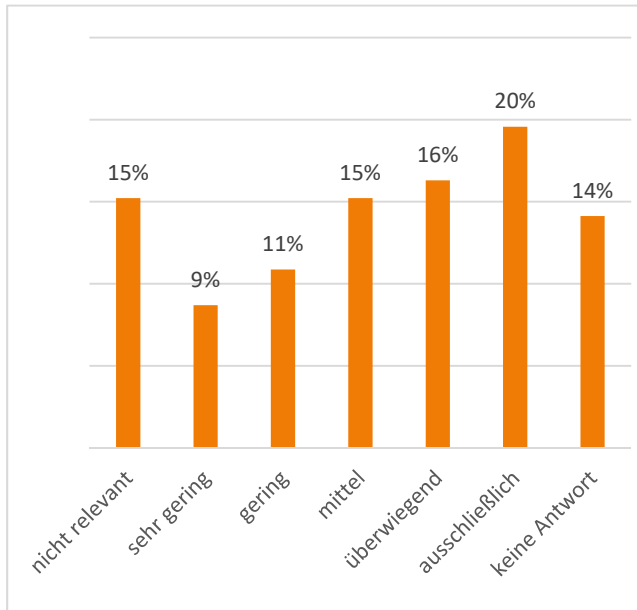


Nutzungsintensität

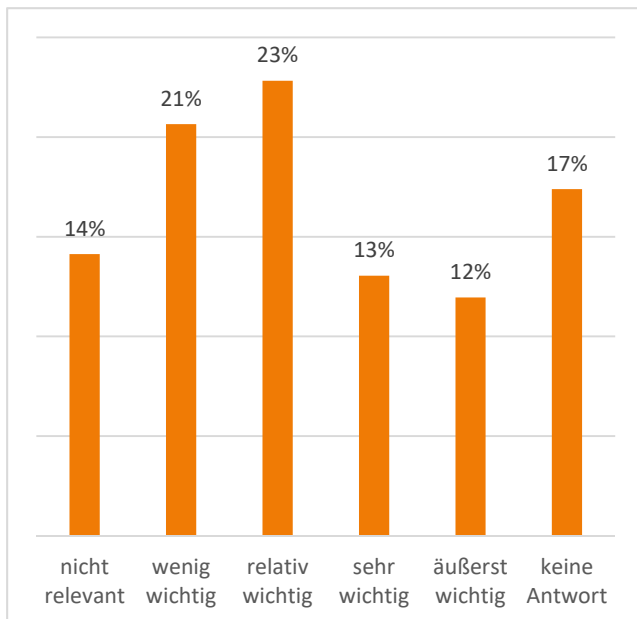


Zukünftige Bedeutung

Fuhrpark und Travel

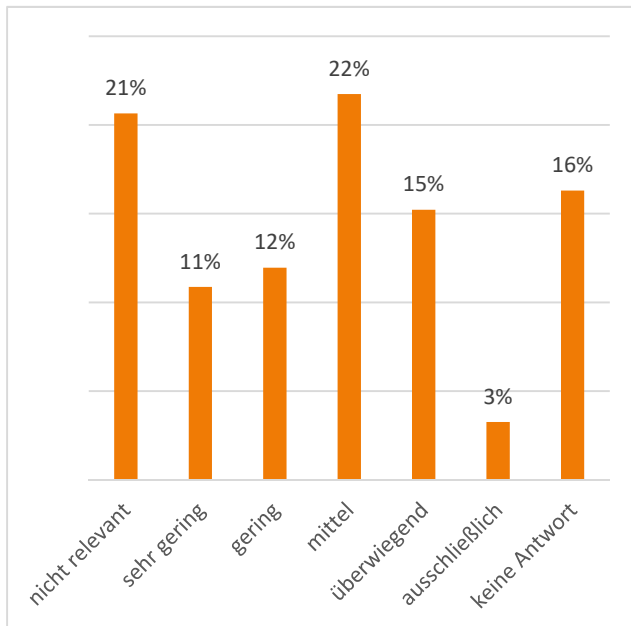


Nutzungsintensität

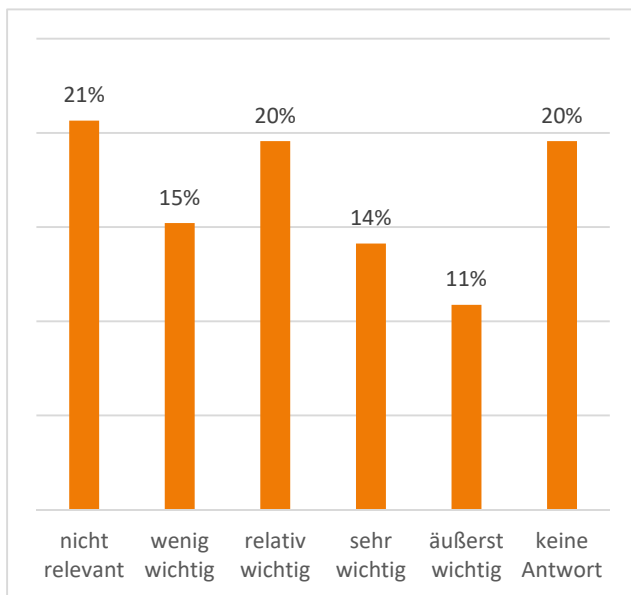


Zukünftige Bedeutung

Marketing und Consulting



Nutzungsintensität



Zukünftige Bedeutung

61 %

der Umfrageteilnehmer gehen davon aus, dass der Ausschreibungsanteil in ihrem Unternehmen stark oder sehr stark ansteigen wird.

25 %

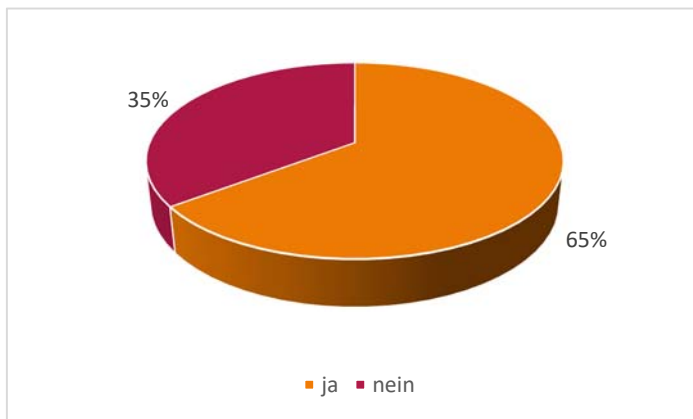
der Befragten halten eine Integration des E-Sourcing-Lösung in das ERP-System für sinnvoll, ist aber aktuell nicht möglich.

2.3 E-Sourcing – Anfrage und Ausschreibung

Ein Kernbereich in der Dienstleistungsbeschaffung sind die Tätigkeiten rund um die Ausschreibung. Gefragt wird nach dem Einsatz, dem Stand der Integration in

das ERP-System sowie nach der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung von E-Sourcing in der Dienstleistungsbeschaffung.

2.3.1 Verbreitung und Gegenargumente

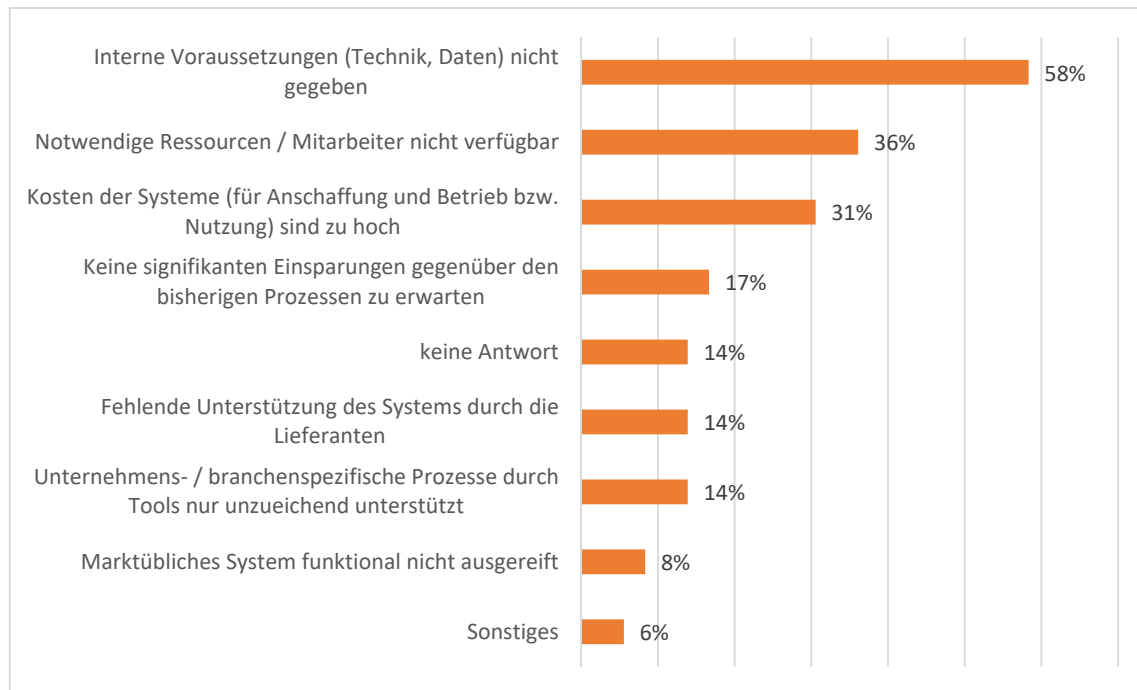


F9: Setzen Sie allgemein ein elektronisches Ausschreibungssystem / eine E-Sourcing-Lösung ein? (n = 102)

65 Prozent der befragten Unternehmen setzen allgemein ein elektronisches Ausschreibungssystem ein. Das ist zwar die große Mehrheit, aber mit 35 Prozent ist der Anteil der Unternehmen, die keine E-Sourcing-Lösung einsetzen, erstaunlich hoch angesichts

der Tatsache, dass E-Sourcing als Digitalisierungsthema im Einkauf schon sehr lange vorangetrieben wird. Ein Blick auf die Gründe, die dagegen sprechen, ist daher aufschlussreich.

F 10: Weshalb ist ein elektronisches Ausschreibungssystem für Ihr Unternehmen nicht relevant?
(n=36; Mehrfachnennung)



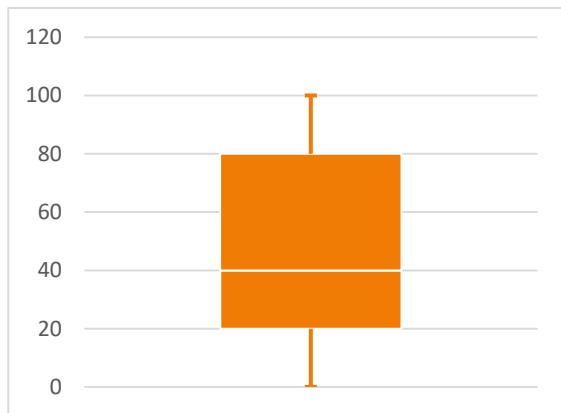
Sonstiges: noch in Planung, zu geringer einheitlicher Bedarf

Die Hauptgründe, die aus Sicht der Umfrageteilnehmer gegen den Einsatz eines elektronischen Ausschreibungssystems/einer E-Sourcing-Lösung sprechen, sind

- nicht gegebene Interne Voraussetzungen (Technik/Daten) (58 Prozent)
- nicht verfügbare notwendige Ressourcen / Mitarbeiter (36 Prozent)
- zu hohe Kosten für Anschaffung und Betrieb der entsprechenden Systeme (31 Prozent)

Mangelnde Datenqualität liegt daher mit Abstand noch vor den klassischen Kosten- und Ressourcenargumenten.

2.3.2 Nutzen und Zufriedenheit

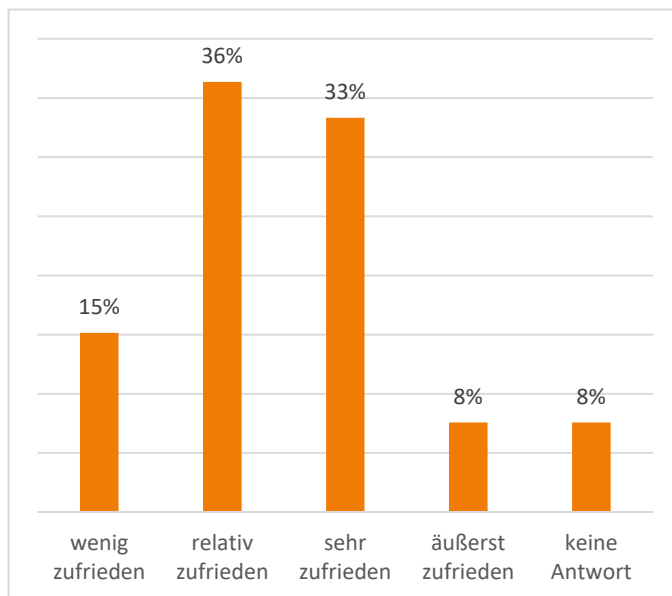


F 11: Wie hoch ist der Dienstleistungsanteil, der über dieses Ausschreibungssystem abgewickelt wird? (n = 66)

Minimum:	0 %
Quartil 1:	20 %
Median:	40 %
Quartil 3:	80 %
Maximum:	100 %

Im Durchschnitt beträgt der Dienstleistungsanteil, der über die E-Sourcing-Lösung abgewickelt wird, 40 Prozent. Die Mehrheit der Unternehmen wickelt

zwischen 40 und 80 Prozent Dienstleistungen darüber ab; eine Minderheit nur zwischen 20 und 40 Prozent.

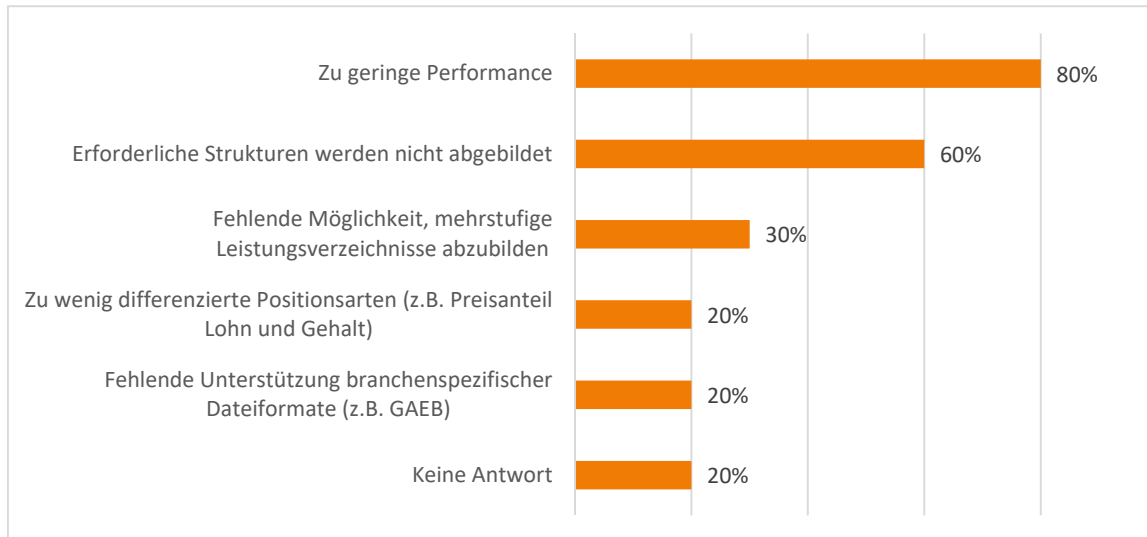


F 12: Sind Sie für die Anforderungen im Dienstleistungsbereich zufrieden mit Funktionalität und Bedienungs-freundlichkeit der von Ihnen eingesetzten E-Sourcing-Lösung? (n = 66)

Der Zufriedenheitsgrad der befragten Unternehmen mit ihrer E-Sourcing-Lösung schwankt. 41 Prozent sind mit ihrer Lösung sehr oder äußerst zufrieden,

allerdings 36 Prozent nur relativ zufrieden und weitere 15 Prozent wenig zufrieden.

F 13: Wenn wenig zufrieden, Was sind die Gründe für Ihre Unzufriedenheit?
(n = 10; Mehrfachnennung)

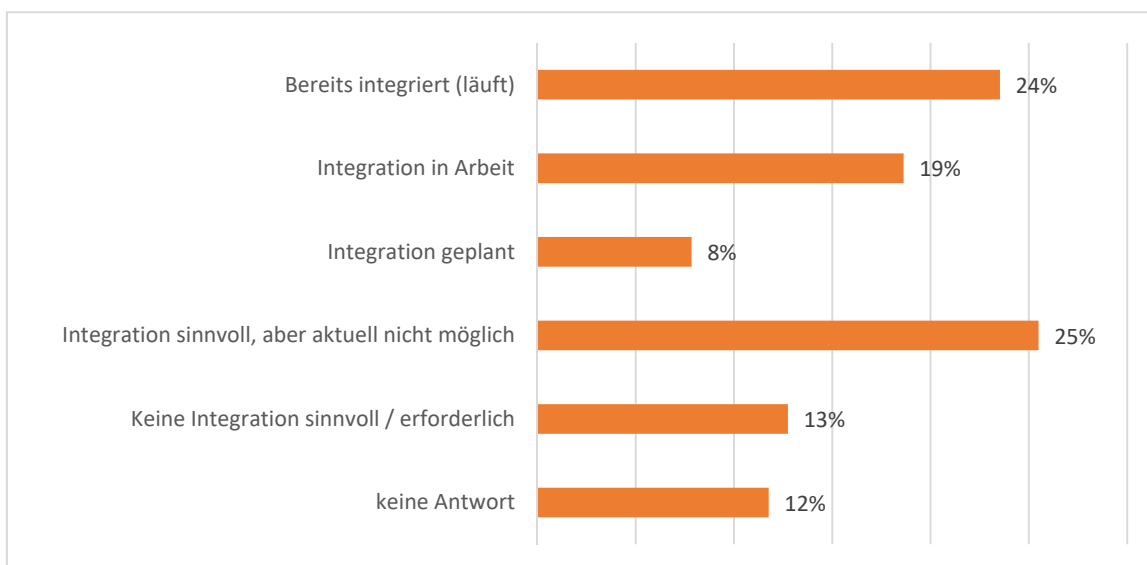


Eine zu geringe Performance ist mit Abstand (80 Prozent) der Hauptgrund für die Unzufriedenheit. Funktionelle Unzulänglichkeiten beziehen sich auf Spezifika von Dienstleistungen: 60 Prozent der

befragten Teilnehmer beklagen die fehlende Möglichkeit, erforderliche Strukturen in den Ausschreibungen abzubilden.

2.3.3 Integration in das ERP-System

F 14: Wie schätzen Sie die Integration des von Ihnen eingesetzten Ausschreibungssystems in das betriebliche ERP-System ein? (n=102)

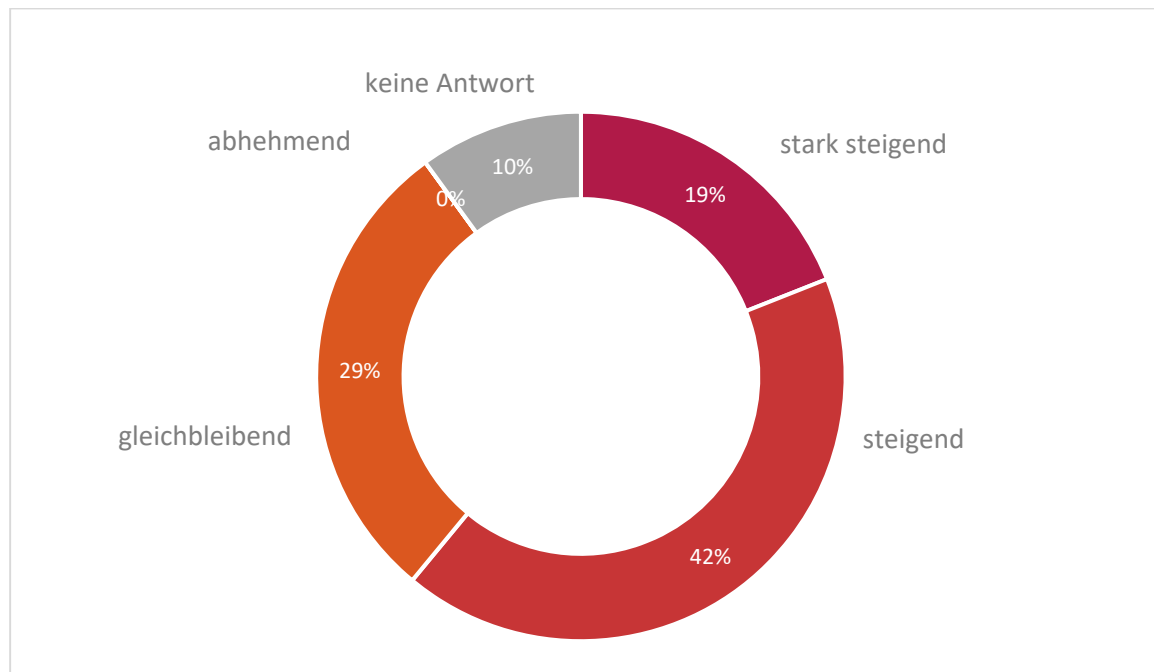


Bei der Frage nach einer Integration in das ERP-System zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. Bei 38 Prozent der Befragten wird die E-Lösung als Schattensystem geführt – eine Integration ist entweder nicht sinnvoll (13 Prozent) oder nicht möglich (25 Prozent). In der Mehrheit der Unternehmen wird das Ausschreib-

ungssystem integriert eingesetzt: Bei 43 Prozent ist eine Integration in Arbeit oder bereits umgesetzt, 8 Prozent der Befragten sind im Stadium der Planung (vgl. Integration des E-Procurement-Lösung in das ERP-System, S. 43).

2.3.4 Trendfrage Entwicklung Ausschreibungsanteil

F 15: *Wie wird sich der Ausschreibungsanteil von Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren entwickeln? (n = 102)*



Die Trendfrage nach dem mittelfristigen Stellenwert zeigt eine klare Tendenz. Keiner der Befragten geht von einer abnehmenden Bedeutung aus. 61 Prozent prognostizieren, dass der Ausschreibungsanteil von Dienstleistungen in ihren Unternehmen steigen bzw. sogar stark steigen (19 Prozent) wird. Das zeigt, dass das Potenzial von E-Sourcing erkannt, aber derzeit noch nicht ausgeschöpft ist. Von einem gleichbleibenden Volumen gehen 29 Prozent aus.

69 %

der Studienteilnehmer gehen davon aus, dass die Integration von Lieferanten mittelfristig (stark) steigen wird.

81 %

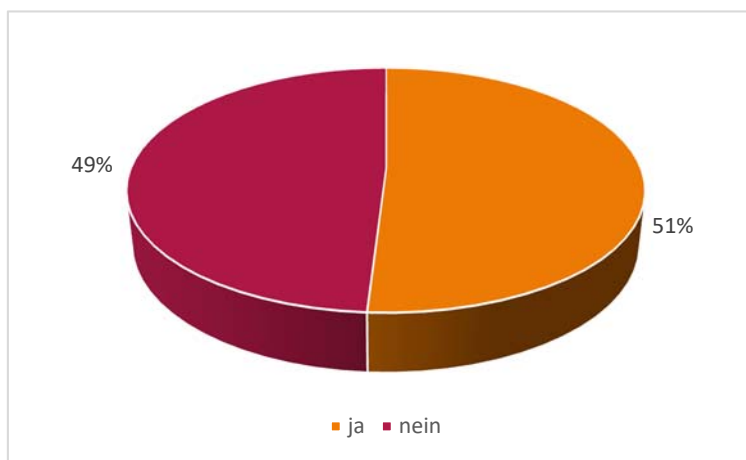
der Befragten versprechen sich davon primär eine Beschleunigung der Prozesse.

2.4 Abwicklung und Leistungserfassung

Ein zweiter Kernbereich im Beschaffungsprozess ist die operative Dienstleistungsabwicklung. Der Purchase-to-Pay-Prozess umfasst die Vorgänge ab der Bestellung über die Leistungserfassung bis zur Abrechnung,

inklusive der Überprüfung und Freigaben. Abgefragt wurde der Einsatz, die Integration in das ERP-System sowie speziell die Lieferantenintegration.

2.4.1 Verbreitung und Gegenargumente



F 16: Nutzen Sie ein elektronisches E-Procurement-System für die Dienstleistungsabwicklung? (n = 102)

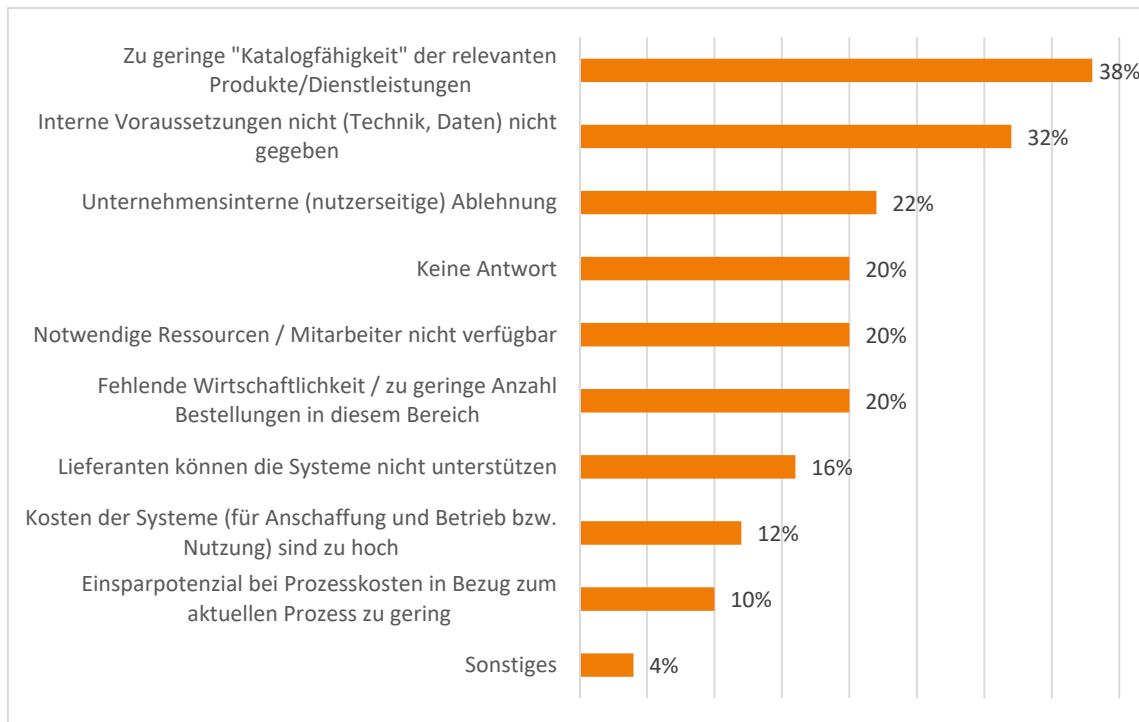
Zu der Frage, ob dazu ein E-Procurement-System für die Dienstleistungsabwicklung zum Einsatz kommt, ergibt sich fast ein „Patt“: 51 Prozent der Umfrageteilnehmer setzen aktuell ein derartiges System ein, 49 Prozent nicht. Interessant ist ein Blick auf die Gründe warum.

Fehlende Unterstützung vonseiten der Lieferanten oder Kostengründe spielen dagegen keine große Rolle

Zu den Top 3 zählen folgende Gründe:

- Zu geringe „Katalogfähigkeit“ der relevanten Produkte/Dienstleistungen (38 Prozent)
- Innere Voraussetzungen (Technik, Daten) nicht gegeben (32 Prozent)
- Unternehmensinterne (nutzerseitige) Ablehnung (22 Prozent)

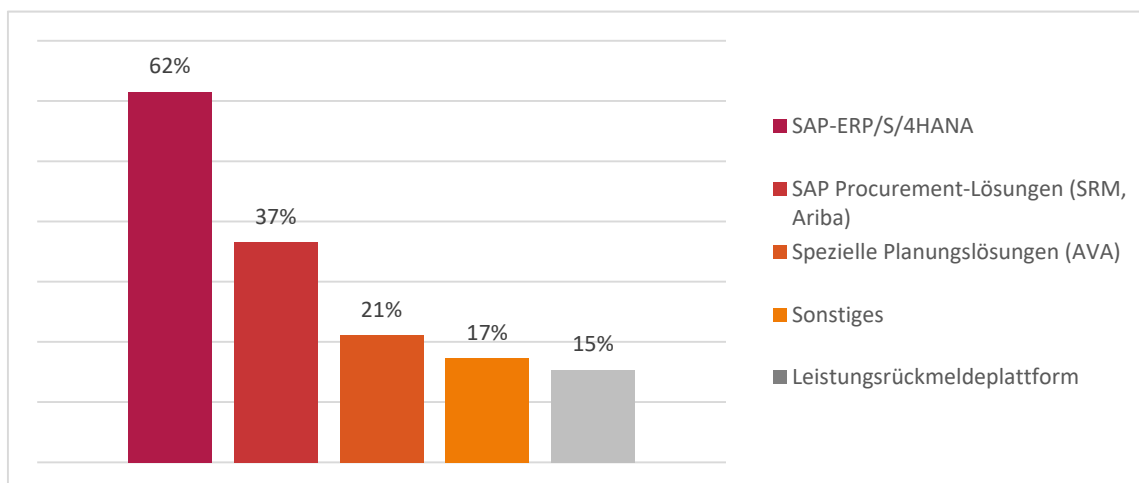
F 17: Warum setzen Sie derzeit keine E-Procurement-Lösung zur Dienstleistungsbeschaffung ein?



Sonstiges: Interessenskonflikte, ist in Arbeit

2.4.2 Systemlandschaft zur Dienstleistungsabwicklung

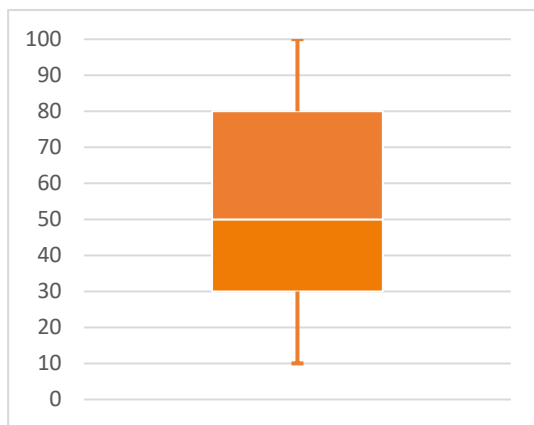
F 18: Welche elektronischen Systeme setzen Sie zur Dienstleistungsabwicklung ein? (n = 52; Mehrfachnennung)



Sonstiges: WPS, Navision + SAP, Handwerkerkopplung, Microsoft Dynamics, firmeneigenes Beschaffungsportal (Einkaufsportal), California Pro, Wax Digital, ebiss, Softbauware

Unter denjenigen, die ein E-Procurement-System zur Dienstleistungsabwicklung einsetzen, dominiert mit Abstand die SAP-Welt. 62 Prozent der Befragten binden das ERP-System ein, bei 37 Prozent kommen ebenfalls SAP-Procurement-Lösungen zum Einsatz, zu denen das SAP SRM-Modul wie auch die Cloudlösung

SAP Ariba zählen. An dritter Stelle stehen spezielle Planungslösungen, was einen hohen Anteil von bauleistungsnahen Leistungen nahe legt. Interessant ist mit 17 Prozent ein relativ hoher Anteil von Eigenentwicklungen.



F 19: Wie hoch ist der Dienstleistungsanteil, den Sie über die E-Procurement-Lösung abwickeln? (n = 102)

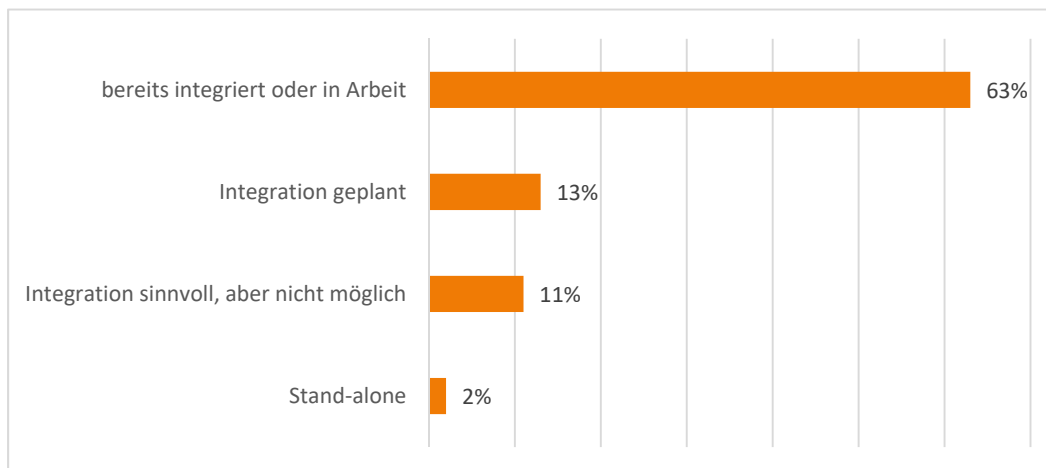
Minimum:	10 %
Quartil 1:	30 %
Median:	50 %
Quartil 3:	80 %
Maximum:	100 %

Die Hälfte aller befragten Unternehmen, die eine E-Procurement-Lösung einsetzen, wickeln zwischen 30 und 80 Prozent der zu beschaffenden Dienst-

leistungen über die Lösung ab. Im Durchschnitt sind es 50 Prozent.

2.4.3 Integration in das ERP-System

F19: Wie weit fortgeschritten sind Sie hinsichtlich der Integration Ihres E-Procurement-Systems in die betrieblichen Backend-Systeme (SAP u. ä.)? (n = 102)

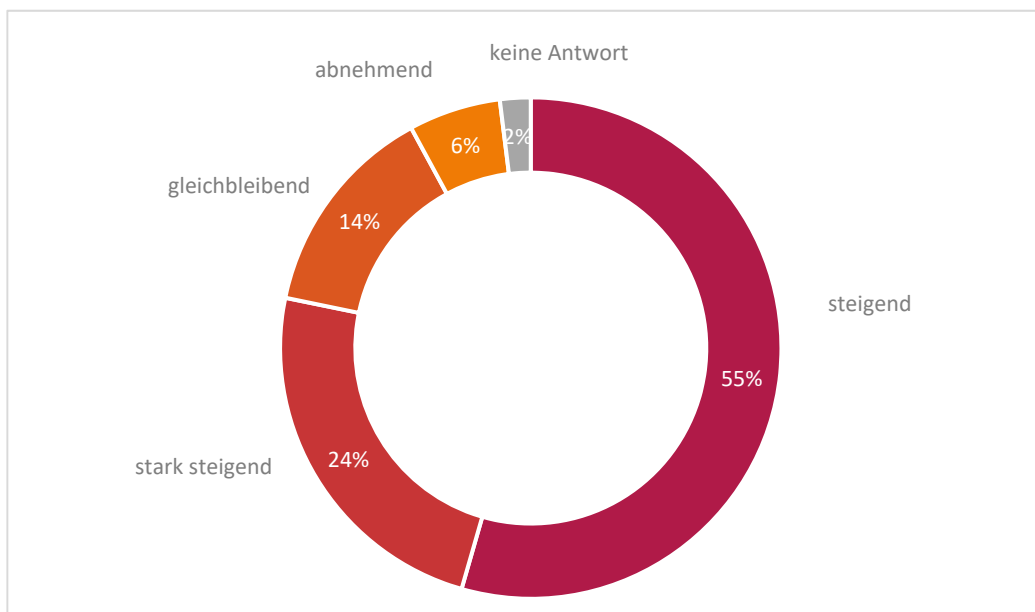


Bei etwa der Hälfte der befragten Unternehmen (45 Prozent) sind E-Procurement-Lösung und betriebliche Backend-Systeme ineinander integriert, weitere 18 Prozent beschäftigen sich derzeit damit, diese Integration umzusetzen. Im Vergleich zum geringeren Integrationsgrad einer E-Sourcing-Lösung (siehe S. 36)

zeigt sich hier, dass die Digitalisierung operativer Beschaffungsprozesse weiter vorangeschritten und durchgängige Prozessabläufe stärker im Fokus sind.

2.4.4 Trendfrage: Mittelfristige Bedeutung der Lieferantenintegration

F 20: *Wie weit wird sich Ihrer Meinung nach die Integration von Lieferanten (Kollaboration) im Zuge der Digitalisierung in den nächsten drei bis fünf Jahren entwickeln? (n = 102)*

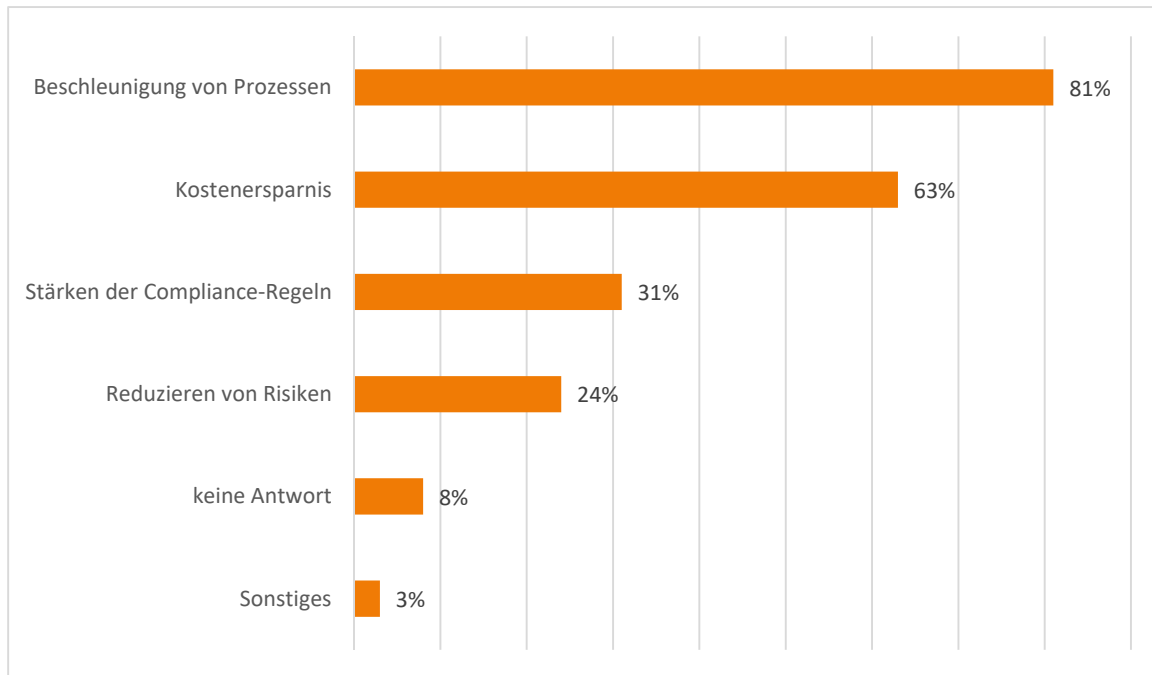


Die deutliche Mehrheit der Befragten (79 Prozent) geht davon aus, dass die Integration von Lieferanten im Zuge der Digitalisierung weiter fortschreiten wird. Das Stichwort „Kollaboration“ öffnet den Rahmen für vielfältige Szenarien, der anscheinend auch im Bereich

der Dienstleistungsbeschaffung als vielversprechend angesehen wird. Lediglich zwei Prozent der Umfrageteilnehmer glauben, dass die Bedeutung der Integration abnehmen wird.

Vorteile einer steigenden Lieferantenintegration

F 21: Welchen Effekt erwarten Sie für Ihr Unternehmen bei einer steigenden Integration von Lieferanten? (n = 102; Mehrfachnennung)



Sonstiges: Innovation, Kostenerhöhung, steigender Lieferantenbetreuungsaufwand

Die Beschleunigung von Prozessen (81 Prozent) und eine Kostensparnis (63 Prozent) sind mit Abstand die häufigsten Effekte, die sich die Studienteilnehmer von einer steigenden Integration der Lieferanten erwarten.

Damit steht das Steigern der Effizienz (Zeit und Geld) im Mittelpunkt. Eine Steigerung der Compliance (31 Prozent) oder geringere Risiken (24 Prozent) spielen dagegen eine nur untergeordnete Rolle.

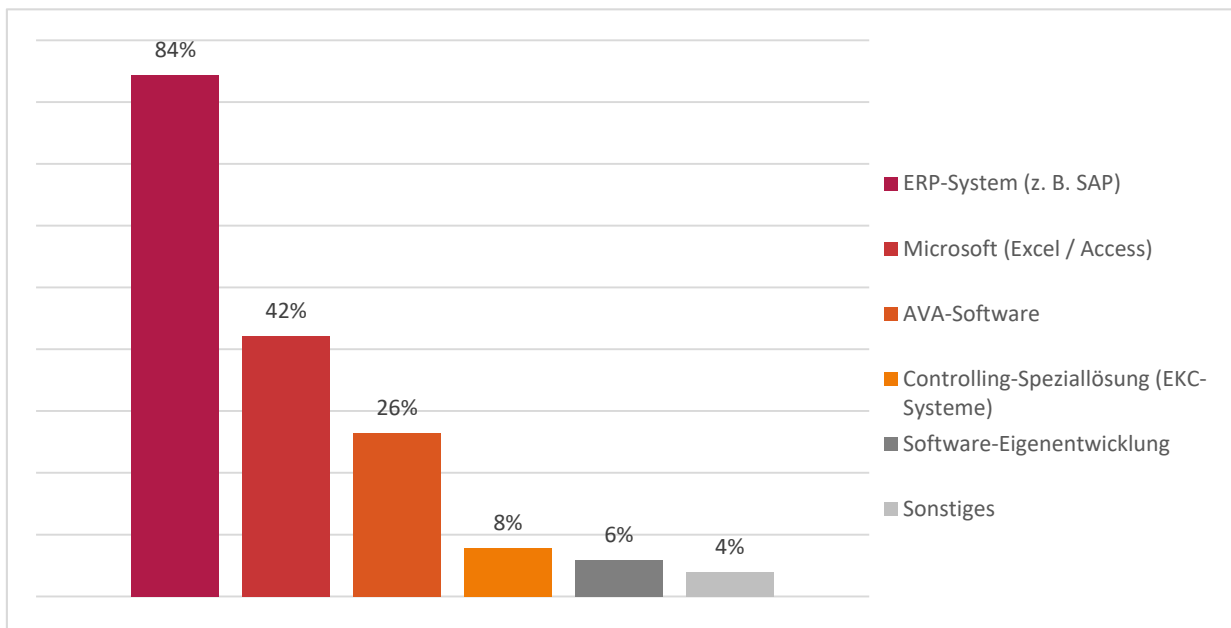
2.5 Invoicing und Controlling

Fragen rund um einen Einsatz des Gutschriftverfahrens im Rahmen des Invoicing standen in diesem abschließenden Umfrageteil im Fokus. Vor dem

Hintergrund der digitalen Durchgängigkeit interessierte zum Thema Controlling vor allem die Frage nach der Systemlandschaft für das Einkaufscontrolling.

2.5.1 Systemlandschaft für Einkaufscontrolling

F 22: Welche Systeme setzen Sie für die Dienstleistungsbeschaffung im Einkaufscontrolling ein? (n = 102; Mehrfachnennung)

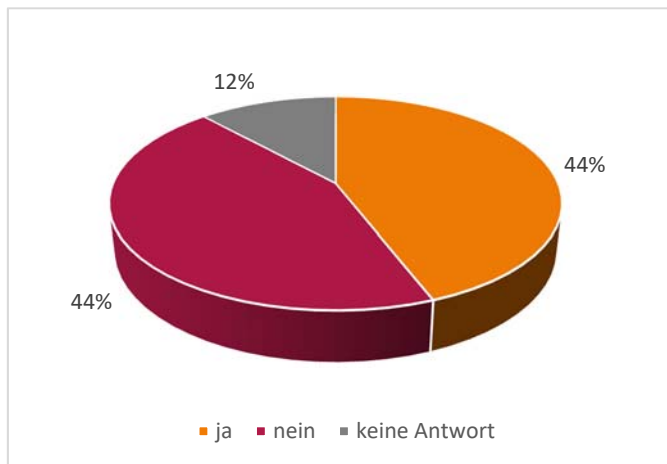


Sonstiges: Celonis (2), DeltaMaster, SHIPNET

Beim Einkaufscontrolling in der Dienstleistungsbeschaffung hat das ERP-System ganz klar die Nase vorne. 84 Prozent aller Befragten nutzen dieses für Reporting und Controlling. Exceltabellen und Access kommen bei 42 Prozent der Unternehmen zum Einsatz.

AVA-Software, die klassische Bausoftware, übernimmt bei 26 Prozent die Rolle als Reporting-Quelle. Weniger als 10 Prozent der Studienteilnehmer nutzen Controlling-Speziallösungen bzw. Eigenentwicklungen.

2.5.2 Einsatz von Gutschriftverfahren und Gegenargumente

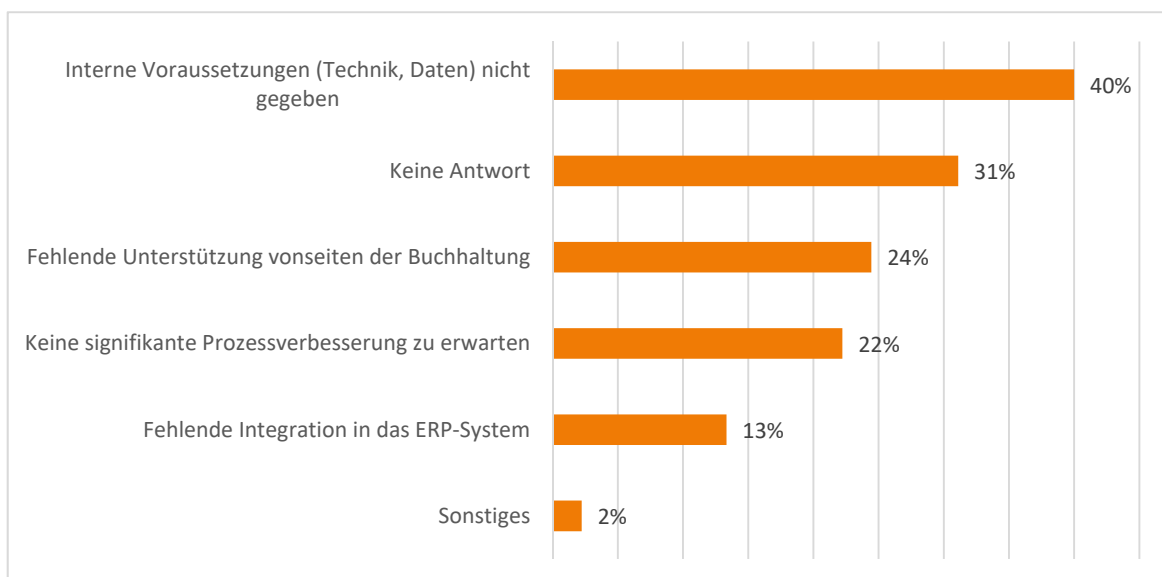


F 23: Nutzen Sie das Gutschriftverfahren für die Abrechnung von Dienstleistungsbestellungen? (n = 102)

44 Prozent der befragten Unternehmen nutzen das Gutschriftverfahren für die Abrechnung von Dienstleistungsbestellungen. Einen besonders hohen Einsatz verzeichnen die bauleistungsnahen Dienstleistungskategorien. Bei Bau und Infrastruktur werden Neubau und Investitionsmaßnahmen zu 58 Prozent und Kleinmaßnahmen zu 53 Prozent über Gutschrift abgerechnet. Fast gleichauf an dritter Stelle schließen

sich Maßnahmen aus dem Facility Management an (49 Prozent). Bei allen weiteren Dienstleistungskategorien ist das Gutschriftverfahren nicht verbreitet. Bei IT und Kommunikationstechnik zu knapp 25 Prozent, bei Fuhrpark und Travel mit 11 Prozent. Das Schlusslicht bildet Marketing und Consulting mit 4 Prozent.

F 24: Warum setzen Sie kein Gutschriftverfahren ein? (n = 45; Mehrfachnennung)



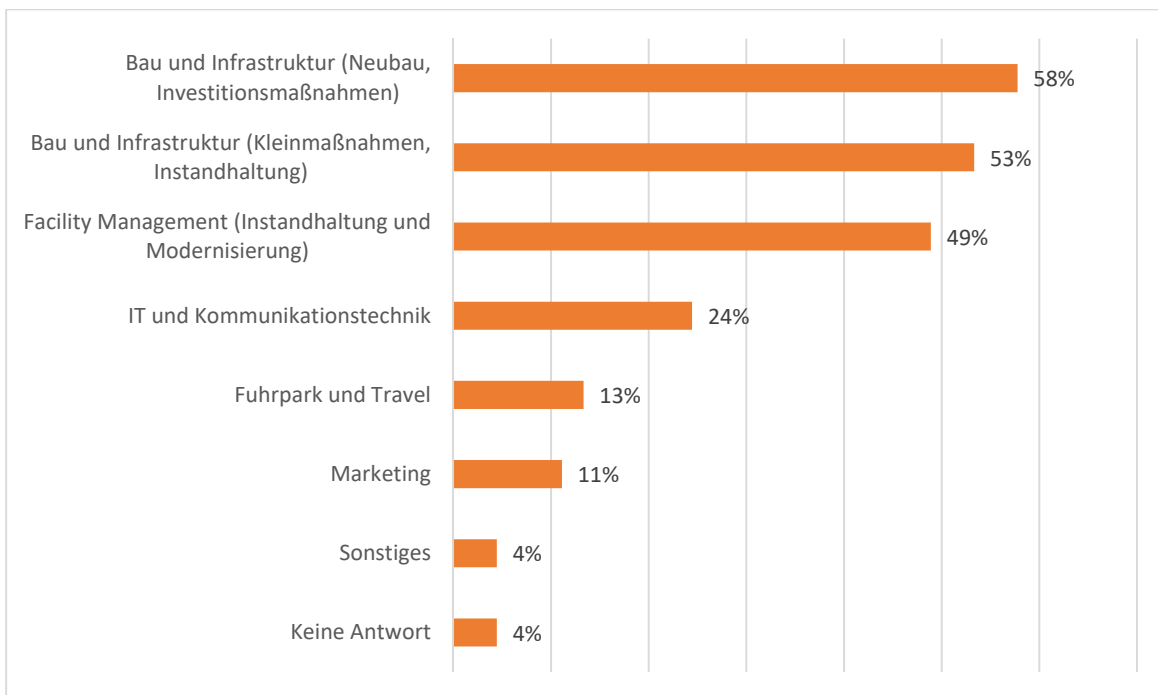
Sonstiges: Verschiedene Sparten nutzen Konditionen

Am häufigsten als Gründe, kein Gutschriftverfahren einzusetzen, genannt wurden:

- Interne Voraussetzungen nicht gegeben (40 %)
- Fehlende Unterstützung vonseiten der Buchhaltung (24 %)

Fast ein Drittel der Umfrageteilnehmer konnte oder wollte auf diese Frage keine Antwort geben.

F 25: In welchen Dienstleistungskategorien wird das Gutschriftverfahren überwiegend eingesetzt? (n = 45, Mehrfachnennung)



Sonstiges: Wertstoffmanagement, Planungsleistungen und Abrufe aus Mercateo

„Statt KI oder Blockchain stehen weitaus bodenständigere Themen auf der Agenda, wie das Stammdatenmanagement oder die Einbindung der Lieferanten in die Geschäftsprozesse im Einkauf. Die Schere zwischen den technischen Möglichkeiten der Automatisierung und den realen Gegebenheiten im Alltag der Unternehmen scheint mir immer weiter auseinanderzudriften.“

Hubert Schröder

Leiter Vertrieb und Marketing

3. Interview zu den Ergebnissen der Trendstudie

Seit 1997 entwickelt und betreibt Futura Solutions innovative Software-Lösungen, die schon immer den Anspruch hatten, Menschen und ihre Arbeitsprozesse zu verbinden. Mit der Collaboration Plattform FUTURA® schafft der Cloud-Pionier die Basis für eine durchgängig digitale Vernetzung in der Dienstleistungsbeschaffung, und das nahtlos integriert in SAP ERP oder S/4HANA.

Im nachfolgenden Interview nimmt Hubert Schröder, Leiter Marketing & Vertrieb, zu den Ergebnissen der Trendstudie Dienstleistungsbeschaffung 2018 Stellung.

Mit der Trendstudie Dienstleistungsbeschaffung 2018 haben Sie erstmals eine Umfrage zu diesem Thema durchgeführt. Welches Ziel verfolgten Sie mit dieser Umfrage?

Hubert Schröder: Dienstleistungsbeschaffung war schon immer ein Spezialgebiet, sowohl in Zusammenhang mit SAP als auch in den vergangenen wie aktuellen E-Procurement-Diskussionen. Denn die Denkweise in „Material“ und „Normalpositionen“ offenbart dann ihre Schwächen, wenn mehrstufig gegliederte Leistungsverzeichnisse in der Beschaffung zum Einsatz kommen. Das ist z. B. bei komplexen Leistungen der Fall. Diese unterscheiden sich

grundlegend von solchen Dienstleistungen, die üblicherweise unter dieser Kategorie adressiert werden wie z. B. Marketing, IT oder Logistik. Wir wollten wissen, wo Unternehmen in puncto Digitalisierung hier stehen und die Herausforderungen rund um die Beschaffung komplexer Leistungen erstmals fokussiert auf dem Schirm bringen.

Worin besteht denn der alternative Ansatz, den Sie mit Ihrer Lösung verfolgen?

Hubert Schröder: Wir spannen mit unserer Lösung sozusagen den Bogen von der Planung über den Einkauf bis hin zur Abrechnung. Das heißt, wir führen technische und kaufmännische Prozesse in der Dienstleistungsbeschaffung zusammen und setzen anstelle von Insellösungen auf eine gemeinsame Datenbasis für den Austausch zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer wie für die nachfolgenden Prozesse wie Controlling und Reporting im SAP-System.

Nehmen wir beispielsweise das klassische Projektgeschäft. Hier werden mit unserer Lösung Investitionsmaßnahmen geplant, ausgeschrieben,

bestellt und abgerechnet, die z. B. Neubau- oder auch Umbaumaßnahmen beinhalten. Der zweite große Einsatzbereich sind rahmenvertragsbasierte Maßnahmen, die z. B. im Bereich der Instandhaltung oder Instandsetzung angesiedelt sind. Hier sprechen wir von geplanten und ungeplanten Maßnahmen, wie z. B. Reparaturarbeiten. Sowohl beim Projekt- wie auch beim Rahmenvertragsgeschäft spielt die Leistungsbeschreibung in Form von mehrstufigen Leistungsverzeichnissen eine zentrale Rolle. Erst so verstandene Datenqualität schafft die Basis für eine objektive Messbarkeit, die an vielen Punkten im gesamten Beschaffungsprozess und darüber hinaus gefordert ist.

Schauen wir auf die wichtigsten Ergebnisse der Trendstudie. Bei der Bewertung der Bedeutung der Ziele in der Dienstleistungsbeschaffung und dem Umsetzungsgrad klafft in einigen Bereichen, z. B. der Senkung der Kosten oder der Beschleunigung der Prozesse, doch noch eine deutliche Lücke. Wundert Sie dieses Ergebnis?

Hubert Schröder: Nein, dieses Ergebnis wundert mich nicht. Es zeigt, dass viele Unternehmen mit der Digitalisierung doch noch am Anfang stehen. Statt KI oder Blockchain stehen weitaus bodenständigere Themen auf der Agenda, wie das Stammdatenmanagement oder die Einbindung der Lieferanten in die Geschäftsprozesse im Einkauf, so unsere Erfahrung aus Gesprächen auf Messen. Die Schere zwischen den technischen Möglichkeiten der Automatisierung und den realen Gegebenheiten im Alltag der Unternehmen scheint mir immer weiter auseinanderzudriften.

Eine Prozesskostensenkung steht in direktem Zusammenhang mit einer Verbesserung bzw. Beschleunigung der Prozesse. Diese kann aber nur erreicht werden, wenn im Einkauf die Prozesse auf

den Prüfstand gestellt werden. Wo sind z. B. Medienbrüche vorhanden, die zur Kompensation ein manuelles Handeln erfordern? Wo können Prozesse verkürzt und schlanker gestaltet werden? Wo macht eine Prozessumstellung Sinn, so dass der Arbeitsaufwand für die Mitarbeiter sinkt?

Allein diese Fragen zeigen, wie vielschichtig solch eine Analyse ist. Neben den IT-Spezialisten, die für die Implementierung von durchgängigen Softwarelösungen zur Optimierung der Prozesse verantwortlich sind, braucht es dazu Prozesskümmerer, deren ganzheitlicher Blick über die Abteilungsgrenzen hinausgeht. Und die fehlen ganz einfach oft in Unternehmen. Dazu kommt eine gewisse Scheu vor einem systematischen Change Management.

Wie passen sich denn nun die Besonderheiten der Dienstleistungsbeschaffung in dieses Bild ein? An welchen Punkten ergeben sich zusätzliche Anforderungen an die Digitalisierung?

Hubert Schröder: Tatsächlich gibt es einige Punkte, die hier entscheidend hereinspielen. Zum einen fokussieren bestehende E-Procurement-Landschaften in der Regel auf die materialgetriebene direkte Beschaffung. Workflows, die sich speziell aus der Beschaffung von Dienstleistungen ergeben, laufen da oft unter dem Radar. Es lassen sich aber eben nicht alle Dienstleistungsarten in das Korsett der „Lean Services“ zwängen, die nah an der damit verknüpften Katalogsystematik angesiedelt sind. Die Form der Leistungsbeschreibung und deren Handling im digitalen Prozess und konsequenterweise die Leistungserfassung sind hier ganz neuronale Punkte.

Da werden Bedarfe parallel in Word, Excel oder – wenn es um Bauleistungen geht – in einer GAEB-Datei beschrieben und manuell per Outlook zur Ausschreibung gebracht. Eingehende Angebote

weichen oft in der Struktur ab und können nur manuell in einem Preisspiegel verglichen werden. Oder Bestellungen erfolgen mündlich, per Fax oder E-Mail. Hinzu kommt die häufige Verwendung von Freitextpositionen bei Bestellung und Abrechnung – das hat ja auch die Umfrage deutlich gemacht. Eingehende Rechnungen führen im Anhang unterschiedliche Formen von Leistungserfassungen und Aufmaßen, die manuell geprüft werden müssen.

Und anders herum, wenn wir uns von der Planerwelt aus die im AVA-Prozess etablierten Abläufe für Bauleistungen anschauen, also Ausschreibung, Vergabe und Abrechnung, dann machen oft lediglich einfache Schnittstellen zu SAP einen Strich durch die Rechnung beim Controlling. Denn wenn hier nur aggregierte Summen übergeben werden, dann heißt es da: 1 LE, 2,8 Mio. Euro.

Welchen „ersten Schritt“ raten Sie einem Unternehmen, das die Prozesse in der Dienstleistungsbeschaffung optimieren möchte?

Hubert Schröder: Erst einmal sollte das Unternehmen Mitarbeiter bereit- oder freistellen, die sich hauptsächlich um die Optimierung kümmern können. Die angestrebten Projektziele sollten definiert und die IST-Situation systematisch analysiert werden. Je besser die Schwachstellen erkannt wurden, desto besser können die SOLL-Prozesse beschrieben werden. Natürlich muss man aufpassen, die Beschreibung der SOLL-Prozesse nicht zu einem Wunschkonzert eskalieren zu lassen. Denn es geht nicht um Lösungsideen, sondern um die Anforderungen bzw. die jeweiligen Ziele. Zudem sollte man nicht den Anspruch haben, eine 100-Prozent-Lösung beschreiben zu wollen – die eierlegende Wollmilchsau wurde immer noch nicht gesichtet.

Mit dieser Ausarbeitung kann das Unternehmen dann auf den Markt gehen und prüfen, welche vorhandene Lösung den beschriebenen Anforderungen am nächsten kommt. Denn das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden. Mittlerweile existieren einige Best-Practice-Lösungen am Markt, anhand derer sich das Unternehmen entscheiden kann, ob man sich von der einen oder anderen Sonderlocke zugunsten eines bewährten Praxisstandards verabschieden kann. Auch ist es möglich die eigenen Personalressourcen zu schonen und auf bewährte Cloud-Lösungen zu setzen, die ohne großen Aufwand und Belastung der IT-Abteilung implementiert werden können.

Zurück zur Trendstudie. Welches Ergebnis der Umfrage hat Sie am meisten überrascht?

Hubert Schröder: Am meisten überrascht hat mich, dass die überwältigende Mehrheit, also 90 Prozent, der Teilnehmerangaben, bereits Rahmenverträge bei der Bedarfsbeschreibung zu nutzen. Das würde ja auf einen sehr hohen Grad der Standardisierung hinweisen. Gleichzeitig gehört aber die Beschreibung von Dienstleistungen für die Hälfte aller Befragten zu der zweitgrößten Herausforderung bei der Digitalisierung in der Dienstleistungsbeschaffung.

Dieser Widerspruch legt den Schluss nahe, dass Rahmenverträge vorrangig in sehr einfacher Form genutzt werden und der Aufbau von komplexen Rahmenverträgen noch für viele Unternehmen eine große Herausforderung darstellt. Wenn man in der Studie die Antworten auf die Frage schaut, welche Ansätze als die vielversprechendsten zur

Prozessoptimierung an bewertet werden, dann wird das gleich zweifach untermauert: Auf Platz 1 liegt der zunehmende Einsatz von Rahmenverträgen, gefolgt von Platz 2 und der Aufbau von Stammdaten und Leistungsverzeichnissen.

Und noch ein Aspekt scheint mir hier zur Frage der Rahmenverträge wichtig: Wir haben nicht explizit abgefragt, ob der Einsatz systemgestützt erfolgt, d. h. ob für Bedarfsbeschreibungen, Bestellungen oder auch Leistungserfassungen automatisch verknüpft auf hinterlegte Rahmenverträge zurückgegriffen werden kann. Genau hier würde sich ja das volle Potenzial in der operativen Beschaffung entfalten können. Auf jeden Fall ein spannendes Thema, das wir sicher nochmal in einem anderen Rahmen aufgreifen werden.

Vielen Dank für das Gespräch!

Impressum

Die vorliegende Studie wurde von der Firma GROHMANN BUSINESS CONSULTING im Auftrag der Firma Futura Solutions GmbH erhoben. Die darin enthaltenen Daten und Informationen wurden mit größter Sorgfalt ermittelt. Für deren Vollständigkeit und Richtigkeit kann dennoch keine Haftung übernommen werden. Alle Rechte am Inhalt der Studie liegen bei der Futura Solutions GmbH. Vervielfältigungen und Veröffentlichungen – auch auszugsweise – sind nur mit schriftlicher Genehmigung der Firma Futura Solutions GmbH gestattet.

Disclaimer

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen etc. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. In diesem Werk gemachte Referenzen zu irgendeinem spezifischen kommerziellen Produkt, Prozess oder Dienst durch Markenname, Handelsmarke, Herstellerbezeichnung etc. bedeutet in keiner Weise eine Empfehlung oder Bevorzugung.

Verantwortlich für den redaktionellen Teil:

Hubert Schröder, Leiter Vertrieb und Marketing, Futura Solutions

Futura Solutions schafft mit der Collaboration Plattform FUTURA® eine workflowbasierte Vernetzung von der Planung bis zur Abrechnung von Dienstleistungen, und das nahtlos integriert in SAP ERP oder S/4 HANA. In der Königsdisziplin, der Beschaffung von Bauleistungen, stehen hochfunktionale, kollaborative Prozesse zur Ausschreibung und rahmenvertragsbasierten Abwicklung von Investitions- und Instandhaltungsmaßnahmen im Mittelpunkt.

Mehr Information auf www.futura-solutions.de

Futura Solutions GmbH | Kreuzberger Ring 68 | 65205 Wiesbaden

✉ vertrieb@futura-solutions.de ☎ +49 611 33 460 300