

Lydia Bals

Einkauf von Marketingdienstleistungen

Identifikation und Systematisierung
von Optimierungspotenzialen



Verlag Wissenschaft & Praxis



EDITION MANAGEMENT

Lydia Bals

Einkauf von Marketingdienstleistungen

Identifikation und Systematisierung
von Optimierungspotenzialen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-89673-544-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2010

D-75447 Sternenfels, Nussbaumweg 6

Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

© Einbandfoto: Martin Fally – Fotolia

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	9
1 Auf der Suche nach Effizienz und Effektivität im Einkauf von Marketingdienstleistungen	11
1.1 Optimierungspotenziale im Einkauf von Marketingdienstleistungen – attraktiv aber wenig greifbar.....	11
1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Methodik	12
2 Theoretische Grundlagen.....	15
2.1 Ansätze und Anwendungsbereiche der Neuen Institutionenökonomik.....	15
2.1.1 Der „Principal-Agent“-Ansatz	15
2.1.2 Der Transaktionskosten-Ansatz	20
2.1.3 Die Marketingökonomik	26
2.2 Ansätze des „Organizational Buying Behavior“	28
2.2.1 „Buying Center“-Ansätze	28
2.2.2 Phasenansätze	29
2.2.3 Kaufklassenansätze.....	30
2.3 Zwischenergebnis.....	32
3 Einführung in den Einkauf von Marketingdienstleistungen	33
3.1 Zugrundegelegtes Verständnis von Einkauf	33
3.2 Der Begriff Marketingdienstleistungen	34
3.2.1 Der Begriff der Dienstleistung.....	34
3.2.2 Typologisierung von Marketingdienstleistungen	36
3.2.3 Marketingdienstleistungen aus Sicht der Einkaufsabteilung.....	38
3.3 Einkauf von Marketingdienstleistungen.....	41
3.3.1 Zielsetzung und Aufgaben.....	41
3.3.2 Ursache-/Wirkungszusammenhänge	42
3.4 Zwischenergebnis.....	45
4 Identifikation und Analyse von Problembereichen im Einkauf von Marketingdienstleistungen	47
4.1 Problembereiche im Einkauf von Dienstleistungen.....	47
4.2 Problembereiche im Einkauf von Marketingdienstleistungen	48
4.2.1 Unzureichende Einbindung der Einkaufsabteilung	49
4.2.2 Unzureichende Strukturierung des Einkaufsprozesses	51
4.2.3 Einkauf, Lieferant und Marketing als Triade.....	52

4.3	Analyse der identifizierten Problembereiche.....	53
4.3.1	Analyse unter Berücksichtigung der Ursache-/ Wirkungszusammenhänge	53
4.3.2	Analyse unter Anwendung theoretischer Grundlagen.....	56
4.3.3	Diskussion unter Berücksichtigung aktueller Studien	60
4.4	Systematisierung der identifizierten Handlungsfelder.....	61
4.4.1	Einordnung der Handlungsfelder in den Supply Management Navigator™	61
4.4.2	Handlungsfelder auf der Ebene der Strategie-Module.....	62
4.4.3	Handlungsfelder auf der Ebene der Prozess-Module	64
4.4.4	Handlungsfelder auf der Ebene der Potenzial-Module	65
4.5	Zwischenergebnis.....	67
5	Entwicklung eines ganzheitlichen Lösungskonzeptes zur Nutzung von Optimierungspotenzialen im Einkauf von Marketingdienstleistungen	69
5.1	Systematisierung der Optimierungspotenziale	69
5.2	Gestaltung eines ganzheitlichen Lösungskonzeptes	72
5.2.1	Zusammenführung der theoretischen Aspekte	72
5.2.2	Ableitung eines schrittweisen Vorgehens.....	75
5.3	Schrittweise Realisierung der Optimierungspotenziale.....	76
5.3.1	Informatorische, organisatorische und personelle Voraussetzungen	76
5.3.2	Schritt 1: Erreichen einer umfassenden „Spend Visibility“	79
5.3.3	Schritt 2: Management der Bedarfsträger- und Lieferantenbeziehungen	82
5.3.4	Schritt 3: Verfolgen eines strukturierten Einkaufsprozesses.....	85
5.4	Kritische Würdigung und Praxisfeedback zum erarbeiteten Lösungskonzept	93
5.5	Zwischenergebnis.....	97
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	99
	Literaturverzeichnis	105
	Autoreninformation	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	„Aufbau und Kapitelabfolge“	13
Abbildung 2	„Überblick über typische Agency-Probleme“	16
Abbildung 3	„Überblick über Lösungsmöglichkeiten für Agency-Probleme“ ..	18
Abbildung 4	„Marktbenutzungs- und Hierarchiekosten“	21
Abbildung 5	„Merkmale von Transaktionen“	22
Abbildung 6	„Effiziente Beherrschung und Überwachung“	23
Abbildung 7	„Alternative Beherrschungs- und Überwachungssysteme“	25
Abbildung 8	„PA-Probleme und Vertragstypen für Kontrakt- und Austauschgüter“	27
Abbildung 9	„Charakterisierung der Kaufklassen“	30
Abbildung 10	„Bedeutung der Phasen für die drei Kaufklassen“	31
Abbildung 11	„Typologie unternehmensorientierter Dienstleistungen“	35
Abbildung 12	„MDL i. e. S. und i. w. S.“	38
Abbildung 13	„Untergliederung des Total Purchase Spend“	39
Abbildung 14	„Marketing Spend 2003“	41
Abbildung 15	„Ursache-/Wirkungszusammenhänge im Einkauf von MDL“	44
Abbildung 16	„Einbezug der Einkaufsabteilung nach Spend-Kategorien“	50
Abbildung 17	„Grundmodell Spannungsfeld Einkauf-Marketing-Lieferant“	53
Abbildung 18	„Transaktionsauswirkungen von Dienstleistungsmerkmalen“	57
Abbildung 19	„Conceptual Model and Propositions“	60
Abbildung 20	„Der Supply Management Navigator™“	62
Abbildung 21	„Systematisierung der Optimierungspotenziale im Einkauf von MDL“	70
Abbildung 22	„Durchschnittlich erzielte Einsparungen“	72

Abbildung 23 „Integration von theoretischen und praktischen Ansätzen“	73
Abbildung 24 „Übersicht des schrittweisen Vorgehens zur Potenzialnutzung“	75
Abbildung 25 „Ergebnisse zu den verschiedenen Optimierungsschritten“	96
Abbildung 26 „Ergebnisse entlang des Einkaufsprozesses“	97

Abkürzungsverzeichnis

ASL	Approved Supplier List
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
HP	Hewlett-Packard
HR	Human Resources
IP	Indirect Procurement Function (bei Hewlett-Packard)
IT	Information Technology
MDL	Marketingdienstleistungen
MDL i. e. S.	Marketingdienstleistungen im engeren Sinne
MDL i. w. S.	Marketingdienstleistungen im weiteren Sinne
MSA	Master Service Agreement
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
OBB	Organizational Buying Behavior
PA	Prinzipal-Agent
PR	Public Relations
RFP	Request for Proposal
SOW	Statement of Work
TAK	Transaktionskosten
TOC	Total Cost of Ownership

1 Auf der Suche nach Effizienz und Effektivität im Einkauf von Marketingdienstleistungen

1.1 Optimierungspotenziale im Einkauf von Marketingdienstleistungen – attraktiv aber wenig greifbar

Die ständige Suche nach Effizienzverbesserungen ist in den letzten Jahren auch für Einkaufsabteilungen selbstverständlich geworden. So wurden diesen laut einer Studie ab 2002 durchschnittlich Zielvorgaben von 10 % Einsparungen p. a. gegeben.¹ Dieses Ziel zu erreichen, fällt vielen Einkaufsverantwortlichen schwer, da sie nur unzureichenden Einfluss über einige Ausgabenbereiche des Unternehmens besitzen.²

Ein in vielen Unternehmen bedeutender Ausgabenbereich ist das Marketing.³ Doch gerade in diesem Bereich werden das Wissen über den Umfang des Volumens und der Einfluss durch den Einkauf als besonders gering eingeschätzt.⁴ Unternehmen, die es dennoch geschafft haben, im Einkauf von Leistungen für das Marketing standardisierte, zentralisierte Vorgehensweisen und Systeme zu etablieren, konnten bspw. Einsparungen von 14 %, bzw. 14,7 % der Marketingausgaben und 12 % der Einkaufsprozesskosten sowie eine 15-prozentige Reduktion ihrer Lieferantenbasis erzielen.⁵

Die Ausgangslage der genannten Kosteneinsparungsziele, in Verbindung mit der Kenntnis attraktiver Optimierungspotenziale im Einkauf von Marketingdienstleistungen, führt zu steigendem Interesse an diesem Thema.⁶ Dennoch findet sich in der Literatur keine umfassende Betrachtung bestehender Optimierungspotenziale. Hypothesen und theoretische Erklärungsansätze für mögliche Ursachen bestehender Probleme fehlen nahezu vollständig.⁷ Dementsprechend findet auch keine Systematisierung der Optimierungspotenziale statt. Empfehlungen, auf Basis derer konkrete Verbesserungsmaßnahmen ergriffen werden können, werden kaum gegeben.

¹ Vgl. Ariba (2004), S. 14.

² So betreiben sie nur etwa 50 % der unternehmensweiten Ausgaben für Güter und nur etwa 43 % für Dienstleistungen, vgl. Ariba (2004), S. 5f.; obwohl die Ausgaben für Dienstleistungen oftmals über die Hälfte der Unternehmensausgaben ausmachen, vgl. Bales/Fearon (1995); dieser Anteil eingekaufter Dienstleistungen wird aufgrund von „Outsourcing“ weiter steigen, vgl. Smeltzer/Ogden (2002), S. 68.

³ Vgl. Ariba (2004), S. 12; Degnan (2004).

⁴ Vgl. Ariba (2004), S. 5, 12; zur Klärung des Verständnisses von „Einkauf“ vgl. Kapitel 3.1.

⁵ Vgl. Degnan (2004), AberdeenGroup (2007), p. 2.

⁶ Sichtbar an einem steigenden Angebot an Studien (bspw. von AberdeenGroup und Ariba), Seminaren (bspw. von Bannert Consulting und Management Circle) sowie Konferenzen (bspw. CIPS Conference).

⁷ Eine der wenigen Theorien die bisher im allgemeinen Einkauf von Dienstleistungen zum Einsatz kam, ist die „Theory of Risk Perception“, vgl. Mitchell/Greatorex (1993), S. 179-185.

1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Methodik

Aus den in der Problemstellung genannten Gründen ist die grundlegende Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung die Identifikation und Systematisierung von entsprechenden Optimierungspotenzialen. Die Erfüllung dieser Zielsetzung soll anhand der Beantwortung der folgenden fünf Fragen erfolgen:

- (1) *Wie lassen sich Marketingdienstleistungen typologisieren?*
- (2) *Welche sind die Hauptproblembereiche im Einkauf von Marketingdienstleistungen, die einer Optimierung bedürfen?*
- (3) *Welche Ursachen lassen sich für diese Probleme aus praktischer und theoretischer Sicht identifizieren?*
- (4) *Wie lassen sich die Optimierungspotenziale systematisieren?*
- (5) *Wie kann ein strukturiertes Vorgehen zur Nutzung der Optimierungspotenziale gestaltet werden?*

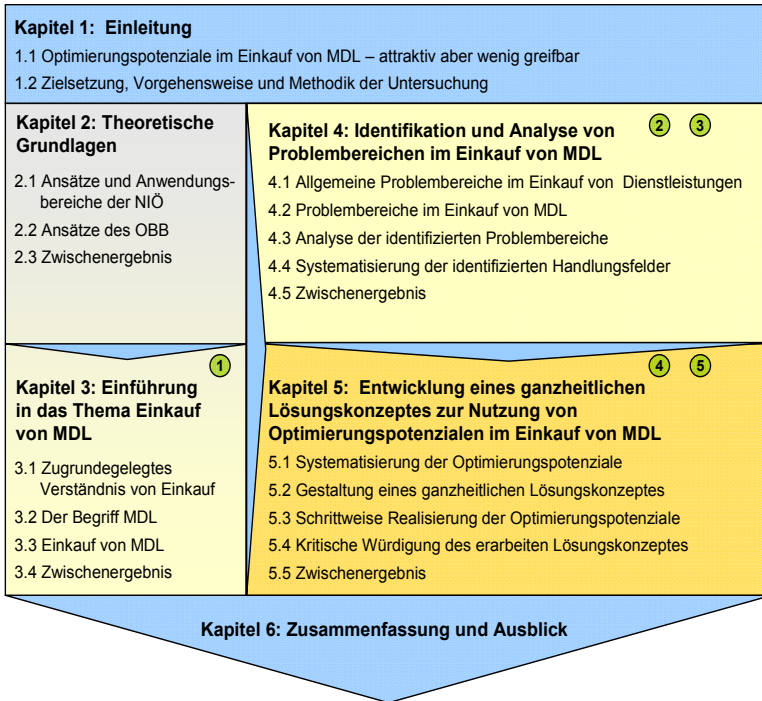
Durch die Beantwortung dieser Fragen soll einerseits eine induktive Bestandsaufnahme der Probleme und Lösungsansätze aus der Praxis erfolgen. Andererseits soll der Versuch unternommen werden, auf Basis von theoretischen Überlegungen Ursachen zu ermitteln und ein Lösungskonzept zu gestalten, das in der Praxis der Einkaufsabteilung⁸ Anwendung finden kann.

Zur Analyse und als Ausgangsbasis des Lösungskonzeptes werden Ansätze der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) und des „Organizational Buying Behavior“ (OBB) genutzt. Diese helfen, die Probleme und Lösungsansätze auf eine höhere Abstraktionsstufe zu heben und ein tiefer gehendes Verständnis der behandelten Thematik zu erreichen.⁹ Die dabei erfolgende Formulierung von Annahmen und die abschließende Formulierung weiterführender Forschungserfordernisse soll Ansatzpunkte einer deduktiven Forschung schaffen sowie Anwendbarkeit und Erklärungspotenzial der hier genutzten Theorien überprüfbar machen.

Der Aufbau des Buches wird von Abbildung 1 illustriert. In den Unterkapiteln „Zwischenergebnis“ werden die im jeweiligen Kapitel erfolgten Ausführungen zur Einführung oder Beantwortung der dort angesprochenen Forschungsfragen aufgegriffen und kurz zusammengefasst.

⁸ Im Rahmen dieser Arbeit wird einheitlich der Begriff Einkaufsabteilung für die mit Einkaufstätigkeiten betraute organisatorische Einheit genutzt, ohne damit ihr Tätigkeitsfeld (vgl. Kapitel 3.1) einzuschränken; es gibt vielfältige Bezeichnungen auch für die Mitarbeiter dieser Einheit, vgl. Jahns (2005a), S. 24f.

⁹ Bisher findet sich in der Literatur keine gezielte Anwendung bestimmter Theorien auf die vorliegende Thematik. Die erfolgte Auswahl fußt auf eigenen Überlegungen zur Systematisierung von Problembereichen und Lösungsansätzen, die diese beiden Theorien favorisierte; vgl. hierzu Kapitel 2.



Legende	
	Theorieziel
	Erklärungsziel
	Gestaltungsziel
●	Beantwortete Forschungsfrage

Abbildung 1 „Aufbau und Kapitelabfolge“

Kapitel 2 verfolgt die Erfüllung des Theorieziels, d. h. die Definition der Begriffswelt sowie die Einbettung des Themas in einen entsprechenden theoretischen Rahmen. Dabei ist zum einen das Handeln des Unternehmens in Interaktion mit dem Lieferanten und zum anderen die Interaktion verschiedener Unternehmensparteien intern von Interesse. Dazu werden die im weiteren Verlauf angewandten Ansätze der NIÖ und OBB vorgestellt. Diese führen Begriffe ein, mit denen in Kapitel 3 und 4 Sachverhalte präziser beschrieben werden können und dienen als Grundlage für die Entwicklung eines Lösungskonzeptes in Kapitel 5 (in Abbildung 1 angedeutet durch die blauen Pfeile).

Kapitel 3 verfolgt zunächst ebenfalls das Theorieziel, da eine Klärung der Begriffe Einkauf, Dienstleistungen und Marketingdienstleistungen erfolgt. Die erste Forschungsfrage wird hier beantwortet, denn die Marketingdienstleistungen werden auf