

**Diane Spangenberger**

**Einkauf von Dienstleistungen**

Typenspezifische Gestaltung des Einkaufsprozesses

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2010

1. Auflage 2010

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

**Spangenberger, Diane:**

**Einkauf von Dienstleistungen:**

**Typenspezifische Gestaltung des Einkaufsprozesses**

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2010

ISBN 978-937236-97-1

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XVI</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur	7
1.2.1 Einkauf von Dienstleistungen	8
1.2.2 Typenbezogener Einkaufsprozess für Dienstleistungen	13
1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise	23
<b>2 Theoretischer Bezugsrahmen für den Einkauf von Dienstleistungen</b>	<b>28</b>
2.1 Der Dienstleistungsbegriff	28
2.1.1 Abgrenzung von Dienstleistung und Sachgut	32
2.1.2 Besonderheiten von Dienstleistungen	35
2.2 Typologisierung von Dienstleistungen	40
2.2.1 Typ und Typologie – Begriffsbestimmung	40
2.2.2 Dienstleistungstypologien in der wissenschaftlichen Literatur	44
2.2.3 Systematisierung von Dienstleistungen	60
2.3 Der Einkaufsbegriff	66
2.3.1 Abgrenzung Einkauf versus Beschaffung	66
2.3.2 Grundlegendes Aufgabenverständnis des Einkaufs	68
2.3.3 Ziele und Aufgaben des Einkaufs	71
2.4 Materialgruppensystematik	75
2.5 Theoretische Ansätze zur Gestaltung des Dienstleistungseinkaufs	78
2.5.1 Richtlinien der Prozessgestaltung	78
2.5.2 Ansätze der Neuen Institutionenökonomie	80
2.5.3 Prinzipal-Agenten-Theorie	83

---

2.5.4	Informationsökonomie	87
2.6	Leitlinien des Dienstleistungseinkaufs	91
2.7	Forschungsdesign und empirische Basis	96
2.7.1	Empirische Analyse der Fallstudien	98
2.7.2	Charakterisierung der empirische Analyse mittels Fragebogen	108
2.8	Zusammenfassung theoretischer Bezugsrahmen	110
<b>3</b>	<b>Einflussgrößen auf den Einkauf von Dienstleistungen</b>	<b>113</b>
3.1	Analyse der Einflussgrößen	113
3.1.1	Eigenschaften zur Definition von Dienstleistungen	114
3.1.2	Dienstleistungseigenschaften als Einflussgrößen der Typenbildung	115
3.1.2.1	Produktbestimmende Einflussgrößen	116
3.1.2.2	Projektbestimmende Einflussgrößen	118
3.2	Strukturierung der Einflussgrößen	120
3.3	Definition einer Dienstleistungstypologie für den Einkauf	122
3.4	Empirischer Begründungszusammenhang der Abgrenzbarkeit von Dienstleistungen anhand der Fallstudien	125
3.5	Zusammenfassung der Einflussgrößen und Typologisierung von Dienstleistungen	133
<b>4</b>	<b>Modellbildung: Einkaufsprozess für den Dienstleistungseinkauf</b>	<b>135</b>
4.1	Systemtheoretische Grundlagen	135
4.2	Modellbildung für den Dienstleistungseinkauf	138
4.2.1	Aufgabenanalyse der Bedarfsfestlegung im Dienstleistungseinkaufsprozess	141
4.2.2	Aufgabenanalyse der Vergabe im Dienstleistungseinkaufsprozess	144
4.2.3	Aufgabenanalyse des (Projekt-)Verlaufs im Dienstleistungseinkaufsprozess	149
4.2.4	Aufgabenanalyse der Nachbearbeitung im Dienstleistungseinkaufsprozess	151

---

4.2.5	Prüfen der Modellanforderungen	154
4.2.6	Bewertungsgrößen des Modells	156
4.3	Zusammenfassung der Modellbildung	158
<b>5</b>	<b>Gestaltungsparameter für den Einkauf von Dienstleistungen</b>	<b>160</b>
5.1	Empirische Ableitung des relevanten Methodeneinsatzes als Gestaltungsvariablen	160
5.2	Gestaltungsfeld: Bedarfsfestlegung	162
5.2.1	Gestaltungsvariablen im Prozessschritt: (Grob-) Definition Bedarf	162
5.2.1.1	Leistungskatalog	162
5.2.1.2	Make-or-Buy-Analyse	164
5.2.1.3	Nutzwertanalyse	168
5.2.1.4	Bündelungsanalyse	171
5.2.2	Gestaltungsvariablen im Prozessschritt: Erstellung strukturiertes Briefing	173
5.2.2.1	Pflichtenheft	174
5.2.2.2	Zeit-/Meilensteinpläne	175
5.2.2.3	Analyse des Ressourcenbedarfs	178
5.2.2.4	Skill-Level-Analyse	179
5.3	Gestaltungsfeld: Vergabe	181
5.3.1	Gestaltungsvariablen im Prozessschritt: Vorselektion Dienstleister	181
5.3.1.1	Lieferantenpool	181
5.3.1.2	Beschaffungsmarktforschung	184
5.3.1.3	Analyse von Kooperationsmöglichkeiten	186
5.3.1.4	Ausschreibung	189
5.3.2	Gestaltungsvariablen im Prozessschritt: Auswahl Dienstleister	192
5.3.2.1	Beauty Contest	192
5.3.2.2	Elektronische Marktplätze	194

---

5.3.2.3	Auswertung Angebote	198
5.3.2.4	Strukturierte Lieferantenauswahl	198
5.3.3	Gestaltungsvariablen im Prozessschritt: Verhandlung	200
5.3.3.1	Checkliste Verhandlungsvorbereitung	201
5.3.3.2	Standardverträge	202
5.3.3.3	Halbstandardisierte Verträge	205
5.4	Gestaltungsfeld: (Projekt-) Verlauf	206
5.4.1	Gestaltungsvariablen im Prozessschritt: Leistungserbringung	206
5.4.1.1	Rahmenverträge	207
5.4.1.2	E-Kataloge	209
5.4.1.3	Projektarbeit	213
5.4.1.4	Regelung der Entscheidungsbefugnisse	216
5.4.1.5	Meilensteinanalyse	217
5.4.1.6	Budgeteinhaltung	218
5.4.1.7	Bewertungszyklen	220
5.5	Gestaltungsfeld: Nachbearbeitung	221
5.5.1	Gestaltungsvariablen im Prozessschritt: Leistungscontrolling	221
5.5.1.1	Balanced-Scorecard	222
5.5.1.2	Preisanalysen	224
5.5.1.3	Benchmarking	227
5.5.1.4	Lieferantenbewertung	229
5.5.1.5	Lieferantenentwicklung	234
5.6	Zusammenfassung der Gestaltungsvariablen des Dienstleistungseinkaufs	237
<b>6</b>	<b>Empirische Analyse und Ableitung von typenspezifischen Gestaltungsempfehlungen für den Einkauf von Dienstleistungen</b>	<b>240</b>
6.1	Typenbildung und Praxisrelevanz	240
6.1.1	Praxisrelevanz der Dienstleistungstypen	241
6.1.2	Handlungsbedarf für den Dienstleistungseinkauf	244

---

6.2	Organisatorische Strukturvariante des Dienstleistungseinkaufs	246
6.3	Typenspezifischer Methodeneinsatz je Prozessschritt	249
6.3.1	Katalogleistungen	252
6.3.2	Baukastenleistungen	256
6.3.3	Interaktivleistungen	259
6.3.4	Individuelleleistungen	263
6.4	Best Practice im Dienstleistungseinkauf	266
6.5	Handlungsempfehlungen für die typenspezifische Gestaltung des Dienstleistungseinkaufs	274
6.5.1	Katalogleistungen	274
6.5.2	Baukastenleistungen	278
6.5.3	Interaktivleistungen	282
6.5.4	Individuelleleistungen	286
6.6	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse und der Gestaltungsempfehlungen	292
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung: Einkauf von Dienstleistungen</b>	<b>295</b>
<b>8</b>	<b>Literatur</b>	<b>306</b>
<b>9</b>	<b>Anhang</b>	<b>335</b>

## 1 EINLEITUNG

Die Bedeutung des Dienstleistungseinkaufs steigt kontinuierlich an.<sup>1</sup> Dem Einkauf von Dienstleistungen wird ein hohes Optimierungspotenzial in Bezug auf Kostensenkung und Leistungsverbesserung beigemessen.<sup>2</sup> Die Umsetzung dieser Potenziale hat unmittelbar Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Während in der Literatur das Thema nur wenig erforscht ist, erfreut sich der Dienstleistungseinkauf in der Praxis wachsender Aufmerksamkeit.<sup>3</sup> In der Praxis mangelt es jedoch aufgrund des Forschungsdefizits an systematischen Konzepten und Handlungsempfehlungen, die der Besonderheit von Dienstleistungen Rechnung tragen.<sup>4</sup>

Die praktische Bedeutung von Dienstleistungen im Einkauf zeigen die Schätzungen von CAPS Research. Hiernach macht der Dienstleistungseinkauf durchschnittlich 33 Prozent des gesamten Einkaufsvolumens eines Unternehmens aus.<sup>5</sup> Den Forschungsbedarf verdeutlicht eine Untersuchung von SMELTZER und OGDEN zur Unterschiedlichkeit von Sachgüter- und Dienstleistungseinkauf. Demnach bestätigen über 51 Prozent der im Rahmen der Analyse befragten 82 Einkäufer, dass sich der Dienstleistungseinkauf vom Sachgütereinkauf wesentlich unterscheidet (s. Abb. 1-1).<sup>6</sup> Diese Unterschiede wurden sowohl im Aufbau und Ablauf als auch innerhalb der Prozessschritte festgestellt. Dabei werden für den Einkauf Unterschiede und Schwierigkeiten beispielsweise in der Gesamtkostenkalkulation, der Dienstleistungsspezifikation, dem Vergleich potenzieller Leistungsanbieter anhand von Vergangenheitswerten, den Preisverhandlungen oder in der Bewertung der Leistungsqualität gesehen.<sup>7</sup>

Für einen kosten- und leistungsoptimierten Einkauf ist es erforderlich, Dienstleistungen, ebenso wie Sachgüter, differenziert zu betrachten.<sup>8</sup> Somit ist für den Einkauf je nach Dienstleistungstyp eine angepasste Vorgehensweise zu

---

<sup>1</sup> vgl. Wildemann (2007d), S. 1; Michel (2003), S. 534

<sup>2</sup> vgl. CAPS (2002), S. 4; Ellram et al. (2004), S. 30 f.

<sup>3</sup> vgl. Baily et al. (1998), S. 279

<sup>4</sup> vgl. Kapoor/Goupta (1997), S. 24 f.; Smeltzer/Odgen (2002), S. 58; Wildemann (2007d), S. 1-2

<sup>5</sup> vgl. CAPS (2002), S. 4

<sup>6</sup> vgl. Smeltzer/Odgen (2002), S. 59 sowie die Ergebnisse der empirische Untersuchung von Jackson et al. (1995), S. 99, die ebenfalls die Andersartigkeit des Dienstleistungseinkaufs gegenüber dem Sachgütereinkauf betonen.

<sup>7</sup> vgl. Smeltzer/Odgen (2002), S. 59

<sup>8</sup> vgl. Michel (2003), S. 530; Jackson et al. 1995, S. 99 ff.

definieren. Für diese Problematik wird in der Arbeit eine strukturierte Lösung entwickelt.

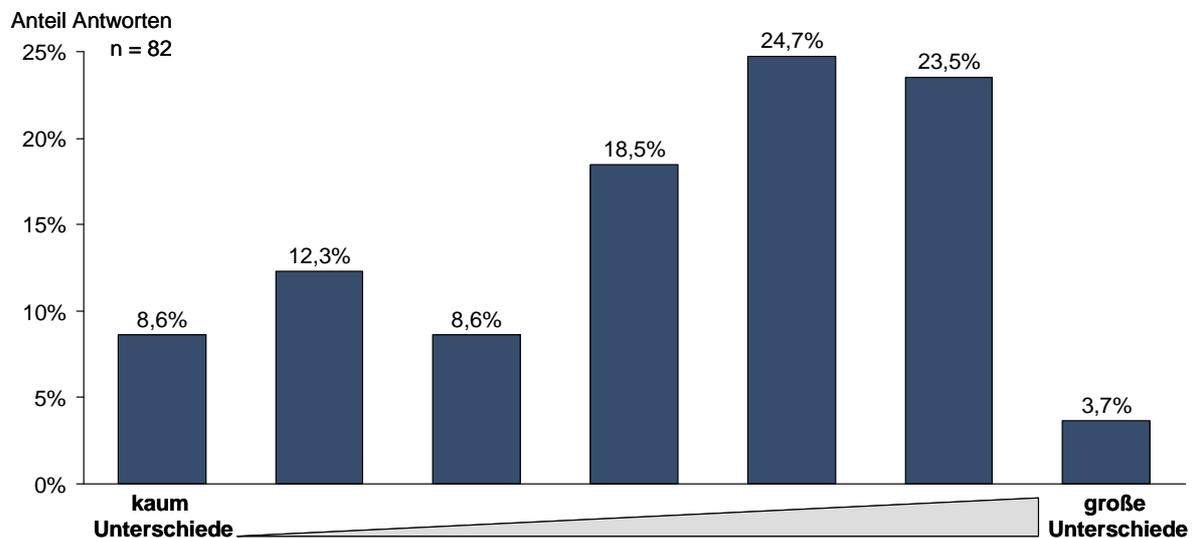


Abbildung 1-1: Unterschiede im Einkaufsprozess – Dienstleistungen gegenüber Sachgütern<sup>9</sup>

## 1.1 AUSGANGSITUATION UND PROBLEMSTELLUNG

Die Rolle des Einkaufs und die damit zusammenhängenden Aufgaben und Ziele haben mit der Globalisierung, dem steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck sowie der zunehmenden Orientierung an den Kernkompetenzen einen starken Wandel erlebt.<sup>10</sup> Mit der Erkenntnis, dass der Einkauf wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beiträgt, hat der Einkauf als koordinierende Stelle zwischen dem Beschaffungsmarkt und dem Unternehmen in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen.<sup>11</sup> Entsprechend dominieren in der betriebswirtschaftlichen Literatur Untersuchungen zum Sachgut als Einkaufsobjekt.<sup>12</sup>

Dienstleistungen, die unabhängig von Produkten beschafft werden, stellen mittlerweile den größten Wirtschaftszweig dar. Insgesamt nimmt der Dienstleistungssektor kontinuierlich zu und trägt bereits seit 1972 über 50 Prozent zur Bruttowertschöpfung in Deutschland bei, was den Wandel der Industriestaaten

<sup>9</sup> in Anlehnung an Smeltzer/Odgen (2002), S. 59

<sup>10</sup> vgl. Wildemann (2000), S. 2 f.

<sup>11</sup> vgl. Schifferer (2001), S. 1; Präuer (2004), S. 1

<sup>12</sup> vgl. Engelhardt/Schwab (1982), S. 503; Kißling (1999) S.4

hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft zeigt.<sup>13</sup> In 2002 hat der Anteil des Dienstleistungssektors laut dem STATISTISCHEN BUNDESAMT an der Bruttowertschöpfung 70 Prozent überstiegen.<sup>14</sup> Die Bedeutung des Dienstleistungssektors und dessen überdurchschnittlicher Anteil an der Bruttowertschöpfung spiegeln sich auch darin wider, dass das IFO INSTITUT zusätzlich zu der Untersuchung zur konjunkturellen Entwicklung in Deutschland seit Mai 2001 einen Konjunkturtest für Dienstleistungen erstellt (s. Abb. 1-2).<sup>15</sup>

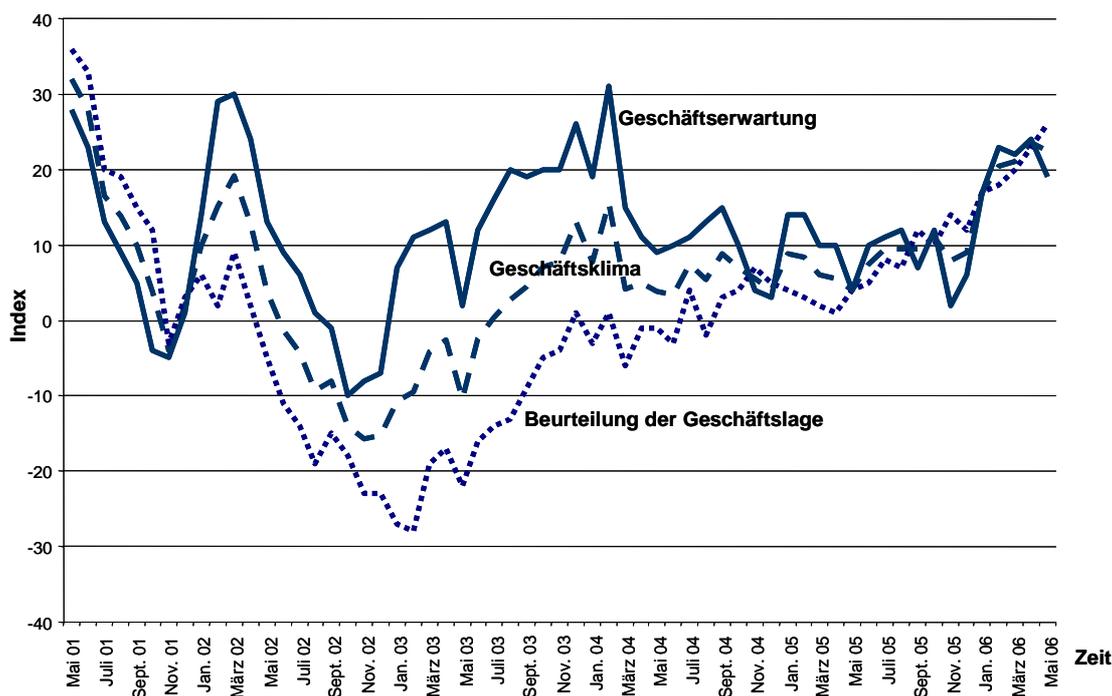


Abbildung 1-2: Ifo Konjunkturtest Dienstleistungen 2001-2006

Der erhobene Geschäftsklimaindex<sup>16</sup> zeigt, dass seit 2004 der Trend der

<sup>13</sup> vgl. Ganz/Wiemann (1998), S. 1

<sup>14</sup> vgl. Statistisches Bundesamt (2006). Unter dem Oberbegriff Dienstleistungssektor sind die Bruttowertschöpfungsdaten der Wirtschaftsbereiche Handel, Gastgewerbe und Verkehr, Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister sowie öffentliche und private Dienstleister subsumiert. Die Datenerhebung ist von 1970 bis 2005 dokumentiert.

<sup>15</sup> vgl. ifo (2006). Seit Mai 2001 wird monatlich der Konjunkturtest für Dienstleistungen erhoben, basierend auf Daten von 2000 teilnehmenden Unternehmen des tertiären Sektors. Die Daten sind nicht saisonbereinigt und geben keine Auskunft über die Wirtschaftszweige Handel, Kreditgewerbe, Leasing, Versicherungen und Staat.

<sup>16</sup> vgl. ifo (2006). „Das ifo Geschäftsklima basiert auf ca. 7.000 monatlichen Meldungen von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, des Bauhauptgewerbes, des Großhandels und des Einzelhandels. Die Unternehmen werden gebeten, ihre gegenwärtige Geschäftslage zu beurteilen und ihre Erwartungen für die nächsten sechs Monate mitzuteilen. [...] Der Saldowert der gegenwärtigen Geschäftslage ist die Differenz der Prozentanteile der Antworten „gut“ und „schlecht“, der Saldowert der Erwartungen ist die Differenz der Prozentanteile der Antworten „günstiger“ und „ungünstiger“. Das Geschäftsklima ist ein transformierter Mittelwert aus den Salden der Geschäftslage und der Erwartungen. Zur Berechnung der Indexwerte werden die transformierten Salden jeweils auf den Durchschnitt des Jahres 2000 normiert.“ (s. www.ifo.de)

Geschäftsbeurteilung konstant steigt. Der überdurchschnittliche Anteil des Dienstleistungssektors am Bruttosozialprodukt ist nicht nur aus Sicht der Dienstleistungsbranche positiv zu bewerten, sondern er zeigt auch, dass die Wirtschaft in der Lage ist, den seit langem anhaltenden Abbau und die Verlagerung von Arbeitsplätzen und die Reduzierung der Bruttowertschöpfung aus dem produzierenden Gewerbe zu kompensieren.<sup>17</sup>

International zeigt sich laut dem STATISTISCHEN BUNDESAMT das gleiche Bild (s. Abb. 1-3).

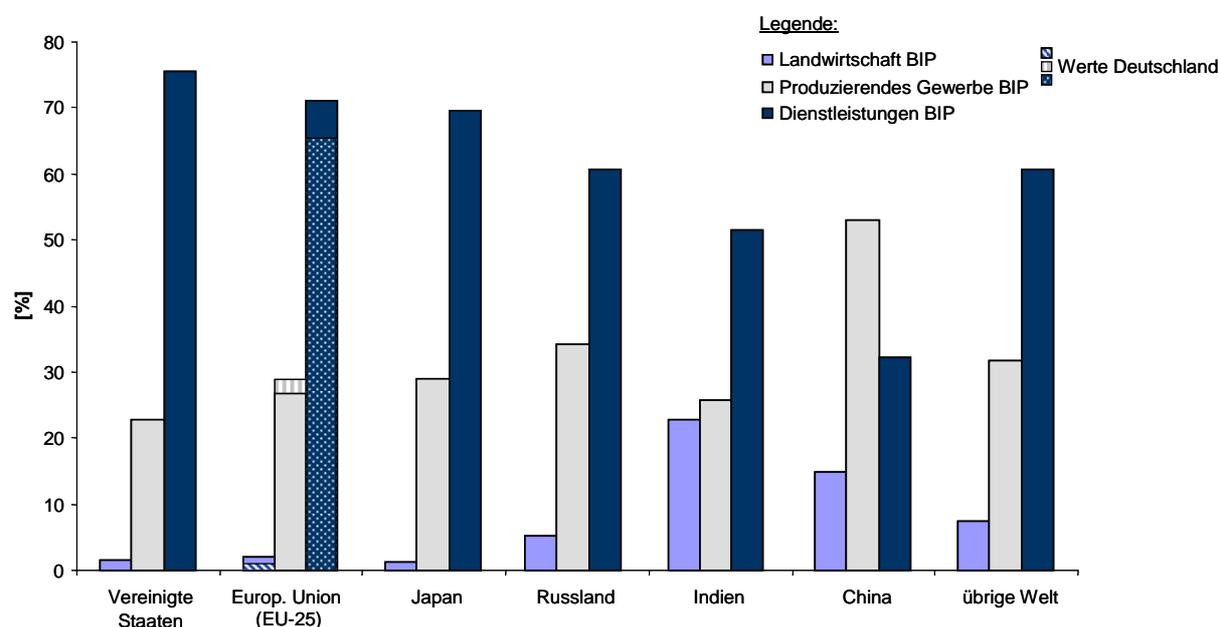


Abbildung 1-3: Bruttowertschöpfung international in 2005

Der Dienstleistungssektor trägt mit über 50 Prozent den größten Anteil an der Bruttowertschöpfung in den so genannten G20-Staaten<sup>18</sup> bei. Die Ausnahme bilden China sowie Saudi-Arabien und Indonesien. Beispielsweise beträgt in China die Bruttowertschöpfung der Dienstleistungsbranche lediglich 32 Prozent, während das produzierende Gewerbe mit 53 Prozent Spitzenreiter ist.<sup>19</sup>

Ein Ende des Wachstums des Dienstleistungssektors ist bis dato nicht abzusehen.

<sup>17</sup> vgl. Brettreich-Teichmann/Wiedmann (1998), S. 7 ff.

<sup>18</sup> G20-Staaten: Deutschland, Frankreich, Italien, Großbritannien, Japan, Kanada, USA, Russland, Argentinien, Australien, Brasilien, China, Indien, Indonesien, Korea, Mexiko, Saudi-Arabien, Südafrika, Türkei und die Europäische Union. Die G20-Staaten decken zwei Drittel der Weltbevölkerung ab und tragen 90 Prozent zur Weltwirtschaftsleistung bei.

<sup>19</sup> vgl. Statistisches Bundesamt (2005)

Daher lassen sich folgende Trends im Unternehmensumfeld in Bezug auf Dienstleistungen identifizieren:<sup>20</sup>

Es werden immer mehr Dienstleistungen als Gesamtlösung angeboten. Dies unterstützt den Trend in vielen Unternehmen, Leistungen, die nicht zum originären Geschäft zählen, als Komplettpaket extern einzukaufen und auszugliedern. Dazu gehören beispielsweise Logistik-, Entwicklungs-, Agentur- und IT-Dienstleistungen.

Über extern vergebene Leistungen soll der Inputfaktor Wissen erhöht werden. In der heutigen vernetzten Welt spielt das Wissen eine große Rolle und ist einem schnellen Wandel unterworfen, sodass eine Wissensgenerierung alleine im Unternehmen kaum noch ausreicht. Es werden daher von Dienstleistern Software-Lösungen angeboten, die die Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -bereitstellung effizienter gestalten sollen.

Die Zunahme von Unternehmenszusammenschlüssen und -netzwerken sowie der internen Prozesskomplexität bedarf ebenfalls extern hinzugezogener Spezialisten. Diese versuchen die Prozesse und Schnittstellenprobleme sowie die fehlende Synergierrealisierung bei Unternehmenszusammenschlüssen zu optimieren, damit die Bewältigung der Anforderungen des globalen Wettbewerbs erfolgen kann. Dazu werden neben der Optimierung von Informationsdiensten zum effizienten Umgang mit Informationen auch spezielle Dienstleistungen angeboten, wie beispielsweise Unternehmens- und Rechtsberatung.<sup>21</sup>

Auch Kapazitätsschwankungen werden zunehmend mittels der Bereitstellung von Zeitarbeit, der Beauftragung von Beratern oder dem Auslagern von Projekten beispielsweise an Agenturen, Rechtsexperten oder technische Dienstleister sowie der Übernahme spezieller Aufgaben durch Call-Center und Backoffice-Bereiche abgefangen.

Zusätzlich werden produkterweiternde Leistungen vermehrt angeboten, die direkt den Erfolgsbeitrag erhöhen sollen. Dazu gehören technische Dienstleistungen wie Wartungsleistungen, Instandhaltung und Servicehotlines zur Problembehebung. Aber auch die Auslagerung der Entwicklung von Elektronik-

---

<sup>20</sup> vgl. zu den Trends im Weiteren: DIN (1998), S. 14-15

<sup>21</sup> vgl. Achleitner (2003b), S. V

und Software-Applikationen, die der Erweiterung von Produkteigenschaften dienen, nehmen aufgrund des allgemeinen Wettbewerbsdrucks zu.

Das Wachstum des Dienstleistungssektors bedeutete laut FOURASTIÉS in der „Drei-Sektoren-Hypothese“ eine Zunahme konsumorientierter Dienstleistungen für die Nachfragerseite.<sup>22</sup> In den neunziger Jahren wurde jedoch das Wachstum der Dienstleistungsbranche stärker durch Dienstleistungen bestimmt, die für Unternehmen angeboten wurden.<sup>23</sup> Dazu haben GORING/RING<sup>24</sup> und RING<sup>25</sup> in einer empirischen Studie für die Städte Köln/Düsseldorf und Stuttgart die Entwicklung der innerbetrieblich geschaffenen und extern bezogenen Dienstleistungen von 1982 bis 1999 untersucht. Dabei zeigt sich eine deutliche Zunahme der Auslagerung von Dienstleistungen in den neunziger Jahren. Auch die Art der ausgelagerten Dienstleistungen hat sich im Laufe der Jahre stark geändert. Während zunächst einfachere Leistungen wie Werkschutz oder die Kantine extern vergeben wurde, ist in den neunziger Jahren dazu übergegangen worden, spezifische Dienstleistungen, wie beispielsweise Logistikdienstleistungen sowie Beratungsleistungen, wie Unternehmensberatung, F&E-Leistungen und Rechtsberatung, zu vergeben. In den Finanzbereichen werden zunehmend so genannte Backoffice-Tätigkeiten ausgelagert, wie beispielsweise das Forderungsmanagement.<sup>26</sup>

Zusätzlich zu der gestiegenen Anzahl extern bezogener Dienstleistungen wird der Einkauf vor besondere Herausforderungen gestellt. Diese begründen sich aus den charakteristischen Merkmalen und Unterschieden von Dienstleistungen gegenüber denen der Sachgüter. Diese Merkmale, die in der Literatur kontrovers und umfassend diskutiert werden,<sup>27</sup> sind im Rahmen der Arbeit systematisch zu analysieren, um ein einheitliches Begriffsverständnis von Dienstleistungen zu erhalten.<sup>28</sup> Zusätzlich ergeben sich aus der Zusammenarbeit zwischen Leistungsempfänger und Leistungsgeber ebenfalls neue Herausforderungen für

---

<sup>22</sup> vgl. Fourastié (1954), S. 80 ff. und S. 274 ff.

<sup>23</sup> vgl. Wilson/Smith (1996), S. 165f.; Meffert/Bruhn (1995), S. 7; Noch (1994), S. 38, de Jong (1993), S. 341; Elfring (1993), S. 379 f.; Gruhler (1993), S. 33; Albach (1989), S. 401 ff.; Klauder (1988), S. 128 f.; Vogler-Ludwig (1987), S. 32 ff.; Ochel/Wegner (1987), S. 2

<sup>24</sup> Goring/Ring (2000)

<sup>25</sup> Ring (2002)

<sup>26</sup> vgl. Goring/Ring (2000), S. 40 ff.; Ring (2002), S. 27 ff.

<sup>27</sup> vgl. u. a. Meffert/Bruhn (2006), S. 28 ff., Woratschek (1996), S. 59 ff., Corsten (1997), S. 27

<sup>28</sup> s. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.1

---

den Einkauf, die sich mittels der Neuen Institutionenökonomie beschreiben lassen.<sup>29</sup>

Die dargestellten Entwicklungen führen zu einer wachsenden Bedeutung des Dienstleistungseinkaufs in Unternehmen: „[...] services spending represents a large and growing segment of organisations’ overall purchases.“<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> s. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.5.2 bis 2.5.4

<sup>30</sup> CAPS (2002), S. 1