

# Beschaffung

aktuell

Einkauf  
Materialwirtschaft  
Logistik

## Organisation

Backoffice ermöglicht den strategischen Einkauf  
» Seite 30

## Serviceeinkauf

Referenzen einholen und überprüfen  
» Seite 20

## Warenströme

Kreislaufwirtschaft verändert die Logistik  
» Seite 54

## Interview

Christian Ott, Leiter Beschaffung und Logistik bei Mink Bürsten  
» Seite 16



## WEBSESSION

Die Welt der digitalen Beschaffung

» Seite 33

**Professionell. Innovativ. Einkauf.**





# TIME FOR REVIEW!

Bild: Corsh448/stock.adobe.com

Dienstleistungseinkauf – der Wert von Referenzen

## Referenzen einholen, überprüfen und verwerten

Der Einkauf von Dienstleistungen ist immer noch eine große Herausforderung in Unternehmen. Mit dieser neuen Reihe möchten wir Ihnen Tipps zur Beschaffung von Services geben und unterschiedliche Herangehensweisen vorstellen. Wir starten mit der Präqualifizierung von Lieferanten anhand von Projektreferenzen.

**W**ir alle verlassen uns früher oder später auf Empfehlungen unseres Netzwerks. „Kennst du jemanden, der mir unser Bad neu fliesen kann? Außerdem bräuchte ich noch jemanden für das neue Dach! Der Garten muss im Frühjahr auch neu angelegt werden.“ Das führt dazu, dass unsere Bäder ungefähr gleich gut gekachelt und die Dächer ver-

gleichbar zuverlässig gedeckt sind. In den Gärten stehen dann oft die gleichen Pflanzen.

Ähnlich verfahren wir bei der Suche und Qualifizierung von Dienstleistern im unternehmerischen Umfeld. Wir verlassen uns gerne auf die Erfahrungsberichte der Kollegen oder befreundeter Firmen. Im undurchdringlichen Dschungel der Berater, Anwälte, Prüfer und ähnlicher Dienstleister (sogenannter Professional Services) sehnen wir uns nach Sicherheit.

Neue Anbieter zu finden und fachlich zu qualifizieren ist ein langwieriger Prozess und bindet Ressourcen. Ein guter Leumund schafft Vertrauen. In über 90 Prozent der von uns untersuchten Ausschreibungen für Professional Services werden vom Auftraggeber Referenzen aktiv angefragt. Und auch beim Auf- oder Ausbau eines Dienstleisterportfolios spielt das Einholen von Referenzen eine wichtige Rolle. Was aber macht eine gute Referenz aus?

Eine Referenz entfaltet ihren Wert für den Auftraggeber nur dann, wenn sie tatsächlich überprüfbar ist. Der empfehlende Kunde (Referenzgeber) und auch ein Ansprechpartner mit Kontaktinformationen werden genannt. Je nach Wichtigkeit des Projekts, sind mehrere Referenzgespräche empfehlenswert. Ein an-



### Checkliste

Aus Sicht des Einkaufs ist eine wertvolle Referenz

- überprüfbar,
- relevant,
- detailliert,
- aktuell.

**Info:** Das Lieferantenportal der Deutschen Bahn basiert – auf einer Lösung von Procurement ([www.procurement.com](http://www.procurement.com)).

Die automatisierte Referenzprüfung der Deutschen Bahn wird über die Apadua-Plattform ausgeführt ([www.apadua.com](http://www.apadua.com)).

**MANAGEMENT** <<

genehmer Nebeneffekt hiervon ist die Gelegenheit zur Erweiterung des eigenen Netzwerks. Schließlich hat man eventuell noch andere ähnliche Themen auf der Agenda. Auch wenn es als Einkäufer sehr verlockend ist, sollte man zu dieser Gelegenheit nicht über konkrete Honorare sprechen.

**Projekte sollten relevant sein**

Viel wichtiger als die Kosten sind die Themen. Eine gute Referenz geht auf die konkrete Ausgangssituation beim Referenzgeber ein. Auch die gesetzten Projektziele sollten möglichst detailliert beschrieben werden. Diese können quantitativ oder qualitativ sein. Wichtig ist, dass sie messbar und damit gut nachvollziehbar sind. Die durch den Dienstleister gewählte Herangehensweise ist für Kunden absolut relevant. Hierbei werden eingesetzte Methoden und Tools vorgestellt. Deren Einsatz und Beitrag zum Projekterfolg sollten klar erläutert sein. Zu guter Letzt möchte man natürlich wissen, welche konkreten Ergebnisse erreicht wurden. Auch hier sind Details wichtig, um sich ein umfassendes Bild über die Fähigkeiten des Dienstleisters zu machen.

Kritisch hinterfragen sollten Auftraggeber, ob die Branchenexpertise zur erfolgreichen Erbringung der gewünschten Leistung wirklich wichtig ist. Die Erfahrung lehrt, dass es meist auf andere Qualitäten wie beispielsweise Fachkompetenz, Kommunikationsverhalten und Empathie ankommt.

**Details sind wichtig**

Natürlich gibt kein Dienstleister offen unzufriedene Kunden als Referenz an. Bei der Prüfung kommt es also auch auf die Zwischentöne an. Im Referenzgespräch sollte man unbedingt auf die nicht offensichtlichen Themen zu sprechen kommen. Nachfragen zu Termin- und Budgettreue lassen wertvolle Rückschlüsse auf die Zuverlässigkeit und Flexibilität des Dienstleisters zu. Das Kommunikationsverhalten, der proaktive Umgang mit Risiken oder Problemen und die Teamfähigkeit sind wichtige Indikatoren für die wahrgenommene Qualität.

**NEUE SERIE**

**Einkauf von  
Dienstleistungen –  
innovative Ansätze,  
Prozesse optimieren und  
Potenziale ausschöpfen**



Kompetenz, Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit sind die Stärken von **EMPUR®**. Zum Leistungsspektrum des Unternehmens gehören neben der Fertigung und dem Vertrieb qualitativ hochwertiger Flächenheizungssysteme und -komponenten auch umfassende Leistungen rund um die Planung (**EMPLAN®**) und Verlegung unserer Komplett-Systeme (**EMSOLUTION®**).

Die Wünsche, Erwartungen und Anforderungen unserer Kunden\* stehen an erster Stelle. Sie sind Maßstab unseres Handelns. Zufriedene Mitarbeiter\* und ein positives Arbeitsklima sind die Basis für unseren Unternehmenserfolg.

**Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir ab sofort einen**

**Stellvertretenden Leiter (m/w/d) Einkauf**

REFERENZ-NR: 005/PUR 21/01

**Was Sie bei uns bewegen:**

- Erarbeiten und Umsetzen von Beschaffungs-Strategien mit Schwerpunkten Kosten- und Verfügbarkeitsoptimierung
- Überprüfen und Optimieren bestehender Bezugsquellen durch Marktuntersuchungen sowie Lieferantenbewertung und -entwicklung
- Durchführen von Preis- und Vertragsverhandlungen
- Koordinieren und Durchführen von Beschaffungsaktivitäten bei der Einführung neuer Produkte
- Mitwirken an der Optimierung von Prozessen und der Weiterentwicklung des Einkaufs
- Führen eines Einkaufsteams von insgesamt vier Mitgliedern in Vertretung des Abteilungsleiters

**Was uns überzeugt:**

- Abgeschlossene Berufsausbildung zum Industriekaufmann mit hoher Affinität zu technischen Themen oder in einem anerkannten technischen Beruf mit kaufmännischer Zusatzqualifikation
- Zusätzliche theoretische Kenntnisse aus dem Bereich Einkauf/Materialwirtschaft, im Idealfall Fachwirt\*/-kaufmann\*
- Mindestens drei Jahre praktische Berufserfahrung als strategischer Einkäufer\* eines Industrieunternehmens
- Kenntnisse im Vertragsrecht
- Großes Interesse an der Übernahme von Führungsverantwortung
- Konzeptioneller und zielorientierter Arbeitsstil
- Kommunikative und durchsetzungsstarke Ausdrucksweise
- Fließende Englisch-Kenntnisse in Wort und Schrift

**Was Sie von uns erwarten können:**

- Ein hohes Maß an Selbständigkeit und Gestaltungsmöglichkeiten
- Eine spannende, vielschichtige und wichtige Aufgabe zur Erreichung strategischer Unternehmensziele
- Perspektivische Altersnachfolge als Leiter\* Einkauf möglich
- Ein wachstumsorientiertes und dynamisches Umfeld
- Einen Arbeitsplatz in einem familiär geführten Unternehmen mit einem respektvollen Umgang auf Augenhöhe
- Individuelle Förderung und Weiterbildung
- Flexible Arbeitszeiten
- Arbeitgeberunterstütztes Modell zur betrieblichen Altersvorsorge
- 30 Arbeitstage Urlaub im Jahr

Sie sind interessiert? Dann senden Sie Ihre Bewerbung, bevorzugt per E-Mail an Frau Türkmen Oguzhan [personal@empur.com](mailto:personal@empur.com). Bei Fragen erreichen Sie diese unter 02683 96062-340 erreichen.

\* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

i

## Apadua

... betreibt eine modulare SaaS-Plattform, die auf Einkäufer von Professional Services zugeschnitten ist.

Die Technologie verbindet den Einkauf und seine internen Kunden entlang des gesamten Einkaufsprozesses von der Anbietersuche über die Bedarfspezifikation und Ausschreibung bis hin zur Leistungsmessung.



**»Die Automatisierung der Referenzprüfung ist für uns ein echter Meilenstein auf unserem Weg zu noch mehr Effizienz im vergaberechtskonformen Qualifizierungsprozess von Beratern.«**

David Walther, Deutsche Bahn AG

Referenzgespräche dauern üblicherweise 30 bis 60 Minuten und eine Terminfindung mit Referenzgebern ist unter dem zeitlichen Druck einer laufenden Projektausschreibung herausfordernd. Zeit- und Termindruck sind aber nicht die einzigen Gründe dafür, dass weniger als 10 Prozent der im Rahmen von Ausschreibungen angegebenen Referenzen auch tatsächlich durch den Auftraggeber überprüft werden, meint die Deutsche Bahn.

Etwa 30 Prozent aller Referenzen sind anonymisiert und damit für Auftraggeber nicht überprüfbar, stellt die WGMB (Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung) fest. Während es gute Gründe für anonymisierte Referenzen geben mag, sollten sie die Ausnahme bleiben.

Beratung ist mehr als „People Business“. Neben den am Projekt beteiligten Mitarbeitenden spielen aktuelle Trends, Methoden und Technologien eine entscheidende Rolle bei der Bewertung der Aussagekraft einer Referenz.

Der Einsatz von „Verfallsdaten“ kann daher sehr wertvoll sein, um sicherzustellen, dass das notwendige Personal vorhanden ist, die aktuellen Trends im Fokus stehen und die neusten Methoden und Technologien beherrscht werden.

Der Einsatz von „Verfallsdaten“ kann daher sehr wertvoll sein, um sicherzustellen, dass das notwendige Personal vorhanden ist, die aktuellen Trends im Fokus stehen und die neusten Methoden und Technologien beherrscht werden.

### Die Deutsche Bahn als Vorreiter

Seit November 2021 werden von der Deutschen Bahn im Rahmen des Präqualifizierungsverfahrens von Unternehmensberatungsleistungen auf Grundlage von § 48 SektVO nur noch überprüfbare Referenzen akzeptiert. Hier werden Dienstleister bei der Registrierung über das Lieferantenportal der Deutschen Bahn aufgefordert, Referenzen für einzelne Dienstleis-

tungssegmente zu hinterlegen. Diese werden dann in einem automatisierten Prozess überprüft. Dies beinhaltet neben der Validierung der Projekthinhalte (Ausgangssituation, Ziele, Herangehensweise und Ergebnisse) auch eine qualitative Bewertung von Termin- und Budgettreue. Auch die Projektbudgets werden in diese Prüfung einbezogen. So wird systemseitig sichergestellt, dass bestimmte Schwellenwerte erreicht werden. David Walther, Projektleiter Digitalisierung Präqualifizierung für Beraterleistungen, Deutsche Bahn AG, beschreibt seine Erfahrungen: „Als einer der größten Auftraggeber im Bereich der Beratungsleistungen im deutschsprachigen Raum pflegen wir Beziehungen zu Hunderten kleinen und großen Beratungsfirmen. Die Automatisierung der Referenzprüfung ist für uns ein echter Meilenstein auf unserem Weg zu noch mehr Effizienz im vergaberechtskonformen Qualifizierungsprozess von Beratern.“

### Referenzen sind Geld wert

Aussagekräftige Referenzen sind für Dienstleister und Auftraggeber gleichermaßen wertvoll. Auf Anbieterseite sind es insbesondere die guten und sehr guten Referenzen, die sich bei der Neukundengewinnung auszahlen. Für Auftraggeber sind aber nicht nur die bereits genannten Vorteile bei der Vorauswahl geeigneter Dienstleister relevant, sondern auch im Rahmen von Verhandlungen. Hier liegt der Hebel für den Einkäufer im Wert einer Referenz für den Dienstleister. Seitens der Auftraggeber lassen sich geschickte Einkäufer schon länger die Nennung als Referenz, die Nutzung des Logos und mögliche gemeinsame Veröffentlichungen durch Nachlässe oder Zusatzleistungen vergüten.

Es ist also wichtig bei der Dienstleiterauserwahl sehr gründlich zu agieren, egal ob es um den proaktiven Aufbau eines Dienstleisterportfolios, beispielsweise in Form von Vorzugslieferantenlisten und den Abschluss von Rahmenverträgen oder wettbewerbliche Ausschreibungen konkreter Projekte geht.



Bild: apadua

**Gregory N. Vider**  
Gründer und  
Geschäftsführer der  
Apadua GmbH