



Revisionsicher oder rezessionsicher?

## STUDIE

---

Autor: Dr. Thomas Germer

München, September 2010

München • Düsseldorf • Paris • Wien • Zürich

[www.huz.de](http://www.huz.de)

## Revisionsicher oder rezessionssicher?

Von Dr. Thomas Germer

**Der Einkauf bewegt sich heute in einem Spannungsfeld zwischen Revisionsicherheit und Rezessionssicherheit. Zum einen bedingen ökologische und soziale Verantwortung eine erhöhte Transparenz der Einkaufsprozesse, zum anderen sind gerade in wirtschaftlichen schwierigen Zeiten Erfolge und Einsparungen durch den Einkauf zu erzielen. Doch wie setzen erfolgreiche Unternehmen anständige Einkaufsprozesse um?**

Die Anforderungen an den Einkauf wachsen ständig. Transparente Prozesse sowie ökologische und soziale Verantwortung sind heute für jeden Einkauf selbstverständlich. Gerade in einer Krise kann und darf der Einkauf aber seine klassischen Aufgaben nicht aus den Augen verlieren: Neben der Erwirtschaftung von Einsparungen gilt es auch weiterhin, zusammen mit den internen Kunden und dem Top Management heute die richtigen Entscheidungen für morgen zu treffen und die Einkaufsstrategie konsequent umzusetzen. In diesem Spannungsfeld aus Revisionsicherheit und Rezessionssicherheit muss der Einkauf – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – den Überblick behalten und in Führung gehen. Aber wie?

Ein „Grundgesetz“ für den Einkauf ist eine weit verbreitete, pragmatische und zielführende Lösung.

### Probleme oft nur formal adressiert

Die wachsenden Ansprüche an den Einkauf in Bezug auf Revisionsicherheit sind auch der zunehmenden Verbreitung von Corporate Governance Standards (z.B. des Sarbanes-Oxley-Acts) geschuldet. Zahlreiche öffentlichkeitswirksame Korruptionsfälle haben ihr übriges dazu beigetragen. Im Ergebnis wurden in vielen Unternehmen Regelungen für den Einkauf entworfen, die zwar die erkannten Probleme formal adressierten, den Einkauf jedoch oftmals mit Formalia und lebensfernen Anforderungen behindert haben. So führten revisionsichere Prozesse bei vielen Klienten dazu, dass für die wichtige inhaltliche Arbeit keine ausreichende Zeit mehr zur Verfügung stand oder an unwichtigen Stellen Zeit für Pseudo-Einkauf vergeudet wurde. Angesichts der hohen Bedeutung des Einkaufs war und ist das ein gefährlicher Zustand.

Die Entwicklung und Einführung eines „Grundgesetzes“ für den Einkauf hat sich in Unternehmen aller Branchen und Größen als effizientes Werkzeug bewährt, um dieses Spannungsverhältnis aufzulösen. Über die Jahre wurde auf der Basis von Projekterfahrungen ein strukturiertes, pragmatisches Vorgehen entwickelt und kontinuierlich verfeinert.

## Viele Regelungen werden nicht gelebt

Die Erfahrung zeigt, dass in der Praxis nur die wenigsten Einkaufsbereiche regelfreie Zonen sind. Vielmehr existieren bereits zahlreiche relevante Dokumente, die zunächst systematisch gesichtet und bewertet werden. Dazu gehören neben Einkaufsrichtlinien, Rundschreiben des Einkaufsleiters oder Prozessbeschreibungen auch Hinweise der Fachbereiche über „nominierte“ Lieferanten oder Schreiben der Geschäftsführung zur Handhabung bestimmter Gewerke. Ist der Einkauf in einem globalen Umfeld tätig, kommen oftmals weitere landes- oder regionsspezifische Regelungen hinzu. Nicht nur einmal haben wir innerhalb eines Unternehmens sich völlig widersprechende Hinweise für die Behandlung bestimmter Beschaffungsvorgänge gefunden. Im Ergebnis existiert für die Einkaufsmannschaft oft keine klare Arbeitsumgebung. Die damit verbundene Verunsicherung der Einkäufer kann dazu führen, dass viele Regelungen zwar bekannt sind, aber nicht gelebt werden (können).

## „Grundgesetz“ für den Einkauf formulieren

Sind die Unterlagen gesichtet und strukturiert, wird mit Einkauf, Top-Management und ggf. der Revision die Struktur des „Grundgesetzes“ für den Einkauf entwickelt. Dies geschieht meistens in der Form einiger Workshops, in der ein zuvor erarbeiteter Entwurf diskutiert und finalisiert wird. Die Erfahrungen zeigen, dass sich zwar einige Themen in jedem „Grundgesetz“ finden, Inhalte und Struktur aber je nach Unternehmen sehr unterschiedlich sein können.

Dies ist auch notwendig, um die kulturellen, historischen, politischen und

auch religiös-ethischen Hintergründe des Unternehmens und seiner Lieferanten, Kunden und Eigentümer angemessen berücksichtigen zu können. Ansonsten ist die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Initiative nicht sichergestellt. Neben Regelungen für einzelne Beschaffungstransaktionen (Spezifikation, Marktrecherche, Ausschreibung, Vergabe, Vertragsmanagement etc.) werden dabei auch transaktionsunabhängige Aspekte (Werte im Einkauf, ethische Grundsätze, Entscheidungswege etc.) angesprochen. Bei der Erarbeitung von Werten im Einkauf hat es sich bewährt, externe Spezialisten hinzuzuziehen, die die Werte für den Einkauf nicht nur systematisch erarbeiten, sondern auch sicherstellen, dass diese aus dem Wertegerüst des Unternehmens systematisch abgeleitet sind.

Ist die Struktur abgestimmt, werden die konkreten Regelungen zur Behandlung eines Beschaffungsvorgangs ausgearbeitet – wobei die bereits bestehenden Inhalte berücksichtigt werden. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, das „Grundgesetz“ zu einem gewissen Grad offen zu formulieren und an ausgesuchten Stellen Spielräume zu gewähren, die nachher den Alltag und die Akzeptanz erheblich vereinfachen, ohne die notwendige Revisionssicherheit zu gefährden. Das Dokument sollte explizit keine Regelung jedes Einzelfalls und jeder Eventualität darstellen. Vielmehr soll es die wesentlichen Eckpunkte aufzeigen, die für jeden Vorgang wichtig sind. Weniger ist an dieser Stelle mehr. Und wenn in einem konkreten Fall eine Abweichung vom „Grundgesetz“ notwendig ist, sollte auch diese Abweichung strukturiert möglich sein.

Ein Grundgesetz ersetzt in keiner Form den kaufmännischen und analytischen Sachverstand der eigenen

Mannschaft! Und mit individuellen Filtern kann man intelligent und effizient dafür sorgen, dass die Beschaffungsvorgänge in einer vernünftigen Bearbeitungstiefe bearbeitet werden. Allzu oft haben wir miterleben müssen, dass Einkäufer beispielsweise auch für Kleinbeträge oder in Monopolsituationen versucht haben, drei Angebote einzuholen, weil es die (leider oftmals undifferenzierte) Arbeitsanweisung für den Einkauf zwingend so vorsah.

### Überschaubarer Aufwand durch schrittweises Vorgehen

Insgesamt ist die Erarbeitung eines solchen Dokuments in wenigen Wochen mit einem überschaubaren Ressourceneinsatz abgeschlossen. Viel bedeutender ist aber, dass die dauerhafte Anwendung des „Grundgesetzes“ im Einkaufsalltag sichergestellt wird. Dieser Herausforderung wird oftmals viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Wir haben beste Erfahrungen mit einem schrittweisen Vorgehen gemacht. Zunächst gilt es, das gesamte Einkaufsteam zu informieren und zu überzeugen. In kleineren Einheiten kann das in der Form eines Workshops mit allen Einkäuferinnen und Einkäufern erfolgen, in dem die Inhalte vorgestellt, die wichtigsten Punkte erläutert und Fragen beantwortet werden. Dies ist erfahrungsgemäß besonders wichtig, da viele typischen Veränderungen, beispielsweise die Einführung neuer Ausschreibungsrichtlinien oder stärker formalisierter Bewertungsmatrizen bei der Lieferantenauswahl, auch den Arbeitsalltag der internen Kunden verändert.

Insbesondere muss die Situation vorbereitet werden, dass der langjährige und ans Herz gewachsene Lieferant aufgrund der neuen Ausschreibungsregeln in der nächsten Aus-

schreibung eventuell nicht mehr automatisch den Zuschlag für einen Folgeauftrag erhält. Wenn die Einkäufer jedoch entsprechend vorbereitet sind, zeigt die Erfahrung, dass das „Grundgesetz“ auch auf der Arbeitsebene mit den internen Kunden schnell Teil des Alltags wird. Sind alle Einkäufer und die wichtigsten internen Kunden informiert und an die neuen Abläufe gewöhnt, gilt es schließlich, die wichtigsten Lieferanten mit den angepassten Spielregeln im Einkauf vertraut zu machen, denn auch die Zusammenarbeit mit Lieferanten wird durch das „Grundgesetz“ möglicherweise verändert. Das betrifft insbesondere die Regelungen in Ausschreibungen und Auktionen und den Umgang mit Einladungen und Geschenken.

### Fazit

Insgesamt zeigen unsere Erfahrungen, dass erfolgreiche Unternehmen sehr viel Zeit und Engagement darauf verwenden, die Inhalte eines „Grundgesetzes“ nicht nur im Einkauf, sondern auch bei den Fachbereichen und den wichtigsten Lieferanten nachhaltig zu vermitteln und so dafür zu sorgen, dass der Einkauf nachhaltig sowohl revisions- als auch rezessionsicher aufgestellt ist.

### Autoren



*Dr. Thomas Germer ist Prinzipal bei der h&z Unternehmensberatung AG.*



München • Düsseldorf • Paris • Wien • Zürich

h&z Unternehmensberatung AG

Neuturmstraße 5, 80331 München  
Tel.: +49 (0)89 242969-0, Fax: +49 (0)89 242969-99  
munich@huz.de

Königsallee 14, 40212 Düsseldorf  
Tel.: +49 (0)211 13866-413, Fax: +49 (0)211 13866-77  
dusseldorf@huz.de

11, Rue Tronchet, 75008 Paris  
Tel.: +33 (0)1 47426187, Fax: +33 (0)1 42652331  
paris@huz.de

Fischhof 3, 1010 Wien  
Tel.: +49 (0)1 7404080-97, Fax: +33 (0)1 7404080-80  
vienna@huz.de

Leutschenbachstr. 95, 8050 Zürich  
Tel.: +41 (0)44 3083838, Fax: +41 (0)44 3083534  
zurich@huz.de

[www.huz.de](http://www.huz.de)