

# Deliktpotentiale und Prävention im Beschaffungsmanagement bei privatrechtlichen Unternehmen



## Urs Zimmermann

lic.oec.publ., MAS Economic Crime Investigation

Ist Teilhaber und Managing Director bei Procurement Partner AG. Verschiedene Stationen bei Finanzdienstleistern führten ihn durch Finanz- und IT-Funktionen im In- und Ausland, bevor er sich in operativen und beratenden Funktionen auf das Beschaffungsmanagement spezialisierte, um Kunden zu allen Facetten des professionellen Einkaufs zu unterstützen.

Geld ausgeben macht Spass. Dies beruflich und zudem mit fremdem Geld zu tun, scheint doppelt attraktiv. Ganz zu schweigen vom guten Gefühl des wichtig Seins, welches Lieferanten mit ihrem Umwerben jenen vermitteln, von denen sie sich heute oder zukünftig einen Zuschlag erhoffen. Höchste Zufriedenheit also bei all jenen, die sich im beruflichen Alltag mit der Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen befassen? Aber halt: Sind in den Medien nicht des Öfteren Berichte über Mausechelen im Beschaffungswesen zu finden? Über Vergaben, die angeblich nicht regelkonform ablaufen, über Bevorzugungen von Nahestehenden oder über schweigende Vorgesetzte, die bei Auftragsvergaben ihrer unterstellten Mitarbeitenden nicht genau hinschauen? Herrscht in den Vergabefunktionen vielleicht doch nicht allumfassende Zufriedenheit?

Tatsache ist, dass der Funktion des Beschaffungsmanagements in Unternehmen eine wichtige Rolle zukommt. Dies, wenngleich Marketing, Kommunikation, Personal- und Finanzwesen im Attraktivitätsranking der Unternehmensfunktionen regelmässig besser abschneiden, als das Beschaffungsmanagement. Abgesehen von den Aufwänden für das Personal und für die Bedienung allfälliger Kredite oder Mittel aus dem Kapitalmarkt, läuft in der Regel der Grossteil der aus dem Unternehmen gerichteten Geldströme in der einen oder anderen Form über das Beschaffungsmanagement. Zwar unethisch, aber vielleicht nachvollziehbar, dass dabei die Versuchung entstehen kann, sich an diesem Geldfluss zum eigenen Vorteil zu beteiligen oder aber daraus einen persönlichen Nutzen zu ziehen. Dass sich Unternehmen mittels flankierender Massnahmen zu schützen versuchen, erscheint ebenso naheliegend.

Für die Situation von privatrechtlich organisierten Unternehmen vermittelt diese Masterarbeit ein Grundverständnis zu den verschiedenen Funktionen und Prozessen im Beschaffungsmanagement. Diese verbinden die in der Organisation entstandenen Bedarfe nach Waren und Dienstleistungen mit den Beschaffungsmärkten. In einer nicht abschliessenden Aufzählung werden Erscheinungsformen von regelwidrigem Verhalten aufgezeigt. Ein solches kann beispielsweise in der Manipulation von Bewertungskriterien bei einer Ausschreibung bestehen und den Zweck verfolgen, das Angebot eines präferierten Anbieters zu bevorzugen.

Aus solchen Verhaltensweisen entstehen für das betroffene Unternehmen unerwünschte Risiken, welche mittels präventiven Massnahmen abgewendet oder zumindest reduziert werden müssen. Ein typisches Beispiel einer präventiven Massnahme ist das Vier-Augen-Prinzip für Beschaffungsfreigaben oder ganz generell für Entscheidungen. Damit lassen sich gegen die Unternehmensinteressen laufende Handlungen markant erschweren. In Anbetracht der Vielfalt möglicher schädigender Handlungen wird aber offenkundig, dass ein absoluter Schutz vor regelwidrigem, resp. deliktischem Verhalten kaum möglich ist. Der dafür nötige Aufwand wäre zu gross und die negativen Auswirkungen auf Effizienz und Durchlaufzeit von Beschaffungsprozessen gravierend. Deshalb keine Vorkehrungen zu treffen, wäre aber fahrlässig. In beschreibender Form sowie mittels eines Vorschlags für eine Checkliste sind im Rahmen dieser Arbeit deshalb präventive Massnahmen entwickelt worden.

Ist regelwidriges Verhalten im Beschaffungsmanagement aber effektiv ein reales Problem? Reduzieren die erarbeiteten präventiven Massnahmen das Risiko für unerwünschte Vorkommnisse tatsächlich? Interviews zur Bestätigung der Problematik an sich sowie zur Plausibilisierung der aufgezeigten Vorkehrungen, haben beides bestätigt. Aufgrund der Stichprobengrösse zwar nicht statistisch relevant erhärtet, aber immerhin aus der praxisnahen Sicht von einigen Fachleuten, die mit der Thematik vertraut sind.

Die Lektüre der Masterarbeit wird bekannte Einschätzungen bestätigen: Gier ist ein Treiber für menschliches Handeln und wird dies bleiben. Entsprechend ist Prävention überall da wichtig, wo einzelne Personen oder ganze Funktionsbereiche besonders exponiert sind. Sei dies, weil sie Entscheidungen selber fällen oder zumindest beeinflussen können. Zur Vermeidung von regelwidrigem, resp. deliktischem Verhalten sind gezielte Massnahmen und Präventionsansätze nicht nur zweckmässig, sondern auch gesetzlich verlangt. Es sind aber auch einfache Vorkehrungen, die einen wirkungsvollen Anfang zur Prävention machen: «The tone at the top» und eine vorgelebte Kultur der Transparenz und Verbindlichkeit bei Beschaffungsgeschäften haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden im Unternehmen.