

Einkaufsrevision – in der Praxis ein unterschätztes Revisionsthema?

Ansatzpunkte für mehr Erfolg in der Einkaufsrevision in ausgewählten Bereichen

Hans-Ulrich Westhausen ist Leiter der Konzernrevision der Madaus Holding GmbH in Köln. Er ist seit fast 10 Jahren prüferisch in der Internen Revision in verschiedenen Branchen (Bauzulieferindustrie, Handel, Pharma) tätig. Er ist im Besitz der Berufszertifikate CIA, CISA, CCSA und CFE. Zudem ist er akkreditierter Quality Assessor beim Deutschen Institut für Interne Revision (DIIR).

Der Autor bedankt sich bei Herrn Günter Zorn für die inhaltliche Unterstützung zu diesem Beitrag.

Einleitung

Unbestritten sollten Wesentlichkeit und Risikoorientierung die tragenden Planungs- und Durchführungsprinzipien jeglicher Revisionsaktivität sein. Doch gilt dies auch für die Prüfung einkäuferischer Prozesse? Prüfen wir diese Prozesse entsprechend ihrer Bedeutung für die unternehmerische Entwicklung? Oder ist hier Veränderungsbedarf erkennbar? Was wären hierbei zielführende Ansatzpunkte?

Der Autor wird sich nachfolgend der Bedeutung der Revision einkäuferischer Prozesse zuwenden und verschiedene Ansatzpunkte (= Revisionsfragestellungen) für mehr Risikoorientierung, mehr Qualität und damit auch mehr Erfolg in der Einkaufsrevision – beispielhaft in den ausgewählten Bereichen Bewegliche Anlagegüter, Bank- und Versicherungsdienstleistungen – geben.

Einkauf hat hohen EBT-Einfluss

Im Einkauf liegt der Segen, sagt der Volksmund. Einkaufsvolumina liegen branchenübergreifend bei bis zu 80 % des ausgabewirksamen Aufwands. Hier wird der mit Abstand größte GuV-wirksame Aufwandsblock und wichtigste EBT-Hebel gesteuert. Dieses enorme Gewicht ist wesentlich für jedes Unternehmen und kann sich – im Umkehrschluss – aufgrund dieser Dimension in bestimmten Konstellationen auch zu einem bestandsgefährdenden Risiko entwickeln.

Im nachfolgenden Beispiel zeigt sich der enorme EBT-Hebel deutlich, denn eine angenommene durchschnittliche Einsparung von nur 5 % führt bereits zu einer 25-%igen EBT-Steigerung.

Vorher	
Einkaufsvolumen	EBT alt
1.000.000 €	200.000 €

Nachher			
Einsparung		EBT neu	Abweichung
-1%	-10.000 €	210.000 €	5%
-5%	-50.000 €	250.000 €	25%
-10%	-100.000 €	300.000 €	50%

Dies gilt natürlich auch in umgekehrter Richtung bei entsprechender Verteuerung.

Vorher	
Einkaufsvolumen	EBT alt
1.000.000 €	200.000 €

Nachher			
Verteuerung		EBT neu	Abweichung
1%	10.000 €	190.000 €	-5%
5%	50.000 €	150.000 €	-25%
10%	100.000 €	100.000 €	-50%

Erfolge externer Einkaufs-Optimierer als Signale interner Schwächen

Wieso "entdecken" externe Einkaufs-Optimierer Jahr für Jahr Millionen Euro vergessener Rückvergütungen oder zu teuer eingekaufter Vorprodukte. Und dabei kommen die Beauftragungen der externen Dienstleister fast von selbst zustande: Wird doch aufgrund scheinbar "sicherer Realisierungswahrscheinlichkeiten" häufig auf Erfolgsbasis (z.B. bis zu 50 % der eingesparten oder wieder beschafften Beträge) gearbeitet.

Aus revisorischer Sicht können diese Entwicklungen nur als untrügliche Signale interner Schwächen interpretiert werden:

- Das Einkaufs-IKS ist nicht angemessen und unwirksam ausgeprägt.
- Der eigene Einkauf geht offensichtlich interne Prozessschwächen nicht bzw. nicht wirksam genug an.
- Einkäuferische Prozesse werden von der Internen Revision offenbar nicht angemessen oder gar nicht geprüft.

Daneben besteht die bereits zuvor erwähnte Tendenz, sich zur Lösung des angedeuteten "Problems" die Hilfe von externen Dienstleistern "einzukaufen", anstatt Kosten zu sparen und Potentiale selbst zu heben.

Wesentlicher Schaden beim Einkaufsbetrug

Unterschiedliche Ausprägungen von Einkaufsbetrug füllen Zeitungen¹ und Statistiken. Die Association of Certified Fraud Examiners (USA) geht beispielsweise

¹ Vgl. "Autobild", 22. Juni 2007, Nr. 25, Seite 15, "Vor dem Stuttgarter Landgericht läuft der Prozess gegen einen Ex-Manager von DaimlerChrysler. Vorwurf der Staatsanwaltschaft: gewerbsmäßige Untreue und Urkundenfälschung in mehr als 330 Fällen. Als international tätiger Manager soll er mit Hilfe von drei Komplizen jahrelang Scheinrechnungen für in Wirklichkeit nie erbrachte EDV-Dienstleistungen abgerechnet und dem Konzern dadurch einen Schaden in Höhe von 41,1 Millionen Euro zugefügt haben."

2006 von durchschnittlich 5 % Umsatzeinbuße durch "Occupational Fraud" (u.a. auch beim Einkauf) aus². Das deutsche Bundeskriminalamt bezifferte für 2006 einen Gesamtschaden aus Veruntreuung, Untreue und Unterschlagung von 2,6 Mrd. €³. Insbesondere wegen der generellen Problematik, valide Daten zum Dunkelfeld der Wirtschaftskriminalität zu erhalten, wird es immer schwierig bleiben, den tatsächlichen Gesamtschaden abzuschätzen. Dennoch erscheint ein jährliches Schadensvolumen von über 2 Mrd. € im Hellfeld der Wirtschaftskriminalität (inkl. Betrug beim Einkauf) als wesentlich und damit revisionsseitig prüfungsrelevant.

Einkaufsrevision noch nicht angemessen ausgeprägt

Einkauf (als zentrale Funktion, aber auch als Summe verschiedener dezentraler Prozesse) ist demzufolge von der Internen Revision unbedingt als wesentlicher Unternehmensbereich mit Risikostufe "hoch" zu priorisieren. Gemäß unserer Berufsstandards müsste dies zu entsprechenden Konsequenzen bei der Gewichtung von Einkaufsrevision in der Prüfungsplanung führen. Doch ist dem auch so? Spiegelt sich dieser aufgezeigte Zusammenhang tatsächlich im Audit Universe und in unserer Prüfungsplanung angemessen wider?

Aus Sicht des Autors (eigene berufliche Erfahrungen, Meinungen Dritter) in der Internen Revision wohl eher nicht. Auch wenn hierzu weder ein vollumfängliches Bild noch ein wissenschaftlicher Beweis vorgelegt werden kann, wird hier davon ausgegangen, dass im Rahmen von Revisionsprüfungen

- Reisekosten oder Telefonabrechnungen in der 100 - 1.000 €-Dimension häufiger geprüft werden als einkäuferische Prozesse von Millionenwerten,
- Einkaufsrevision seltener geplant, sondern eher fallweise durchgeführt wird (dann oft als fast "fraud-verdächtige" Sonderprüfung) und
- Aspekte des strategischen Einkaufs mit sehr hoher Tragweite wie z.B. Generierung von Konzernsynergien, Suche nach kostengünstigeren Alternativ-Bezügen oder Global Sourcing meist gar nicht beleuchtet werden.

Dazu kommt, dass anstatt die eigene Interne Revision einzusetzen, häufig ein externer Dienstleister mit der Einkaufsrevision beauftragt wird, weswegen die eigene

² Vgl. "2006 ACFE Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse", Association of Certified Fraud Examiners (USA), Seite 8, "The typical organization loses 5 % of its annual revenues to occupational fraud."

³ Vgl. "Polizeiliche Kriminalstatistik 2006 Bundesrepublik Deutschland", Bundeskriminalamt, 54. Ausgabe, Seite 197, Tabelle 180. 2,6 Mrd. € ergibt sich als Summe aus Veruntreuungen (PKS-Schlüssel 5200) 1,2 Mrd. €, Untreue (PKS-Schlüssel 5210) 1,1 Mrd. € und Unterschlagung (PKS-Schlüssel 5300) 0,3 Mrd. €

Revision wenig Praxiserfahrung und Kompetenz in der Prüfung des Einkaufs erwerben und kontinuierlich aufbauen kann.

Auf der anderen Seite hat der Einkauf (insbesondere bei zentraler Organisation) meist eine starke Position im Unternehmen, die personell und fachlich wenig in Frage gestellt wird. Prüfungen fanden in der Vergangenheit seltener oder gar nicht statt. Es scheint eine nicht zu begründende “Berührungsangst“ der Internen Revision zu geben, die einkäuferischen Prozesse im Unternehmen zu prüfen. Damit bleiben Wesentlichkeit und Risikoorientierung in der Arbeit der Internen Revision zwangsläufig auf der Strecke.

Doch die Interne Revision kann (und muss) zukünftig anders auftreten

Schon mit der einfachen Fragestellung “War diese Beschaffung eigentlich notwendig?“ kann der Revisor hinsichtlich Wesentlichkeit punkten. Eine solche Frage wird meistens nicht gestellt, da üblicherweise der vom jeweiligen Fachbereich bestellte Bedarf bereits als gegeben und geprüft unterstellt wird bzw. zuvor vom Management gar als “strategisch“ deklariert worden ist. Doch ist diese “blinde Annahme“ gerechtfertigt?

Nein, keinesfalls. Das ganze Gegenteil erscheint eher zutreffend und damit ein extrem hoher Risikobesatz. Dieses Problemfeld, aber auch andere Aspekte einkäuferischer Revision, sollen nachfolgend anhand der Bereiche Anlagegüter, Bank- und Versicherungsdienstleistungen etwas näher beleuchtet werden.

Anlagegüter

Wie wenig notwendig oder falsch der Kauf beweglicher oder auch fixer Anlagegüter sein kann, belegen nicht nur die Jahr für Jahr vom deutschen Bund der Steuerzahler aufgedeckten Fälle öffentlicher Verschwendung, mangelhaften Einkaufs und fehlerhafter Projektdurchführung im “Schwarzbuch“⁴, sondern auch das sehr anschauliche, durchaus übertragbare, nachfolgende Beispiel⁵:

Eine kleine Armee in Europa mit “nur“ 28.000 Soldaten und 30 Kampfflugzeugen stockte in 2005 ihre durchschnittlichen Bestände auf 14 Stahlhelme pro Soldat und 17 Pilotenjacken pro Flugzeug auf. Auch wenn Doppel- und Reservebestückungen mit einkalkuliert werden müssen, bleiben gigantische, unplausible Überbestände.

⁴ Vgl. “2007 Die öffentliche Verschwendung“, Bund der Steuerzahler Deutschland e.V., September 2007.

⁵ Vgl. “Frankfurter Allgemeine Zeitung“, 17. September 2005, Seite 6, “Ein Überschuß an Ersatzhelmen“.

Nachprüfungen ergaben Unregelmäßigkeit im großen Stil, wobei der Gesamtschaden auf mind. 300 Mio. € geschätzt wurde.

Armee in Europa: 28.000 Soldaten
30 Kampfflugzeuge

Zeit	Stahlhelme	Bestand	Helme / Soldat
bis 8/2005	Bestand (alte Version)	250.000	9
	Bestand (neue Version)	50.000	2
	Gesambestand 8/2005	300.000	11
ab 9/2005	Bestellung (neue Version)	70.000	3
	Neuer Gesamtbestand 9/2005	370.000	14
	Bestand (alte Version)	250.000	9
	Bestand (neue Version)	120.000	5

In 9/2005 wurden zusätzlich 500 Pilotenjacken geordert.

Notwendig oder nicht? Anschaulich ist hierfür exemplarisch auch der nachfolgende Fall aus dem bereits genannten, diesjährigen "Schwarzbuch" (insgesamt 107 Fälle):

Die überschuldete Hansestadt Lübeck hat für 5,4 Mio. € einen 66 m langen und 5 m breiten, aus chinesischem Granit hergestellten und von 45 Bäumen gesäumten Fußgängerweg "beschafft", inklusive einem 270 T € teuren Toilettenhäuschen mit Kiosk und einer 900 T € teuren, laut Rechnungsprüfungsamt überflüssigen Fußgängerbrücke über die Obertrave. Neben der völlig überteuerten Anschaffung war hier scheinbar "übersehen" worden, dass zur linken und rechten Seite der neuen Brücke bereits auch für Fußgänger nutzbare Straßenbrücken vorhanden waren.⁶

Ungeachtet dieser beiden extremen Beispiele, stellen sich bei der Revision der Beschaffung von Anlagegütern (insbesondere bei beweglichen Anlagegütern) generell stets eine Reihe von Fragen mit branchenübergreifend hohem Wesentlichkeits- und Risikobezug wie z.B.:

- Wurden vor der Bestellung eigentlich alternative Lösungen geprüft, wozu auch die "Null-Lösung" (= was wäre, wenn nicht bestellt würde) gehört?

⁶ Vgl. "2007 Die öffentliche Verschwendung", Bund der Steuerzahler Deutschland e.V., September 2007, Seite 27, Fall 39 / Lübeck.

- Wo befinden sich die beschafften Güter physisch heute, insbesondere bei kurzlebigen, längst die Buchhaltung verlassenen GWG's?
- Werden Orte und Werte der Güter in internen Unterlagen effektiv und damit nachprüfbar geführt (= Inventarisierung)?
- Wie werden die Gegenstände heute genutzt?
- Falls die Güter bereits "abgegangen" sind, wurde dies korrekt autorisiert, marktgerecht abgewickelt und angemessen dokumentiert (z.B. beim Verkauf von Gegenständen an eigene Mitarbeiter)?

Bankdienstleistungen

Revisor:	Nach welchen Kriterien haben Sie Ihre Hausbank ausgewählt?
Geprüfter:	Es ist die größte Bank hier. Das vereinfacht auch internationale Geldtransfers an die Konzern-Holding oder Lieferanten.

Bei der Prüfung des Einkaufs und der Qualität von Bankdienstleistungen kann der Revisor relativ schnell und wirksam überprüfen, ob die Valutierung der Zahlungseingänge und die abgerechneten Gebühren und Zinsen dem bestehenden Vertrag mit der Bank entspricht. Denn laut einem umfangreichen Bankentest⁷ des "Manager-Magazins" erleiden Bankkunden jährlich Milliarden Schäden durch verspätete Valutierung und Fehlabbrechnungen. Kredite werden häufig in überbeurteilten, intransparenten Koppel- oder Paketgeschäften, u.a. mit Versicherungspolicen, angeboten. Banken versuchen verstärkt, Kreditrisiken auf die Kunden zu überwälzen. "Im Schnitt wird die Leistung der größten deutschen Banken gerade mal mit 'ausreichend' bewertet. Was die Qualität der Beratung [...] angeht, liegt der Notenschnitt zwischen 4,3 und 4,5 – also fast schon bei 'mangelhaft'."⁸ Darüber hinaus verschenken Unternehmen wie Privatpersonen in Deutschland laut einer Studie der Hongkong and Shanghai Banking Corporation jährlich ca. 1 Mrd. €⁹ an Kapitalerträgen, da Gelder auf zinsschwachen Sichtkonten schlummern, anstatt günstiger (d.h. längerfristiger und risikoorientierter) angelegt zu sein. Insofern erscheint die Prüfungsfrage nach einer Bewertung der Hausbank hinsichtlich ihrer

⁷ Vgl. "manager-magazin", 7/2007, 37. Jahrgang, Seite 132 - 142, "Zur Kasse – bitte!", verschiedene Textstellen.

⁸ Vgl. "manager-magazin", 7/2007, 37. Jahrgang, Seite 134, "Zur Kasse – bitte!".

⁹ Vgl. "Der Treasurer", 5/2007, 19. April 2007, Seite 7, "Verschenkte Rendite".

Berechnung des Autors: Wertansatz von ca. 1 Mrd. € ergibt sich als prozentualer Wert (= 50 Basispunkte bzw. 0,5 %), bezogen auf 236 Mrd. US\$ auf deutschen Sichtkonten (2005), was 1,18 Mrd. US\$ entspricht (= ca. 1 Mrd. €).

Beratungsqualität (welche Finanzanlagen wurden pro-aktiv empfohlen, wie ist die Struktur der Anlagen, welche Zinserträge werden erwirtschaftet), aber auch den Kosten und Gebühren im Fremdvergleich als durchaus wesentlich und risikoorientiert.

Darüber hinaus bieten sich folgende Fragestellungen an:

- Wurde der Zinssatz hart und marktgerecht verhandelt, unterschätzt doch jeder fünfte Darlehensnehmer die Auswirkungen von kleinen Konditionsunterschieden¹⁰?
- Wie sicher sind die Firmeneinlagen?
- Sind Beratung und Service der Bank kundenorientiert?
- Ist der Bankbetreuer fachlich kompetent?
- Wurden Konzernaspekte wie z.B. Internationalität, Möglichkeit des Cashpooling berücksichtigt?
- Arbeitet man eigentlich mit der Bank immer noch zum eigenen wirtschaftlichen Vorteil zusammen? Diese Frage zielt auf das bekannte retardierende Moment ab, dass es – zumindest in Deutschland – scheinbar schwerer fällt, die Privat- oder Geschäftsbank zu wechseln als Krankenversicherung oder Energieanbieter?

Versicherungen

Insbesondere vor dem Hintergrund gigantischer Preisspannen bei oftmals gleichem Versicherungsumfang (z.B. bei Kfz-Versicherungen¹¹) oder der immer wieder überraschenden Erkenntnis der eigenen Überversicherung (im privaten wie auch im geschäftlichen Bereich) stellt sich umso mehr die berechtigte Frage nach der regelmäßigen, systematischen revisorischen Überprüfung der Versicherungssituation im Unternehmen.

¹⁰ Vgl. "Baugeld-Studie 2007", 24. April 2007, Presseportal HypothekenDiscount, Seite 1, "Jeder fünfte unterschätzt die Mehrkosten, die sich aus Konditionsunterschieden ergeben. Entsprechend entscheiden sich Darlehensnehmer oftmals für das erstbeste Angebot. ... Ob ein Hypothekenkredit 4,2 Prozent kostet oder 4,7 Prozent, macht einen großen Unterschied. Das teurere Angebot kostet im Lauf von zehn Jahren 8.400 Euro mehr."

¹¹ Vgl. "Finanztest 11/2007", November 2007, Seite 62 - 73, verschiedene Textstellen zum Thema Autoversicherungs-Vergleich (Seite 63): "die Preisspannen werden immer größer", "Preisspanne von über 3.000 €", "So zahlt unser Fahranfänger Nick Hennig bei einem Beitragssatz von 230 Prozent im besten Fall für seine Haftpflichtversicherung beim neuen Versicherer Zurich Connect für den Onlinetarif 1.660 € im Jahr. Hätte der 19-jährige Berliner, ohne vorher zu vergleichen, beim teuersten Tarif abgeschlossen, wären unerschwingliche 4.646 € im Jahr....fällig."

Revisor: Wie sieht Ihr Beschaffungskonzept für Versicherungen aus?

Geprüfter: Versicherung hat doch nichts mit Einkauf zu tun. Und Versicherungen macht die Konzern-Holding für alle Gruppengesellschaften. Wir schließen lokal nur Kfz- und Unfallversicherung ab.

Revisor: OK, dann beschaffen Sie zumindest zwei Versicherungen. Und dort entscheiden Sie – genau wie beim Rohmaterial – rein einkäuferisch, nämlich wie Sie zum jeweiligen Zeitpunkt möglichst maximalen zukünftigen Nutzen (hier = Risikobegrenzung) für möglichst geringe Kosten erhalten. Und damit hat Versicherung sehr wohl einiges mit Einkauf zu tun!

Wesentliche und risikoorientierte Ansatzpunkte im Bereich Einkauf von Versicherungen können sein:

- Inwieweit passen die vorhandenen Versicherungen eigentlich zu den tatsächlichen Risiken, die im Rahmen des Risikomanagement-Reportings quartalsweise gemeldet werden?
- Sind hier die “richtigen“ Risiken von den lokalen Risk Officern aufgenommen und einkäuferisch abgesichert worden?
- Welche Tragweite und Eintrittswahrscheinlichkeit haben eigentlich die bislang ungedeckten bekannten Risiken, ganz zu schweigen von den unbekanntem Risiken?
- Halten die aktuellen Versicherungsprämien einem Fremdvergleich stand?
- Ist eventuell Doppel-/Über-/Unterversicherung nachweisbar?
- Und welcher strategische Versicherungsansatz wird vom Management verfolgt? Hier geht die Entwicklung immer stärker weg von einem Vollkasko-Ansatz und hin zu eigenem Management der Risiken durch Überwälzung nach innen, d.h. Inhouse-Management oder Captive-Konstellationen.

Fazit

Auch wenn Einkaufsrevision zum Teil noch unterschätzt wird und eventuell in manchem Audit Universe noch ganz fehlt, muss die moderne Interne Revision der Prüfung einkäuferischer Prozesse zukünftig mehr Gewicht verleihen, da diese Prozesse für qualitativen und quantitativen Erfolg und Misserfolg des Unternehmens von höchster Bedeutung sind.

Für die Prüfung einkäuferischer Prozesse gibt es zahlreiche wesentliche und risikoorientierte Ansatzpunkte, wobei der Autor hierzu eine Reihe beispielhafter Ansatzpunkte für die Bereiche Anlagegüter, Bank- und Versicherungsdienstleistungen vorgestellt hat. Diese Ansatzpunkte können auch auf andere Einkaufssachgebiete inhaltlich übertragen werden und so für mehr Risikoorientierung, Qualität und damit Erfolg in der Einkaufsrevision dienen.

Um dem Ziel qualitätsvoller Einkaufsrevision näher zu kommen, sollte die Interne Revision durch eigene Prüfungsarbeit kontinuierlich Inhouse-Kompetenz aufbauen, um teure externe Dienstleister einzusparen. Aber auch, um sich Chancen für eine Imageverbesserung (= Revisionsmarketing) zu erschließen, die mittelfristig

- zu einem qualitativ, aber vor allem auch quantitativ messbareren Mehrwert bei Einkaufsprüfungen (d.h. Einsparungs-/ EBT-Effekt in €),
- auf den Entwicklungspfad zum Inhouse-Berater und
- zu steigender Akzeptanz

im Unternehmen führen werden.