



DIIR-SCHRIFTENREIHE

Band 11

# **Revision der Beschaffung**

## **Prüfungsfragen für die Praxis**

Herausgegeben vom DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.  
Erarbeitet im Arbeitskreis „Revision der Beschaffung“

4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

**Erich Schmidt Verlag**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 12691 0](http://ESV.info/978_3_503_12691_0)

1. Auflage 1988
2. Auflage 1992
3. Auflage 1996

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissenstand bei Redaktionsschluss. Da Hinweise und Fakten jedoch dem Wandel der Rechtsprechung und der Gesetzgebung unterliegen, kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben in diesem Werk keine Haftung übernommen werden. Gleichfalls werden die in diesem Werk abgedruckten Texte und Abbildungen einer üblichen Kontrolle unterzogen; das Auftreten von Druckfehlern kann jedoch gleichwohl nicht völlig ausgeschlossen werden, so dass aufgrund von Druckfehlern fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

ISBN 978 3 503 12691 0  
ISSN 1867 2884

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Satz: Peter Wust, Berlin  
Druck und Bindung: Danuvia Druckhaus, Neuburg/Donau

## Vorwort

Der vorliegende Buchband wurde durch den Arbeitskreis „Revision der Beschaffung“ des DIIR erstellt. Die Mitglieder des Arbeitskreises haben in intensiver Zusammenarbeit ihre Erfahrungen aus den unterschiedlichen Branchen eingebracht und einen Best-Practice-Ansatz entwickelt.

Nach der ersten Auflage aus dem Jahr 1988 und der bisher letzten Auflage aus dem Jahr 1996 unter dem Titel „Revision der Materialwirtschaft/Logistik“ erscheint dieser Leitfaden nunmehr in der vierten, komplett überarbeiteten Neufassung der Prüfungsfragen für die Revisionspraxis unter dem Titel „Revision der Beschaffung“.

Um der aktuellen Entwicklung auf den Beschaffungsmärkten, den stärkeren globalen Trends und dem internationalen Umfeld Rechnung zu tragen, wurde das Themenfeld „Revision der Beschaffung“ vom Verständnis deutlich erweitert, da Beschaffung den gesamten Prozess beginnend mit der Planung, Bedarfsermittlung, Erstellung von Leistungsverzeichnissen und Spezifikationen, Markterkundung, Ausschreibung, Lieferantenauswahl und Auftragserteilung über die Leistungsdurchführung bis zum Wareneingang, zur Leistungsfreigabe, zum Rechnungserhalt und zur Rechnungsprüfung beinhaltet.

Im Zuge dieser Überlegungen wurden darüber hinaus folgende Kapitel wesentlich erweitert oder hinzugefügt:

- ▶ Beschaffungsgrundsätze
- ▶ Ethische Grundsätze
- ▶ Beschaffungsstrategie und Beschaffungscontrolling
- ▶ Beschaffungsorganisation
- ▶ IT-relevante Themen
- ▶ e-Procurement
- ▶ Rechnungsprüfung
- ▶ Dolose Handlungen und Korruptionsprävention

Den einzelnen Kapiteln und ihren Prüfungsfragen sind Anmerkungen und Kommentierungen vorangestellt, die in das jeweilige Sachthema einführen, die Zielrichtung dieses Prüfungsgebiets verdeutlichen und dem Internen Revisor Denkanstöße zur Erarbeitung eigener prüfungsspezifischer Fragestellungen und Arbeitsprogramme vermitteln sollen.

*Vorwort*

---

Wir bedanken uns beim Arbeitskreis Revision der Beschaffung

Dietmar Balzer, DATEV eG in Nürnberg  
Uwe Benz, CIA, Stadt Ludwigsburg  
Horst Bettzüge, Commerzbank AG  
Andreas Böhner, Deloitte & Touche GmbH  
Cerstin Cappelmann, Robert Bosch GmbH  
Christoph Fitschen, Voith AG  
Mike Herdmann, Thüringer Finanzministerium  
Norbert Heydemann, CIA, Stadtwerke München GmbH  
Heike Klier, CIA, Audi AG  
Dr. Hans-Jochen Matzenbacher, Daimler AG  
Dr. Yvonne-Christina Meggeneder, ThyssenKrupp AG  
Dalibor Schikuta, Volkswagen AG  
Dr. Peter Schneider, Unternehmensberatung  
Marc Slowig, DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.  
Marlies Rehmers, Beiersdorf AG  
Nicole Roth, ZF Friedrichshafen AG

und den Unternehmen, die durch die Mitwirkung ihrer Mitarbeiter dieses Projekt unterstützt und so den Leitfaden ermöglicht haben und wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre.

Frankfurt am Main, im September 2010

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e. V.

Bernd Schartmann, CIA  
(Sprecher des Vorstandes des DIIR)

Dr. Peter Dörfler  
(Mitglied des Vorstandes des DIIR)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1 Grundsätzliches, Ziele und Aufgaben .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Beschaffungsgrundsätze des Unternehmens .....</b>	<b>13</b>
2.1 Beschaffungsstrategie .....	13
2.2 Marktverhalten .....	17
2.2.1 Anbieter- und Lieferantenauswahl .....	17
2.2.2 Stammlieferanten/Systemlieferanten .....	18
2.3 Ethische Grundsätze in der Beschaffung .....	19
2.3.1 Prüfung ethischer Grundsätze .....	20
2.3.2 Terrorismus und organisiertes Verbrechen .....	21
<b>3 Organisation der Beschaffung .....</b>	<b>23</b>
3.1 Grundsätzliche Überlegungen .....	23
3.1.1 Beschaffungsfunktion .....	23
3.1.2 Dezentralisierung/Zentralisierung .....	23
3.1.3 Besondere Organisationsformen .....	24
3.1.3.1 Beschaffungsoutsourcing .....	24
3.1.3.2 Strategische Allianzen .....	25
3.1.3.3 Beschaffungsgemeinschaften .....	25
3.1.3.4 Projektbezogene Partnerschaften .....	27
3.1.4 Zentrale Richtlinienkompetenz .....	27
3.2 Organisation des Bereichs/der Funktion „Beschaffung“ .....	27
3.3 IT-Systeme und Datenverarbeitung im Beschaffungsprozess .....	28
3.3.1 Allgemeines und Organisation .....	28
3.3.2 Funktionalität .....	30
3.3.3 Berechtigungen .....	31
3.3.4 IT-gestützte Kontrollen .....	32
3.3.5 Schnittstellen .....	33
3.4 Personal .....	33
3.5 Vollmachten und Unterschriftenregelungen .....	34
3.6 Handbücher, Richtlinien, Arbeitsanweisungen .....	35
<b>4 Bestellanforderungen .....</b>	<b>37</b>
<b>5 Angebotseinholung .....</b>	<b>41</b>
5.1 Marktbeobachtung .....	41
5.2 Auswahl der Lieferanten für die Ausschreibung .....	43
5.3 Ausschreibung .....	44
<b>6 Angebotsbearbeitung .....</b>	<b>47</b>
6.1 Terminerfüllung bei der Angebotsabgabe .....	48
6.2 Angebotsanalyse .....	49

<b>7 Auftragserteilung und Vertragsmanagement</b> .....	53
7.1 Art der Beauftragung .....	53
7.2 Erstellung und Inhalt des Bestelldokumentes .....	55
7.3 Nutzung von Standardverträgen .....	57
7.4 Vergabeentscheidung und Bestellung .....	58
7.5 Auftragsbestätigung und Lieferanteneinsprüche .....	58
7.6 Nachträgliche Änderung von Bestellungen während der Leistungserbringung .....	59
7.7 Überwachung von Vertragsvereinbarungen .....	60
7.8 Aufbewahrung/Archivierung von Beschaffungsdokumenten	61
7.9 Währungsicherung der Beschaffung in Fremdwährung .....	62
7.10 Vertraglich geregelte Preisanpassung während der Laufzeit .....	63
<b>8 Vertragserfüllung</b> .....	67
8.1 Leistungsanerkennung oder Reklamationen .....	67
8.2 Rechnungsprüfung .....	69
<b>9 Maschinelle Auswertungen von Lieferantenstamm- und   Bestelldaten</b> .....	71
9.1 Lieferantenstammdaten .....	71
9.2 Bestelldaten .....	73
<b>10 Messung des Beschaffungserfolges (Controlling)</b> .....	75
<b>11 Besonderheiten bei der Beschaffung mittels e-Procurement</b>	79
11.1 Einführung .....	79
11.2 Betrieb eines e-Procurement-Systems .....	79
11.2.1 Anforderungen an das Katalogsystem .....	79
11.2.2 Auswahl geeigneter Lieferanten und Artikel .....	81
11.2.3 Festlegung der Bestellberechtigung .....	82
11.2.4 Schulung der Mitarbeiter .....	83
11.3 Der operative Beschaffungsprozess .....	84
11.3.1 Bestellanforderung .....	84
11.3.2 Bestelldatenerfassung .....	84
11.3.3 Übertragung der Bestelldaten .....	85
11.3.4 Statusinformation zur Bestellung .....	86
11.3.5 Lieferung/Wareneingang .....	86
11.3.6 Annahmebestätigung .....	87
11.3.7 Wareneingangsbuchung .....	88
11.3.8 Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe .....	89
11.3.9 Maßnahmen des Internen Kontrollsystems (IKS) .....	89
<b>12 Besonderheiten bei der Beschaffung von Dienstleistungen</b>	93
12.1 Sonderfall Materialbeistellungen .....	95
12.2 Sonderfall Arbeitnehmerüberlassung .....	96
12.3 Sonderfall Scheinselbständigkeit .....	98

<b>13 Besonderheiten bei der Beschaffung von Werkzeugen für die Serienfertigung</b> .....	101
<b>14 Dolose Handlungen</b> .....	105
14.1 Informationen des BKAs .....	106
14.2 Sensibilisierung, ausgewählte Beispiele .....	107
14.3 Rechtliche Grundlagen .....	108
14.3.1 § 263 StGB, Betrug .....	108
14.3.2 § 264 StGB, Subventionsbetrug .....	109
14.3.3 § 266 StGB, Untreue .....	110
14.3.4 § 267 StGB, Urkundenfälschung .....	111
14.3.5 § 298 StGB, Wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen .....	111
14.3.6 § 299 StGB, Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr .....	111
14.3.7 § 331 StGB, Vorteilsannahme .....	112
14.3.8 § 333 StGB, Vorteilsgewährung .....	112
14.3.9 § 334 StGB, Bestechung .....	113
14.3.10 § 335 StGB, Besonders schwere Fälle der Bestechlichkeit und Bestechung .....	113
14.3.11 Öffentlicher Dienst .....	113
14.4 Begünstigende Faktoren für dolose Handlungen .....	113
14.5 Motivation und Rechtfertigung von Tätern .....	115
14.6 Detektion von Signalen/Auffälligkeiten/„Red Flags“ .....	116
14.7 Organisatorische und rechtliche Konsequenzen .....	118
14.8 Maßnahmen zur Verhinderung/Aufdeckung von dolosen Handlungen .....	119
14.8.1 Allgemeine Organisation .....	120
14.8.2 Interne Organisation Beschaffung .....	121
14.8.3 Auswahl und Umgang mit Lieferanten .....	121
14.8.4 Juristische Maßnahmen .....	121
14.8.5 Regelung für Geschenke und Vergünstigungen .....	122
14.8.6 Dokumentation .....	122
14.8.7 Personal/Weiche Faktoren .....	122
<b>15 Weiterführende Literatur</b> .....	125
Abkürzungsverzeichnis .....	129