

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

DIIR-SCHRIFTENREIHE

Band 56

# **Schutz vor dolosen Handlungen bei Bauprojekten**

## **Leitfaden für eine risikoorientierte Prozessanalyse**

Herausgegeben vom DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e. V.  
Erarbeitet im Arbeitskreis „Bau, Betrieb und Instandhaltung“

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 abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
ESV.info/978 3 503 15828 7

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.

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15828 7  
eBook: ISBN 978 3 503 15829 4

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015  
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek 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: multitext, Berlin

Druck und Bindung: Difo-Druck GmbH, Bamberg

## **Vorwort**

Die Bauwirtschaft gilt allgemein als besonders gefährdet für Korruptions- und Betrugshandlungen. Ursächlich sind die vielen und unterschiedlichsten Beteiligten und insbesondere die zahlreichen Möglichkeiten.

Der Arbeitskreis Bau, Betrieb und Instandhaltung stellt in diesem Leitfaden die wesentlichen Manipulationsmöglichkeiten dar und zeigt Wege zur Aufdeckung und Vermeidung doloser Handlungen auf.

Den Mitgliedern des Arbeitskreises sprechen wir hiermit Dank und Anerkennung aus. Bei der Fertigstellung hatte der Arbeitskreis unter der Leitung von Kay Rothe, Bonn,

folgende Mitglieder:

Raif Aktürk, Frankfurt a. M.  
Marion Bartelt, Düsseldorf  
Hermann Bayerschmidt, Karlsruhe  
Heike Behr, Wiesbaden  
Christian Behr, Berlin  
Stefan Eggers, Berlin  
Andreas Eitelhuber, Ingolstadt  
Heike Gaumann, Bremen  
Manfred Gödecke, Bremen  
Gerd Korte, Essen  
Clemens Kortmann, Düsseldorf  
Rolf Peter, Frankfurt a. M.  
Tobias Richter, Wolfsburg  
Cornelia Riegger, München  
Christian Sandmann, Halle (Westfalen)  
Gerhard Schaller, Magdeburg  
Marco Silbernagel, Mannheim  
Christian Thoms, Neckarsulm  
Klaus Volkmann, Essen  
Steffen Wischmeyer, Hamburg

Wir danken auch den früheren, ausgeschiedenen Mitgliedern des Arbeitskreises sowie den Unternehmen, die durch Mitwirkung ihrer Mitarbeiter diesen Leitfaden ermöglicht haben.

Frankfurt/Main, im Juli 2015

DIIR – DEUTSCHES INSTITUT FÜR INTERNE REVISION E. V.

Bernd Schartmann  
(Sprecher des Vorstandes)

Dr. Peter Dörfler  
(Mitglied des Vorstandes)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	7
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	9
<b>1 Vorgehensweise und Prinzipien</b> .....	11
1.1 Einleitung .....	11
1.2 Risikoorientierte Prozess- und Schwachstellenanalyse ..	14
1.3 Verhaltenshinweise bei der Untersuchung doloser Handlungen .....	16
1.4 Maßnahmendefinition .....	17
1.5 Notwendigkeit von internen Regelwerken .....	18
<b>2 Risikoorientierte Prozessanalyse</b> .....	21
2.1 Vorplanung .....	21
2.1.1 Planung der Ausschreibung im Rahmen von Projekten .....	21
2.1.2 Ermittlung der anrechenbaren Kosten .....	23
2.2 Vergabe .....	23
2.2.1 Bieterkreis .....	23
2.2.2 Ausschreibungsunterlagen .....	25
2.2.3 Annahme von Angebotsunterlagen .....	26
2.2.4 Manipulation nach Eingang der Angebote .....	27
2.2.5 Technische Prüfung und Wertung der Angebote .....	28
2.2.6 Rechen- oder Eingabefehler im Angebot .....	29
2.2.7 Beauftragung von Lieferungen und Leistungen durch den Fachbereich unter Umgehung des Einkaufs (maverick buying) .....	30
2.3 Realisierung .....	31
2.3.1 Ausführung .....	32
2.3.1.1 Vorsätzliche Lieferung von Minderqualität .....	32
2.3.1.2 Nachvollziehbarkeit der erbrachten Leistungen/ eingebauten Materialien .....	33
2.3.1.3 Vorsätzliche Lieferung von Mindermengen .....	35
2.3.1.4 Manipulationen der organisatorischen und vertraglichen Rahmenbedingungen .....	36
2.3.2 Änderungsmanagement .....	37
2.3.3 Nachträge .....	38
2.3.4 Abnahme .....	40
2.4 Abrechnung der ausgeführten Unternehmerleistungen .....	42

2.4.1	Fachliche Leistungsanerkennung . . . . .	42
2.4.1.1	Abrechnung nicht erbrachter Leistungen . . . . .	42
2.4.1.2	Aufmaerstellung durch den Auftragnehmer . . . . .	44
2.4.1.3	Leistungsanerkennung auf der Auftraggeber-Seite . . . . .	46
2.4.2	Abweichung vom vereinbarten Zahlungsplan . . . . .	47
2.4.3	Kaufmännische Rechnungsprüfung . . . . .	47
2.5	Erkennen, Umsetzen und Verfolgen von Mängel- ansprüchen . . . . .	49
<b>3</b>	<b>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess/„Lessons Learned“</b>	<b>51</b>
3.1	Anpassung der Prozesse und Regelwerke . . . . .	51
3.2	Schulung und Sensibilisierung der Beteiligten . . . . .	52
3.3	Nachgelagerte Maßnahmen . . . . .	53
3.4	Kommunikation festgestellter doloser Handlungen . . . . .	53
<b>4</b>	<b>Anhang</b> . . . . .	<b>55</b>