

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

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“

5., völlig neu bearbeitete und wesentlich 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 abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 17198 9](http://ESV.info/978_3_503_17198_9)

1. Auflage 1988
2. Auflage 1992
3. Auflage 1996
4. Auflage 2011
5. Auflage 2018

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissensstand 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, sodass aufgrund von Druckfehlern für fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

ISBN 978 3 503 17198 9
ISSN 1867 2884

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018
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: multitext, Berlin
Druck und Bindung: Difo-Druck GmbH, Bamberg

Vorwort zur 5. Auflage

Aufgrund von Veränderungen und Entwicklungen im Beschaffungsprozess (z.B. neue Beschaffungswege durch e.Auction) war es an der Zeit, den Leitfaden zur Prüfung der Beschaffung einer grundlegenden Aktualisierung zu unterziehen. Hierbei haben die Mitglieder des Arbeitskreises „Revision der Beschaffung“ ihre umfangreiche Praxiserfahrung eingebracht und den bisherigen Leitfaden erheblich überarbeitet und erweitert. Die Mitglieder vertreten dabei wichtige Schlüsselbranchen wie Automobilindustrie, Maschinenbau, Handel, Dienstleistungen, Verkehr und Gesundheitswesen, aber auch die öffentliche Verwaltung.

Der neue Prüfungsleitfaden enthält jetzt mehr als 1.000 Prüfungsfragen und -ansätze, die sich zur Vorbereitung einer Prüfung eignen oder auch grundsätzlich zur kritischen Hinterfragung bestehender Abläufe und Strukturen eingesetzt werden können.

In den folgenden 15 Kapiteln wird, ausgehend von einem prozessorientierten Prüfungsansatz, die gesamte Beschaffungskette mit den Teilprozessen Bedarfsermittlung/-meldung, Erstellung von Leistungsverzeichnissen, Marktbeobachtung, Ausschreibung, Lieferantenauswahl, Auftragsvergabe und Vertragsmanagement, Wareneingangsprüfung bzw. Leistungsanerkennung sowie Rechnungsprüfung und -freigabe aus Revisionsicht behandelt. Ferner wird auf Sonderthemen wie e-Procurement als Instrument zur Beschaffungsabwicklung sowie Besonderheiten bei der Beschaffung von Dienstleistungen (Problematik Werk-/Dienstvertrag, Arbeitnehmerüberlassung) näher eingegangen. Entsprechend dem bereits etablierten Prüfungsansatz der Datenanalyse widmet sich ein eigenes Kapitel der Auswertung von Beschaffungsdaten zur Vorbereitung und Durchführung von Prüfungshandlungen.

In jedem Kapitel erfolgt zunächst eine Einführung in die nachfolgend behandelte Revisionsthematik. Danach werden die wesentlichen Prüfungsfragen und -ansätze in logischer Reihenfolge dargestellt. Die Prüfungsfragen dienen zur Identifikation möglicher Prozess- und Kontrollschwächen, Risiken und Fehlermöglichkeiten. Sie sollen Denkanstöße geben, um Prüfprogramme unternehmensspezifisch zu entwickeln, können aber auch direkt im Rahmen einer Prüfung (z.B. im Interview) genutzt werden.

Der vorliegende Leitfaden richtet sich nicht nur an Revisoren und Revisionsleiter, die Prüfungen des Beschaffungsprozesses oder seiner Teilprozesse durchführen. Vielmehr ermöglicht er auch Mitarbeitern und Führungskräften in Beschaffungsfunktionen von Unternehmen und Verwaltungen, sich einen detaillierten Überblick über eventuelle Risiken zu verschaffen. Dies kann z.B. im Rahmen der Etablierung oder Verbesserung von Beschaffungsprozessen und Kontrollen genutzt werden. Insofern richtet der Band sich auch an interessierte Leser aus Governance-Funktionen (Compliance-Management, Risiko-Management etc.) und an Unternehmensberater.

Auch Leser, die sich mit dem Thema öffentliche Vergaben beschäftigen, finden in diesem Leitfaden eine Grundlage für ihre Prüfungsansätze. Hier sei auf die Kapitel Bedarfsermittlung, Erstellung von Leistungsverzeichnissen, Marktbeobachtung, Ausschreibung und Lieferantenauswahl verwiesen. Aber auch die anderen Themenfelder sind im Einzelfall im öffentlichen Bereich von Belang.

Wir bedanken uns beim Arbeitskreis „Revision der Beschaffung“ unter der Leitung von Kai Kircher, SRH Holding (SdbR) und den Autoren des Leitfadens

- Mareike Ackermann, CISA, Voith GmbH
- Dietmar Balzer, DATEV eG
- Uwe Benz, CIA, Stadt Ludwigsburg
- Katharina Bleck, Daimler AG
- Jörg Brückmann-Koll, CIA, Wilh. Werhahn KG
- Marc Hirle, CIA, METRO AG
- Katrin Hörber, Daimler AG
- Joachim Kappler, Schwarz Dienstleistung KG
- Kai Kircher, CISA, SRH Holding (SdbR)
- Christoper Klima, REWE-ZENTRALFINANZ eG
- Alexander Krause, Covestro Deutschland AG
- Alfred Lux, Rheinbahn AG
- Dr. Jochen Matzenbacher
- Christoph Noder, HORNBACH Baumarkt AG
- Karin Pichlmair, Merck KGaA
- Sonja Püskens, thyssenkrupp AG
- Nicole Roth, ZF Friedrichshafen AG
- Björn Rosentreter, Viessmann Werke GmbH & Co. KG
- Dr. Peter Schneider, Unternehmensberater
- Carmen Seizer, BSH Hausgeräte GmbH
- Dr. Stefanie Steinhardt, Dirk Rossmann GmbH
- Natalie Stypa, Lekkerland AG & Co. KG

sowie den Unternehmen, die es ihren Mitarbeitern ermöglicht haben, an diesem Projekt mitzuwirken. Ihnen als Leser wünschen wir eine interessante Lektüre mit guten Anregungen aus den Prüfungsfragen für die Praxis.

Frankfurt am Main, im September 2017

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

Bernd Schartmann
Sprecher des Vorstands des DIIR

Ralf Herold
DIIR-Vorstandsmitglied

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit des Textes wird bei der Nennung von Personen oder Personengruppen auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet und stattdessen lediglich die männliche Schreibweise verwendet (z.B. Revisor, Einkäufer oder Mitarbeiter). Mit dieser Schreibweise werden gleichberechtigt die Angehörigen beider Geschlechter angesprochen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	5
1 Bedeutung, Ziele und Aufgaben der Beschaffung	13
1.1 Definition der Begriffe Beschaffung und Einkauf	13
1.2 Bedeutung der Beschaffung für das Unternehmen und für die Revision	15
1.3 Ziele und Aufgaben der Beschaffung	15
2 Beschaffungsstrategien	17
2.1 Grundsätzliches	17
2.2 Überblick über wesentliche Beschaffungsstrategien	18
2.3 Festlegung und Umsetzung der Beschaffungsstrategien	31
2.3.1 Vorbemerkung	31
2.3.2 Definition der anzuwendenden Beschaffungs- strategien	32
2.3.3 Prüfung auf Stimmigkeit mit der Unternehmens- strategie	32
2.3.4 Vorgabe von Zielen und Maßnahmen	33
2.3.5 Sicherstellung der Zielerreichung	34
2.3.6 Aktualisierung der bestehenden Beschaffungs- strategien und -ziele	35
3 Organisation der Beschaffung	37
3.1 Vorbemerkung	37
3.2 Zuständigkeit für die Einkaufsfunktion	37
3.3 Gestaltung des Einkaufsbereiches	39
3.4 Zentrale Richtlinienkompetenz	41
3.5 Handbücher, Richtlinien, Arbeitsanweisungen	42
3.6 IT-Systeme und Datenverarbeitung im Einkaufsbereich	44
3.6.1 Allgemeines und Organisation	44
3.6.2 Funktionalität	46
3.6.3 Berechtigungen und Funktionstrennung	47
3.6.4 IT-gestützte Kontrollen	49
3.7 Personal	50
3.8 Vollmachten und Unterschriftenregelungen	51
3.9 Besondere Organisationsformen der Einkaufsfunktion	52
3.9.1 Vorbemerkung	52
3.9.2 Outsourcing der Einkaufsfunktion	53
3.9.3 Strategische Allianzen	54
3.9.4 Projektbezogene Partnerschaften	54
4 Lieferantenmanagement	57
4.1 Einführung	57
4.2 Organisation und Rahmenbedingungen	58

4.3	Lieferantensuche und -identifikation	61
4.4	Lieferantenqualifizierung und -auswahl	66
4.5	Lieferantensteuerung	68
4.6	Lieferantenbewertung und -entwicklung	71
5	Bestellanforderungen	75
6	Angebotseinholung	83
6.1	Auswahl der Lieferanten für die Ausschreibung	83
6.2	Ausschreibung	86
7	Angebotsbearbeitung und Vergabeentscheidung	93
7.1	Angebotseingang	93
7.2	Angebotsvergleich	96
7.3	Angebotsbewertung	99
7.4	Vergabeentscheidung	104
8	Auftragserteilung und Vertragsmanagement	105
8.1	Art der Beauftragung	105
8.2	Nutzung von Standardverträgen	108
8.3	Inhalt der Beauftragung	110
8.4	Berechtigung zur Auftragserteilung	113
8.5	Auftragsbestätigung und Lieferanteneinsprüche	115
8.6	Nachträgliche Änderung von Bestellungen während der Leistungserbringung	116
8.7	Vertraglich geregelte Preisanpassung während der Vertragslaufzeit	116
8.8	Überwachung von Vertragsvereinbarungen	118
8.9	Aufbewahrung/Archivierung von Beschaffungsdokumenten	119
9	Leistungsanerkennung und Rechnungsprüfung	123
9.1	Leistungsanerkennung und Reklamation	123
9.2	Rechnungsprüfung und -freigabe	127
10	e-Procurement als Instrument zur Beschaffungs- abwicklung	133
10.1	Einführung	133
10.2	Organisatorische Rahmenbedingungen	134
10.2.1	Auswahl und Betrieb des e-Procurement-Systems .	134
10.2.2	Berechtigungskonzept	137
10.2.3	Maßnahmen des Internen Kontrollsystems	138
10.2.4	Schulung der Mitarbeiter	140
10.2.5	Verhältnis zum Geschäftspartner	141
10.2.6	Dokumentation und Archivierung	142
10.2.7	Controlling	143

10.3	Katalogbestellsysteme	144
10.3.1	Auswahl und Betrieb eines e-Procurement-Katalogsystems	144
10.3.2	Anforderungen an das Katalogmodul	146
10.3.3	Auswahl geeigneter Lieferanten und Artikel	147
10.3.4	Der operative Beschaffungsprozess	149
10.4	Online Bidding	155
10.4.1	Vorbemerkung	155
10.4.2	Elektronisch gestützte Lieferantenregistrierung	155
10.4.3	Definition des Ausschreibungsgegenstandes	157
10.4.4	Durchführung der Ausschreibung	158
10.4.5	Angebotsauswertung und Auftragserteilung	159
10.5	e.Auction	160
10.5.1	Vorbemerkung	160
10.5.2	Auktionsformen	161
10.5.3	Bieterauswahl	164
10.5.4	Definition des Auktionsgegenstandes	165
10.5.5	Vorbereitung der Auktion	166
10.5.6	Durchführung der Auktion	168
10.5.7	Beendigung der Auktion und Nacharbeit	169
10.6	Online Marktplätze	171
11	Besonderheiten bei der Beschaffung von Dienstleistungen	173
11.1	Grundsätzliche Überlegungen	173
11.2	Werkvertrag, Dienstvertrag und Arbeitnehmerüberlassung	176
11.3	Risiken bei illegaler Arbeitnehmerüberlassung und Scheinselbständigkeit	180
11.3.1	Illegale Arbeitnehmerüberlassung	180
11.3.2	Scheinselbständigkeit	181
11.4	Sonderfall: Beschaffung von Softwareleistungen nach agilen Modellen	185
12	Besonderheiten bei der Beschaffung von Werkzeugen für die Serienfertigung	189
13	Messung des Einkaufs-/Beschaffungserfolgs	193
13.1	Definition Einkaufs-/Beschaffungserfolg	193
13.2	Datenbasis = Basis für Erfolgsmessung	194
13.3	Einkaufscontrolling	196
13.4	Einkaufsreporting	199
13.5	Ausgewählte Prüfungsbeispiele	200
14	Auswertung von Beschaffungsdaten zur Vorbereitung und Durchführung von Prüfungshandlungen	203
14.1	Vorteile und Voraussetzungen der Auswertung von Beschaffungsdaten	203

14.1.1	Vorteile der Auswertung von Beschaffungsdaten ..	203
14.1.2	Voraussetzungen für eine Auswertung von Beschaffungsdaten	205
14.2	Wesentliche Auswertungen der Beschaffungsdaten	206
14.2.1	Vorbemerkung	206
14.2.2	Übersicht über die Beschaffungssituation	207
14.2.3	Lieferantenstammdaten	208
14.2.4	Beschaffungsdaten	211
14.3	Kritische Berechtigungen für IT-Systeme	218
14.4	Continuous Auditing	219
15	Dolose Handlungen	221
15.1	Vorbemerkung	221
15.2	Maßnahmen zur Prävention, Detektion und Reaktion	222
15.3	Beispiele für dolose Handlungen	223
15.4	Rechtliche Grundlagen	224
15.5	Begünstigende Faktoren für dolose Handlungen	225
15.6	Motivation und Rechtfertigung der Täter	226
15.7	Detektion von Signalen/Auffälligkeiten/„Red Flags“	228
15.8	Organisatorische und rechtliche Konsequenzen	231
15.9	Prävention doloser Handlungen	233
15.9.1	Vorbemerkung	233
15.9.2	Allgemeine Organisation	234
15.9.3	Aspekte zur Gestaltung des Beschaffungsprozesses	235
15.9.4	Auswahl von und Umgang mit Lieferanten	235
15.9.5	Juristische Maßnahmen	236
15.9.6	Regelung für Geschenke und Vergünstigungen	237
15.9.7	Dokumentation	237
15.9.8	Personal/Weiche Faktoren	238
Anhang	239
	Glossar	239
	Abkürzungsverzeichnis	245
	Literaturverzeichnis	249
	Autorenverzeichnis	253