

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

saubere Geschäftsgebaren sind wünschenswert. Aber nicht überall zu finden. Und welche Rolle spielt der Einkauf? Der vermittelt zwischen verschiedenen Parteien, und hält als Schnittstelle einige Fäden in der Hand. Klar ist die Versuchung groß, die Fäden auf ganz eigene Weise miteinander zu verknüpfen. Entdecken Sie wie, in unserem ersten Artikel zum Thema Korruption im Einkauf: Wie tief ist der Sumpf und wie kann man ihn trockenlegen?

Der Geschäftswagen. Ein heiß diskutiertes Thema, geliebt, gehasst und oft beschmuzzelt. Betrachten Sie im neuen Jahr mal wieder Ihre schöne Flotte, und seien Sie versichert: Sie können die Kosten herunter fahren. Wir geben Ihnen zehn ganz sachliche Tipps für das kosteneffiziente Flottenmanagement.

Ein erfolgreiches neues Jahr wünscht Ihnen



Dirk Nold

## Inhalt

Artikel des Monats: 2  
Korruption im Einkauf:  
Wie tief ist der Sumpf und  
wie kann man ihn trocken-  
legen? (1. Teil)

Praxis-Tipp: 5  
Flottenmanagement: Fahren  
Sie die Kosten herunter

Impressum 9

Nold Consulting GmbH  
KölnTurm - Im Mediapark 8  
50670 Köln  
Telefon: +49 (0)221/554 05- 399

## Artikel des Monats: Korruption im Einkauf: Wie tief ist der Sumpf und wie kann man ihn trockenlegen? (1. Teil)

Schätzungsweise 20% der Einkäufer erleben Verfehlungen der einen oder anderen Art in ihrem Job. Die Spanne der Verfehlungen reicht vom Liefervertrag, der auf dem kurzen Dienstweg abgeschlossen wurde, bis zur Bestechung und zum handfesten Betrug. Besonders die Lieferanten, die auf eine solche Art einen Auftrag verlieren, sollten sich wehren, tun das aber vielfach nicht. Sie schauen weg in der Hoffnung, in Zukunft selbst einmal profitieren zu können.

Das kollektive Schulterzucken in der Geschäftswelt und die schweigende Akzeptanz von Korruption als integralem Bestandteil der Wirtschaft ist unverständlich. Denn die versteckten Kosten sind hoch und belasten gleichermaßen Unternehmen und Allgemeinheit.



Watch dogs! Die private Vereinigung Transparency International hat es sich zur Aufgabe gemacht die Korruption vor allem an der Schnittstelle vom privaten zum öffentlichen Sektor zu überwachen. Sie veröffentlicht regelmäßig ein Ranking der bestechungsanfälligsten Staaten und Sektoren (Bribe Payer's Index). Dabei werden Staaten und Sektoren an einer Skala von Eins bis Zehn gemessen, mit der Zehn als Bestnote für Korruptionsfreiheit. Australien, Schweden und die Schweiz führen mit Note Acht die Statistik, gefolgt von Großbritannien, Deutschland

und Singapur, Frankreich und den USA. Fünf der sechs bestechungsanfälligsten Sektoren – öffentliche Aufträge, Rüstung und Verteidigung, Öl und Gas, Immobilien, Telekommunikation, Energieerzeugung und -verteilung – liegen auf der Schnittstelle zum öffentlichen Sektor, oder weisen Monopolstrukturen auf.

## Korruption im Einkauf: Wie tief ist der Sumpf und wie kann man ihn trockenlegen? (1. Teil)

Wo die undichten Stellen im Einkaufsprozess sein können, lässt sich schnell herausfinden.

### [Indizien und Indikatoren von der Ausschreibung ...](#)

Der Einkauf ist ein fruchtbarer Boden für Betrug. Der Einkäufer ist ein Vermittler zwischen Lieferant und Käufer, und erwartet für diese Vermittlung mitunter eine „Gebühr“. Die kann er kaum seinem Arbeitgeber in Rechnung stellen. Seine Erwartungshaltung ist aber ausgeprägt, und ohne die Zahlung von Bestechungsgeld wird mancher Lieferant gar nicht zur Ausschreibung zugelassen. Damit wird deutlich, dass Korruption nicht erst zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe ein relevantes Thema ist,

sondern schon bei der Vorbereitung des Beschaffungsprozesses.

Über die Zusammenstellung der Anforderungen kann der Einkäufer den Kreis der späteren Ausschreibungsteilnehmer maßgeblich beeinflussen. Er kann dazu entweder die Spezifikation der Anforderungen direkt an das Profil des Wunschkandidaten anpassen oder Ausschlusskriterien einführen, die nur wenige Lieferanten erfüllen.

Auch Beziehungen zwischen einem Einkäufer, der jahrelang auf seiner Stelle gearbeitet hat, und einem bestimmten oder einigen wenigen Lieferanten bieten Übervorteilungen Nährboden. Bevorzugte Lieferanten erhalten kurz vor Ablauf der Angebotsfrist einen „interessanten“

Hinweis und bessern in sensiblen Punkten ihre Gebote nach. Genauso verbreitet ist das Einreichen von Geboten nach dem Stichtag, was es dem bevorzugten Lieferanten genauso erlaubt, den Jokerpreis abzugeben. Solche Bevorzugungen sind leicht zu verbergen, indem die Zuschläge periodisch über eine kleine Gruppe von Lieferanten verteilt werden.

### [... bis zur Abrechnung](#)

Ein weiterer Ansatzpunkt sind Vertragsbedingungen. Besonders anfällig für Manipulationen sind die Verträge, die auf Arbeitszeit und Materialverbrauch abstellen. Es liegt im Ermessen des Einkäufers, mit welcher Genauigkeit er die Stundenzettel des Lieferanten und seinen Ma-

## Korruption im Einkauf: Wie tief ist der Sumpf und wie kann man ihn trockenlegen? (1. Teil)

terialeinsatz kontrolliert. So kann er im Gegenzug leicht aushandeln, wie die Beteiligung am Überschussgewinn des Lieferanten auszusehen hat.

Bei der Festlegung der Risikostruktur zeigt sich ein ähnliches Bild: Je eher der Einkäufer bereit ist, seine Firma mit den Vertragsrisiken, etwa dem Ausfallrisiko oder der Haftung aus verzögerter Lieferung, zu belasten, desto eher wird der Lieferant bereit sein, eine entsprechende „Risikoprämie“ zu zahlen oder einen Teil der eingesparten (Haftpflicht-) Versicherungsprämie weiterzureichen.

In beiden Fällen hat der Lieferant – je nach Vertragsgestaltung und Absprache mehr oder weniger umfassend – die Freiheit während der Auftragsausführung weitere Forderungen zu stellen.

Wenn der Vertrag einmal abgeschlossen ist und damit andere Angebote ausgeschlagen worden sind, ist ein nachträglicher Wechsel nicht ohne Verluste zu bewältigen.

Einige Unternehmen beauftragen Einkaufsagenturen mit der Abwicklung ihrer Aufträge, um dem Problem der Korruption im eigenen Haus aus dem Weg zu gehen. Gerade das kann die Lage aber verschärfen, weil Bestechungsgelder an externe Empfänger leichter unbemerkt fließen können. Darüber hinaus schützen auch Agenturen nicht vor der Bevorzugung bestimmter Lieferanten. Wo bestimmte finanzielle oder sonstige geschäftliche Abhängigkeiten bestehen, verhindern diese eine objektive Auswahl. Die Voreingenommen-

heit kann so weit gehen, dass gar keine Ausschreibung stattfindet, weil die Agentur den Lieferanten gleich ‚mitbringt‘.

Symptome wie Vorauszahlungen, häufig anfallende Nachzahlungen oder regelmäßige Zahlungen in gleicher Höhe sind Indizien für prüfungswürdige Geschäftsbeziehungen. Daneben weisen Fehlbestände oder abweichende Kontensalden möglicherweise auf den ganz gewöhnlichen Diebstahl hin.

Wie den beschriebenen Techniken kurzfristig beizukommen ist, und wie sie langfristig zu verhindern sind, zeigt der zweite Artikel zum Thema in der kommenden Ausgabe der NC News. ■■■

## Praxis-Tipp: Flottenmanagement: Fahren Sie die Kosten herunter

Die Optimierung der Fahrzeugflotte wird für den Einkauf aufgrund steigender Fahrzeugkosten immer wichtiger. Wenn Sie alle Elemente dieses komplexen Einkaufsfeldes beherrschen, können Sie beträchtliche Einsparungen erzielen. Wir werfen einen Blick auch auf die versteckten Kosten und geben Ihnen Tipps, die Gesamtkosten wirksam zu managen:

### 1. Beziehen Sie alle Lebenszykluskosten eines Fahrzeugs in Ihre Kalkulation ein.

Um dem Anspruch einer „Total Cost of Ownership“-Betrachtung (= Gesamtkostenbetrachtung) gerecht zu werden, kalkulieren Sie bei der Lieferantenauswahl neben den Anschaffungskosten die Lebenszykluskosten eines Fahrzeuges. Zu den Lebenszykluskosten eines

Fahrzeugs zählen die Kosten für Service, Wartung, Reparatur, Ersatzteile, Versicherungen, Steuern, Kraftstoff etc.

### 2. Vergleichen Sie die Kosten für unterschiedliche Kraftstoffarten.

Die Auswahl der Fahrzeuge sollte auch auf Basis der zu erwartenden Kraftstoffkosten erfolgen. Hier liegen größere Einsparpotentiale verborgen als sich auf den ersten Blick erschließt: Mitarbeiter entscheiden sich gerne für benzin- oder diesetriebene Fahrzeuge, weil diese Kraftstoffe flächendeckend verfügbar sind und hohe Geschwindigkeiten zulassen. Sowohl Diesel als auch Benzin sind aber hochpreisige Produkte, deren Preiszuwachs wahrscheinlich andauern wird. Zusätzlich könnte eine Änderung der Emissionsgesetze zu

einer weiteren Verteuerung führen.

Flüssiggas (LPG) ist ein sauberer Kraftstoff und beträchtlich günstiger als Benzin oder Diesel. Es ist jedoch nicht überall erhältlich und die Umrüstung eines Fahrzeugs auf LPG kostet mehrere tausend Euro. Eine weitere Option stellt der Einsatz elektrischer Fahrzeuge dar. Diese befinden sich allerdings noch in der Entwicklung und erzielen derzeit keine hohe Reichweite. Ein heute schon gangbarer, kosteneffizienter Kompromiss ist das Hybridfahrzeug mit elektrischem und Verbrennungsmotor.

### 3. Berücksichtigen Sie bei der Kaufentscheidung mögliche Ausfall- und Reparaturkosten.

Zusätzlich sind die Kosten zu berücksichtigen,

## Flottenmanagement: Fahren Sie die Kosten herunter

die beim Ausfall eines Fahrzeugs entstehen. Sie belaufen sich insbesondere bei Unternehmen, die Nutzfahrzeuge wie LKWs einsetzen, schnell auf mehrere 100 Euro pro Tag. Kaufentscheidungen sollten deshalb nicht ausschließlich auf dem besten Flottenmanagementpreis basieren, sondern auch Geschwindigkeit und Effizienz von Reparatur und Ersatz kalkulieren.

#### 4. Wählen Sie den Lieferanten, der Ihnen einen integrierten, umfassenden Service bietet.

Bei der Auswahl von Lieferanten ist das Serviceangebot im Reparaturbereich unter die Lupe zu nehmen. Die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten, der eine „integrierte“ Lösung an einem Ort zeitnah bereitstellt, ist dem Angebot des Lie-

feranten vorzuziehen, der für verschiedene Reparaturen mit verschiedenen Werkstätten kooperiert.

#### 5. Überlegen Sie sich genau, welche Finanzierungform für Sie vorteilhaft ist.

Neben der Auswahl eines Lieferanten und eines Fahrzeugtyps stellt die größte Hürde für ein effizientes Flottenmanagement die Finanzierung dar. Schätzungsweise 20% der Flottenfahrzeuge werden vollständig gekauft. Der große Vorteil des Kaufes liegt darin, dass man die Fahrzeuge verkaufen kann, wann man will und so von den Erlösen profitiert. Auf der anderen Seite bindet der Kauf große Kapitalmengen. Um dies zu vermeiden, least die Mehrzahl der Unternehmen ihre Flottenfahrzeuge. Grundsätzlich sollten

Sie einen sauberen Vergleich zwischen diesen beiden Finanzierungsalternativen errechnen, indem Sie die Finanzierungskosten für jede Alternative ermitteln und durch die geschätzte Anzahl an zu fahrenden Kilometern dividieren. Auf Basis dieser Rechnung und ggf. aller sonstigen Vor- bzw. Nachteile (wie Flexibilität bei der Rückgabe von Fahrzeugen) sollten Sie dann eine Entscheidung über die Finanzierungsform treffen.

#### 6. Definieren Sie vor Abschluss eines Leasingvertrags, was die Vertragsklausel „angemessene Nutzung“ beinhaltet.

Die meisten Unternehmen sind nicht Eigentümer ihrer Firmenwagen, und die Mehrzahl der Fahrzeuge geht deshalb nach einer bestimmten Zeit zum Lieferanten zurück. Die Rücknahme

## Flottenmanagement: Fahren Sie die Kosten herunter

bietet dem Lieferanten die Möglichkeit, seine Erlöse (und die Kosten des Klienten) durch Rechnungen für Schäden oder übermäßige Nutzung zu steigern. Um böse Überraschungen zu vermeiden, sollte daher vor Vertragsabschluss festgelegt werden, was der Terminus Technicus „angemessene Nutzung“ im Detail beinhaltet.

### 7. Vereinbaren Sie die Berechnung einer Flottenkilometerzahl.

Weil die gefahrenen Kilometer pro Fahrzeug nie exakt prognostiziert werden können und Mehr-Kilometer in der Regel teuer sind, sollten die mehr gefahrenen Kilometer über die gesamte Flotte verrechnet werden. Durch diesen „Verrechnungstrick“ können erfahrungsgemäß erhebliche Ersparnisse erzielt werden.

### 8. Beachten Sie die Abschreibungskosten des Fahrzeugs.

Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Beurteilung der Gesamtkosten eines Fahrzeugs sind die Abschreibungen. Auch Fahrzeuge in gutem Zustand können nach nur drei Jahren und 100.000 Kilometern zwischen 70% und 80% ihres Wertes einbüßen. Im Gegensatz dazu erleiden andere Markenmodelle bei gleicher Nutzungsintensität und in dem gleichen Zeitraum einen Wertverlust von maximal 50%.

### 9. Verhandeln Sie einen garantierten Rückkaufwert.

Weiterhin sollte nach Möglichkeit ein garantierter Rückkaufpreis vereinbart werden. Das erlaubt Ihnen genau zu kalkulieren, was das

Fahrzeug über seine gesamte Lebensdauer kosten wird.

### 10. Beugen Sie mit Trackingsystemen dem Missbrauch Ihrer Fahrzeuge vor.

Ein weiteres Problem von Firmenfahrzeugen stellt der Missbrauch dar: was ist eine akzeptable private Laufleistung und wo ist die Grenze zwischen privater und geschäftlicher Nutzung zu ziehen? Stellt das Fahrzeug eine Lohnnebenleistung dar, sollte man den persönlichen Gebrauch nicht beschränken. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Sie nicht feststellen dürfen, wo sich ihr Fahrzeug befindet und in welchem Umfang es genutzt wird. Mittlerweile gibt es Systeme, die den Standort eines Fahrzeugs über GPS aufzeichnen. Beim Starten des Fahrzeugs

## Flottenmanagement: Fahren Sie die Kosten herunter

wählt der Fahrer den Modus privater oder geschäftlicher Gebrauch. Im Modus geschäftlicher Gebrauch wird die Position des Fahrzeugs alle fünf Minuten aufgezeichnet, im privaten Modus wird lediglich die gesamte Laufleistung erfasst. Anhand dieser Daten kann eine Reihe von Berichten erstellt werden, die mit anderen Flottenmanagementprodukten wie Ausgabereports für die Buchhaltung sinnvoll zum Kostenmonitoring zu kombinieren sind. ■ ■ ■



## Über uns

Die Nold Consulting GmbH ist eine auf Einkaufsoptimierung fokussierte Unternehmensberatung, die von einem Team ehemaliger Seniorberater von A.T. Kearney gegründet wurde.

Als unabhängiges, auf Einkaufsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen stehen wir für Einkaufskompetenz von der Analyse bis zur konsequenten Umsetzung. Wir verbessern das Einkaufsmanagement unserer Klienten durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training/Coaching oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

## Über NC News

NC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Nold Consulting GmbH und wird an fast 5.000 Abonnenten verschickt. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir allen am Thema Einkauf Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten bieten.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Nold Consulting Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: [info@nold-consulting.de](mailto:info@nold-consulting.de)
- Tel. +49 (0) 221-554 05-399

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu NC News freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an [info@nold-consulting.de](mailto:info@nold-consulting.de). Vielen Dank!

### Impressum Herausgeber:

Nold Consulting GmbH  
KölnTurm - Im Mediapark 8, 50670 Köln  
Telefon: +49 (0)221 / 554 05-399  
V.i.S.d.P.: Dirk Nold  
Gestaltung: Die Fischer Werbeagentur  
Erscheinungsweise: 4 x pro Jahr  
Copyright © 2008  
Nold Consulting GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.