

Beschaffungsmanagement Revue de l'acheteur

Fachzeitschrift für Einkauf und Supply Management
Magazine spécialisé pour les achats et le supply management



Automation

Interview avec Lorenzo Chiorazzo, Purchasing Manager, de CPAutomation

page 8

Pratique & Recherche

Garantie avec un regard particulier sur les écueils à éviter

page 12

Praxis & Forschung

Interne Einkaufskunden und wie man die Beziehung zu ihnen pflegt

Seite 16

Inhalt/Contenu

- 2 Editorial & Impressum**
- 3 Automation & Antriebstechnik/Automation**
- 3 «2012 konnten wir einen neuen Beschaffungsmarkt erschliessen»
- 6 Einkauf in Entwicklungsphase integrieren
- 8 «J'ai dû faire beaucoup de Marketing achat»
- 10 Intégrer le service des achats dans la phase de développement
- 12 Praxis & Forschung/Pratique & Recherche**
- 12 Garantie avec un regard particulier sur les écueils à éviter, les mesures de complaisance et la LRFP
- 16 Beziehung zu internen Kunden pflegen
- 18 «Auch in europäischen Ländern werden Unternehmen mit Korruption konfrontiert»
- 20 Gewährleistung
- 24 «Langjährige Lieferantenbeziehungen sind Teil des Erfolgs»
- 26 Events & Bildung/Événement & Formation**
- 26 Berufsprüfung Einkaufsfachmann/Einkaufsfachfrau
- 28 HFP EinkaufsleiterIn; Ergänzungsprüfung EinkaufsleiterIn
- 29 SSC-Basismodulprüfung Einkaufsfachmann/Einkaufsfachfrau; Examen professionnel Spécialiste d'achat/approvisionnement
- 30 «Un chef est le résultat d'une légitimité reconnue par l'entreprise»
- 32 Séminaires
- 33 Seminare und Lehrgänge
- 34 Märkte & Trends/Marchés & Tendances**
- 34 PMI Februar 2013
- 36 PMI février 2013
- 38 Metallmarkt
- 39 Stahl- und Rohwarenpreise
- 40 Indice OFS
- 41 BFS-Index
- 42 Indice des prix
- 43 Preisindex
- 44 Kurzmeldungen/Brèves**
- 44 Le pétrole: plus rare/plus onéreux; Hannover Messe 2013; Neumitglieder/Nouveaux membres
- 45 Jahresversammlungen Sektion Zürich und Sektion Bern
- 46 Verpackung Schweiz 2013; procure.ch-Kalender
- 47 Bezugsquellen/Sources d'approvisionnement**



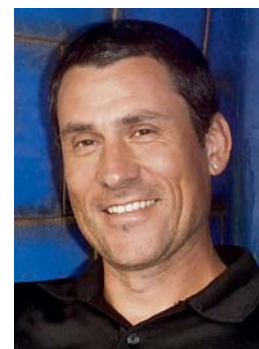
6

Einkauf und Entwicklung sind für Sven Aenishänslin ein gutes Gespann.



18

Prof. Dr. Christian Hauser äussert sich zu Einkauf und Korruption.



30

«Un chef est le résultat d'une légitimité reconnue par l'entreprise», dit Pierre Nendaz.

«Auch in europäischen Ländern werden Unternehmen mit Korruption konfrontiert»



Prof. Dr. Christian Hauser

hat in Köln, Lissabon und Fortaleza studiert und über die Aussenwirtschaftsförderung für kleine und mittlere Unternehmen promoviert. Er leitet den Bereich Internationalisierungsberatung am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship (SIFE) der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. Christian Hauser ist Mitautor des Leitfadens «Korruptionsrisiken erfolgreich begegnen – Strategien für international tätige Unternehmen», der in Partnerschaft mit der Credit Suisse und der Osec entstanden ist.

www.sife.ch/anti-korruption

Das SIFE

unterstützt KMU bei Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsprojekten, wobei die Schwerpunkte des Instituts bei Innovation, Gründung und Wachstum sowie Internationalisierung liegen. Christian Hauser forscht und berät im Bereich der Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Existenz von Korruption ist gleichzeitig verpönt und trotzdem real. In einer Studie hat Prof. Dr. Christian Hauser von der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur korruptes Verhalten im Ausland untersucht. Im Interview äussert er sich zu den Ergebnissen und zu deren Bedeutung für Einkäufer in Schweizer Unternehmen.

BM-R: Herr Professor Hauser, Sie haben in einer aktuellen Studie korruptes Verhalten untersucht, mit dem Schweizer Unternehmen im Ausland konfrontiert werden. Welche Befunde haben Sie bezüglich Einkauf und Beschaffungsmanagement am meisten erstaunt?

Ein aus meiner Sicht bemerkenswertes Ergebnis ist, dass sich die Unternehmen auch im B2B-Geschäft häufig mit korruptem Verhalten von privaten Geschäftspartnern konfrontiert sehen. Von den gut 40% der Unternehmen, die direkt mit Korruption konfrontiert werden, geben mehr als zwei Drittel an, dass von ihnen bei der Vergabe von Aufträgen durch privatwirtschaftliche Unternehmen informelle Zahlungen oder Geschenke «unter der Hand» erwartet werden. Dies zeigt, dass Korruption auch in den Bereichen Einkauf und Beschaffung ein Thema ist, mit dem sich die Unternehmen aktiv auseinandersetzen müssen.

BM-R: Können Sie näher erläutern, wie dies in der Praxis aussieht?

In einem Interview hat uns ein leitender Vertriebsmitarbeiter die folgende Begebenheit geschildert: Nach mehrmonatigen Verhandlungen hat man sich über die inhaltlich-technischen Details des Geschäfts geeinigt. Im Laufe der abschliessenden Preisverhandlungen nimmt der Einkaufsleiter des potenziellen Kunden den Vertriebsmitarbeiter in einem ruhigen Moment zur Seite und sagt, die Konkurrenz sei auch schon da gewesen und biete eine ähnliche Technik zu einem ähnlichen Preis an. Bei einer Zahlung von 50 000 USD an ihn persönlich könne er als Einkaufsleiter aber dafür sorgen, dass das Unternehmen den Auftrag erhalte.

BM-R: In welchen Beschaffungsmärkten besteht ein hohes Korruptionsrisiko?

Ausgehend von bestehenden Untersuchungen wie beispielsweise von Transparency International kann man prinzipiell sagen, dass gerade in den wirtschaftlich aufstrebenden Ländern Asiens, Osteuropas oder Lateinamerikas, die auch als Beschaffungsmärkte für

Schweizer Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen, Korruption weiter verbreitet ist als in den traditionellen Märkten der Schweizer Aussenwirtschaft.

Aber auch Unternehmen, die ausschliesslich Handelsbeziehungen zu europäischen Ländern unterhalten, sollten sich nicht in einer falschen Sicherheit wiegen. Wie die Ergebnisse unserer Studie zeigen, werden Schweizer Unternehmen auch in diesen Ländern mit korruptem Verhalten konfrontiert.

BM-R: Was muss ein Einkäufer in diesen Märkten in Bezug auf das Korruptionsrisiko beachten, und wie kann er sich vor Korruption schützen?

Zunächst muss man als Einkäufer darauf gefasst sein, dass die Verhandlungspartner versuchen können, durch das Anbieten oder Gewähren eines nicht gebührenden Vorteils unrechtmässig Einfluss auf eine Entscheidung zu nehmen. Das heisst, man muss sich im Vorfeld damit auseinandersetzen, dass man mit einer solchen Verführungssituation konfrontiert werden kann, und entsprechende Präventionsmassnahmen ergreifen.

Hierzu zählt etwa, dass man Entscheidungen nicht alleine trifft, sondern dass immer mindestens eine zweite unabhängige Person in den Entscheidungsprozess ein-

gebunden ist. Dann ist es wichtig, dass man auf derartige Avancen unter keinen Umständen eingeht. Für diesen Fall ist es hilfreich, einen Katalog von Argumenten bereitzuhalten. So kann man beispielsweise auf die Schweizer Rechtslage, die Unternehmenspolitik oder eigene religiöse Überzeugungen verweisen, die es nicht erlauben, ein derartiges Angebot anzunehmen. Darüber hinaus sollte man solche Avancen unverzüglich unternehmensintern melden und gemeinsam mit der zuständigen Stelle über das weitere Vorgehen entscheiden.

BM-R: Wie kann ein Einkäufer Korruption frühzeitig erkennen?

Korruption zielt darauf ab, den Begünstigten im Zusammenhang mit seiner dienstlichen oder geschäftlichen Tätigkeit durch das Anbieten oder Gewähren eines nicht gebührenden Vorteils zu einer pflichtwidrigen oder im Ermessen stehende Handlung oder Unterlassung zu bewegen. Neben den gesetzlichen und unternehmensinternen Verhaltensstandards erweist sich daher ein gesundes Bauchgefühl häufig als guter Frühindikator. Sobald ein Einkäufer das Gefühl hat, sein Verhandlungspartner bietet ihm persönlich Vorteile an, die als nicht sozial üblich und nicht gebührend angesehen werden könnten, sollte er sehr hellhörig werden.

BM-R: Welche rechtlichen Konsequenzen hat Korruption im Ausland für ein Schweizer Unternehmen?

Neben den rechtlichen Bestimmungen, die im jeweiligen Land Gültigkeit haben, müssen die Unternehmen auch die einschlägigen Gesetze der Schweiz sowie weiterer Länder beachten: Nach geltendem Schweizer Recht werden sowohl natürliche Personen als auch Unternehmen strafrechtlich verfolgt, wenn sie ausländische Amtsträger bestechen.

Für diesen Fall sieht das Gesetz Haftstrafen von bis zu fünf Jahren sowie Geldstrafen von bis zu fünf Millionen Franken vor. Dabei ist ein Unternehmen auch für Handlungen von Dritten, wie Agenten oder Vermittlern, verantwortlich, wenn es diese zu korruptem Verhalten anstiftet oder es nicht alles Erforderliche und Zumutbare unternimmt, um deren korruptes Handeln zu unterbinden.

Neben den strafrechtlichen Konsequenzen stellt auch der drohende Reputationsverlust ein nicht zu unterschätzendes Risiko dar. Dies gilt für kleine und mittlere Firmen sowie Grossunternehmen gleichermaßen. So fällt es Unternehmen mit einem schlechten Image beispielsweise deutlich schwerer, gute Mitarbeitende zu gewinnen oder zu halten. ■

Interview: Bianca Sommer