

Der Deal, der zu gut war um wahr zu sein

Wie Zeitdruck aus einer Notlage eine Millionenfalle machte

KPC-FS-01-DE 2020 Lesezeit ca. 6 Minuten

AUSGANGSLAGE

März 2020. Die Schweiz steht im ersten Lockdown. In den Spitälern fehlen Schutzmasken, ein Drittel des benötigten Bestands ist schlicht nicht vorhanden. Pflegekräfte tragen dieselben Masken tagelang, weil keine neuen nachkommen. Weltweit warnt die europäische Polizeibehörde Europol vor einer Flut gefälschter Schutzausrüstung.

In dieser Lage meldet sich die Firma Emix Trading AG beim Bund: **1,5 Millionen FFP2-Masken, sofort lieferbar**, zum Preis von 9 bis 10 Franken pro Stück. Die Konformitätspapiere liegen vor. Kein anderer Anbieter kann so schnell liefern. Weil die Lage aussergewöhnlich ist, sind die normalen Regeln für solche Einkäufe ausgesetzt.

SIE ENTSCHEIDEN

Bestellt der Bund bei Emix?

Überlegen Sie kurz, wie Sie an dieser Stelle entschieden hätten, bevor Sie weiterlesen.

A Ja, volle Bestellung. Sofortige Vorauszahlung. Die Zertifikate werden erst nach der Lieferung geprüft.

B Nein, ablehnen. Stattdessen weiter nach Alternativen suchen, mit vollständiger Prüfung. Das kostet mehrere Wochen, in denen weiterhin Masken fehlen.

C Teilbestellung mit Bedingung. Eine kleinere Erstlieferung wird unabhängig im Labor getestet. Nur wenn der Test besteht, folgt die Gesamtbestellung.

----- JETZT ENTSCHEIDEN -----

AUFLÖSUNG

Der Bund entschied sich für Option A, die volle Bestellung ohne vorherige Prüfung. So lief es weiter:

Filterleistung der gelieferten Masken	unter 5% statt vorgeschriebener 95%
Zurückgerufene Masken wegen Schimmel	230'000 Stück
Davon direkt vernichtet	102'350 Stück
Schadenersatz von Emix erhalten	0 Franken
Preis Emix im Vergleich zur Direktbeschaffung	8-mal teurer
Geschätzter Gewinn von Emix im deutschsprachigen Raum	rund 200 Millionen Franken

Die Zertifikate, auf die man sich verlassen hatte, waren gemäss Recherchen von SRF Rundschau und Tages-Anzeiger mutmasslich gefälscht. Eine unabhängige Prüfung hatte vor der Bestellung nicht stattgefunden.

KPC-ANALYSE

Welche Denkmuster hier wirkten

Was auf den ersten Blick wie eine plötzliche Panne aussieht, folgt tatsächlich einem wiederkehrenden Muster. Vier Denkfehler haben hier zusammengespielt.

Die Zeitdruck-Falle

Wenn alles sofort entschieden werden muss, bleibt keine Zeit für eine gründliche Prüfung. Genau dieser Zeitdruck wird oft gezielt erzeugt oder ausgenutzt, um Kontrollen zu umgehen.

Blindes Vertrauen in den scheinbaren Experten

Weil Emix der einzige war, der schnell liefern konnte, wurde die Firma unbewusst als vertrauenswürdig eingestuft, ohne dass ihre Zertifikate unabhängig geprüft wurden.

Angst, das Angebot zu verlieren

Die Sorge, ohne Masken auszukommen, war so gross, dass die Qualitätsprüfung dahinter zurückstand.

Niemand fühlt sich mehr zuständig

In einer Ausnahmesituation glauben viele Beteiligte, dass die übliche Sorgfaltspflicht nicht mehr gilt. Das Ergebnis: keiner prüft mehr richtig nach.

Die 5 KPC-Verifikationsfragen

Fünf einfache Fragen hätten hier ausgereicht, um die Gefahr rechtzeitig zu erkennen.

- 1 Wer verdient hier besonders viel?** Die Gewinnmarge von Emix lag über 700%. Eine derart hohe Marge ist selbst ein Warnsignal.
- 2 Was fehlt noch, um sicher zu sein?** Ein unabhängiger Labortest der Masken, bevor Geld fließt.
- 3 Würde man ohne den Zeitdruck genauso entscheiden?** Nein. Der Zeitdruck selbst war das eigentliche Manipulationssignal.
- 4 Wer hat das Angebot tatsächlich geprüft?** Nur der Anbieter selbst und eine interne Arbeitsgruppe, keine neutrale Stelle.
- 5 Was ist im schlimmsten Fall der Schaden bei jeder Option?** Der schlimmste Fall bei der Vollbestellung war deutlich grösser als der schlimmste Fall bei einer vorsichtigen Teilbestellung.

RICHTIGE ENTSCHEIDUNG NACH KPC METHODIK

Option C wäre richtig gewesen: eine kleinere Erstlieferung von 50'000 bis 100'000 Masken, unabhängig im Labor getestet, mit einer Vorauszahlung nur für diese Erstlieferung. Die Verzögerung hätte ein bis zwei Wochen betragen. Verhindert worden wäre damit ein Millionenschaden und der Einsatz wirkungsloser Masken beim Pflegepersonal.

TRANSFERFRAGE

In welcher aktuellen Situation in Ihrem Unternehmen heisst es gerade, wir haben keine Zeit für eine gründliche Prüfung? Und wer hat bei Ihnen den klaren Auftrag, in genau solchen Momenten die fünf KPC-Verifikationsfragen zu stellen?

KPC-FS-01-DE

EFK-Berichte, GPK-Bericht, SRF Rundschau, Tages-Anzeiger, Der Bund (2020 bis 2021).

KPC INTELLIGENCE

HINWEIS ZU DIESER LESEPROBE

Diese Fallstudie ist eine gekürzte Leseprobe aus der KPC Fallstudien-Reihe von KPC Intelligence. Sie basiert auf öffentlich zugänglichen Quellen und ist eine journalistisch-analytische Aufbereitung nach der KPC Methodik.

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Die von KPC Intelligence veröffentlichten Analysen, Fallstudien, Berichte und sonstigen Inhalte dienen ausschliesslich Informations- und Bildungszwecken. Sie stellen weder eine Rechts-, Steuer-, Anlage-, Finanz- oder Unternehmensberatung noch eine Empfehlung oder Aufforderung zum Abschluss bestimmter Geschäfte dar. Die Inhalte begründen weder ein Vertrags- noch ein Beratungsverhältnis zwischen KPC Intelligence und den Nutzern.

Die Inhalte beruhen auf öffentlich zugänglichen Quellen sowie auf den zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verfügbaren Informationen. Sämtliche Bewertungen, Schlussfolgerungen, Prognosen und Einschätzungen stellen die Meinung von KPC Intelligence dar und können sich aufgrund neuer Erkenntnisse oder geänderter Sachverhalte ändern. Vergangene Ereignisse oder Entwicklungen erlauben keine verlässlichen Rückschlüsse auf zukünftige Entwicklungen.

Trotz sorgfältiger Recherche übernimmt KPC Intelligence keine Gewähr für die Vollständigkeit, Richtigkeit, Aktualität oder Eignung der Inhalte für einen bestimmten Zweck.

Jede Nutzung der bereitgestellten Informationen erfolgt ausschliesslich auf eigenes Risiko. KPC Intelligence haftet, soweit gesetzlich zulässig, nicht für direkte oder indirekte Schäden, Vermögensschäden, Folgeschäden oder entgangenen Gewinn, die aus der Nutzung oder dem Vertrauen auf die veröffentlichten Inhalte entstehen. Vorbehalten bleibt die Haftung für Schäden, deren Ausschluss oder Beschränkung nach zwingendem schweizerischem Recht unzulässig ist.

Soweit gesetzlich zulässig, ist eine allfällige Haftung von KPC Intelligence auf den vom Kunden für das betreffende Produkt tatsächlich bezahlten Kaufpreis beschränkt.

PERSÖNLICHKEITSRECHTE

Sollte eine betroffene Person der Auffassung sein, dass durch diese Veröffentlichung ihre Persönlichkeitsrechte verletzt werden, bittet KPC Intelligence um eine schriftliche Mitteilung. Berechtigte Hinweise werden geprüft und erforderlichenfalls angemessen berücksichtigt.

MARKEN- UND METHODIKSCHUTZ

Die KPC Methodik, KPC Intelligence sowie sämtliche Logos, Grafiken und Inhalte sind urheber- und kennzeichenrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Zugänglichmachung oder sonstige Nutzung ausserhalb der gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von KPC Intelligence.

ANWENDBARES RECHT UND GERICHTSSTAND

Es gilt schweizerisches Recht. Ausschliesslicher Gerichtsstand ist Zürich. Sollte eine Bestimmung dieses Hinweises unwirksam sein, bleiben die übrigen Bestimmungen davon unberührt.