



BDI

Bundesverband der
Deutschen Industrie e.V.



AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY



Sichere Geschäfte?

Wirtschaftskriminalität –
Risiken für mittelständische Unternehmen

1. Vorwort

Wirtschaftskriminalität wird im Allgemeinen nur mit Großunternehmen in Verbindung gebracht. Diese Vorstellung wird auch durch spektakuläre Medienberichte über einzelne Vorfälle in großen, weltweit operierenden Unternehmen noch vertieft. Dadurch entsteht oft der falsche Eindruck, Wirtschaftskriminalität beschreibe ausschließlich kriminelle Handlungen der Wirtschaft selbst. Dabei werden in der überwiegenden Mehrheit der Fälle die Unternehmen selbst zu Opfern, wenn Einzeltäter oder auch Tätergruppen durch Betrug, Untreue, Unterschlagung, Erpressung, Bestechung, Markenpiraterie und Wettbewerbsverstöße gegen die Interessen der Unternehmen handeln.

Zielscheibe solcher Straftaten sind jedoch nicht nur große Unternehmen. Im Gegenteil, ebenso häufig trifft es kleine und mittlere Unternehmen. Auch deren Betriebe sind so komplex, ihr technisches Know-how, ihre Bilanzen und ihre Arbeitsabläufe so spezialisiert, dass Lücken in der Gesamtübersicht auftreten können. Denn auch mittelständische Unternehmen bewegen große Finanzmengen, produzieren grenzüberschreitend, arbeiten mit zahllosen Zulieferern zusammen und haben eine Vielzahl von Beschäftigten. Um unternehmerischen Erfolg zu erzielen,

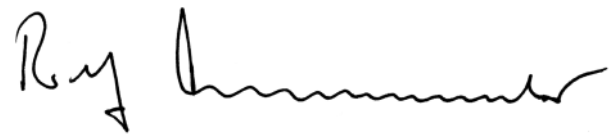
müssen auch sie eine gewisse Flexibilität bewahren und Handlungsspielräume zulassen. In Bürokratismus und übermäßigen Kontrollen zu erstarren, hieße den wirtschaftlichen Erfolg zu gefährden.

Aber genau diese Spielräume nutzen Täter, um zum eigenen Vorteil zu agieren und zu manipulieren. Kleine und mittlere Unternehmen sollten sich der Gefahr bewusst sein, dass das Betriebsvermögen durch Einzelne unlauter verwendet und eingesetzt werden kann – sei es aus Eigennutz, sei es aus Ehrgeiz, zu dem auch ein falsch verstandenes Unternehmensinteresse hinzukommen kann.

Die Vermittlung eines fairen Geschäftsverhältnisses, die Gestaltung überschaubarer Abläufe mit verbindlichen Bedingungen und sinnvolle Kontrollen sollten daher auch im mittelständischen Unternehmen zur Abwehr von Schäden etabliert sein. Hierzu möchten wir mit dieser Schrift aufrufen und gleichzeitig Anregungen zur Anwendung von Grundsätzen geben, die das Erkennen und Beseitigen von Vermögensmanipulationen erleichtern. Die Vorschläge sollen dazu beitragen, die vielen mittelständischen Unternehmen gegen unerwünschte Angreifer zu stärken, damit sie im fairen Wettbewerb ihre Ertragskraft erhalten.



Prof. Dr.-Ing. Hans-Peter Keitel
Präsident
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.



Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher
Sprecher des Vorstands
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	1
2. Wirtschaftskriminalität – wie und wo entsteht sie?	4
3. Blindes Vertrauen – ein schlechter Ratgeber	5
4. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Vermeidung, Entdeckung und Reaktion?	7
4.1 Vermeidung	7
4.1.1 Kennen Sie die Risiken Ihres Unternehmens bezüglich Wirtschaftskriminalität?	7
4.1.2 Haben Sie Ihre Unternehmenswerte klar definiert?	8
4.1.3 Wie gut kennen Sie Ihren Geschäftspartner?	9
4.1.4 Welche Informationen haben Sie über Ihren neuen Mitarbeiter?	10
4.1.5 Haben Sie grundlegende Kontrollen in Ihrem Unternehmen eingeführt?	11
4.2 Entdeckung	12
4.2.1 Forensische Untersuchungstechniken	13
4.2.2 Meldung von Verdachtsmomenten durch Mitarbeiter	14
4.3 Reaktion	14
5. Zusammenfassung	16
6. Appendizes	17
Frühwarnindikatoren und Maßnahmen	17
Täter- und Tatmerkmale im Bereich Wirtschaftskriminalität	18
7. Ansprechpartner	19
8. Impressum	20

2. Wirtschaftskriminalität – wie und wo entsteht sie?

Nach einer Studie von KPMG aus dem Jahr 2006 waren rund 20 Prozent der Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 100 Mio. Euro schon einmal Opfer einer wirtschaftskriminellen Handlung, die Unternehmen mit Umsätzen bis zu 500 Mio. Euro zu 31 Prozent und größere Unternehmen zu 55 Prozent. Dabei weist das Bundeskriminalamt (BKA) darauf hin, dass die Dunkelziffer der nicht entdeckten Einzelfälle bei über 80 Prozent liegt.

Ausgangspunkt kriminellen Handelns ist dabei häufig eine Situation, die prinzipiell als Gelegenheit für die Begehung einer Straftat genutzt werden kann. Derartige Situationen entstehen im Arbeitsalltag regelmäßig, zum Beispiel durch das Erkennen einer fehlenden Kontrolle und dem damit verbundenen Gedanken: »Es würde ja niemand merken, wenn ...«. Doch was macht aus einer Gelegenheit eine Tat?

Entscheidende Faktoren, welche die Wahrnehmung der Situation in Richtung »Chance für eine kriminelle Handlung« lenken, sind unter anderem:

- **Risikoabwägung:** objektive Abwägung des Entdeckungsrisikos.
- **Rechtfertigungsstrategie:** subjektive Rechtfertigungsansätze in der Art »Ich habe es verdient«, »Andere machen das auch« etc.
- **Unternehmenskultur:** mangelnde Abgrenzung zwischen Firmen- und Privateigentum.
- **Moralische Aspekte:** Solche sind nicht handlungsleitend oder für den Handelnden gänzlich ohne Bedeutung.

Je mehr der genannten Aspekte sich ergänzen, umso größer wird das Risiko einer Wirtschaftsstraftat.

Dabei lassen sich unabhängig von der Größe und der Branche eines Unternehmens drei Fallgruppen unterscheiden:

- **Fallgruppe 1:** das Hervorrufen von unmittelbaren Vermögensschäden.
- **Fallgruppe 2:** die Manipulation von Finanzinformationen und Jahresabschlüssen.
- **Fallgruppe 3:** sonstiges Fehlverhalten.

Die unmittelbare Vermögensschädigung (wie Diebstahl, Unterschlagung, Betrug, Untreue, Wirtschaftsspionage etc.) ist die weitaus häufigste Art abweichenden Verhaltens, sowohl in den Großkonzernen als auch in mittelständischen Unternehmen. Dagegen zeichnen sich die beiden anderen Kategorien durch ein höheres Maß an Öffentlichkeitswirkung aus, was in der Regel zu einem signifikant höheren materiellen oder immateriellen Schaden führt.

Die Kategorien unterscheiden sich zudem im Hinblick auf Motivation und Hierarchiestufe des Täters: Das Hervorrufen einer klassischen Vermögensschädigung in Form eines Diebstahls oder einer Unterschlagung geht in der Regel einher mit der Absicht, einen unmittelbaren Vermögensvorteil zu erlangen. Dagegen ist bei der Manipulation von Finanzinformationen die Erlangung eines persönlichen Vorteils meist nur ein mittelbares Handlungsziel. Im Falle des sonstigen Fehlverhaltens (beispielsweise Bestechung) kann keine allgemeingültige Motivation des Täters bestimmt werden – oftmals handelt der Täter im vermeintlichen Unternehmensinteresse (zum Beispiel zur Erlangung von Aufträgen für das Unternehmen).

3. Blindes Vertrauen – ein schlechter Ratgeber

Vertrauen ist ein wesentliches und zwingendes Prinzip jeder Unternehmensorganisation. Seinen Ausdruck findet es in der Zuweisung von Handlungsspielräumen und damit der Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter des Unternehmens.

Dem Vertrauen kommt als Organisationsprinzip in mittelständischen Unternehmen traditionell eine bedeutende Rolle zu. Im Gegensatz zu einer auf umfassenden Kontrollen basierenden Unternehmensstruktur ermöglicht das Vertrauensprinzip effiziente Austauschbeziehungen bei gleichzeitig niedrigerem Steuerungs- und Kontrollaufwand. Hierdurch werden Transaktionskosten minimiert und die Organisation wird insgesamt stabilisiert.

Verbunden ist mit dem Vertrauensprinzip zwangsläufig das Risiko, dass der eingeräumte Handlungsspielraum vom Mitarbeiter zum Nachteil des Unternehmens missbraucht wird. Bei mittelständischen Unternehmen existieren oftmals nur sehr begrenzte interne Kontrollsysteme. Hieraus erwachsen unter Umständen Freiräume für Mitarbeiter, die in ihrer konkreten Ausgestaltung und ihrem Umfang von der Unternehmensleitung so nicht beabsichtigt sind. In der Wahrnehmung des Mitarbeiters können solche weiten Kompetenzen durchaus auch als Gelegenheit zum Vertrauensmissbrauch verstanden werden. Auch wird das Unternehmen dann oftmals unzureichend gegen schädigende Handlungen durch Unternehmensfremde geschützt.

Eine optimale Unternehmensorganisation und -kultur muss deshalb einerseits Handlungsspielräume und damit auch Vertrauen zulassen, andererseits aber auch unnötige Risiken, die aus den zugewiesenen Handlungsspielräumen resultieren können, identifizieren und reduzieren bzw. kontrollieren. In diese Überlegungen ist zwingend auch die Unternehmensleitung mit einzubeziehen: Durch die Sonderstellung dieses Personenkreises im Unternehmen eröffnet sich ein weitaus größerer Spielraum für wirtschaftskriminelles Handeln bzw. dessen Verschleierung. Zum anderen kommt der Unternehmensführung eine Vorbildfunktion für alle anderen Mitarbeiter eines Unternehmens zu. Entsteht der Eindruck, dass sich die Unternehmensführung bei ihrer täglichen Arbeit nicht an bestehenden internen Richtlinien bzw. gesetzlichen Vorgaben orientiert oder die private Sphäre nicht oder nur unzureichend von der geschäftlichen getrennt wird, so wirkt sich

dies in gravierender Art und Weise auch auf die Haltung der Mitarbeiter aus.

Dabei sind die Konstellationen und Situationen, die ein latentes Risiko beinhalten können, nicht ungewöhnlich. Haben Sie sich beispielsweise mit einer der folgenden Fragestellungen auseinandergesetzt?

- Ihr Unternehmen möchte expandieren. Sie sind sich aber nicht sicher hinsichtlich der Integrität Ihres neuen Geschäftspartners und unschlüssig, ob Sie das Risiko eingehen können.
- Sie wickeln häufiger Geschäfte mit öffentlichen Auftraggebern im In- und Ausland ab. Hierbei ist es auch üblich, Geschenke zu Geschäftsabschlüssen zu überreichen.
- Investitionsprojekte überschreiten das genehmigte Budget und sind durch zahlreiche Nachträge gekennzeichnet.
- Sie können sich nicht erklären, warum ein Wettbewerber Ihr Unternehmen des Öfteren in Angebotsprozessen unterbietet.
- Sie überlegen, ein Unternehmen im Ausland zu kaufen, kennen aber dessen Vergangenheit und Hintergrund nur wenig.
- Einer Ihrer Geschäftspartner möchte eine größere Transaktion ohne erkennbaren und plausiblen Grund mit Bargeld abwickeln.
- Ihr Unternehmen erschließt neue Märkte. Sie haben aber keine Mitarbeiter, welche über Erfahrungen in der betreffenden Region verfügen.
- Ein neuer Mitarbeiter hat hervorragende Zeugnisse vorgelegt, seine tatsächliche Arbeitsleistung ist aber allenfalls durchschnittlich.

-
- Einige Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen nehmen so gut wie nie Urlaub.
 - In Ihrem Unternehmen sind in bestimmten Bereichen alle Kenntnisse, Erfahrungen und Entscheidungskompetenzen in einer Person gebündelt. Der plötzliche Ausfall dieses Mitarbeiters wäre kurzfristig nicht zu kompensieren.
 - Einige Ihrer Mitarbeiter kennen Lieferanten und Kunden seit vielen Jahren und sind teilweise auch privat gut miteinander bekannt.

Diese überwiegend »alltäglichen« Konstellationen und Situationen gilt es, auf ihre Risikobedeutung für Ihr Unternehmen zu analysieren. Sie stellen naturgemäß nur eine kleine Auswahl der möglichen, für Sie relevanten und teilweise sehr branchenspezifischen Risikofelder dar.

4. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Vermeidung, Entdeckung und Reaktion?

Im Folgenden werden die Elemente eines effektiven Risikomanagements für Unternehmen des Mittelstands unter Heranziehung von Beispielen aus der Praxis dargestellt. Ein auf Wirtschaftskriminalität ausgerichtetes Risikomanagement umfasst im Kern die Vermeidung rechtswidrigen Verhaltens, die strukturierte Entdeckung abweichenden Verhaltens sowie die angemessene Reaktion.

4.1 Vermeidung

4.1.1 Kennen Sie die Risiken Ihres Unternehmens bezüglich Wirtschaftskriminalität?

Ausgangspunkt zielgerichteter Prävention ist die strukturierte Risikoerfassung der unternehmensspezifischen Risiken in Bezug auf die verschiedenen Erscheinungsformen wirtschaftskriminellen Handelns. Für die Risikoerfassung sollten erfahrene Mitarbeiter aus dem unternehmerischen Überwachungs- und Steuerungssystem herangezogen werden. In mittelständischen Unternehmen sind dies vorrangig Bereichsleiter und Mitarbeiter mit Kontrollfunktionen.

Auf einer zweiten, der Risikoerfassung nachgelagerten Stufe sollte sodann eine Risikobewertung im Sinne einer realistischen Einschätzung möglicher Folgen wirtschaftskriminellen Handelns für das Unternehmen erfolgen. Zentraler methodischer Ansatzpunkt der Risikobewertung ist die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit eines Schadenseintritts sowie die Quantifizierung der zu erwartenden Schadenshöhe. Sowohl auf der Ebene der Risikoerfassung als auch bei der Risikobewertung sollten die geldnahen Bereiche im Unternehmen einer besonders kritischen Betrachtung unterzogen werden.

Praxisbeispiel: »Auslandskooperation«

Ein mittelständisches Unternehmen, das am Beginn seiner Internationalisierungsbestrebungen steht, sieht sich mit dem Problem konfrontiert, dass es weder über eine ausreichende Erfahrung im internationalen Geschäftsumfeld noch über umfassende Hintergrundinformationen bezüglich des anvisierten ausländischen Marktes verfügt. Um jedoch seine Vorreiterrolle im Marktsegment zu sichern und weiter auszubauen, ist trotz dieser Unsicherheiten eine Internationalisierung unausweichlich. Daher wird über eine Vertriebskooperation bzw. ein Joint Venture mit einem ausländischen Wettbewerber nachgedacht.

Für das mittelständische Unternehmen stellt sich angesichts dieser Situation die vorrangige Frage nach der Vertrauenswürdigkeit des auszuwählenden Geschäftspartners. Im Rahmen einer Risikoerfassung wären unter anderem nachfolgende Risikobereiche zu bewerten:

- Reputationsrisiko: Gefahr, dass sich ein nicht normkonformes Verhalten des ausländischen Geschäftspartners negativ auf die eigene Reputation am Markt auswirkt (das Kooperationsunternehmen verstößt zum Beispiel massiv gegen Umweltvorschriften oder Auflagen zur Arbeitssicherheit).

- Geldstrafen und Ausschluss von Ausschreibungen: Verstößt das kooperierende ausländische Unternehmen gegen Wettbewerbsregeln oder Vorschriften zur Korruptionsbekämpfung, kann auch das deutsche Unternehmen unter Umständen von etwaigen Sanktionen betroffen sein.

- Industriespionage/Produktpiraterie: Durch die Verletzung von Patent- und Lizenzrechten seitens des Kooperationspartners drohen dem Know-how exportierenden Unternehmen schwerwiegende finanzielle Schäden, die bis zur Existenzvernichtung führen können.

Zur Minimierung dieser Risiken sollten auch mittelständische Unternehmen proaktiv Informationen über ihre Geschäftspartner einholen, etwa in Form von Selbstinformationbögen. Auch sollte das Unternehmen sich im Vorfeld einer Geschäftsaktivität im Ausland über die spezifischen Länderrisiken, zum Beispiel über das Auswärtige Amt, informieren. Schließlich sollte größtmögliche Rechtssicherheit, etwa bei der Absicherung von Auslandsforderungen, angestrebt werden.

Als Ergebnis der vorgenommenen Risikoerfassung und -bewertung erhält man ein sogenanntes Bruttoisiko. Welche Relevanz diesem Bruttoisiko für das Unternehmen tatsächlich zukommt bzw. welches Nettoisiko verbleibt, ist allerdings erst nach einer Analyse des im Unternehmen vorhandenen gesamten Kontrollumfeldes zu beantworten.

4.1.2 Haben Sie Ihre Unternehmenswerte klar definiert?

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren verbindliche Verhaltensrichtlinien, sogenannte »Codes of Conduct«, eingeführt. Dies kann je nach Unternehmensgröße auch für mittelständische Unternehmen durchaus sinnvoll sein. Zwar herrscht bei kleineren und bei familiengeführten mittelständischen Unternehmen oftmals eine starke Werteorientierung vor, ohne dass diese Werte in schriftlicher Form fixiert sind, aber auch hier kann durch die Kodifizierung der Unternehmenswerte ein zusätzlicher Beitrag zur Prävention gegenüber wirtschaftskriminellen Verhaltensweisen geleistet werden. Die Kodifizierung birgt insbesondere dann Vorteile, wenn sich Unternehmensverhältnisse wandeln, das Unternehmen wächst oder seine Strukturen an Komplexität gewinnen. Auf neue Mitarbeiter entfaltet das sichtbare Bekenntnis zu Grundwerten des Unternehmens zudem eine integrative Wirkung.

Ein weiterer Vorteil, der mittelständischen Unternehmen bei Einführung von Verhaltensrichtlinien zugutekommt, besteht darin, dass für sie keine regulatorischen Verpflichtungen für entsprechende Maßnahmen bestehen. Dies hat zur Folge, dass die Einführung von Unternehmensleitbildern durch ihre Freiwilligkeit mit einem hohen Maße an Glaubwürdigkeit und Authentizität einhergeht und nicht mit dem Makel einer reinen Pflichtveranstaltung behaftet ist.

Ein schriftlicher Verhaltenskodex ist in erster Linie ein Führungs- und ein Kommunikationsinstrument, in dem die für ein Unternehmen geltenden Verhaltensstandards in allgemein verständlicher Sprache formuliert und zusammengefasst sind. Er ist ein hervorragendes Instrument zur Bindung von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern. Zur konkreten Einbettung in die Geschäftsprozesse ist es empfehlenswert, den sogenannten »Code of Conduct« durch weitere verhaltensrelevante Richtlinien, welche etwa den Umgang mit Geschenken, Provisionszahlungen, Interessenkonflikten etc. regeln können und auf konkrete Arbeitsabläufe der Mitarbeiter zugeschnitten sein sollten, zu ergänzen.

Praxisbeispiel: »Abrechnungsbetrug«

Im Rahmen von Messeveranstaltungen wurden Mitarbeiter seitens des Führungspersonals angewiesen, Ausstellungsstücke ohne Quittungsbeleg zu verkaufen. Die an der Kasse vorbeigeführten Gelder wurden für private Bewirtungsaufwendungen, Trinkgelder für Messebauer und Spediteure sowie für abendliche Vergnügungstouren verwendet. Einige Wochen später wurde im Rahmen einer internen Prüfung festgestellt, dass ein Mitarbeiter, der zuvor als Kassierer auf Messeveranstaltungen tätig war, fiktive Reisekostenabrechnungen in der Buchhaltung zur Abrechnung gebracht hatte. Zu dem Vorfall befragt, sagte der Beschuldigte, dass sich das ihm übergeordnete Management auch nicht anders verhalte und er nicht verstehe, warum ausgerechnet er nunmehr zur Ordnung gerufen werde.

Dieses Praxisbeispiel belegt deutlich, welchen Einfluss das vonseiten des Führungspersonals vorgelebte Verhalten auf die Arbeitseinstellung und Moral der Belegschaft haben kann. Während sich integrires Verhalten der Geschäftsführung und der Bereichsleiter in der Regel positiv im Sinne einer transparenten unternehmensinternen Kommunikation

und der Herausbildung von Vertrauen zwischen Führungspersonal und Mitarbeitern auswirkt, sind negative Verhaltensbeispiele von Vorgesetzten in der Lage, die Hemmschwelle von Mitarbeitern im Hinblick auf regelwidriges Verhalten deutlich herabzusetzen. Dabei dienen das negative Verhaltensbeispiel des Vorgesetzten und dessen in der Unternehmensstruktur angelegte Vorbildfunktion als Legitimationsgrundlage, mit deren Hilfe der Mitarbeiter sein abweichendes Verhalten insbesondere gegenüber sich selbst oder auch gegenüber Dritten rechtfertigt.

Kodifizierte Verhaltensrichtlinien können im vorliegenden Fall daher gleich doppelt präventiv wirken:

- Zum einen signalisieren sie dem Mitarbeiter trotz des negativen Verhaltensbeispiels des Vorgesetzten die Grenzen des vonseiten des Unternehmens als zulässig erachteten Verhaltens.
- Zum anderen wird dem Mitarbeiter mit dem Verhaltenskodex vonseiten des Unternehmens ein Regelwerk an die Hand gegeben, welches es ihm erleichtert, das Fehlverhalten seines Vorgesetzten gegenüber der Unternehmensleitung zu adressieren.

Verhaltensrichtlinien werden in den Augen aller stets daran gemessen, ob eine Übereinstimmung zwischen Wort und Tat besteht. Nur das sichtbare und glaubwürdige Bekenntnis sowie das entsprechende Vorbildverhalten der Unternehmensleitung können die nachhaltige Umsetzung der Unternehmenswerte sichern. Die Implementierung eines Verhaltenskodexes ist erst dann gelungen, wenn bei jedem Mitglied der Geschäftsführung ein gebrauchtes Exemplar des Verhaltenskodexes auf dem Schreibtisch liegt und es sein Verhalten konsequent danach ausrichtet.

Einfach gesprochen kann festgehalten werden: »Wasser predigen und Wein trinken« funktioniert nicht. Rund ein Viertel aller wirtschaftskriminell handelnden Mitarbeiter erklären ihr eigenes Fehlverhalten im Nachgang mit dem Fehlverhalten ihres Vorgesetzten.

4.1.3 Wie gut kennen Sie Ihren Geschäftspartner?

Vor dem Hintergrund der Vermeidung wirtschaftskrimineller Handlungen sind insbesondere auch die Geschäftsbeziehungen des eigenen Unternehmens mit Dritten risikoorientiert zu bewerten. Ziel ist es, einen Überblick hinsichtlich der Integrität des Kunden- und Lieferantensystems sowie etwaiger anderer Kooperationspartner im In- und Ausland zu erhalten.

Über das reine Korruptionsrisiko hinaus, welches vor allem für Großkonzerne von zentraler Bedeutung ist, hat das sogenannte Geschäftspartnermanagement auch für mittelständische Unternehmen eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung. Insbesondere bei der Erschließung von neuen, internationalen Märkten resultiert aus dem Verhalten von ausländischen Geschäftspartnern für das Unternehmen ein erhebliches Imagerisiko. Mangelndes Umweltbewusstsein, Kinderarbeit oder Lohndumping beim ausländischen Geschäftspartner können sich auch in erheblichem Maße auf den Ruf des eigenen Unternehmens auswirken.

Das Geschäftspartnermanagement sollte insofern bereits bei der Auswahl von Lieferanten und Kunden standardmäßig eingreifen. Darüber hinaus sollten auch bei der Einschaltung von Vermittlern, Vertretern, Beratern und Vertriebspartnern Unternehmensprozesse eingeführt werden, die sicherstellen, dass das Unternehmen nur Geschäftsbeziehungen mit vertrauenswürdigen und integren Geschäftspartnern eingeht.

Verträge mit Geschäftspartnern sollten dem eigenen Unternehmen Prüf- und Einsichtsrechte vertraglich zusichern (sogenannte »Vendor Audit«). Auch sollte klargestellt werden, dass der Geschäftspartner Subunternehmer nicht ohne Genehmigung beauftragen darf. Haftungsfragen sollten darüber hinaus klar und eindeutig geregelt sein.

Im Hinblick auf den bereits bestehenden Kunden- und Lieferantenkreis ist es empfehlenswert, unternehmenseigene Verhaltensstandards nachträglich zu kommunizieren. So sollte etwa in sensiblen Branchen die Fortführung der Geschäftsbeziehungen an die Verpflichtung geknüpft werden, dass in regelmäßigen Abständen (zum Beispiel jährlich) Compliance-Erklärungen über die Einhaltung von Anti-Korruptionsvorschriften unterzeichnet werden, deren Befolgung auch in Stichproben überprüft wird.

Praxisbeispiel 1: »Vertriebskorruption«

Ein Unternehmen, das mit gebrauchten Kfz handelt, wird durch einen anonymen Brief auf die mögliche Bevorzugung eines Händlers aufmerksam gemacht. Es stellt sich heraus, dass ein Mitarbeiter im Vertrieb bei der Zusammenstellung von sogenannten Verkaufspaketen zum Teil sehr niedrige Preise für bewährte Modelle angesetzt und diese Pakete nur an einen bestimmten Kunden verkauft hat. Auffällig ist ferner, dass der Mitarbeiter erhebliche Rabatt- und Preisminderungsquoten bei diesem Händler angesetzt und letzterer ausschließlich den Kontakt zu dem verdächtigen Vertriebsmitarbeiter gesucht hat. Eine Hintergrundrecherche ergibt, dass der Kunde ein Schwager des Vertriebsmitarbeiters ist. Das Unternehmen war sich der Verbindung aufgrund mangelnder Kontrollen (zum Beispiel Unabhängigkeitsabfragen) bis dato nicht bewusst. Auch sind die verkauften Automodelle keinem allgemein gültigen Benchmark unterzogen worden, sodass Abweichungen zu den üblichen Marktpreisen nicht aufgefallen sind.

Praxisbeispiel 2: »Einkaufskorruption«

In einem Industriebetrieb werden seitens eines Einkäufers Betriebsstoffe ausgewählter Lieferanten zu überhöhten Preisen bezogen. Auf die Einholung von Vergleichsangeboten wird verzichtet, da der Einkaufsmitarbeiter aufgrund seiner langen Berufserfahrung und Kompetenz ein uneingeschränktes Vertrauen bei seinen Kollegen und dem Geschäftsführer besitzt. Im Gegenzug »vergütet« der Lieferant die überhöhte Rechnungssumme mit Teilrückzahlungen an den Einkäufer (»Kickbacks«) in fünfstelliger Höhe und macht diesem teure Geschenke. Das Unternehmen wird erst auf den Lieferanten aufmerksam, als dieser im Rahmen einer staatsanwaltschaftlichen Untersuchung in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerät und sich herausstellt, dass er bereits Jahre zuvor in korrupte Machenschaften verwickelt war. Dies war dem Industriebetrieb jedoch nicht bekannt.

Wie die beiden Beispiele zeigen, werden wirtschaftskriminelle Handlungen in der Praxis meist nur zufällig, zum Beispiel im Rahmen von Routineprüfungen durch anonyme Hinweisgeber oder ehemalige Mitarbeiter, aufgedeckt. Mittelständische Unternehmen, die im Vergleich zu großen DAX-Konzernen in der Regel über weitaus weniger institutionelle Kontrollen verfügen, sollten daher regelmäßig ihre Standardprozesse in Einkauf und Vertrieb überprüfen und dabei auch ältere Zuliefer- und Kundenbeziehungen kritisch durchleuchten. Für Standardprozesse empfiehlt es sich zudem, einfach formulierte Arbeitsanweisungen einzuführen. Schließlich ist zu erwägen, ein anonymisiertes Hinweisgebersystem einzuführen, mit dessen Hilfe Mitarbeiter auffälliges Verhalten ihrer Kollegen an eine Vertrauensperson (Ombudsleute, beispielsweise speziell beauftragte Rechtsanwälte oder Wirtschaftsprüfer) melden können.

4.1.4 Welche Informationen haben Sie über Ihren neuen Mitarbeiter?

Auch wenn im Rahmen von Studien in der Vergangenheit einige typische Merkmale identifiziert wurden, die ein wirtschaftskriminell Handelnder typischerweise in sich vereint (männlich, mittleres Lebensalter, mittlere bis lange Unternehmenszugehörigkeit, gehobenes Management etc.), so sind diese Merkmale für sich alleine nicht geeignet, um einen potenziellen Wirtschaftskriminellen im Vorfeld zu identifizieren.

Nach einer Studie von KPMG zum Thema Wirtschaftskriminalität sind die Täter in 14 Prozent der Fälle bereits zuvor im eigenen oder in einem fremden Unternehmen auffällig geworden. Auch mittelständische Unternehmen geben erhebliche Summen für die Rekrutierung, Ausbildung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter aus. Dagegen wird in die Durchführung von Einstellungskontrollen vergleichsweise wenig investiert.

Noch immer ist es weitverbreitet, im Bewerbungsprozess keine Originalzeugnisse vorlegen zu müssen. Selbst Unternehmen, die diese offiziell verlangen, fragen bei Vorliegen einfacher Kopien oft nicht weiter nach, sondern bearbeiten die Bewerbung ohne Beanstandungen weiter. Auf ein Nachreichen der Originale zu einem späteren Zeitpunkt wird ebenfalls weitgehend verzichtet.

Die Fälschung eines Zeugnisses durch eine manipulierte Kopie gehört heutzutage zu einer der einfachsten Übungen. Hat man die Erfahrung gemacht, dass Originale für den Bewerbungsprozess nicht benötigt werden, so kann die Idee, der eigenen Vita das »gewisse Etwas« zu geben, durchaus naheliegen. Das Bestehen auf Zeugnisoriginalen bzw. beglaubigten Kopien stellt also eine erste Präventionsmaßnahme dar, die aus Sicht des Unternehmens keine zusätzlichen Kosten verursacht.

Entsprechend der zu besetzenden Position sollte auch über weiterführende Hintergrundrecherchen nachgedacht werden. Insbesondere bei Anwärtern auf Vertrauenspositionen kann dies eine durchaus sinnvolle Investition zur Vermeidung von Risikopotenzialen darstellen. Hierbei sollten die formalen Qualifikationen, Mitgliedschaften und die Beschäftigungshistorie einschließlich der ausgestellten Arbeitszeugnisse überprüft werden. Besonders für Positionen, mit denen eine hohe finanzielle Verantwortung und damit auch eine besondere Schädigungsmöglichkeit verbunden sind, sollten zusätzliche Recherchen im Hinblick auf die Vertrauenswürdigkeit und das Umfeld

des Bewerbers erfolgen. Häufig ist bereits eine vordergründige Recherche, etwa in öffentlich zugänglichen Internet-Karrierenetzwerken (wie Xing oder Facebook), äußerst aufschlussreich. Zusätzlich kann in einem frühen Stadium des Auswahlverfahrens das Einverständnis des Bewerbers erbeten werden, dass das Unternehmen in Kontakt mit dem vorherigen Arbeitgeber treten und Informationen einholen darf. Diese Maßnahme hat neben einem informativen auch einen hohen präventiven Charakter.

Gerade für mittelständische Unternehmen stellt die Hintergrundrecherche ein effizientes und wenig kostenintensives Präventionsinstrument dar: Insbesondere die deutschen Mittelständler sind Technologieführer im Anlagenbau, der Produktionstechnik, der Bio- oder Medizintechnologie sowie in der Energie- und Umwelttechnik. Entsprechend dieser Rolle stellen die Verletzung geistigen Eigentums (zum Beispiel Patent- und Urheberrechtsverletzungen) und die Industriespionage gerade für mittelständische Unternehmen ein nicht zu unterschätzendes Risiko dar. Dies gilt umso mehr, wenn das Unternehmen einen Produktionsstandort im Ausland unterhält.

Praxisbeispiel: »Neueinstellung«

Ein deutsches Dienstleistungsunternehmen hat die vakante Stelle des Bereichsleiters »Personal« neu besetzt. Nach zwei Geschäftsjahren stellt ein Mitarbeiter des Finanz- und Rechnungswesens im Rahmen des Jahresabschlusses fest, dass die Kostenstelle, für die der Bereichsleiter verantwortlich ist, signifikant hohe Beträge ausweist. Nach näherer Prüfung stellt sich heraus, dass der Bereichsleiter zeitweise drei Leasingfahrzeuge der oberen Mittelklasse als Dienstwagen für sich in Anspruch genommen und über diese Kostenstelle abgerechnet hat. Weitere Prüfungshandlungen zur Person des verantwortlichen Bereichsleiters ergaben, dass die von diesem im Rahmen des Einstellungsverfahrens gemachten Angaben nicht den Tatsachen entsprechen haben. Insbesondere hatte er falsche Angaben zur Position bei seinem früheren Arbeitgeber gemacht.

Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass das betroffene Unternehmen durch eine Hintergrundrecherche im Vorfeld der Einstellung den entstandenen Vermögensschaden hätte vermeiden können. Bereits eine für das Unternehmen nicht mit Kosten verbundene Einsichtnahme in die Originalzeugnisse des Bewerbers hätte den eingetretenen Schaden verhindern können.

4.1.5 Haben Sie grundlegende Kontrollen in Ihrem Unternehmen eingeführt?

Weiterer Baustein eines effizienten Konzepts zur Vermeidung von Wirtschaftskriminalität im mittelständischen Unternehmen ist die stärkere Ausrichtung der internen Kontrollen auf die klassischen Risiken im Bereich der Wirtschaftskriminalität. Insbesondere in den geldnahen Bereichen, dem Finanz- und Rechnungswesen, der Buchhaltung, dem Einkauf und dem Vertrieb, kommt Prozesskontrollen eine elementare Bedeutung zu.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Prozessschwächen zu einem großen Teil auf die Nichtbeachtung grundlegender Kontrollprinzipien zurückführen lassen. Beispielsweise sind Funktionstrennung und Vier-Augen-Prinzip oft nicht konsequent umgesetzt. Darüber hinaus orientieren sich Berechtigungen nur selten an dem Need-to-know-Prinzip, sodass sich in den unternehmensinternen Systemen häufig Überberechtigungen finden.

Diese latent in den Systemen verborgenen Sicherheitslücken sind besonders kritisch, da nur der vorgesehene Soll-Prozess – nicht jedoch der tatsächlich gelebte Ist-Prozess – sichtbar ist. Es entwickelt sich so eine Art trügerische Sicherheit, die wirtschaftskriminelle Handlungen lange Zeit unentdeckt lassen kann. KPMG hat gute Erfahrungen damit gemacht, in der Prozessanalyse vorrangig den Ist-Prozess zu beleuchten, um so die bestehenden Möglichkeiten zur Manipulation zu identifizieren. Dieser Prozess sollte auf Basis von Interviews, Dokumentenanalyse und Funktionstests aufgenommen werden. Ergänzend sollte darüber hinaus eine Analyse kritischer Berechtigungskombinationen erfolgen. So findet man in der Praxis häufig »überraschende« Berechtigungen, die auf dem Papier eigentlich nicht existieren sollten.

Der Wert einer solchen Prozessanalyse steht und fällt ferner mit der Art der Darstellung. Führt eine Analyse zu einem Kompendium von mehreren hundert Seiten, so wird der Nachhall insbesondere bei den Stellen, die über eine Änderung zu entscheiden haben, vergleichsweise gering ausfallen. Es sollte daher eine möglichst einfache und eingängige Art der Darstellung gewählt werden.

Weiterhin ist eine klare Regelung von Verantwortlichkeiten und Genehmigungsbefugnissen entscheidend. Hierzu zählt auch eine explizite Formulierung von Aufsichtspflichten der Vorgesetzten im Hinblick auf deren Verantwortungsbereich. Zum einen gehört Kontrolle grundsätzlich zu einer verantwortlichen Position, da sich dahinter

stets Freigabeprozesse verbergen. Zum anderen sind Kontrollen eine notwendige Form der Qualitätssicherung. Nicht zuletzt sollte man auch bedenken, dass Mitarbeiter ein Anrecht auf Kontrolle haben, da sie sonst die Verantwortung für Vorgänge alleine zu tragen hätten.

Bei einer Betrachtung der Ist-Prozesse und der damit verbundenen Risiken sollte auch die Möglichkeit einer bewussten Umgehung von Prozesskontrollen betrachtet werden. Es ist daher von elementarer Bedeutung, durch die oberste Führungsebene eines Unternehmens klarzumachen, dass Richtlinien ausnahmslos für jeden Mitarbeiter gelten und Abweichungen hiervon nicht zulässig sind. Auf diese Weise erhalten Mitarbeiter Verhaltenssicherheit und können sich der Rückendeckung der Geschäftsführung in Zweifelsfragen sicher sein.

Durch eine unter Beachtung dieser Grundsätze vollzogene Ausrichtung der Prozesskontrollen auf wirtschaftskriminelle Risiken und die klare Regelung von Abläufen wird das Risiko einer Prozessumgehung erheblich reduziert. Dennoch sollten wesentliche Geschäftsvorfälle in regelmäßigen Abständen und ohne Ankündigung auf die Einhaltung der einschlägigen Richtlinien überprüft werden. Dies ist einerseits ein Prüfstein für die konsequente Umsetzung der Richtlinien, andererseits aber auch ein effektives Kontrollinstrument, da jeder Mitarbeiter – auch das Management – mit einer Überprüfung rechnen muss.

Praxisbeispiel: »Vollmachtsmissbrauch«

Ein mittelständisches deutsches Textilunternehmen hat den langjährigen Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft im europäischen Ausland mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet. Im Rahmen der allgemeinen, operativen Geschäftstätigkeit war er weitestgehend alleinvertretungsberechtigt. Diese Alleinvertretungsberechtigung nutzte der Geschäftsführer über mehrere Jahre zum Tätigen von – für die Tochtergesellschaft nachteiligen – Geschäften mit anderen lokalen Gesellschaften, an denen er persönlich beteiligt war. Zudem ließ sich der Geschäftsführer im Rahmen des geplanten Verkaufs eines Grundstücks und der Geschäftsanteile der Tochtergesellschaft weitreichende Vollmachten seitens der deutschen Muttergesellschaft erteilen. Diese nutzte er, um zunächst das Grundstück zu veräußern, wobei nur rund die Hälfte des erzielten Kaufpreises auf dem Geschäftskonto der Tochtergesellschaft einging. Sodann veräußerte er die gesamten Geschäftsanteile der Tochtergesellschaft weit unter Wert. Die Muttergesellschaft erlangte erst nach Abwicklung beider Geschäfte Kenntnis von den Geschäftspraktiken des lokalen Geschäftsführers.

Dieses Praxisbeispiel belegt anschaulich, dass weitreichende Handlungsspielräume von Mitarbeitern – insbesondere wenn es sich um Führungskräfte handelt – ein hohes Gefährdungspotenzial für das Unternehmen bieten. Der eingeräumte Handlungsspielraum sollte deshalb kontinuierlich und kritisch auf seine Notwendigkeit hin hinterfragt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die betroffene Führungskraft weitgehend autonom – etwa aufgrund einer räumlichen Distanz – und unkontrolliert – etwa aufgrund eines fehlenden internen Kontrollsystems – operieren kann. Letztlich bleibt es jedoch eine unternehmerische Entscheidung, wie im Einzelfall das Verhältnis zwischen Vertrauen und Kontrolle angemessen zu gewichten ist.

4.2 Entdeckung

Die systematische und strukturierte Aufdeckung wirtschaftskrimineller Handlungen ist ein weiteres Kernelement eines wirksamen Präventionssystems. Ein Präventionssystem kann zwar die Risiken im Zusammenhang mit wirtschaftskriminellem Handeln wesentlich reduzieren, bietet jedoch keinesfalls einen lückenlosen Schutzmechanismus für das Unternehmen. Beispielsweise helfen Kontrollen dabei, Gelegenheiten zu reduzieren, können sie jedoch nicht gänzlich ausschließen. Mittelständische

Unternehmen sind im Gegensatz zu den großen Konzernen solchen Situationen ungeschützt ausgeliefert, da ihre Organisationsstrukturen – insbesondere im Bereich der internen Kontrollsysteme – weniger komplex sind.

Umso wichtiger ist es gerade für mittelständische Unternehmen, erste Anzeichen eines nicht regelkonformen Verhaltens von Mitarbeitern bewusst wahrzunehmen und zielgerichtet darauf zu reagieren. An dieser Stelle spielen forensische Untersuchungstechniken eine entscheidende Rolle.

4.2.1 Forensische Untersuchungstechniken

Die bewusste Wahrnehmung erster Anzeichen ist entscheidend für die Stabilität eines Unternehmens gegen das Risiko wirtschaftskrimineller Handlungen. Im Rahmen von forensischen Untersuchungen begegnet man häufig Aussagen wie »Etwas seltsam war es ja schon ...« oder »Erstaunlich, dass das nicht früher aufgefallen ist«.

Wirtschaftskriminelles Handeln ist üblicherweise mit Verschleierungshandlungen verbunden; dennoch bleiben fast immer Auffälligkeiten zurück. Häufig finden sich Frühwarnindikatoren – sogenannte »Red Flags«. Forensische Prüfungen zielen auf die Aufdeckung dieser einschlägigen Frühwarnindikatoren und nutzen die im Unternehmen vorhandenen elektronischen Daten, Papierdokumentationen sowie das spezifische Fachwissen der Mitarbeiter als Untersuchungsbasis.

Wird beispielsweise eine Häufung von Bestellbeträgen nahe vorgesehener, dokumentierter Genehmigungsgrenzen identifiziert und sind diese einem einzelnen Einkäufer bzw. Lieferanten zuzuordnen, so kann dies umfängliche Detailprüfungen rechtfertigen, die bis zur Analyse der Echtheit der entsprechenden Eingangsrechnungen gehen können. Dabei kann die Aufbereitung der unternehmensinternen Datenbestände mithilfe analytischer Prüfprogramme erfolgen. Derartige Programme erlauben die Bildung und Analyse von relevanten Kennzahlen, sodass beispielsweise die Beträge nahe an Genehmigungsgrenzen identifiziert werden können. Die dargestellten Varianten greifen auf bereits bestehende Daten und Informationen zurück, die nahezu in jedem Unternehmen in elektronischer Form zur Verfügung stehen. Somit ist der Aufwand der Datensammlung als eher gering zu betrachten.

Ein weiterer möglicher Ansatz im Rahmen forensischer Untersuchungen sind Hintergrundrecherchen zu natürlichen und juristischen Personen. So können insbesondere im Unternehmen bestehende Interessenkonflikte beispielsweise in Form von gesellschaftsrechtlichen Verflechtungen eines Mitarbeiters mit einem Lieferanten identifiziert werden.

Der Einsatz forensischer Untersuchungstechniken bietet für mittelständische Unternehmen hervorragende Möglichkeiten, die Effizienz bei der Aufdeckung wirtschaftskrimineller Handlungen zu steigern. Die Güte der Ergebnisse wird jedoch insbesondere durch die Vorüberlegung bestimmt, wonach überhaupt sinnvollerweise mit spezifischen Mitteln gesucht werden soll.

Eine der gängigsten Prüfungen stellt die unangekündigte Kontrolle der Reisekostenabrechnungen in Form von Stichproben dar. Dieses Vorgehen beinhaltet eine umfängliche Prüfung der Richtigkeit der Angaben einerseits sowie der Richtlinienkonformität andererseits. Dabei ist hierarchieunabhängig zum Beispiel die Veranlassung der Kosten zu prüfen, alternative Reisemittel zur Ermittlung der tatsächlich günstigsten Variante sind einzubeziehen sowie die gefahrenen Kilometer mittels eines internetbasierten Routenplaners zu kontrollieren. Erfahrungsgemäß hat dieses Vorgehen bereits eine erhebliche disziplinarische Wirkung, unabhängig von der tatsächlichen Wahrscheinlichkeit, in eine solche Kontrolle einbezogen zu werden. Es geht vorrangig um die subjektiv empfundene Wahrscheinlichkeit bzw. um die Möglichkeit, bei nonkonformem Verhalten »ertappt« zu werden.

Für die Erzielung einer breiten Präventivwirkung ist ferner eine offene Kommunikation entscheidend. Dies ist umso wichtiger, als unangekündigte Prüfungen ohne konkreten Anlass recht aufwendig sind und insofern nicht flächendeckend durchgeführt werden können. Weiterhin ist eine derartige Kommunikation mit der Signalwirkung verbunden, dass konformes und integrires Verhalten hohe Priorität bei der Unternehmensleitung haben.

Für die Durchführung dieser Art von Prüfungen sind jedoch Mitarbeiter erforderlich, die über umfangreiche Erfahrungen mit der Identifikation von wirtschaftskriminellen Handlungen verfügen und Kenntnisse über typische Handlungsmuster und Frühwarnindikatoren besitzen. Das Feld und die Facetten wirtschaftskrimineller Handlungen sind dabei sehr umfangreich; daneben sind die Aufgaben innerhalb des Unternehmens meist zahlreich und die Prüfung selbst ist zeitintensiv.

Insbesondere in mittelständischen Unternehmen bleibt die Durchführung solcher Prüfungen, insbesondere derjenigen ohne konkreten Anlass, eine unternehmerische Entscheidung, die nach Durchführung einer individuellen Kosten-Nutzen-Abwägung zu treffen ist.

4.2.2 Meldung von Verdachtsmomenten durch Mitarbeiter

Bei der Schaffung einer angemessenen Präventionsorganisation stellt sich weiter die Frage, welche Möglichkeiten Mitarbeiter haben, mit Verhaltensunsicherheiten umzugehen. Gemeint ist sowohl die Unsicherheit beim Verdacht einer wirtschaftskriminellen Handlung als auch die klassische Dilemmasituation im Alltagsgeschäft. Es ist wünschenswert, dass sich Mitarbeiter an ihre direkten Vorgesetzten wenden und diese um Rat bitten. Dies zeigt zum einen das Vorherrschen eines vertrauensvollen Umgangs, zum anderen gibt es hier die Möglichkeit der Rückfrage, was besonders im Rahmen der Klärung wesentlich sein kann.

Aber auch für mittelständische Unternehmen kann unter Umständen ein Hinweisgebersystem ein wichtiger alternativer Kommunikationskanal in all jenen Fällen sein, in denen der normale Weg (Information des direkten Vorgesetzten) nicht eingeschlagen werden kann oder nicht angemessen ist. So können die Beobachtungen des Mitarbeiters ja gerade den eigenen Chef betreffen. Weiter kann die nicht anonyme Meldung eines Verdachts unter Umständen mit Sanktionen durch Kollegen oder einen Vorgesetzten verbunden sein.

Ein funktionierendes Hinweisgebersystem muss nicht zwangsläufig mit einer komplexen und kostenintensiven Struktur verbunden sein. Vielmehr lassen sich bereits mit einfachsten Mitteln respektable Ergebnisse erzielen. So können bereits die Einrichtung einer telefonischen Hotline zu Ombudsleuten oder die Einrichtung eines (elektronischen) Briefkastens völlig ausreichend sein, um die Möglichkeit für anonyme Meldungen zu schaffen. Die Unternehmensleitung hat hier die Aufgabe, eine Struktur zu wählen, die zur Kultur des Unternehmens passt. Zentrale und unverzichtbare Merkmale eines Hinweisgebersystems müssen dabei jedoch immer dessen Unabhängigkeit sowie die Gewährleistung und Zusicherung von Anonymität sein.

4.3 Reaktion

Eine angemessene und effiziente Präventivstruktur ist erst dann vollständig ausgebildet, wenn strukturierte Prozesse für eine angemessene Reaktion auf Verdachtsmomente oder entdeckte Fälle vorhanden sind. Ziele dieser Prozesse sind neben der Sicherung von Beweisen die Vermeidung unnötiger weiterer Schäden bzw. die Schadensvertiefung nach der Entdeckung der wirtschaftskriminellen Handlung. Insbesondere muss aber auch der **Mitarbeiterschutz** eine wesentliche Motivation zur Festlegung professioneller Abläufe sein. Anschuldigungen oder Verdachtsmomente können falsch und der Ruf eines loyalen Mitarbeiters kann schnell ruiniert sein. Daher gehört eine strukturierte Behandlung von Verdachtsmomenten zur Wahrnehmung der Fürsorgepflicht des Unternehmers gegenüber allen Mitarbeitern.

Die Einführung von strukturierten Abläufen, die festlegen, wie bei der Entdeckung oder dem Verdacht von wirtschaftskriminellem Verhalten zu verfahren ist, gehört zu den wesentlichen Bestandteilen eines angemessenen Reaktionsprozesses. Dabei spielt insbesondere die Definition von Sofortmaßnahmen eine entscheidende Rolle. Ein wesentliches Strukturelement ist die schriftliche Fixierung eines sogenannten Notfallplans. Ein Notfallplan ist ein Dokument, in dem die Grundsätze und Verfahren dargelegt sind, die ein Unternehmen in Reaktion auf ein schwerwiegendes Delikt umsetzt. Er unterstützt damit ebenfalls schnelles und vor allem richtiges Handeln. Ein wesentliches Element des Notfallplans ist dabei, unternehmensintern Ansprechpartner für derartige Situationen zu benennen und Stellen zu definieren, die umgehend in den Prozess einzubeziehen sind.

Besonders plakativ ist hierbei das sogenannte »1-1-1-Schema«, welches die Maßnahmen in Schritte unterteilt, die nach einem Tag, einer Woche bzw. einem Monat abgeschlossen sein müssen. Der genaue Zeitraum ist natürlich stark von der konkreten Situation abhängig. Im Folgenden sind exemplarisch Aktionspläne für die einzelnen Zeiträume genannt:

- **Aktionsplan Tag 1:** Sichern gefährdeter Vermögenswerte; Sichern von Beweismitteln; Widerruf aller erteilten Vollmachten; Freistellung der verdächtigen Personen sowie Sicherstellung, dass wichtige Aufgaben in deren Verantwortungsbereich fortgeführt werden.

- **Aktionsplan Woche 1:** Einleitung bzw. externe Beauftragung einer Untersuchung; Identifikation möglicher Zeugen; Abwägung der geschäftlichen Konsequenzen; Klärung arbeitsrechtlicher Fragen; Maßnahmen zur Schadensreduzierung.
- **Aktionsplan Monat 1:** Vermögensrückgewinnung einleiten; rechtliche Konsequenzen festlegen; steuerliche bzw. bilanzielle Auswirkungen bewerten; begünstigende Umstände ermitteln (Schwachstellen im Unternehmen); Einleitung von Präventivmaßnahmen.

Die Einführung und Festlegung strukturierter Abläufe ist umso wichtiger, als wahrscheinlich jedes Unternehmen irgendwann vor der Notwendigkeit stehen wird, eine forensische Prüfung durchzuführen bzw. durchführen zu lassen. Dabei handelt es sich regelmäßig um Ausnahmesituationen, die an alle Beteiligten hohe Anforderungen stellen sowie schnelle und wohl überlegte Aktionen erfordern. Hinzu kommt, dass die Situation zu Anfang meist unklar ist, sodass es schwerfällt, Entscheidungen zu treffen. Weiterhin bedeutet eine solche Untersuchung für die Betroffenen eine massive Beeinträchtigung des beruflichen und privaten Lebens. Daher sind neben prozessualen auch zahlreiche menschliche Aspekte zu beachten, nicht zuletzt deshalb, weil auch die Augen der übrigen Belegschaft auf den Umgang mit der verdächtigen Person gerichtet sein werden. Fehler, die dort geschehen, beispielsweise Vorverurteilungen, die sich am Ende als nicht haltbar herausstellen, haben so einen maßgeblichen Einfluss auf die Loyalität zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Insbesondere vor dem Hintergrund ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern sollte die Unternehmensführung sich deshalb kritisch mit der Frage auseinandersetzen, ob das Unternehmen tatsächlich in der Lage ist, eine forensische Untersuchung mit all ihren Risiken ohne die Hinzuziehung von externen Spezialisten durchzuführen.

Auch ist zu berücksichtigen, dass der Reaktionsprozess mit der Aufklärung einer wirtschaftskriminellen Handlung und der möglichen Sanktionierung von Betroffenen nicht abgeschlossen ist. Zum Aufbau bzw. zur Stärkung der Präventivorganisation sollte im Anschluss an eine Untersuchung immer auch eine Analyse dahingehend durchgeführt werden, welche Umstände begünstigend waren oder die Tat überhaupt erst ermöglicht haben. Daneben sollte auch betrachtet werden, welche Frühwarnsignale es bereits vor der eigentlichen Entdeckung gegeben hat. Beides spielt eine wesentliche Rolle, um die Vorbeugung zu verbessern. Begünstigende Umstände haben häufig mit organisatorischen Schwachstellen in den betroffenen Bereichen zu tun. Beispiele hierfür sind das Fehlen oder die Ineffizienz von Kontrollen.

Die Ergebnisse der Analyse sollten den jeweils verantwortlichen Mitarbeitern mit der Aufforderung zur Verfügung gestellt werden, die identifizierten Schwachstellen zu beheben. Die begünstigenden Umstände müssen aber nicht zwangsläufig auf die Organisation beschränkt sein. Häufig spielen auch ein schlechtes Betriebsklima oder nicht gelebte Unternehmenswerte eine entscheidende Rolle.

Der Erfolg eines Präventionssystems ist letztendlich immer davon abhängig, mit welcher Stringenz ein solches System in der Organisation umgesetzt wird. Mit dieser Frage entscheidet sich, ob es bei einem halbherzigen Ansatz bleibt oder aber, ob eine nachhaltige Stabilisierung des Unternehmens gegen wirtschaftskriminelle Handlungen und somit eine langfristige Sicherung des Unternehmenswertes erreicht werden.

5. Zusammenfassung

Der vorgestellte Ansatz zeigt, welche Möglichkeiten es gibt, um wirtschaftskriminelle Handlungen im Unternehmen zu vermeiden bzw. auf sie zu reagieren. Stimmt man zu, dass Wirtschaftskriminalität auch für mittelständische Unternehmen ein ernst zu nehmendes Risiko darstellt, so ist die Umsetzung eines Programms, das über den reinen Compliance-Gedanken hinausgeht, die einzig logische Schlussfolgerung.

Die Erhöhung der Transparenz stellt darüber hinaus einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Die Reputation eines Unternehmens bestimmt die Attraktivität als Arbeitgeber und Geschäftspartner wesentlich mit. Nicht zuletzt das Image entscheidet darüber, wer im Markt erfolgreich ist.

Die Vermeidung von Wirtschaftskriminalität oder – positiv formuliert – die Umsetzung des Grundwertes Integrität im Unternehmen wird in der Zukunft daher mehr und mehr als echte Führungsaufgabe verstanden werden.

Der im Rahmen dieser Publikation vorgestellte Ansatz ver setzt mittelständische Unternehmen in die Lage, das Risiko Wirtschaftskriminalität aus einer ganzheitlichen, für das Unternehmen relevanten Perspektive zu betrachten und zu verstehen. Der Ausgangspunkt ist hierbei die Bewusstmachung der eigenen – individuellen – Gefährdungssituation, die sich aus den Eigenarten des Unternehmens und seiner Umwelt ergibt. Dieses Bewusstsein bildet die Grundlage, mit dem Risiko Wirtschaftskriminalität in angemessener Weise umzugehen. Schließlich trägt es dazu bei, das Unternehmensvermögen zu schützen.

Wirtschaftskriminalität ist ein vielschichtiges Phänomen. Vollständig ausschließen kann man sie nie. Es gibt jedoch bewährte und wirkungsvolle Ansätze, die mit ihr verbundenen Risiken weitestgehend zu minimieren.

Diese Ansätze müssen nicht zwangsläufig mit aufwendigen und kostenintensiven Strukturen verbunden sein. Vielmehr lässt sich auch auf eine pragmatische – und der Größe des Unternehmens angepassten – Art und Weise die Anfälligkeit eines Unternehmens für wirtschaftskriminelle Handlungen reduzieren.

Präventive Ansätze alleine reichen jedoch nicht aus. Neben einem der Unternehmenskultur angemessenen Maß an Vertrauen ist auch Kontrolle ein zwingendes Element von verantwortungsvollem Unternehmertum.

Nicht zuletzt weil die ganz überwiegende Mehrheit aller Mitarbeiter loyal und integer handeln, sollte jedes Unternehmen – gerade zu deren Schutz – professionelle und strukturierte Abläufe bereithalten, die einen effizienten und professionellen Umgang mit Wirtschaftskriminalität sicherstellen.

6. Appendizes

Frühwarnindikatoren und Maßnahmen

Auch mittelständische Unternehmen sehen sich mit den unterschiedlichsten Ausprägungen von wirtschaftskriminellen Handlungen konfrontiert. Um eine schnelle Identifikation von auffälligen Handlungsmustern zu gewährleisten, werden im Folgenden exemplarisch ausgewählte Frühwarnindikatoren für wirtschaftskriminelles Handeln aufgezeigt sowie geeignete Maßnahmen zur Eingrenzung der Risiken dargestellt.

Handlungsmuster	»Red Flags«	Maßnahmen zur Eingrenzung des Risikos
Gezielter Einkauf von Gütern bzw. Dienstleistungen zu überhöhten Preisen. Dabei wird auf die Einholung von Vergleichsangeboten bzw. auf die Durchführung von Ausschreibungen verzichtet. Überhöhte Angebote oder Abrechnungen werden akzeptiert, um im Gegenzug »Kick-back«-Zahlungen von dem begünstigten Lieferanten zu erhalten.	<ul style="list-style-type: none"> • Unklare, nicht nachvollziehbare und unvollständig dokumentierte Einkaufsentscheidungen; • Lieferanten suchen ausschließlich den persönlichen Kontakt zu bestimmten Einkaufsmitarbeitern; • Aufteilung der Bestellung (Splitting) zur Umgehung des Genehmigungsverfahrens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von Richtlinien und Verfahrensanweisungen im Einkaufsbereich; • Controlling der Einkaufspreise/Durchführung von stichprobenartigen Prüfungen ohne konkreten Anlass; • Implementierung von Rahmenverträgen mit den wichtigsten Lieferanten (Abrufbestellungen).
Begünstigung von Kunden seitens eines Vertriebsmitarbeiters durch Verkauf von Gütern unter den üblichen Preisen oder überhöhte Rabattgewährung zur Generierung von »Kick-back«-Zahlungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Rabatt- und Preisminderungsquoten einzelner Vertriebsmitarbeiter; • Auffällige Veränderungen der Leistungszahlen von Vertriebsmitarbeitern; • Signifikante Veränderung von Verkaufspreisen bzw. -konditionen nach dem Wechsel von Vertriebsmitarbeitern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von verbindlichen Vertriebskonditionen; • Implementierung eines Vier-Augen-Prinzips bei der Unterschreitung von Preisen bzw. bei der Gewährung von Rabatten jenseits definierter Grenzen; • Durchführung von Prüfungen ohne konkreten Anlass (Bildung relevanter Kennzahlen mittels analytischer Prüfprogramme).
Umleitung von Zahlungsströmen auf Drittkonten durch Anlage und Nutzung von fiktiven Lieferanten in Verbindung mit fingierten Einkaufsvorgängen.	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantendaten (Adress- bzw. Bankverbindungsdaten) stimmen mit den entsprechenden Daten von Mitarbeitern überein; • Zahlungen werden über Sammelkonten abgewickelt und somit nicht den Kreditoren zugeordnet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiges Controlling der Lieferanten und der Kreditorenstammdaten; • Einführung eines Standardprozesses zur Anlage von Kreditoren (Vier-Augen-Prinzip/Funktions-trennung).
Abrechnung von überhöhten bzw. privat veranlassten Reise- bzw. Spesenaufwendungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhtes Aufwandsvolumen für Reisekosten, Spesen etc.; • Belege gleichen Datums, jedoch von unterschiedlichen, weit entfernten Orten; • Bewirtungsrechnungen, Spesen- bzw. Geschenkquittungen ohne die erforderliche Freigabe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung von Plausibilisierungsroutinen und Abrechnungskontrollen; • Überprüfung von Genehmigungsprozessen auf deren Wirksamkeit und ordnungsgemäße Durchführung.

Täter- und Tatmerkmale im Bereich Wirtschaftskriminalität

In einer von KPMG durchgeführten Fallstudie zum Thema Wirtschaftskriminalität wurden 360 Fälle aus der Praxis analysiert, davon rund die Hälfte bei Mittelstandsunternehmen.

Danach ergibt sich folgendes Profil eines »typischen« Wirtschaftsstraftäters:

- **Mittleres Lebensalter:** 70 Prozent der Täter waren zwischen 36 und 55 Jahre alt.
- **Männlich:** 85 Prozent der Täter waren Männer.
- **Mittlere bis lange Unternehmenszugehörigkeit:** In 36 Prozent der Fälle arbeiteten die Täter bereits seit zwei bis fünf Jahren im Unternehmen, bevor sie in wirtschaftskrimineller Weise aktiv wurden. In 22 Prozent der Fälle waren sie sogar länger als zehn Jahre Mitarbeiter des Unternehmens. In nur 13 Prozent der Fälle waren die Täter weniger als zwei Jahre im Unternehmen.
- **Gehobenes Management:** 60 Prozent der Täter gehörten dem oberen Management an, 11 Prozent davon dem Topmanagement. In 26 Prozent der Fälle waren Mitglieder des mittleren Managements involviert.

Folgende Tatumstände gehen typischerweise mit einer Wirtschaftsstraftat einher:

- **Alleintat:** In 68 Prozent der Fälle handelten die Täter allein.
- **Unternehmensintern:** In 89 Prozent der Fälle waren die Täter Mitarbeiter des betroffenen Unternehmens, wobei 20 Prozent der Täter mit einem Externen kollusiv zusammenarbeiteten.
- **Wiederholungstat:** 91 Prozent der Täter waren Wiederholungstäter; jeder Dritte handelte mehr als 50 Mal in wirtschaftskrimineller Absicht.

- **Periodenhaftes Handeln:** 67 Prozent der Täter waren über einen Zeitraum von einem Jahr bis zu fünf Jahren aktiv, bevor sie entdeckt wurden bzw. ihre Handlungen einstellten.

Es besteht ein grundsätzlicher Unterschied zwischen den Tätern von Wirtschaftsdelikten und Tätern anderer Kriminalitätsformen. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass der überwiegende Teil der Wirtschaftsstraftäter eine geringe oder keine Vorstrafenbelastung aufweist und im Hinblick auf das Spektrum verwirklichter Delikte weniger vielseitig ist als andere Straftäter. Außerdem verfügen wirtschaftskriminelle Straftäter über eine bessere Bildung und unterliegen zumeist keinen allgemeinen Verhaltensauffälligkeiten.

Aufgrund dieser und anderer Besonderheiten kann der überwiegende Teil des betreffenden Personenkreises als sozial unauffällig charakterisiert werden. Wirtschaftskriminelle verfügen über die jeweiligen Charakteristika des eigenen Berufsstandes, die erst Zugangsvoraussetzungen zu den Tätigkeiten beinhalten, aus denen heraus die Wirtschaftsdelikte begangen werden. Auch das soziale Umfeld des Wirtschaftstäters wird in der Regel intakt sein.

7. Ansprechpartner

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)
Sigrid Hintzen
Rechtsanwältin, Abteilung Recht
Breite Straße 29
10178 Berlin
T +49 30 2028-1560
F +49 30 2028-2560
E-Mail: s.hintzen@bdi.eu

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Frank M. Hülsberg
Partner, Leiter Forensic
Barbarossaplatz 1a
50674 Köln
T +49 221 2073-1678
F +49 1802 11991 3312
E-Mail: fhuelsberg@kpmg.com

Weitere Informationen:

Korruption verhindern – Empfehlungen des BDI
[www.bdi-online.de/Dokumente/OeA-Verteidigung/
Broschuere_Korruption_verhindern_3._Auflage_2007.pdf](http://www.bdi-online.de/Dokumente/OeA-Verteidigung/Broschuere_Korruption_verhindern_3._Auflage_2007.pdf)

Studie 2006 zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2006

Impressum

BDI-Drucksache Nr. 421
ISSN: 0407-8977

Herausgeber

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)
Breite Straße 29
10178 Berlin
www.bdi.eu

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
www.kpmg.de

Verlag

Industrie-Förderung GmbH, Berlin

Grafik und Layout

Konzept: Factor Design
Umsetzung: DCM – Druck Center Meckenheim

Autor

Frank M. Hülsberg, KPMG

Redaktion

Josef Düren, BDI
Sigrid Hintzen, BDI

Projektkoordination

Sabine Reuss, KPMG

Druck

DCM – Druck Center Meckenheim

Stand

1. Auflage, Januar 2009

