

Fraud in der Wirtschaftskrise

Ein Überblick über Fraud und andere Integritätsrisiken sowie deren Auswirkungen auf Unternehmen in Mittel- und Osteuropa

Inhalt

Einleitung	3
Fraud und Integritätsrisiken	6
Die Strategie eines risikobewussten Unternehmens	14
Fazit	18



Einleitung

Die Auswirkungen der Finanzkrise und des globalen wirtschaftlichen Abschwungs stellen derzeit selbst die widerstandsfähigsten Marktteilnehmer vor enorme unternehmerische Herausforderungen. Unternehmensleitungen sind gezwungen, sich auf kurzfristige Maßnahmen zu konzentrieren, um Gefahren wie Liquiditätsengpässe oder gar die Insolvenz ihrer Gesellschaften abzuwenden. Staatliche Institutionen sollen trotz Mittelknappheit durch geeignete Maßnahmenpakete noch schlimmere Ausmaße der Wirtschaftskrise vermeiden helfen.

Dabei sehen sich sowohl die privaten Unternehmen als auch der Staat demselben Dilemma gegenüber: Wie lässt sich schnellstmöglich eine Besserung der Lage erzielen, ohne den Shareholder Value sowie mittel- und langfristige Stabilitätsmaßnahmen aus dem Auge zu verlieren?

Im Zuge des Wirtschaftsabschwungs treten weltweit neue Gefahren für die Wirtschaft zu Tage. So deckte der jüngste Zusammenbruch verschiedener Investitionsmodelle moderne Arten von Wirtschaftskriminalität auf, von denen Unternehmen bisher nicht bzw. nicht in derartigem Ausmaß betroffen waren.

Einer der wenigen positiven Effekte, den man aus der Finanzkrise ziehen mag, ist die neue Zurückhaltung von Kreditgebern. Durch die verstärkte Rückforderung von Kreditfinanzierungen oder Kapitalanlagen tragen diese dazu bei, dass betrügerische Anleihen oder betrügerisches Investitionsmanagement entdeckt und weitere Schäden begrenzt werden.

Fraud¹ und andere wirtschaftskriminelle Handlungen in Unternehmen sind von zunehmender Bedeutung, da mittlerweile jedes zweite Unternehmen davon betroffen ist. Wenn das wirtschaftliche Überleben einer Gesellschaft oder auch eines Einzelnen gefährdet ist, kann es zu weiteren Verschiebungen der Grenze zwischen moralisch akzeptiertem und nicht akzeptiertem Verhalten kommen. Täter und kriminelle Organisationen, die ihren Gewinn aus wirtschaftskriminellen Handlungen ziehen, sehen gerade in einer Wirtschaftslage wie der jetzigen mehr Chancen denn Gefahren.

Die folgenden Ausführungen zeigen auf, welche Auswirkungen die aktuelle Wirtschaftskrise auf die Ausprägung von Fraud und Integritätsrisiken hat. Wir weisen auf die Kernprobleme hin, derer sich Unternehmensleitungen, Aufsichtsrate und andere Überwachungsorgane bewusst sein sollten: Welche Arten von Wirtschaftskriminalität werden zunehmen und mit welchen regulatorischen Reaktionen wird zu rechnen sein?

Wir geben Ihnen Empfehlungen, mit welchen Maßnahmen Fraud-Risiken kurzfristig zu steuern sind, um den Shareholder Value Ihres Unternehmens langfristig zu sichern und zu steigern.

¹ dolose oder deliktische Handlungen von strafrechtlicher Relevanz, im weiteren Sinne Sammelbegriff für Betrug, Unterschlagung, Untreue und Ähnliches

Voraussetzungen für wirtschaftskriminelles Handeln

Das von dem amerikanischen Kriminologen Dr. Donald Cressey entwickelte Fraud Triangle benennt die drei wesentlichen Voraussetzungen, unter denen Menschen wirtschaftskriminelle Handlungen begehen: Neben einem Anreiz sowie einer Gelegenheit, die sich dem Täter bietet, ist dieser auch in der Lage, sich eine innere Rechtfertigung für sein kriminelles Handeln zu konstruieren. Die gegenwärtige globale Wirtschaftskrise schafft verstärkt Möglichkeiten dafür, dass diese drei Faktoren zusammentreffen. Die Gefahr für ein Unternehmen, Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen zu werden und dadurch Schaden zu erleiden, ist größer denn je.



Abb. 1 Das Fraud Triangle

Anreiz

Obwohl wirtschaftskriminelle Handlungen auch von einem Unternehmen selbst bzw. zu dessen Vorteil begangen werden können, sind es doch immer Individuen, welche die einzelnen Schritte einer dolosen Tat ausführen. Meist geht man davon aus, dass sich Menschen bewusst inkorrekt oder kriminell verhalten, um daraus eigene, insbesondere finanzielle Vorteile zu ziehen. Beispielsweise durch Manipulation von Unternehmenszahlen, um einen in Aussicht gestellten Jahresbonus zu erreichen. Die Realität stellt sich jedoch komplexer dar: Neben persönlichem materiellem Nutzen sind das Streben nach persönlicher Anerkennung oder der Wunsch, den Unternehmenserfolg zu steigern, weitere Faktoren, die Menschen zu Wirtschaftsstraftaten antreiben. Auch der Druck von oben spielt hierbei eine wichtige Rolle.

Ein weiteres starkes Motiv stellen Verlustängste dar, zum Beispiel die Angst vor dem Verlust von Einkommen, Arbeitsplatz, Macht oder Ansehen. Personalentlassungen können bei den verbleibenden Beschäftigten Ängste auslösen und somit Anreiz zu wirtschaftskriminellen Handlungen schaffen. Zwar ist die große Mehrheit der Menschen von Natur aus ehrlich und gerät normalerweise nicht in Versuchung, auf unrechtmäßige Weise persönlichen Nutzen zu erlangen, sobald jedoch die persönliche Existenz eines Einzelnen auf dem Spiel steht oder die Zukunft des Unternehmens vom Auftragsabschluss eines Neukunden abhängt, sinken die moralischen Bedenken und wächst der Anreiz, sich unrechtmäßig zu verhalten. So wird ein Bestechungsgeld bezahlt, um die finanzielle Zukunft des Unternehmens zu sichern, oder auch geschwiegen, wenn man ein solches Verhalten bei Geschäftspartnern beobachtet.

Gelegenheit

Veränderungen bieten Gelegenheiten und Veränderungen gibt es in der Wirtschaft immer. Neu ist jedoch, wie die aktuelle Wirtschaftskrise zahlreiche Veränderungen forciert und beschleunigt. Unternehmen stehen unter enormen Druck, aufgrund schlechter Auftragszahlen und damit einhergehender Liquiditätsengpässe ihre Kosten schnellstmöglich zu senken.

Verschiedenartige Programme und Projekte, die in wirtschaftlich guten Zeiten zur langfristigen Ausrichtung des Unternehmens auf den Weg gebracht worden sind, werden nun gestoppt, da keine finanziellen Mittel mehr zur Verfügung stehen. Unternehmen sehen sich aus wirtschaftlichen Gründen zu Mitarbeiterentlassungen gezwungen, ohne dass ihnen die Zeit bleibt, sich mit den langfristigen unternehmerischen Konsequenzen hieraus zu befassen.

Veränderungen im Unternehmen, seien sie organisatorischer, prozessualer oder personeller Art, hinterlassen Lücken im internen Kontrollsystem. So kann eine reduzierte Mitarbeiterzahl dazu führen, dass die Trennung von Aufgaben und Pflichten nur noch eingeschränkt gewährleistet ist. Diese ist jedoch ein wesentlicher Bestandteil der internen Kontrolle zur Vermeidung von wirtschaftskriminellen Handlungen. Eine weitere Folge kann sein, dass Überwachungsmaßnahmen, die ursprünglich als Kontrollmechanismus implementiert wurden, ganz ausgesetzt werden.

Innere Rechtfertigung

Der dritte Faktor des Fraud Triangle ist die Fähigkeit Einzelner, unabhängig von ihrer Hierarchieebene im Unternehmen, ihr Fehlverhalten zu rechtfertigen. Mögliche Rechtfertigungen, die insbesondere in wirtschaftlich angespannten Zeiten anzutreffen sind, lauten:

„Um in diesem Land Geschäfte zu machen, muss man einfach Bestechungsgelder zahlen. Das machen andere auch so und es führt kein Weg daran vorbei.“

„Wenn sich die Vorstandsebene Bonuszahlungen in Millionenhöhe leistet, warum soll mir nicht auch ein Teil zustehen?“

„Eine 'kreative Buchführung' stellt keine wirtschaftskriminelle Handlung dar. Man legt nur die Regeln etwas anders aus.“

„Unser Unternehmen ist grundsätzlich solide. Und wenn ich Grenzen überschreiten muss, um uns über die nächsten sechs Monate zu bringen, dann ist das eben erforderlich.“

„Ich hätte einen höheren Bonus verdient, also habe ich diese Differenz selbst etwas ausgeglichen, indem ich ein paar Kosten geltend gemacht habe.“

In schwierigen wirtschaftlichen Zeiten geraten die moralischen Grundwerte von Einzelnen schneller ins Wanken und es erscheint leichter, eigenes Fehlverhalten zu rechtfertigen.

Fraud und Integritätsrisiken

Die Zusammenhänge zwischen der Wirtschaftskrise und einer gesteigerten Motivation zu wirtschaftskriminellen Handlungen haben wir im vorangehenden Kapitel aufgezeigt. Was wird nun angesichts dieser Situation auf die Unternehmen und Investoren, den Staat und seine Regulierungs- oder Aufsichtsbehörden zukommen? Die folgenden Fragen und Erläuterungen stellen einen Leitfaden dar, der es Unternehmensleitungen, Prüfungsausschüssen und sonstigen Interessensvertretern ermöglicht, sich der aktuellen speziellen Risiken wirtschaftskriminellen Handelns in ihrem Unternehmen bewusst zu werden:

1. Besteht die Gefahr, dass unser Unternehmen an Bestechungen beteiligt ist und regulatorische Konsequenzen zu befürchten sind?

Viele Länder in Mittel- und Osteuropa implementieren oder aktualisieren derzeit (bzw. haben dies vor kurzem getan) ihre Gesetzgebung zur Korruptionsbekämpfung. Viele Unternehmen (oder zumindest einige ihrer älteren Mitarbeiter) sind jedoch überzeugt, dass es notwendig ist, Schmiergelder zu zahlen (oder Agenten zu nutzen, welche die richtigen Kontakte zum vorteilhaften Preis haben), um auf den Wachstumsmärkten konkurrenzfähig zu sein.

Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit erste Schritte eingeleitet, um globale Antikorruptionsrichtlinien oder Compliance-Programme zu erarbeiten. Es wurde jedoch teilweise versäumt, durch die Implementierung effizienter Prozesse und Kontrollen für die konsequente Einhaltung dieser Richtlinien zu sorgen, um Korruption tatsächlich zu verhindern. Anreize (z. B. Geschäftsabschlüsse), Gelegenheiten (z. B. über Beraterzahlungen) und Möglichkeiten der inneren Rechtfertigung (z. B. weil etwas gängige Praxis ist) sind weiterhin vorhanden.

2. Wie sehr belastet der Schaden, der auf Beschaffungsseite durch Wirtschaftskriminalität oder durch Umsatzabfluss verursacht wird, unsere Geschäftszahlen?

Es ist immer wieder überraschend, wie wenig Unternehmen das Ausmaß der Belastung ihres Geschäfts durch wirtschaftskriminelle Handlungen kennen. So verfügen beispielsweise viel zu wenige Handelsunternehmen über verlässliches Datenmaterial zu Lagerschwund.

Ein genaues Verständnis der Risiken in den Beschaffungsprozessen ist in den Unternehmen eher selten vorhanden. Häufig existieren keine oder nur unzureichende Kontrollen, um diesen Risiken zu begegnen.

Die durch wirtschaftskriminelle Handlungen verursachten Schäden werden im Wirtschaftsjahr 2009 auf einem hohen Niveau bestehen bleiben. Manche Experten schätzen die Verluste auf 7% der Einnahmen, so beispielsweise die Association of Certified Fraud Examiners in ihrem „Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse“ aus dem Jahr 2008. Als Durchschnittswert erscheint uns dies eher hoch; es ist jedoch festzustellen, dass einzelne Unternehmen tatsächlich bereits Verluste in dieser Höhe erlitten haben.

Ohne die Einrichtung adäquater Kontrollmechanismen wird die Gelegenheit und damit die Gefahr derartiger hoher Verluste für Unternehmen weiterhin bestehen.

3. Wie gut kennen wir unsere Geschäftspartner?

Unternehmen werden zunehmend für das Verhalten ihrer Geschäftspartner in die Verantwortung genommen. Nicht nur die Öffentlichkeit zeigt hier ein wachsendes Interesse, auch internationale Regulierungsbehörden verfolgen Unternehmen und deren Verantwortliche aufgrund von Fehlverhalten ihrer Geschäftspartner (z. B. Joint-Venture-Partner oder Handelsvertreter). Unternehmen sollten daher bewusstes Fehlverhalten von Geschäftspartnern, wie beispielsweise die Zahlung von Bestechungsgeldern zur Erlangung von Geschäftsabschlüssen, nicht einfach ignorieren.

Risiken für wirtschaftskriminelle Handlungen liegen jedoch nicht nur auf Vertriebsseite. Auch auf der Beschaffungsseite können Geschäftspartner einem Unternehmen durch unethisches Verhalten erheblichen Schaden zufügen, beispielsweise wenn Subunternehmer umweltschädigende Materialien verwenden oder von Lieferanten vorgenommene Materialbeschaffungen aus unzuverlässigen Quellen stammen.

Unternehmen haben vereinzelt begonnen, sich mit diesen Risiken auseinanderzusetzen. Sinnvoll ist es hier beispielsweise, mit Instrumenten der Corporate Intelligence eine Integritätsprüfung (Integrity Due Diligence) von Geschäftspartnern durchzuführen. Doch vielen Unternehmen ist die Notwendigkeit solcher Maßnahmen noch nicht bewusst. Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten, in denen jeder Marktteilnehmer unter finanziellem Druck steht und durch Kosteneinsparungsmaßnahmen belastet ist, bieten sich monetäre Anreize für ein derartiges Fehlverhalten, sodass Unternehmen verstärkt für einen ausreichenden Kenntnisstand hinsichtlich der Integrität ihrer Geschäftspartner sorgen sollten.

4. Besteht im Unternehmen die Gefahr eines schwerwiegenden Datendiebstahls?

In der Vergangenheit betrafen die Diskussionen um Fraud, Integritäts- und Vermögensverluste im Wesentlichen finanzielle Werte (z. B. Bargeld oder Wertpapiere) und materielle Vermögenswerte (z. B. Warenbestände). Seit einiger Zeit wird jedoch zunehmend über Verluste von persönlichen Daten in Unternehmen berichtet, die mit erheblichen Reputationsschäden für die betroffenen Unternehmen einhergehen.

Diese Datenverluste scheinen nicht nur das Resultat von Pannen zu sein, sondern auch das Ergebnis wirtschaftskrimineller Handlungen oder bewussten Fehlverhaltens. Kriminellen Organisationen ist der Wert solcher persönlichen Daten längst bewusst; insbesondere Bankdaten, aber auch Forschungs- und Entwicklungsergebnisse sind einem erhöhten Risiko ausgesetzt.

Die Hauptgefahr geht unseres Erachtens von der Unzulänglichkeit der eingesetzten Kontrollmechanismen aus, die den Tätern die Gelegenheit zu kriminellen Handlungen bietet. Viele Unternehmen haben bereits Maßnahmen zur Erhöhung der Datensicherheit eingeleitet, doch es besteht immer noch ein großes Potenzial für eine weitere Minimierung des Datendiebstahlrisikos.

Gefahren gehen hier von kriminellen Vereinigungen aus, die in betrügerischer Absprache mit Unternehmensmitarbeitenden handeln oder Unternehmen infiltrieren und bestehende Kontrollmaßnahmen umgehen.



5. Wie stabil sind die Kontrollen in unseren Treasury- und Kreditwesenprozessen?

Man neigt dazu, betrügerische Händler einzig mit Investmentbanken in Zusammenhang zu bringen. Zu einprägsam waren die Meldungen, die in der Vergangenheit über Händler und Bankmanager berichteten, die außerhalb ihres autorisierten Rahmens agierten und dadurch die Stabilität ihres gesamten Finanzinstituts ins Wanken brachten.

In der Realität betreiben jedoch auch Unternehmen anderer Branchen in ihren Treasury-Abteilungen regelmäßig Handel mit Finanzderivaten oder andere Spekulationsgeschäfte. Es ist also nicht allein der Finanzsektor, der in diesem Bereich den Risiken betrügerischen Handelns ausgesetzt ist.

Die derzeitige Wirtschaftslage birgt die Gefahr, dass Händler noch leichter in betrügerischer Absicht unentdeckt agieren können, da das Kontrollumfeld in vielen Unternehmen aufgrund personeller Veränderungen oder Änderungen der Geschäftsabläufe geschwächt ist. Zur Verbesserung der eigenen Ergebnisdarstellung können Händler beispielsweise versucht sein, kurzfristig veranlagte Wertpapiere in langfristig gehaltene Papiere umzuwandeln, um notwendige „Fair market“-Bewertungen durch Anschaffungskosten zu ersetzen und so mögliche Wertanpassungen, die zu Wertberechtigungen und damit zu Ergebnisminderungen führen können, aus den Büchern der Gesellschaft zu verbannen.

Eine weitere Gefahr betrügerischen Handelns geht von der derzeitigen Zurückhaltung bei der Kreditvergabe aus. Da Unternehmenskredite schwerer zu erlangen sind, erliegen Kreditantragsteller möglicherweise verstärkt der Versuchung, die der Bank zur Verfügung gestellten Zahlen zu manipulieren. Die Rechtfertigung hierfür wird in den schwierigen Marktbedingungen und in der Erklärung, lediglich einen vorübergehenden Liquiditätsengpass des Unternehmens zu überbrücken, gefunden.

Möglichkeiten bestehen hier insbesondere im Hinblick auf Kreditvergaben, die gegen spezielle Vermögenswerte abgesichert sind. Die Bandbreite der Vermögenswerte, gegen die ein entsprechender Kredit abgesichert werden kann, erstreckt sich dabei von eher traditionelleren Werten (z. B. Warenbeständen, Debitoren, Anlagen und Betriebseinrichtung) bis hin zu immateriellen Vermögenswerten (Markenrechten, Patenten, Franchise- und Design-Rechten).

6. Besteht die Gefahr, dass unser Unternehmen an Kartellrechtsverstößen beteiligt ist?

Die Europäische Kartellbehörde geht zunehmend proaktiv bei der Aufdeckung und Untersuchung von Kartellrechtsverstößen vor. Die Gesamthöhe der auferlegten Geldstrafen erreichte einen Milliardenbetrag und wir erwarten, dass sich dies fortsetzen wird. Die Behörden stocken ihr Personal auf und arbeiten bei Verfahren immer öfter grenzübergreifend zusammen. Für viele der kürzlich aufgenommenen EU-Mitgliedsstaaten wird diese Art der Regulierungstätigkeit völlig neu sein. Das Risiko, auf kartellrechtliches Fehlverhalten hin untersucht zu werden, ist für Unternehmen signifikant gestiegen. Neben den angesprochenen Strafen droht dem betroffenen Unternehmen ein immenser Reputationsschaden. Indessen wird die Aufdeckung von Kartellverstößen zunehmend durch Kronzeugenregelungen unterstützt, wonach Hinweisgeber, die selbst dem Kartell angehören, mit Straffreiheit rechnen können.

Trotz enormer Strafen, wie sie auch in jüngster Vergangenheit verhängt worden sind, und strafrechtlicher Verfolgung Einzelner werden gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Gelegenheiten zu Markt- und Preisabsprachen genutzt. Eine innere Rechtfertigung fällt leicht, da solche Vereinbarungen von vielen Marktteilnehmern noch nicht als wirtschaftskriminelles Handeln gewertet werden.

7. Bringen wir unser Unternehmen durch unsere Personaleinstellungsprozesse in Gefahr?

Der Druck auf Arbeitssuchende nimmt in wirtschaftlich schlechten Zeiten drastisch zu. Bewerbende werden sich zunehmend gedrängt fühlen, persönliche Angaben zu verschönern, um sich gegen Mitbewerbende durchzusetzen. Die persönliche innere Rechtfertigung ist für den Einzelnen dabei leicht zu finden. Falsche Angaben zu Qualifikationen oder Referenzen, das Vorenthalten von wesentlichen Informationen, die sich nachteilig auf die Bewerbung auswirken könnten, bis hin zur Verheimlichung ausstehender Gefängnisstrafen sind nur einige Beispiele dafür, wie weit Einzelne zu gehen bereit sind, um sich einen Arbeitsplatz zu verschaffen.

Auf Unternehmensseite bereitet die Wirtschaftskrise mit ihren einhergehenden Personaleinsparungsmaßnahmen den Boden für ein derartiges betrügerisches Verhalten. Denn Kosteneinsparungen im Personalbereich treffen auch die Abteilungen, die mit Einstellungsprozessen und Auswahlverfahren befasst sind. Aufgrund geringerer Personalkapazitäten wird es nicht immer möglich sein, sich ausreichend mit einzelnen Bewerbern zu befassen.

Anders als bei früheren Rezessionen wirkt sich die Krise scheinbar mindestens genauso stark auf den Dienstleistungssektor aus wie auf das produzierende Gewerbe. Dienstleistungsanbieter, einschließlich Banken, Anwaltskanzleien, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, sehen sich daher einem erhöhten Risiko ausgesetzt.

8. Wie verlässlich sind unsere Finanzdaten?

Werden Fehlinformationen zur Finanzsituation eines Unternehmens im Zusammenspiel von Bereichsleitern und Dritten verbreitet, kann es schwierig sein, betrügerisches Vorgehen zu identifizieren. Prüfungsausschüsse sollten grundsätzlich abwägen, ob interne Kontrollsysteme und laufende Prozesse robust und vor allem wirksam genug sind, um Bilanzbetrug zu vermeiden. Hilfreich sind hierbei folgende Fragestellungen:

- Welche moralischen Werte lebt die Führungsebene vor („the tone at the top“)?
- Existiert eine ausreichende Funktionstrennung von Pflichten und Verantwortlichkeiten auch nach vollzogenen Kosteneinsparungsmaßnahmen?
- Fördern die Vergütungssysteme ein adäquates Führungsverhalten?
- Existiert ein geeignetes Hinweisgebersystem und werden die Mitarbeitenden dazu ermutigt, Bedenken zu äußern?
- Ist die Interne Revision zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben personell ausreichend aufgestellt und verfügen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über hinreichende Qualifikationen, um betrügerische Handlungen und Compliance-Verstöße aufzudecken?
- Sind eindeutige und zutreffende Berichtswege definiert?
- Existieren ausreichende bilanzielle Kenntnisse, um das Zahlenwerk zu hinterfragen?
- Wie gut, stringent und transparent ist unser Reporting-System?

Wirtschaftskriminelle Handlungen, die aktuell aufgedeckt werden, wurden zumeist im Vorjahr oder noch früher initiiert. Die Wirtschaftskrise wird lediglich als Beschleuniger in der Aufdeckung von Fehlverhalten dienen, ganz im Sinne von Warren Buffett, der einst einprägsam feststellte: „You only find out who is swimming naked when the tide goes out“ („Erst bei Ebbe stellt man fest, wer nackt badet“).

9. Wie verlässlich sind grundsätzliche Informationen, die wir gegenüber Stakeholdern und Regulierungsbehörden veröffentlichen?

Falschinformationen, die in betrügerischer Absicht veröffentlicht werden, betreffen nicht zwangsläufig die Finanzsituation eines Unternehmens. Sie können beispielsweise auch Unternehmensmaßnahmen im Bereich Umwelt oder Personal anbelangen. Ziel einer solchen Falschinformation kann sein, unternehmerisches Ansehen zu erlangen oder den Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Mitunter dient die gezielte Verbreitung von Fehlinformationen auch dem Verheimlichen unterschiedlichster Verfehlungen im Unternehmen.

Die grundsätzliche Gefahr besteht darin, dass Einzelne ihr Verhalten als harmlose „dichterische Freiheit“ rechtfertigen, ohne sich der erheblichen rufschädigenden Konsequenzen für ihr Unternehmen bewusst zu sein; schließlich kann ein Vertrauensverlust nach aufgedeckter Falschinformation die Zukunftssituation des gesamten Unternehmens schwer belasten.

10. Wie gut ist unser Unternehmen auf Krisenzeiten vorbereitet?

„Versäumtes Planen gleicht der Verurteilung zum Scheitern“, sagt ein alter Aphorismus. In der Zeit finanzieller Turbulenzen und eines erhöhten Betrugsrisikos müssen Unternehmen „untersuchungs- und aufklärungsbereit sein“, d.h. sie müssen Verfahren zur Durchführung von Untersuchungen und Aufklärungen bereits eingeleitet und die Kenntnis darüber haben, wo die entsprechenden Daten gespeichert sind und wie diese schnell abgerufen werden können, damit die Untersuchungs- und Aufklärungsvorgänge nicht unnötig verzögert werden.

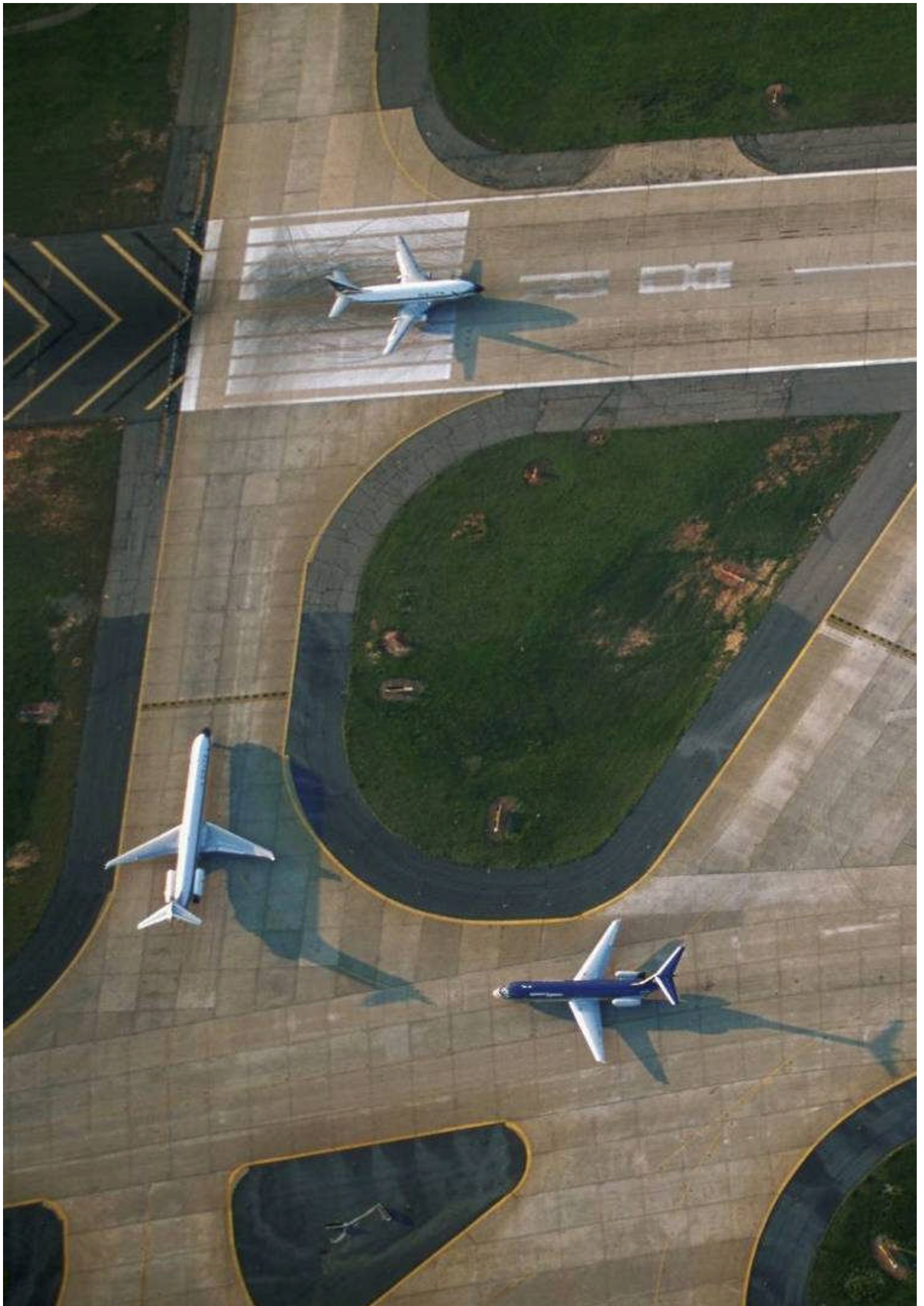
Regulierungsbehörden werden darüber hinaus verstärkt versuchen, Verfahren durch das Verhängen von Bußgeldern abzukürzen. Hierbei spielen für die Regulierungsbehörden folgende Kriterien eine Rolle:

- Wie konsequent reagiert ein Unternehmen auf ein Verdachtsmoment, wie umfassend und unabhängig sind die eingeleiteten internen Untersuchungsmaßnahmen?
- Wie gut funktionieren die Kontrollsysteme des Unternehmens?
- Wie groß ist die Kooperationsbereitschaft des Unternehmens gegenüber der Regulierungsbehörde?
- Wie robust ist das Compliance-Programm des Unternehmens? Sind Anpassungen notwendig und werden eingeleitete Maßnahmen auch auf ihre Effektivität getestet?

11. Sind unsere D&O-Versicherungen und Vertrauensschadenversicherungen ausreichend?

Auch wenn man über die besten internen Kontrollen, Compliance-Programme und Notfallübungen verfügt, sollte man sicherstellen, dass ausreichende D&O-Versicherungen (Directors and Officers Liability Insurances) oder Vertrauensschadenversicherungen abgeschlossen sind, um Manager bei Streitverfahren und gegen Schadensersatzansprüche oder Mitarbeiterverfehlungen abzusichern. Obwohl dies in Westeuropa und den Vereinigten Staaten bereits einigermaßen verbreitet ist, ist in den mittel- und osteuropäischen Ländern ein solcher Schutz von Managern und verantwortlichen Mitarbeitern immer noch selten. Jede Geschäftsaktivität einer Gesellschaft mit oder in Nordamerika, insbesondere wenn es sich um ein in den USA börsennotiertes Unternehmen handelt, erhöht das Risiko von Sammelklagen, die erhebliche potenzielle Schäden für ein Unternehmen in sich bergen.

Vorausdenkende Gremien und Prüfungsausschüsse sollten sich von ihren Versicherungen informieren lassen und sicherstellen, dass ein ausreichender Versicherungsschutz gegeben ist.



Die Strategie eines risikobewussten Unternehmens

Das erfolgreiche Management von Wirtschaftskriminalität berücksichtigt eine Vielzahl von Einflussfaktoren. Die Identifikation der relevanten Fraud-Risiken, das vorgelebte Führungsverhalten des Managements oder der effiziente Einsatz moderner Technologien sind nur wenige Beispiele, die wir hier nennen. Risikobewusste Unternehmen bewerten bestehende Möglichkeiten und Maßnahmen zur Risikokontrolle anhand eines umfangreichen Systems, das sich wie folgt darstellen lässt:²

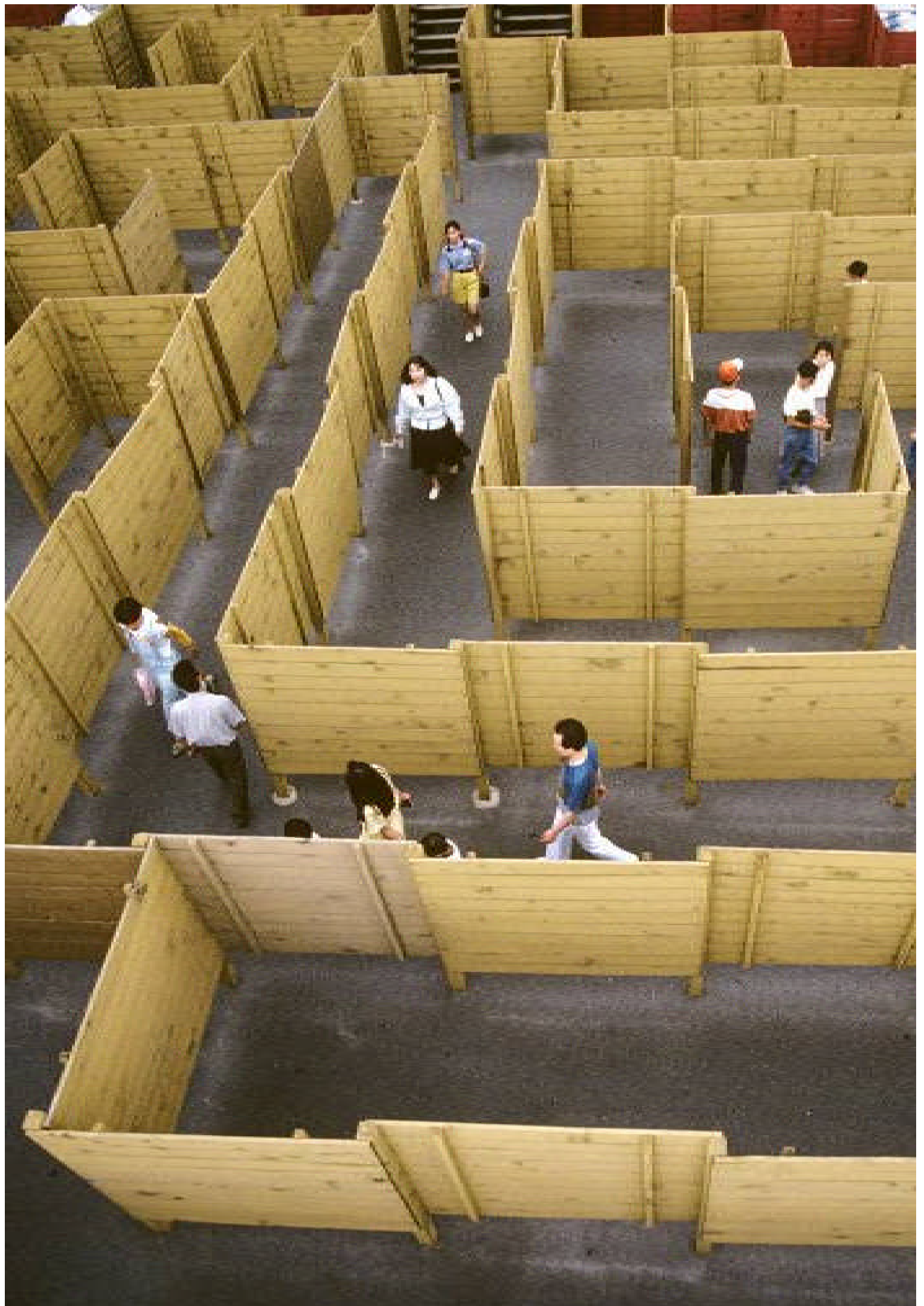


Abb. 2 Das Fraud-Wheel von PricewaterhouseCoopers

² Im Jahr 1992 entwickelte das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ein Modell zur Bewertung interner Kontrollen. Dieses Modell wurde als genereller Rahmen für interne Kontrollen anerkannt und wird allgemein als Standard verwendet, an dem Gesellschaften die Effektivität ihrer internen Kontrollsysteme messen können. Wir haben die Grundstruktur des COSO-Modells übernommen, um wesentliche Kernelemente eines Risikokontrollmodells für wirtschaftskriminelle Handlungen zu beschreiben.

Jedes Unternehmen hat eine individuelle Strategie festzulegen, wie gegen Wirtschaftskriminalität vorzugehen ist und wie die Risiken, die von betrügerischen Handlungen ausgehen, überwacht und gesteuert werden sollen. Wir haben nachfolgend Fragen zusammengestellt, die den Verantwortlichen für strategische Unternehmensausrichtung im Kampf gegen Wirtschaftskriminalität als Leitfaden dienen können:

- **Unternehmensleitbilder** – Wie wird sichergestellt, dass die Führungsebene moralische Werte vorlebt und dass dieses Leitbild alle Hierarchieebenen durchdringt? Trägt das Vergütungssystem, inklusive der Zielvorgaben und Bonusvereinbarungen, zur Aufrechterhaltung der moralischen Werte bei oder werden diese dadurch untergraben?
- **Unternehmensführung** – Wird ausreichend informiert und proaktiv daran gearbeitet, einen umfassenden Überblick über bestehende Risiken wirtschaftskrimineller Handlungen, daraus resultierende mögliche Verluste und Präventionsprogramme zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität zu erhalten? Wie können Einzelne dazu beitragen, um eine Unternehmenskultur, die sich bewusst gegen Wirtschaftskriminalität richtet, zu unterstützen?
- **Ethikgrundsätze und Verhaltensrichtlinien** – Existieren hinreichende Richtlinien zur Eindämmung betrügerischer Handlungen und werden effiziente Methoden zur Bekämpfung eingesetzt, wie beispielsweise Verhaltenskodizes, Richtlinien zu Interessenkonflikten, Bestechung und Betrug, Hinweisgebersysteme oder Trainingsmaßnahmen? Sind diese Maßnahmen bekannt, werden sie unterstützt und tatsächlich umgesetzt?
- **Risikobeurteilung** – Was sind die Hauptrisiken in Bezug auf wirtschaftskriminelle Handlungen und Integrität? Wer ist für die Beurteilung dieser Risiken verantwortlich und auf welcher Informationsgrundlage basiert die Beurteilung? Wer befasst sich mit den Fraud- oder Integritätsrisiken, die von Verbindungen zu Geschäftspartnern ausgehen können, z. B. zu Handelsvertretern, Zulieferern oder Joint Venture-Partnern?
- **Identifikationsmaßnahmen zur Aufdeckung betrügerischer Handlungen** – Ist das vorhandene Kontrollsystem darauf ausgerichtet, Unregelmäßigkeiten zu identifizieren und wirtschaftskriminelle Handlungen und Fehlverhalten aufzudecken oder gar zu verhindern? Werden effiziente Methoden wie unangekündigte Kontrollen, Stichprobenprüfungen oder Datenauswertungen eingesetzt, um mögliche Täter zu entlarven oder von vornherein abzuschrecken? Ist das Hinweisgebersystem, das eine entscheidende Rolle im Kampf gegen Wirtschaftskriminalität spielt, vertrauenswürdig und sicher?
- **Information des Managements** – Verfügen die Unternehmensleitung und die Führungskräfte über ausreichende Informationen, um die Risiken von Wirtschaftskriminalität effizient zu beurteilen und ihnen entgegenzuwirken? Wie gut funktioniert der Informationsfluss, inklusive Berichtswesen, das verlässlich über Fraud-Vorfälle und durch sie verursachte Schäden, über laufende interne Untersuchungen und Hinweisgeberaktivitäten informieren soll?
- **Kommunikation und Schulungsmaßnahmen** – Werden auch auf Mitarbeiterebene ausreichende Informationen bereitgestellt und geeignete Schulungsmaßnahmen angeboten, um Mitarbeitende für Risiken und mögliche Maßnahmen gegen Wirtschaftskriminalität zu sensibilisieren und sie mit präventiven oder aufdeckenden Kontrollmöglichkeiten vertraut zumachen? Sind die Mitarbeitenden im operativen Geschäft und den Finanzbereichen personell und fachlich ausreichend aufgestellt, um betrügerische Handlungen aufdecken zu können?
- **Einstellungs- und Beförderungsprozesse** – Gibt es ausreichende verlässliche Informationen zur Integrität der Personen und Mitarbeitenden, die verantwortliche Positionen übernehmen sollen?



-
- **Aufsicht durch das Management** – Werden von den Führungskräften die von Wirtschaftskriminalität ausgehenden Gefahren ernst genommen, beobachtet und erforderlichenfalls Maßnahmen ergriffen? Stellt das Management die Überwachung und Einhaltung der Compliance-Richtlinien sicher und sorgt es für die Durchführung von Schulungsmaßnahmen?
 - **Informationsaustausch (Gatekeeper Funktionen)** – Wie funktioniert die Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmensbereiche zur Eindämmung wirtschaftskrimineller Handlungen? Kooperieren Bereiche wie die Interne Revision, die Rechtsabteilung, der Betriebsschutz sowie Compliance-Abteilungen im Sinne eines gemeinsamen wirkungsvollen Anti-Fraud-Managements?
 - **Reaktion auf wirtschaftskriminelle Handlungen** – Wie wird mit aufkommenden Verdachtsmomenten umgegangen? Wird eine umfassende und unabhängige Untersuchung eingeleitet und werden adäquate Gegenmaßnahmen ergriffen? Wie wird sichergestellt, dass gewonnene Erfahrungen aus einer Untersuchung unternehmensweit umgesetzt werden und Schlussfolgerungen nicht nur für den betroffenen Bereich gezogen werden?

Fazit

Die derzeitige Wirtschaftskrise verändert die Art und das Ausmaß wirtschaftskrimineller Handlungen, von denen Unternehmen betroffen sein können. Die Veränderungen vollziehen sich dabei so rasch, dass sich potenziellen Tätern weitreichende Gelegenheiten für kriminelle Handlungen auftun. Die Hemmschwelle, moralische Grenzen zu überschreiten und Anreize zu erliegen oder wegzusehen, wenn sich andere unrechtmäßig verhalten, wird für Einzelne sinken. Aus unserer Sicht ist es daher ratsam, sich die geänderten Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für Wirtschaftskriminalität im Unternehmen bewusst zu machen.

Aber auch kriminelle Handlungen, die bereits vor der Krise begangen wurden, werden nun durch die Neuordnung von Prozessen oder Verantwortlichkeiten zu Tage treten. Hier gilt es, mit der Einleitung umfassender Sofortmaßnahmen und einer internen Sachverhaltsaufklärung ein deutliches Zeichen gegen Wirtschaftskriminalität zu setzen.

Eine wichtige Rolle im Management von Wirtschaftskriminalität und in der Förderung der Integrität aller Mitarbeitenden kommt der Unternehmensführung zu. Die Beschäftigten eines Unternehmens werden sich an den oberen Führungsebenen und den dort vorgelebten Leitbildern orientieren. Nur wenn auch auf oberster Führungsebene moralischem Fehlverhalten der Kampf angesagt wird, können langfristige Veränderungen in der Unternehmenskultur erzielt werden.

Betonen möchten wir an dieser Stelle, dass sich ein effektives Management wirtschaftskrimineller Risiken für ein Unternehmen mehr als auszahlt. Während Unternehmen über alle Branchen hinweg verzweifelt nach Möglichkeiten suchen, ihre Kosten zu reduzieren, bietet der Kampf gegen Wirtschaftskriminalität, gegen Vermögensverluste und -missbrauch im Unternehmen ein immenses Kosteneinsparungspotenzial und bedarf nur einer vergleichsweise geringen Investition.

Um wirtschaftskriminelle Handlungen zu bekämpfen und einzudämmen, gibt es jedoch kein Patentrezept. Es muss eine unternehmensindividuelle Strategie erarbeitet werden, die mit geeigneten Maßnahmen auch verfolgt wird. Während die Zielrichtung von der Unternehmensführung vorzugeben ist, sollten Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche in die Entwicklung der Maßnahmen und die Umsetzung involviert sein, damit die Ernsthaftigkeit und Bedeutung, die dem Thema beigemessen wird, zum Ausdruck kommt. Viele Großunternehmen verfügen auf Fachebene über exzellent ausgestattete Rechts-, Compliance- oder Revisionsabteilungen. Diese agieren in der Regel jedoch nicht dort, wo der Ursprung wirtschaftskriminellen Fehlverhaltens liegt — an vorderster Front, im operativen Geschäft und in den Finanzabteilungen — dort muss betrügerischem Handeln der Kampf angesagt werden.

PricewaterhouseCoopers hat ein Instrument entwickelt, mit dessen Hilfe Unternehmen ihr Programm zur Eliminierung wirtschaftskrimineller Handlungen bewerten können. Falls Sie mehr über unsere Methodik und Vorgehensweisen erfahren möchten, setzen Sie sich mit uns in Verbindung.

PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers erbringt branchenspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung, um öffentliches Vertrauen zu bilden und den Wert für Mandanten und deren Anteilseigner zu erhöhen.

Über 155.000 Mitarbeiter in 153 Ländern der Welt teilen innerhalb unseres Netzwerks ihre Kenntnisse und Erfahrungen, um neue Sichtweisen sowie praktische Lösungsansätze zu entwickeln.

Forensische Dienstleistungen in Mittel- und Osteuropa

Mit dem größten Netz von Abteilungen für forensische Dienstleistungen in der Welt, die in 63 Ländern tätig sind und über 1.400 Spezialisten beschäftigen, verfügen die PwC- Gesellschaften über umfangreiche Erfahrungen mit der Behandlung von schwierigen Situationen im Bereich der Wirtschaftskriminalität.

Unsere schnell wachsende Abteilung für forensische Dienstleistungen in Mittel- und Osteuropa beschäftigt über 60 Experten, einschließlich Wirtschaftsprüfer, ehemaliger Mitarbeiter der Aufsichtsbehörden, Ökonomen und EDV-Experten.

Zu unseren Dienstleistungen zählen:

- Untersuchungen
- Steuerung des Risikos wirtschaftskrimineller Handlungen
- Unterstützung bei Handelsstreitigkeiten
- Unterstützung bei internationalen Arbitragen
- Untersuchungen von Streitigkeiten bei Transaktionen und Konflikten unter Aktionären
- Forensische technologische Lösungen
- Dienstleistungen bezüglich des geistigen Eigentums
- Dienstleistungen bei Lizenzsteuerung
- Mit Versicherungsansprüchen zusammenhängende Dienstleistungen
- Mit Geldwäschebekämpfung zusammenhängende Dienstleistungen
- Mit Investitionsprojekten zusammenhängende Dienstleistungen
- Unterstützung bei Untersuchungen durch amerikanische Regulierungsbehörden

Ansprechpartner für forensische Dienstleistungen in Mittel- und Osteuropa



John Wilkinson
Moskau, Russland
Tel.: +7 (495) 223 5046
E-Mail: john.d.wilkinson@ru.pwc.com
Partner, Leiter der Abteilung
Forensische Dienstleistungen für Mittel-
und Osteuropa, Russland und die
Gemeinschaft unabhängiger Staaten



Jan Vylita
Bratislava, Slowakei
Tel.: +421 (2) 59350 417
E-Mail: jan.vylita@sk.pwc.com
Direktor, Leiter der Abteilung
Forensische Dienstleistungen für die
Slowakei und Ungarn



Brian O'Brien
Warschau, Polen
Tel.: +48 (22) 523 4485
E-Mail: brian.obrien@pl.pwc.com
Partner, Leiter der Abteilung
Forensische Dienstleistungen für Polen
und das Baltikum



Kemal Ozmen
Bukarest, Rumänien
Tel.: +40 (21) 202 8614
E-Mail: kemal.ozmen@ro.pwc.com
Direktor, Leiter der Abteilung
Forensische Dienstleistungen für
Rumänien und Südosteuropa



Sirshar Qureshi
Prag, Tschechische Republik
Tel.: +420 (2) 51151 235
E-Mail: sirshar.qureshi@cz.pwc.com
Partner, Leiter der Abteilung
Forensische Dienstleistungen für die
Tschechische Republik



Irina Novikova
Moskau, Russland
Tel.: +7 (495) 223 5046
E-Mail: irina.novikova@ru.pwc.com
Direktorin, Betrugsrisiken und Kontrollen

www.pwc.com/sk/forenzne-sluzby

Jan Vylita

Direktor, Forensische Dienstleistungen
Tel.: +421 903 642 052
E-Mail: jan.vylita@sk.pwc.com

Andrea Hubíková

Managerin, Forensische Dienstleistungen
Tel.: +421 911 400 873
E-Mail: andrea.hubikova@sk.pwc.com

Vladimír Gonda

Manager, Forensische Dienstleistungen
Tel.: +421 911 357 147
E-Mail: vladimir.gonda@sk.pwc.com