



FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

Roger Odenthal

Kriminalität am Arbeitsplatz

Korruption und Unterschlagung
durch Mitarbeiter erkennen und
verhindern



Roger Odenthal

Kriminalität am Arbeitsplatz

Roger Odenthal

Kriminalität am Arbeitsplatz

Korruption und Unterschlagung durch
Mitarbeiter erkennen und verhindern



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2005

Lektorat: Jens Kreibaum

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-322-99686-2

ISBN 978-3-322-99685-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-99685-5

Vorwort

Als junger Mitarbeiter einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kam ich erstmals direkt mit dem Thema Wirtschaftskriminalität in Berührung und wurde zunächst von dem erhabenen Gefühl der persönlichen Teilhabe an einem seltenen Phänomen beherrscht. Hinzu kam beschämte Neugier angesichts des Umstandes, dass der Chefbuchhalter des geprüften Unternehmens mit vergleichbar einfachen Mitteln und unter unseren wachsamen Augen namhafte Beträge entwendet hatte, ohne dass dies aufgefallen war.

Die sich daran anschließende Auseinandersetzung mit Tat und Täter, betroffenen Unternehmen und angewandten Prüfungsmethoden hält bis heute an. Bereits erste Recherchen zeigten mir die Alltäglichkeit des Vorfalls, der dennoch in vielen Unternehmen nur unzureichend wahrgenommen wurde.

Nach vielen hierauf gerichteten Prüfungen und entsprechend langer Revisionstätigkeit bin ich zwischenzeitlich der Überzeugung, dass Mitarbeiterkriminalität zu den selbstverständlichen Begleiterscheinungen wirtschaftlichen Handelns gehört. Deren unterschiedliche Erscheinungsformen, vom einfachen Griff in die Firmenkasse, über Einkaufsbetrug, Korruption, Computerdelikte, Diebstahl von Informationen bis hin zur komplexen Bilanzfälschung, lässt sich zutreffend als „Wirtschaften mit kriminellen Mitteln“ charakterisieren.

Wirtschaftskriminalität beschreibt einen nie nachlassenden Wettbewerb zwischen Tätern, welche Sicherheitslücken von Unternehmen nutzen und sich in immer neuen Variationen deren Vermögen aneignen sowie Opfern, Unternehmen, Anteilseignern, Arbeitnehmern, Bürgern, die nachhaltig geschädigt werden. Die Auseinandersetzung ist weder fair noch gleich. In einer auf Vertrauen begründeten Gesellschaft ist der Täter begünstigt, da er hierzu notwendige Regeln nicht beachtet oder zum eigenen Vorteil nutzt. Dem können potenzielle Opfer lediglich ihre nie erlahmende Wachsamkeit entgegensetzen. Hierzu möchte dieses Buch beitragen.

Roger Odenthal

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Wirtschaftskriminalität im Aufwind	11
1.1 Schimäre oder Problem?	11
1.2 Definition von Unterschlagungshandlungen	12
1.3 Mitarbeiterkriminalität und Führungsprinzipien	12
2 Merkmale einer Unterschlagung	15
2.1 Regeln und Strukturen	15
2.2 Unterschlagungsobjekte	15
2.3 Tatbestandteile	17
2.3.1 Überblick	17
2.3.2 Die Aneignung	19
2.3.3 Vertuschungshandlung	20
2.3.3.1 Motivation für die Vertuschung	20
2.3.3.2 Ist eine Vertuschung notwendig?	21
2.3.3.3 Vertuschungsoptionen	22
2.3.3.4 Folgen der Vertuschung	29
2.3.3.5 Zusammenfassender Überblick zur Vertuschung	30
2.3.4 Die Verflüssigung der Beute	31
2.3.5 Die Verwendung der Beute	33
3 Kriminalitätsprävention in Unternehmen	35
3.1 Einflussfaktoren für den Kriminalitätsumfang	35
3.2 Ansatzpunkte für eine wirkungsvolle Prävention	36
3.2.1 Einflussfaktor „Mensch“	36
3.2.1.1 Wissen Sie wie Betrüger denken?	36
3.2.1.2 In der Schule der Nation	40
3.2.1.3 Auswahl von Stellenbewerbern	41
3.2.1.4 Erkennen von Notsituationen	46
3.2.1.5 Ethik-Richtlinien	46
3.2.1.6 Generalpräventive Maßnahmen	49
3.2.2 Einflussfaktor „Gelegenheit“	49
3.2.2.1 Gelegenheit macht Diebe	49
3.2.2.2 Sichern Sie werthaltiges Betriebsvermögen	50
3.2.2.3 Dokumentierte Prozesse und klare Vollmachten	51
3.2.2.4 Klare Einkaufs- und Vergaberichtlinien	53
3.2.2.5 Clean Desk Policy	55
3.2.2.6 Mitarbeiterrotation in geldnahen Bereichen	55
3.2.2.7 Wirksame interne Kontrollen	56

3.2.3	Entdeckungsrisiko	57
3.2.3.1	Der Zeithorizont des Betrügers.....	57
3.2.3.2	Prävention und Aufwand.....	58
3.2.3.3	Stärkung der Revisionsarbeit.....	63
3.2.3.4	Aufnahme von Unterschlagungshinweisen	64
3.2.3.5	Ausschluss privater Bereiche im Unternehmen	66
3.2.3.6	Überwachung kritischer Tätigkeiten.....	68
3.2.3.7	Aufzeichnung von Aktivitäten.....	68
3.2.3.8	Berücksichtigung der Personalvertretung.....	68
3.2.4	Strafe	69
3.2.4.1	Gerechtigkeit für Ungerechte	69
3.2.4.2	Schuldrechtliche Konsequenzen.....	70
3.2.4.3	Arbeitsrechtliche Konsequenzen	73
3.2.4.4	Strafrechtliche Konsequenzen.....	74
4	Notfallstrategie	81
4.1	Funktion einer Notfallstrategie.....	81
4.2	Beteiligte Stellen	82
4.3	Einzelne Fragestellungen.....	83
5	Prüfungsmethoden und -werkzeuge	87
5.1	Die Waffen des Prüfers	87
5.2	Checklisten und Expertensysteme	87
5.3	Kriminalistische Beziehungsanalyse	90
5.4	Prüfsoftware im Einsatz	91
5.4.1	Der digitale Fingerabdruck.....	91
5.4.2	Kennzahlenanalysen	93
5.4.3	Detektivische DV-Auswahltechniken.....	97
5.4.3.1	Abweichungs- und Ursachenanalysen.....	97
5.4.3.2	Deliktorientierte Analyse.....	108
5.4.3	Musterbasierte DV-Auswahltechniken.....	116
5.4.3.1	Der feine Unterschied.....	116
5.4.3.2	Die Gedanken von Frank Benford.....	117
5.4.3.3	Vorbereitung und Durchführung der Analyse	120
5.4.3.4	Die Beurteilung von Abweichungen	122
5.4.3.5	Interpretationsprobleme und Irrtümer.....	128
5.5	Auf den Spuren flüchtiger Bits und Bytes	131
5.5.1	Der Arbeitsplatz-Computer als Tatwerkzeug	131
5.5.2	Die Beweissicherung.....	132
5.5.2.1	Beweissicherung in der Praxis.....	132
5.5.2.2	Professionelle Beweissicherung	133
5.5.3	Die Auswertung des Datenträgers	134
5.6	Weitere Spezialsoftware.....	135

5.7	Autoren-Identifikation.....	135
5.7.1	Der Code des Täters	135
5.7.2	Die Grundlagen technischer Analysen	136
5.7.3	Modus Operandi.....	137
5.7.3.1	Buchstabenmuster	137
5.7.3.2	Satzstrukturen (QSUM).....	138
5.8	Sonstige Prüfungshandlungen	140
5.8.1	Abstimmungsvorgänge.....	140
5.8.2	Belegsichtungen	140
5.8.3	Ungewöhnliche Prüfungsrhythmen	142
5.8.4	Bestätigungen Dritter	142
5.8.5	Nachforschungen durch Detekteien.....	142
5.8.6	Einbeziehung weiterer Informationsquellen	144
6	Untersuchung	145
6.1	Untersuchungsanlässe	145
6.2	Gute und schlechte Untersuchungen	149
6.3	Der Untersuchungsablauf.....	153
6.3.1	Informationssammlung und Tatanalyse.....	153
6.3.2	Untersuchungen im Arbeitsumfeld des Mitarbeiters	155
6.4	Rechtliche Implikationen bei Untersuchungen.....	157
6.4.1	Schutz der Privatsphäre versus Untersuchungsmethoden.....	157
6.4.2	Untersuchungsmethoden und -stellen.....	158
6.4.3	Juristische Fallstricke	162
6.4.3.1	Schutzrechte der Mitarbeiter	162
6.4.3.2	Schutz vor rechtswidrigem Handeln.....	162
6.4.3.3	Allgemeine Persönlichkeitsrechte	164
6.4.3.4	Mitbestimmungs- und Informationsrechte des Betriebsrates.....	166
7	Die Befragung des Verdächtigen	167
7.1	Ohne Fragen keine Antwort	167
7.2	Misserfolgsfaktoren	167
7.3	Befragungsanlässe	169
7.4	Seemannsgarn und Lügen.....	171
7.5	Vorbereitung einer Befragung	172
7.6	Der Befragungsablauf.....	175
7.6.1	Lügensignale	175
7.6.2	Phasen und Inhalte einer Befragung.....	179
7.6.3	Probleme im Befragungsablauf	183
7.6.4	Vermeidbare Fehler	185
8	Dokumentation und Arbeitspapiere	187

Fallstudien	191
Fallstudie I: Der untreue Kassierer	192
Fallstudie II: Die Beleganalyse	195
Checklisten	211
Wirtschaftskriminalität im Internet	227
Literaturverzeichnis	229
Stichwortverzeichnis	233
Der Autor	236

1 Wirtschaftskriminalität im Aufwind

1.1 Schimäre oder Problem?

Wirtschaftskriminalität ernährt als profitabler Geschäftszweig viele Beteiligte, nicht zuletzt Journalisten, die das Thema für eine interessierte Öffentlichkeit aufbereiten. In ihren Zeitschriften vermitteln sie hierbei Eindrücke zu einem Phänomen, welches den meisten Lesern im täglichen Erleben fremd bleibt. Aus dieser Ambivalenz zwischen öffentlicher Darstellung und privatem Erleben resultiert eine merkwürdige Lethargie bei der Betrugsbekämpfung. Wer sich nicht als potenzielles Opfer empfindet, wird kaum Energie und betriebliche Ressourcen einsetzen, um sich zu schützen.

Individuelle Betroffenheit hängt offensichtlich von der Einschätzung ab, ob die Zahl der Veröffentlichungen tatsächlich auf einen ansteigenden Unterschlagungsumfang oder lediglich auf ein Wahrnehmungsproblem hindeutet. Vielfältige Statistiken, wie sie von Ermittlungsbehörden, zahlreichen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Versicherern bereitgestellt werden, vermitteln hierzu ein uneinheitliches Bild. Deren Angaben zur Höhe der in Deutschland im Jahr 2003 entstandenen Schäden variiert – je nach Abgrenzung – zwischen 2,1 und 7 Mrd. Euro. Detaillierte Untersuchungen der *Association of Certified Fraud Examiners*, einer Berufsorganisation amerikanischer Unterschlagungsprüfer, beziffern die Verluste dortiger Unternehmen durch Wirtschaftskriminalität auf durchschnittlich sechs Prozent des Umsatzes. Der Ausblick auf steigende Kriminalitätsziffern wird hierbei gerne mit einem fortschreitenden allgemeinen Werteverfall begründet, einem Argument, welchem sich mit Bezug auf persönliche Wertmaßstäbe nahezu jeder Betrachter anschließen kann. Dieser oberflächlichen Betrachtung ist entgegen zu halten, dass im Angesicht historischer Ausführungen zu diesem Thema ernstlich daran gezweifelt werden darf, ob das Personal früherer Zeiten tatsächlich ehrlicher war als heutige Mitarbeiter. Nicht Werteverfall, sondern die kritische Entwicklung tatbegünstigender Umstände haben mit der Betrugsbekämpfung beschäftigte Praktiker daher im Auge, wenn sie in ihren Prognosen von ansteigenden Schadensumfängen ausgehen.

Entkleidet man Wirtschaftskriminalität von allem verdeckenden Beiwerk, verbleibt ein schlichtes Kontrolldelikt! Die Komplexität moderner Geschäftsprozesse sowie die wachsende Schnelligkeit, mit der diese abwickelt und Vermögenswerte transferiert werden, stehen wirkungsvollen Kontrollen im Wege. Gleiches gilt für Geld, welches auf elektronischem Wege in Lichtgeschwindigkeit ohne irgendwelche physische Substanz erscheint und wieder verschwindet. Hinzu kommen Wettbewerbsdruck und der Zwang, angestrebte Ergebnisse mit zunehmend weniger Mitarbeitern zu erwirtschaften. Der damit verbundene Verlust an Transparenz spielt potenziellen Tätern in die Hände. Es ist nicht ernstlich zu erwarten, dass sich an diesen Umständen etwas ändert. Optimismus wäre daher die völlig falsche Einstellung.

1.2 Definition von Unterschlagungshandlungen

Wirtschaftskriminalität lässt sich, je nach Sicht und Standpunkt des Betrachters, vielfältig umschreiben. Während Polizei und Staatsanwaltschaft unter diesem Begriff nahezu jedes Vermögensdelikt ohne direkte Gewaltausübung zusammenfassen, interpretieren betroffene Unternehmen ihn aus der mit Vermögensverlusten verbundenen Opferrolle. Ein interessanter Unterschied, wenn man sich z. B. dem Thema *Korruption* zuwendet. Bei allgemeinen Erörterungen werden darüber hinaus die Bezeichnungen *Unterschlagung*, *Untreue* oder *Betrug* verwendet, die juristische Tatbestände beschreiben. In Prüferkreisen sind die Begriffe *dolose Handlung* und *Mitarbeiterkriminalität* geläufig. Bestimmte Branchen haben auf der Grundlage spezifischer Betroffenheit eigene Wortschöpfungen entwickelt. So spricht der Handel von *Inventurdifferenzen*, wenn er Mitarbeiterdiebstähle in seinen Filialen benennt. Eine gute Charakterisierung kann dem Versicherungsbereich entnommen werden, der unter dem Stichwort „*Vertrauensschäden*“ Verluste reguliert, die Mitarbeiter unter Ausnutzung einer Vertrauensstellung eigenen Unternehmen zufügen.

Wir betrachten in diesem Buch Mitarbeiter jeglicher Hierarchiestufe, die als Einzeltäter oder gemeinsam mit externen Komplizen das Unternehmen zum eigenen Vorteil schädigen. Diese an wirtschaftlichen Kriterien orientierte Definition lässt Raum für die Behandlung unterschiedlichster Vergehen und sorgt dafür, dass jeder Leser die geschilderten Inhalte mit eigenen Erfahrungen abgleichen kann.

1.3 Mitarbeiterkriminalität und Führungsprinzipien

Im Jahre 1995 widmete das Magazin „Der Spiegel“ dem Banker Nick Leeson, der seinen Arbeitgeber mit betrügerisch verschleierten Spekulationsverlusten von 1,4 Mrd. US\$. überraschend in den Konkurs trieb, eine viel beachtete dreiteilige Titelgeschichte. Hierin schilderte dieser ausführlich die Unzulänglichkeiten interner Kontrollen in seinem geschäftlichen Umfeld, welche den Betrug erst ermöglichten. Man hätte daher annehmen können, dass das Management von Geldinstituten hinsichtlich dieser Gefahren besonders sensibilisiert war, bis kurze Zeit später der gesamte Jahresgewinn der Düsseldorfer WGZ-Bank von 400 Mio. DM durch vergleichbare Manipulationen zweier Mitarbeiter vollständig vernichtet wurde.

Offenbar hindert uns eine starke innere Hemmschwelle daran, Erkenntnisse zu betrügerischem Verhalten auf das eigene Unternehmen zu übertragen. In der Tat ist es sicherlich angenehmer, in einem auf Vertrauen begründeten Arbeitsumfeld zu unterstellen, dass man gemeinsam mit ehrlichen Kollegen und Mitarbeitern an einem Strang zieht.

Erst vor diesem Hintergrund werden zahlreiche wiederholte Äußerungen verständlich, die jede Erörterung präventiver Maßnahmen in den Unternehmen begleiten:

Wer sollte in unserer Firma kriminell sein?

Niemand wird diese Frage – ohne konkreten Verdacht – positiv beantworten können. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Täter nicht entdeckt werden möchten. Sie werden sich daher bemühen, besonders loyal und ehrlich zu erscheinen, um die Verantwortlichen in entscheidenden Momenten mit ihren Taten zu überraschen.

- Kontrollen werden seitens der Belegschaft als Misstrauen ausgelegt.

Hierbei handelt es sich um eine völlige Verkennung der Funktion von Kontrollen in einem sozialen Umfeld. Keiner ist als „Ehrlicher“ gerne der „Dumme“. Zuverlässige Mitarbeiter erwarten Kontrollen und deren Ergebnisse als Belohnung für regelkonformes Verhalten, die man ihnen nicht vorenthalten sollte.

- Zusätzliche Kosten der Betrugsbekämpfung sind höher als deren Ertrag.

Dieses Argument unterstellt, dass die effektiven oder potenziellen Verluste durch Unterschlagungshandlungen bekannt sind. Tatsächlich fehlen in den meisten Unternehmen entsprechende Analysen, die eine Betrachtung des möglichen Grenznutzens von Kontrollen ermöglichen würden. Branchen mit hohem Warenumsatz, die üblicherweise eine nüchterne, wirtschaftliche Betrachtung von Mitarbeiterkriminalität vornehmen, leisten sich vergleichsweise gute Kontrollmechanismen und demonstrieren damit, dass konsequente Betrugsbekämpfung in Wirklichkeit zur Ergebnisverbesserung beiträgt.

Die Liste der aufgeführten Argumente ließe sich beliebig erweitern und wird natürlich auch von den Tätern in eine persönliche Risikobewertung einbezogen. Eine unangenehme Seite von Wirtschaftskriminalität zwingt uns daher, die geschilderte Unterstellung vom Kopf auf die Füße zu stellen. Es gibt sicherlich weniger ehrliche Mitarbeiter als wir denken.

Es ist traurig, aber für eine erfolgreiche Betrugsbekämpfung unvermeidlich, sich dieser Erkenntnis zu stellen. Hier beginnt das Dilemma der Unternehmensleitung. Sobald sie beginnt, vorbeugend zu handeln und nicht abzuwarten, bis etwas passiert, wird es im Hinblick auf viele ehrliche Personen ungerecht und gleichzeitig notwendig sein, kriminelles Mitarbeiterverhalten bei der Unternehmensführung zu berücksichtigen. Ein verantwortungsbewusstes Management entzieht sich diesen Ungerechtigkeiten nicht durch Untätigkeit, sondern versucht, diese zu mildern, indem es seine Führungsprinzipien an objektiven Erfahrungen zu kriminellen Vorgängen ausrichtet. Hiermit werden sich die weiteren Ausführungen dieses Buches auseinandersetzen.

2 Merkmale einer Unterschlagung

2.1 Regeln und Strukturen

An Wochenenden beschäftigt Fußball Millionen Menschen unterschiedlichster Gesellschaftsschichten. Die Gründe sind nahe liegend. Das Spiel ist einfach. Seine Strukturen und Regeln sind bekannt. Sie ermöglichen jedem Zuschauer eine Beschäftigung mit dem Spielgeschehen. Demgegenüber werden die meisten Leser dieses Buches in ihrem Leben glücklicherweise nur wenige Male mit Mitarbeiterkriminalität in Berührung kommen. Das Thema bleibt hiernach mit skurrilen Einzelheiten und Mythen in Erinnerung.

Die vielfältigen Erscheinungsformen der Delikte, beginnend bei der kleinen Kassenunterschlagung bis zur Manipulation großer Bauprojekte, lassen zunächst jede Tat einzigartig erscheinen. Sie verdecken die Sicht auf durchaus vorhandene Strukturen und verhindern in der Folge eine sachkundige Auseinandersetzung mit den Vorgängen. Es gilt daher, den Blick für gemeinsame Muster und Merkmale zu schärfen, die aus einer Vielzahl unterschiedlichster Einzelfälle ableitbar sind. Wer könnte uns dabei besser leiten als der Täter? Seine Überlegungen stehen daher im Vordergrund, wenn wir zunächst die Fragen

- Was lohnt sich zu stehlen?
- Was geschieht beim Diebstahl?
- Welchen Zwängen unterliegt der Dieb?

behandeln und hierauf aufbauend Kreativität in die Entwicklung von Vermeidungsstrategien lenken. Sie beginnen an dieser Stelle wie ein Wirtschaftskrimineller zu denken!

2.2 Unterschlagungsobjekte

Die Begehrlichkeiten krimineller Mitarbeiter richten sich ausnahmslos auf alle Unternehmenswerte, die zur persönlichen Vorteilsgewinnung eingesetzt werden können. Dabei sind der Phantasie keine Grenzen gesetzt, und jede Kategorisierung bleibt zwangsläufig unvollständig. Erfahrungsgemäß bestimmen Zugänglichkeit und Gebrauchswert des Diebesgutes sowie geringe Tat Spuren die Präferenzen der Täter.

Bargeld sieht man seine Herkunft nicht an. Nach einem Diebstahl ist eine direkte, unauffällige Verwendung prinzipiell möglich. Selbst in Zeiten elektronischen Zahlungsverkehrs erfreut es sich großer Beliebtheit, wie die zahlreich bekannt gewordenen, grenzüberschreitenden Transfers in Aktenkoffern und Plastiktüten zeigen.

Zahlungsanweisungen für fingierte Eingangsrechnungen, als Doppelzahlung sowie zu ungerechtfertigten Gut- und Abschriften, stehen in der Hitliste gängiger Unterschlagungsobjekte ebenfalls an vorderer Stelle. Zum Nachteil des Täters werden hierbei jedoch häufig externe Komplizen für die Ausschleusung des Geldes benötigt und dessen Weg bleibt verfolgbare.

Beschränken sich Zugriffsmöglichkeiten der Mitarbeiter auf *sächliche, bewegliche Vermögenswerte* z. B. Lagerware, Betriebsausstattung, Brennstoffe, Paletten, wird auch hier gerne zugegriffen. Alles, was einen Abnehmer findet, sollte aus Sicht des Unternehmens einer hohen Gefährdungsklasse zugeordnet werden. Hierbei ist erstaunlich, welche Leistungen gelegentlich zur Lösung komplexer logistischer Probleme beim Abtransport sperriger „heißer Ware“ erbracht werden.

Eine gewisse Professionalität entwickelt sich beim *kriminellen Handel mit Geschäftsheimnissen*. Hierzu gehören Kundenlisten, Ausschreibungsdetails, Kalkulationsdaten, Rezepturen oder Konstruktionszeichnungen, die den Entwicklungsaufwand von Wettbewerbern reduzieren helfen. Viele Länder, einschließlich solcher der Europäischen Union, haben Schulen eingerichtet, in welchen elegante Formen aktiver Bestechung und die Entwendung betrieblicher Informationen auf dem Lehrplan stehen. Nur spektakuläre Einzelfälle, wie zum Beispiel der Verrat von Siemens-Interna an einen französischen Konkurrenten zu einer koreanischen Schnellzugverbindung oder die Begleitumstände des Wechsels von Opel-Chefeinkäufer Lopez in den Volkswagenkonzern, machen gelegentlich auf die Gefahren aufmerksam.

Eine weitere Kategorie, die *Ausschaltung des Wettbewerbs* beim Einsatz vermögenswirksamer Prozesse eines Unternehmens, unterscheidet sich von den vorhergehenden Vorgängen dadurch, dass sie scheinbar keine Spuren innerhalb des Buchwerkes hinterlassen. Der Bevorzugung generöser Lieferanten bzw. von Firmen, die dem Familienkreis eines Einkäufers zuzurechnen sind, wird oftmals relativierend entgegengestellt, dass selbst bei funktionierendem Wettbewerb keine besseren Konditionen vereinbar gewesen wären. Hier gilt es, die Motivation der Täter zu berücksichtigen, die ohne Zweifel darin besteht, sich einen ungerechtfertigten Vermögensvorteil zu verschaffen.

Seit einigen Jahren mutiert zunehmend der *Unternehmenserfolg*, eigentlich eine Residualgröße betrieblichen Wirtschaftens, zum Aneignungsobjekt. Hierbei werden erfolgsabhängige Zuwendungen oder der Wert von Aktienoptionen durch dreiste Bilanzfälschungen des obersten Managements befördert. Unabhängig davon, ob in diesem Zusammenhang Umsätze vollständig erfunden oder Belastungen aus der Bilanz ferngehalten werden, ist die Wirkung perfide. Die für ein überschaubares Zubrot notwendigen Manipulationen treiben betroffene Unternehmen in der Regel in den Ruin.

Die vorstehenden Erläuterungen erfassen die wohl häufigsten, bekannten und gefährlichen Unterschlagungsobjekte. Sie haben dennoch lediglich Beispielcharakter und sind bei weitem nicht vollständig.

Vom Nutzen betrieblicher Einrichtungen für private Zwecke bis zur unberechtigten Übertragung firmeneigener Immobilien wurden viele beobachtete Bereicherungsmöglichkeiten nicht ausdrücklich aufgeführt. Hier ist die Phantasie des Lesers bei der Betrachtung des eigenen Unternehmens angesprochen.

Praxis-Tipp:

Es gibt keinen Grund zu warten. Beginnen Sie mit der Betrugsbekämpfung an dieser Stelle! Richten sie ihr Augenmerk auf die Vermögensbestandteile des Unternehmens. Was ist in Ihrem Unternehmen für den Täter interessant, schlecht zu kontrollieren und unzureichend abgesichert?

2.3 Tatbestandteile

2.3.1 Überblick

Für Mitarbeitervergehen jeglicher Art lassen sich bei einer differenzierten Betrachtung nachfolgende Bestandteile identifizieren,

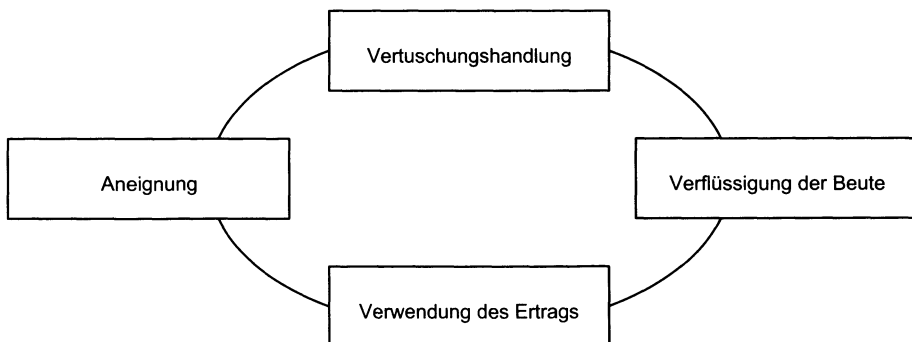


Abbildung 1: Bestandteile eines Betrugsvorganges

die je nach Tatart und -hergang in unterschiedlicher Ausprägung vorliegen. Ihre Gestaltung bedarf krimineller Energie. Sie hinterlassen Spuren und bieten daher Ansätze für die Deliktprävention oder eine nachfolgende Aufdeckung.

Bei ungesicherten Vermögensbestandteilen ist die eigentliche Aneignung, z. B. durch den Diebstahl von Lagerware, häufig schlecht nachweisbar. Existieren für entwendete Gegenstände jedoch bestandsführende Aufzeichnungen, so wird ein Täter für die Vertuschung einer

Fehlmenge zusätzlich Belegfälschungen vornehmen, denen nachgegangen werden kann. Diese Vertuschung ist überflüssig, wenn solche Unterlagen nicht geführt werden. Aufdeckungsaktivitäten sollten sich dann möglichen Problemen bei der Verflüssigung gestohlenen Firmenvermögens zuwenden. Hier sind ggf. Hehler eingebunden oder es werden Scheinfirmen betrieben bzw. Geschäftskontakte unterhalten, denen nachgegangen werden kann. Selbst die Verwendung des ergaunerten Vermögens bietet noch Ansatzpunkte für Nachforschungen. Nicht nachvollziehbarer Wohlstand, Luxusfahrzeuge, teure Ferienreisen oder plötzlich auftauchendes Grundvermögen werden erfahrungsgemäß in den seltensten Fällen durch ein Erbe, reiche Heiraten oder Spielbankgewinne finanziert.

Beispiel: *Der Weg der Beute*

Im Jahr 1995 erkannte der bei dem schwäbischen Chip-Hersteller Hewlett Packard (HP) teilzeitbeschäftigte Stefan B., dass es ihm völlig unproblematisch möglich war, Speicherplatten vom Format einer Schokoladentafel in Plastiktüten aus dem Lager zu entwenden. Aufgrund fehlender Kontrollen gestaltete sich der Diebstahl „einfach wie beim Frühstücksbüffet“.

Der Aneignungsakt wäre hiermit bereits hinreichend erklärt. Einer Vertuschung bedurfte es dank unzureichender Kontrollen und fehlender schriftlicher Übersichten, die einen zeitnahen Hinweis auf Fehlbestände ermöglicht hätten, nicht. Die Höhe des Schadens wurde erst im Rahmen einer Inventur beziffert. Hiernach waren während seiner halbjährigen Beschäftigungszeit 24.700 Speicherplatten mit einem Wert von annähernd 50 Mio. DM durch den Mitarbeiter gestohlen worden.

Der eigentlich kreative Aspekt dieses Vorgangs offenbarte sich bei der Verflüssigung des Diebesgutes. Hierzu gründete der Täter gemeinsam mit Komplizen ein beeindruckendes Konglomerat weltweit verstreuter Handwerks- und Handelsfirmen, welche die Speicherchips von den Leiterplatten entfernten, anderweitig einbauten und anschließend veräußerten.

In die Verwendung der aus den dunklen Kanälen zugeflossenen Finanzmittel war ein weites Netzwerk von Freunden und Bekannten eingebunden. Investitionen erfolgten bei Schweizer Firmen, in Lichtenstein, Luxemburg und der Isle of Man. Hinzu kamen Rennboot, Leichtflugzeug, erlesenes Geschirr, Schmuck und Immobilien. Für kleinere Barbeträge fanden schließlich der unvermeidliche Schuhkarton und das Bankschließfach Verwendung.

Die Fäden zur Aufdeckung des einfachen aber teuren Mitarbeiterdeliktes wurden bei der Verflüssigung des Diebesgutes und der Verwendung hieraus resultierender Gewinne aufgegriffen. Die Auseinandersetzung mit dem Aneignungs-Tatbestand war hingegen angemessen kurz. Um in der Zukunft weitere Verluste auszuschließen, wurde das frei zugängliche Handlager, aus dem die Leiterplatten verschwunden waren, mit einem Gitter versehen.

2.3.2 Die Aneignung

Mitarbeiterkriminalität hat selbst in komplexen Erscheinungsformen einen einfachen Kern. Primäre Zielsetzung ist die Umleitung von Firmenvermögen in privaten Besitz. Für diesen Aneignungstatbestand lassen sich die nachfolgenden Phasen unterscheiden.

■ Vermögensverfügung

Hier erfolgt die Schmälerung des Unternehmensvermögens durch den Mitarbeiter

- mit direkter Verfügungsgewalt (echter Vertrauensschaden):

Der Täter hat durch ausdrückliche Vollmacht oder bei betrieblichen Verrichtungen, z. B. Zahlungsvorgängen, Zugriff auf das Vermögen;

- mit indirekter Verfügungsgewalt (unechter Vertrauensschaden):

Der Mitarbeiter verschafft sich durch Aktivitäten außerhalb seines Arbeitsgebietes Zugriff auf Firmenvermögen. Er nutzt den Betrieb lediglich als Rahmen für „gewöhnliche Kriminalität“. Hierbei ist der Vertrauensmissbrauch von nachgeordneter Bedeutung.

■ Vermögenstransfer

Realisierung eines Vorteils aus der Vermögensverfügung für den Täter. Je nach Tathergang und Mittelzufluss finden sich nachfolgende Erscheinungsformen:

- direkter Vermögenstransfer

Vermögensverwendung und -transfer fallen, wie z. B. bei Entnahmen aus der Kasse oder Lagerdiebstahl, unmittelbar zusammen.

- mittelbarer Vermögenstransfer

Die Vermögensverfügung, z. B. durch die Bevorzugung eines Lieferanten mit überkauften Preisen, hat nur einen mittelbaren Bezug zu den nachfolgenden Vorteilen in Form von Provision, Ferienreisen etc. für den Täter.

Beide Phasen können in beliebigen Kombinationen auftreten.

Beispiel: Schrottkontrollen

Welche Aneignungsleistungen selbst einfache Schichtmitarbeiter erbringen können, demonstrierten zwei Schrottkontrolleure Ende der achtziger Jahre dem Thyssen-Management. Über mehrere Jahre stahlen sie mehr als hunderttausend Tonnen des von ihnen kontrollierten Schrotts. Der Abtransport beanspruchte einen umfangreichen Werkverkehr. Hierbei kamen komplette Güterzüge zum Einsatz. Über einen zwischengeschalteten Schrotthändler wurde das schwergewichtige Diebesgut an namhafte Firmen veräußert. Sogar die bestohlenen Thyssen-Werke nahmen das Material zu gängigen Marktpreisen entgegen.

Tabelle 1: Ausprägung von Aneignungstatbeständen

Vermögenstransfer			
Vermögensverfügung	direkt		mittelbar
	direkte Verfügungs-gewalt	– Diebstahl durch Kassensführer – Entwendung durch Lagerist – Einsatz von Personal für private Arbeiten	– Ausschreibungsbetrug – Bilanzmanipulationen – Verkauf von Betriebsgeheimnissen
		– Diebstahl in fremden Arbeitsbereichen – Computermanipulation (Zahlung auf eigenes Konto) durch Entwickler	– Begünstigung von Lieferanten oder Kunden mittels fremder DV-Kennung – Weitergabe von Insiderinformationen

Betrachten wir die vorstehende Struktur mit den Augen des Täters. Für diesen sind besonders solche Aneignungstatbestände interessant, bei denen eine direkte, schlecht zu kontrollierende Verfügungsgewalt auf die Vermögensgegenstände und die Möglichkeit eines mittelbaren Vermögenstransfers zusammenkommen. Hier kann er seine dunklen Aktivitäten mit vergleichsweise geringer krimineller Energie in normale geschäftliche Transaktionen einbetten. Die hieraus resultierenden (finanziellen) Vorteile haben lediglich einen indirekten Bezug zur Tat, hinterlassen wenig Spuren und können dementsprechend schwierig nachverfolgt werden. Praktische Erfahrungen zeigen, dass überall dort, wo diese Zueignungskriterien zusammenkommen, ein hoher Anteil der Schäden verursacht wird.

2.3.3 Vertuschungshandlung

2.3.3.1 Motivation für die Vertuschung

Die alsbaldige Aufdeckung einer Unterschlagungshandlung beraubt den untreuen Mitarbeiter der Möglichkeit, sich an deren Früchten zu erfreuen. Die soziale Stigmatisierung sowie weitere sich anschließende Folgen, beginnend bei der Schadensrückzahlung, dem Verlust des Arbeitsplatzes sowie einer eventuellen strafrechtlichen Verfolgung gilt es aus seiner Sicht zu vermeiden. Er wird daher zeitgleich mit der Tat, wenn nicht gar vorher, Überlegungen zu deren Vertuschung anstellen.

Es ist wichtig zu verstehen, dass die Vertuschung *zentraler Tatbestandteil und gleichzeitig ein notwendiges Übel* für den Täter ist. Neben der Aneignung verlangt sie einen weiteren Tatbeitrag, zusätzliche kriminelle Energie und hinterlässt Spuren. Jeder Täter ist daher be-

strebt, den Vertuschungsbeitrag auf das Notwendige zu beschränken. Er wird hierbei je nach Grad seiner kriminellen Intelligenz bzw. der ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten versuchen,

- sein Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass eine Verdeckungshandlung überflüssig ist,
- durch Manipulation von Belegen oder sonstigen Aufzeichnungen die Schadensaufdeckung zu verhindern oder
- wo ihm beides nicht möglich ist, von sich als Schadensverursacher abzulenken.

Da die Vermögensaneignung häufig allzu leicht ist, stellt die hiermit verbundene Vertuschung den eigentlichen kreativen Aspekt wirtschaftskriminellen Verhaltens dar, mit dem wir uns eingehend beschäftigen müssen.

2.3.3.2 Ist eine Vertuschung notwendig?

In jedem Unternehmen stehen den realen, materiellen Betriebsprozessen die betrieblichen Aufzeichnungen des Rechnungswesens bis hin zur Bilanz spiegelbildlich gegenüber. Jeder Vermögenstransfer wird sich direkt oder indirekt in diesen betrieblichen Aufzeichnungen niederschlagen.

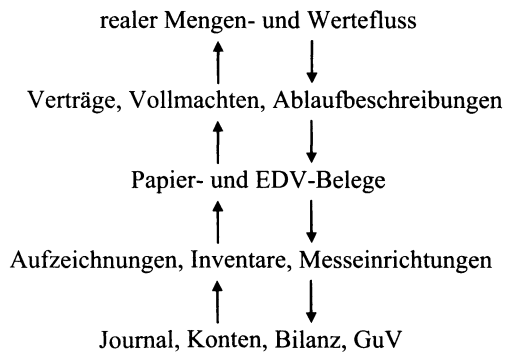


Abbildung 2: System betrieblicher Aufzeichnungen

Hinzu kommt, dass die betriebliche Zusammenarbeit über ein System von Regeln, Vorgaben und Vollmachten gesteuert wird.

Würde in dem beschriebenen Umfeld z. B. Lagerware entwendet, so ergäbe sich eine Lücke zwischen bestandsführenden Aufzeichnungen und der tatsächlichen Lagermenge. Für den

verborgenen Mengenabfluss fehlten begleitende Papier- und nachfolgende DV-Belege. Der Saldo des zugehörigen Sachkontos wäre als „Inventurdifferenz“ erfolgswirksam zu verringern. Hätte der Täter darüber hinaus keine direkte Verfügungsgewalt über die Lagerware, so wäre mit der Entwendung weiterhin ein Verstoß gegen bestehende Vollmachten verbunden.

Wie sollte sich ein Täter angesichts dieser für ihn unangenehmen Situation verhalten?

2.3.3.3 Vertuschungsoptionen

Bewegt sich der Täter in einem Unternehmen, welches Transparenz und klaren Regelungen wenig Bedeutung zumisst, so ist die Vertuschung inhärenter Bestandteil der Unternehmensorganisation. Ein aktiver Tatbeitrag des Mitarbeiters erweist sich als überflüssig. Krimineller Schwund wird erfolgswirksam am Jahresende in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen, ohne dass er jemandem zugerechnet werden kann.

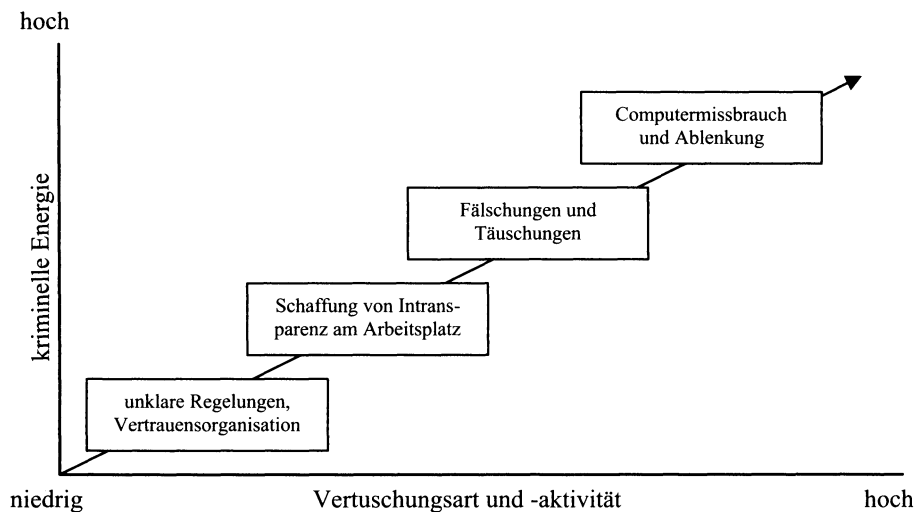


Abbildung 3: Vertuschungsoptionen und kriminelle Energie

Eine solche Situation findet sich häufig in Betrieben, deren Führung auf eine Person zugeschnitten ist, die Vorgaben gleich schnell formuliert und verwirft, Kompetenzen lediglich schwammig formuliert und neben dem offiziellen Rechnungswesen ein „Geheimbuch“ führt. Gleichfalls betroffen sind junge, dynamisch wachsende Firmen, die in kreativer Unordnung und dem Fehlen von Hierarchien und Vollmachten Vorteile sehen. Nicht zuletzt ergeben sich entsprechende Konstellationen auch in tradierten Unternehmen, die angesichts des harten internationalen Wettbewerbs und dem Zwang, Personalkosten einzusparen, in großem Umfang Mitarbeiter freisetzen, Funktionen zusammenlegen und Bereiche ausgliedern. Die

hiermit verbundenen Friktionen beeinträchtigen Transparenz und Kontrolle, so dass unehrliche Mitarbeiter ein in ihrem Sinne ideales Arbeitsumfeld vorfinden.

Soweit sie unter weniger günstigen Rahmenbedingungen die Vertuschung aktiv herbeiführen müssen, stehen ihnen nachfolgende Alternativen zur Verfügung:

■ Schaffung von Intransparenz und Unordnung im Arbeitsumfeld

Für den Betrüger ist es am einfachsten, durch „Unordnung“ von seiner Tat abzulenken. Er wird bestandsführende Aufzeichnungen nicht, nicht aktuell oder unzureichend führen. Originalunterlagen sind kurzfristig nicht auffindbar oder durch Kopien ersetzt. Ablagesysteme erweisen sich als undurchschaubar und auf seine persönlichen Gegebenheiten ausgerichtet. Notwendige Informationen z. B. Einkaufspreise, Ansprechpartner, Konditionen oder Ähnliches erfasst er nicht, wie vorgesehen, in den EDV-Systemen. Der Vertretung wird die Einarbeitung in den Arbeitsbereich extrem schwierig gemacht. Zur Abstimmung angeforderte Unterlagen stellt er nur unzureichend oder erheblich verspätet zur Verfügung.

Der aufgeführte Zustand wird häufig mit Arbeitsüberlastung begründet. Tatsächlich wird er vom Täter selbst geschaffen, um die Notwendigkeit weitergehender Vertuschungsmaßnahmen zu vermeiden.

■ Fälschungen und Täuschungen

Ist die Entwendung eines Vermögensgegenstandes in der Unternehmungsrechnung erkennbar und lässt sich das Führen von Aufzeichnungen nicht unterdrücken, so muss ein Täter mit Fälschungen und Täuschungen arbeiten, um Differenzen zu verschleiern, einen Verstoß gegen unternehmensinterne Regelungen zu verdecken oder von seiner Person als Täter abzulenken.

– zeitverschiebende Aktualisierung von Betriebsvermögen

Es handelt sich um eine klassische Methode des Täuschers, um Fehlbestände bei Kontrollen zu verbergen. Neue Vermögensgegenstände führt er anlässlich einer Abstimmung als Sachwert zur Zählung vor, um sie erst nach abgeschlossener Prüfung in den zugehörigen Unterlagen zu erfassen. Alternativ werden fortgeschriebene Abgänge (Zahlungen) verspätet ausgeführt. In der Zwischenzeit dienen sie der Vertuschung seines Mankos.

Kunde			Täter	
	<u>Depot</u>	<u>Kasse</u>	<u>Kassenbuch</u>	
		10.000,--	10.000,--	Anfangsbestand
		-2000,--	→	Diebstahl
		8.000,--	10.000,--	Differenz
Einzahlung	5.000,--	→ 2.000,--		
Quittung	←	10.000,--	10.000,--	Prüfung ✓
Einlage/Buchung		→ 3.000,--	→ 5.000,--	
		13.000,--	15.000,--	Endbestand

Abbildung 4: Vertuschung durch zeitverschobene Aufzeichnung

Die beschriebene Verdeckung spielt beim Diebstahl aus Bargeldkassen eine große Rolle. Sie ist mit typischen Merkmalen verbunden:

- Für kurzfristige Dispositionen wird eine exzellente „Privatbuchhaltung“ am Arbeitsplatz benötigt.
- Das System der rollierenden Vertuschungen bedarf dauerhafter Präsenz. Der Mitarbeiter „klebt“ hierfür fortwährend an seinem Arbeitsplatz. Überstunden und Kurzurlaube sind die Regel. Vertretungen werden abgelehnt.
- Dem Täter wird daran gelegen sein, einen Prüfungszeitpunkt frühzeitig zu erfahren bzw. aktiv eine Prüfung zu befördern, um genau zu diesem Zeitpunkt seine Aufzeichnungen und Bestände „richtig zu stellen“.
- Wiederholen sich Diebstahl und Vertuschung, so wird der Buchbestand vom Dieb verwalteter Vermögensgegenstände abnehmen.

Diesen Merkmalen kann bei einer Prüfung nachgegangen werden.

Beispiel: „Puff Puff- Weg war das Geld!“

Mit dieser Schlagzeile kommentierte ein Boulevardblatt die Leistung des Chefkassierers eines rheinischen Energieversorgers. Binnen vier Jahren hatte der langjährige Mitarbeiter – über zahlreiche Prüfungen hinweg – seiner Kasse mehr als eine halbe Millionen DM entnommen, um sie im örtlichen Rotlichtmilieu einer aus seiner Sicht sinnvollen Verwendung zuzuführen. Der unscheinbar auf-

tretende Beschäftigte galt als besonders vertrauenswürdig, fleißig und bis an die Grenzen des Erträglichen korrekt.

Praxis-Tipp:

Verfolgen Sie systematisch die Reklamationen ihrer Kunden und Lieferanten. Zunehmende Hinweise auf ausbleibende oder unrichtige Zahlungen, Gutschriften und Lieferungen sind häufig erste Signale für Vertuschungshandlungen.

– Belegfälschungen

Ist dem untreuen Mitarbeiter die vorübergehende Aufstockung des geminderten Vermögens nicht möglich, so wird er versuchen, mittels fingierter Abgänge den störenden Soll-Bestand nach unten zu korrigieren. Hierzu eröffnet sich eine Reihe von Optionen:

- Fälschung eines Ausgabe- oder Abgangbelegs,
- Erzeugung gefälschter Abschriften (Schrott, Verderb, Vernichtung),
- Gewährung ungerechtfertigter Erlösschmälerungen (z. B. Gutschriften).

Täuschungen sind auch dann erforderlich, wenn eine unredliche Vermögensverfügung keine Auffälligkeiten im Buchwerk hinterlässt, wie dies z. B. bei der Bevorzugung von Lieferanten und überteuertem Einkauf üblich ist. Diese drehen sich meist darum, vorhandene Regelungen über Alternativangebote oder Ausschreibungen zu umgehen. Eine normale Order wird in solchen Fällen in eine Eil- oder Sonderbestellung umgewidmet oder innerhalb von Ausschreibungsunterlagen werden Luftpositionen aufgenommen bzw. vorhandene Ziffern verändert.

Belegfälschungen ermöglichen in der Regel keinen besonderen Rückschluss auf das Täterverhalten. Für die Prüfung ist zu empfehlen, bei einem entsprechenden Verdacht Unterlagen unter einem forensischen Blickwinkel zu untersuchen. Hierauf wird an späterer Stelle gesondert eingegangen.

– Ausgleichsbuchungen über Bestands- oder Erfolgskonten

Kann der Dieb die Differenz der geminderten Vermögensgegenstände zum Kontensaldo weder durch die Unterdrückung von Aufzeichnungen noch durch gefälschte Belege oder das Vorspiegeln von Beständen vertuschen, so bleibt ihm eine buchungstechnische Angleichung des Saldos an die Ist-Bestände.

Erfolgt die „Ausgleichsbuchung“ über ein Bestandskonto, z. B. durch eine vorgetäuschte Umlagerung, ist die *Vertuschung vorübergehender Natur*. Die Differenz wird lediglich transferiert und auf dem in Anspruch genommenen Bestandskonto mehr oder weniger schnell sichtbar.