

„Das hätte ich nie gedacht“

In mittelständischen Familienunternehmen gibt es zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern häufig eine persönliche und zum Teil familiäre Bindung. Eine strikte Trennung zwischen betrieblich und privat existiert in der Regel nicht. Gerade in diesen Situationen ist es für viele ein Schock, wenn das vorhandene Vertrauen durch aufgedeckte Betrugsfälle beschädigt wird. Diplom-Kauffrau Vera Sandmann, Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin von Wirth | Kollegen aus Münster, schildert Fallbeispiele und gibt Hinweise zur Identifikation von Organisationsprozessen, die die sogenannten dolosen Handlungen grundsätzlich begünstigen können.

FRAUD

Fraud ist der englische Begriff für „Betrug“ und zeigt sich in Unternehmen in vielen Facetten unabhängig von der Unternehmensgröße. Neben Manipulation und Täuschungen in der Rechnungslegung treten die – häufig lange unerkannten – Vermögensschädigungen durch dolose Handlungen in Form von Unterschlagung, Diebstahl, Bestechung oder Urkundenfälschung auf. Nicht immer sind kriminelle Absichten das ausschlaggebende Motiv. Gerade bei Unternehmen mit einer ausgedehnten Unternehmenshistorie, langjährigen Mitarbeiterbeziehungen und einer gewachsenen Organisationsstruktur sind Ausnahmeregelungen oder Gefälligkeiten zur Regel geworden, ohne dass dies der Geschäftsleitung bewusst ist. Der nach Max Weber im Mittelstand oft charakterisierende Patriarchalische Führungsstil weicht so zunehmend dem Stil des Laissez-faire.

PRAXISBEISPIELE

Die nachfolgenden, kurz ange-rissenen Beispiele stammen aus der Praxis. Spätestens nach den medienwirksamen Berichten über Kündigungen aufgrund der Unterschlagung von Pfandbons, dürfte jeder (Mitarbeiter) wissen, dass Diebstahl kein Kavaliersdelikt ist. Aber fällt darunter auch der Bleistift oder Büromaterial, das im privaten Haushalt auch Verwendung findet? Und was

ist mit Abfällen, ausrangierten Gerätschaften oder Dingen, die das Unternehmen selbst nicht (mehr) gebraucht? Immer wieder wird davon berichtet, dass Dinge, die im Müll landen, doch genommen werden können. Grundsätzlich keine schlechte Idee. Fraglich wird es nur, wenn Dinge entsorgt werden, die eigentlich vom Unternehmen noch zu gebrauchen sind.

Ein anderer Fall: Erhöhte oder gar privat veranlasste Spesenabrechnungen mögen zunächst in der Buchhaltung des Unternehmens nicht weiter auffallen, solange die Belege inklusive der notwendigen Informationen für eine mögliche Betriebsprüfung

von Firmeneigentum für private Aufgaben oder auch die für den Mitarbeiter „optimierte“ Ausnutzung der Zeiterfassung inklusive Raucherpausen und Kleidungswechsel sind weitere Beispiele für Betrugsfälle, die immer auch gleichzeitig eine Vermögensschädigung für das Unternehmen bedeuten und einem zunächst nicht sofort einfallen, wenn man an Betrug denkt.

Viele von diesen Beispielen werden von den Handelnden selbst noch nicht einmal als Betrug angesehen. Aussagen vom Täter wie „das macht doch jeder“ oder „kann der Chef doch von der Steuer absetzen“ verdeutlichen dies. In diesen Fällen liegt die

ungeahnten Ausmaßes, weil der damit verbundene Reputationsverlust und die Nachwirkungen schwer zu beziffern sind.

Tauschgeschäfte zwischen Mitarbeitern von unterschiedlichen Unternehmen sind keine Ausnahme, sondern häufig über Jahre oder gar Mitarbeitergenerationen gelebte Praxis. Auf Raststätten werden beispielsweise Produkte – karton- oder palettenweise – gegen Waren des anderen getauscht. Die anschließende Verwendung durch die dann in der Regel betriebsfremde Person ist zunächst nicht weiter von Interesse und kann dann an anderer Stelle zu günstig angebotenen Waren, die „vom Lkw gefallen“ sind, führen.

Es lassen sich noch eine Reihe weiterer Beispiele aufzählen. Dabei zeigt sich immer wieder, dass häufig die Möglichkeit, das Nicht-Entdecken und die Wiederholung dazu führen, dass der Schaden enorm werden kann und die Einsicht bei den Handelnden eher abnimmt.



Derartige Fälle führen nicht selten zu einer Vermögensschädigung ungeahnten Ausmaßes



vorhanden sind. Wenn aber Mitarbeiter „versehentlich“ an bundesweiten Feiertagen Spesen abrechnen oder eigene „Taxiblöcke“ verwenden, werden Grenzen überschritten.

Bei Organisationsabläufen, in denen Mitarbeiter in der Lage sind, Stammdaten zu pflegen und zudem Zahlungen veranlassen können, gibt es Fälle, in denen nicht existente Mitarbeiter regelmäßige Entlohnungen beziehen oder aber „erfundene“ Lieferanten regelmäßig Zahlungseingänge für eine „Nicht-Leistung“ aufgrund „selbsterstellten“ Rechnungen erhalten haben. Leider keine Einzelfälle und es stellt sich die Frage, wie so etwas möglich ist.

Private Beschäftigungen während der Arbeitszeit, Nutzung

größte Gefahr, da diese Handlung dann in der Regel auch offen und mit dem Wissen anderer gemacht wird und Nachahmer selten ausbleiben.

Darüber hinaus gibt es Beispiele, in denen, wie „schon immer und auch von anderen Firmen üblich“, Geschenke oder sonstige Aufmerksamkeiten an (potenzielle) Geschäftspartner vergeben werden, um Vorteile für das Unternehmen zu erhalten. Diese „Schmiergelder“ führen zunächst nicht zur privaten Vorteilsnahme des Mitarbeiters, schädlich für das Unternehmen sind sie aber spätestens bei Bekanntgabe. Wenn sich die Unternehmensleitung die Handlung zuschreiben hat, führen derartige Fälle nicht selten zu einer Vermögensschädigung oft



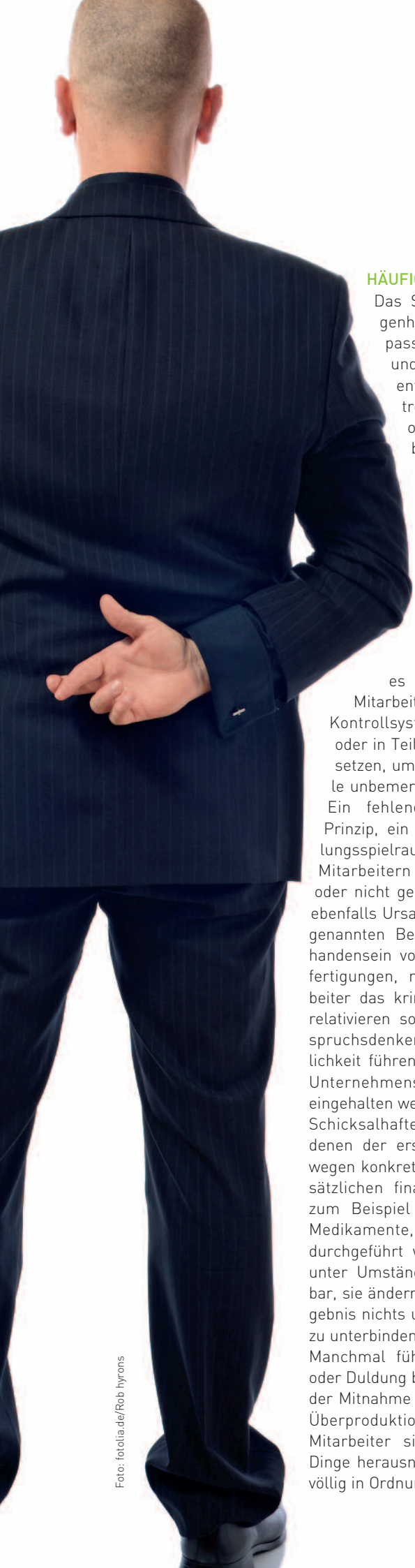


Foto: fotolia.de/Rob hyrons

HÄUFIGE URSACHEN

Das Sprichwort „Gelegenheit macht Diebe“ passt. Gelegenheiten und Vertrauen ohne entsprechende Kontrolle führen zu den oben beschriebenen Fällen. Eine integre Unternehmensleitung nützt da wenig, auch wenn sie es anders vorlebt. Neben schwachen oder nicht existenten internen Kontrollsystemen ist es die Fähigkeit von Mitarbeitern, das interne Kontrollsystem als Ganzes oder in Teilen außer Kraft zu setzen, um dann Betrugsfälle unbemerkt durchzuführen. Ein fehlendes Vier-Augen-Prinzip, ein zu großer Handlungsspielraum von einzelnen Mitarbeitern sowie unklare oder nicht gelebte Regeln sind ebenfalls Ursachen für die oben genannten Beispiele. Das Vorhandensein von inneren Rechtfertigungen, mit denen Mitarbeiter das kriminelle Verhalten relativieren sowie eine Art Anspruchsdenken und Überheblichkeit führen auch dazu, dass Unternehmensvorgaben nicht eingehalten werden. Schicksalhafte Einzelfälle, in denen der erschlichene Vorteil wegen konkretem Bedarf an zusätzlichen finanziellen Mitteln, zum Beispiel aufgrund teurer Medikamente, Spielsucht etc. durchgeführt wurde, sind zwar unter Umständen nachvollziehbar, sie ändern aber an dem Ergebnis nichts und sind ebenfalls zu unterbinden. Manchmal führt die Erlaubnis oder Duldung beispielsweise von der Mitnahme von Abfällen oder Überproduktionen dazu, dass Mitarbeiter sich auch andere Dinge herausnehmen, da es als völlig in Ordnung erscheint.

GEGENSTEUERUNG

Selbst wenn die Schadenshöhe bei Diebstählen und falschen Spesenabrechnungen als gering eingestuft wird, handelt es sich um Handlungen, die nicht geduldet werden dürfen und somit auch eine Konsequenz erfordern. Grundsätzlich gilt „Vertrauen ist gut, Kontrolle besser“, aber nicht überall sind Kontrollen möglich und auch gewünscht. Dennoch: Effektive und effiziente Prozesse mit internen Kontrollsystemen, einem gelebten Vier-Augen-Prinzip sowie Vertretungsregeln und die Einschränkung von Handlungsspielräumen einzelner Mitarbeiter können helfen. Es ist klar, dass sich dies bei gewachsenen Strukturen häufig nicht immer sofort umsetzen lässt und dazu entsprechende Zeiträume einzuplanen sind. Eine offene Kommunikation und eine korrespondierende Unternehmenskultur sind deshalb wichtig. Das Bewusstsein, dass bestimmte Handlungen auch bei Nicht-Aufdeckung zu Vermögensschädigung führen können und das mit dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes einhergeht, bewirken häufig Wunder. Die Wiedereinführung des „sich informieren“ und „um Erlaubnis bitten“ hilft beiden Seiten, Mitarbeiter und Vorgesetztem. Allen Beteiligten sowie anderen Mitarbeitern muss bewusst sein, dass eine Erlaubnis, beispielsweise zur privaten Nutzung der Werkstatt, einmalig ist, daraus keine Regel wird und die Erlaubnis zunächst auch nur einem Mitarbeiter gilt. Wenn sich allerdings mehrere Personen zusammenschließen, helfen natürlich auch die beste Funktionstrennung und gelebte Kontrollen nicht. Darüber hinaus sollten offensichtliche Veränderungen in den persönlichen Verhältnissen der Mitarbeiter gesehen werden. Gab es eine Erbschaft oder Lottogewinn, der dazu geführt hat, dass ein Mitarbeiter neben einem neuen Auto, welches sei-

ne Gehaltsklasse übersteigt, auch noch aufwendige Fernreisen plant und beispielsweise teure Immobilien erwirbt? Das genaue Zuhören, was Mitarbeiter gerade bewegt, hat darüber hinaus zahlreiche weitere positive Effekte.

FAZIT

Es gilt: Vorbeugen hilft. Organisationsabläufe mit etablierten Kontrollmechanismen und Vertretungsregelungen inklusive einem gelebten Vier-Augen-Prinzip sind die notwendigen Rahmenbedingungen. Interne Revisionsprüfungen können dabei helfen, dass in regelmäßigen Abständen und von unabhängiger Instanz überprüft wird, inwieweit Organisationsabläufe eingehalten werden oder unter Umständen anzupassen sind und welche Unregelmäßigkeiten auftreten.

Bei einem konkreten Verdacht oder einem entdeckten Fall hilft eine Sonderprüfung, die externe Personen, wie beispielsweise unabhängige Wirtschaftsprüfer, durchführen können. Die Ergebnisse sowie Konsequenzen für den Mitarbeiter und auch die daraus resultierenden Organisationsanpassungen sind der gesamten Belegschaft transparent zu machen.

Vera Sandmann



AUTORIN
Vera Sandmann
 Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin
 Wirth & Kollegen

EXECUTIVES ONLINE
 Wir vermitteln auch in Ihrer Branche:
 ✓ Führungskräfte
 ✓ Interim Manager
 ✓ Spezialisten

Top-Qualität. Top-Speed.
www.eo-muenster.de