

Wirtschafts- kriminalität - und was man dagegen tun kann





2018 verursachten 50 grosse Wirtschaftsdelikte in der Schweiz einen Gesamtschaden von rund CHF 166 Mio. Die grösste Tätergruppe waren die gewerbmässigen Betrüger. Die meisten Fälle, die 2018 zu einer Verurteilung führten, wurden vor Zürcher und Nordostschweizer Gerichten verhandelt. Dies sind die wichtigsten Ergebnisse des aktuellen «KPMG Forensic Fraud Barometer». Wirtschaftsdelikte wie Betrug, Bestechung, Geldwäscherei, Veruntreuung, Unterschlagung, Cyberangriffe, Bilanzfälschung, Korruption, Wettbewerbs- und Kartellverstösse oder auch Spionage können jede Organisation treffen. Jederzeit. Deshalb müssen sich sowohl private Unternehmen wie auch öffentliche Verwaltungen verstärkt mit geeigneten Gegenmassnahmen auseinandersetzen.

Erkenntnisse «KPMG Forensic Fraud Barometer»

Der «KPMG Forensic Fraud Barometer» erfasst jedes Jahr die öffentlich verhandelten und medial publizierten Gerichtsfälle. Zu diesem Zweck wurden über 3'000 relevante Zeitungsartikel verschiedener Schweizer Zeitungen aus dem Jahr 2018 analysiert. Im aktuellen [«KPMG Forensic Fraud Barometer»](#) wurden ausschliesslich Artikel berücksichtigt, die über Verurteilungen durch Schweizer Gerichte betreffend Wirtschaftsdelikte mit einer Deliktsumme von über CHF 50'000 berichteten.

2018 verursachten Wirtschaftsdelikte in der Schweiz einen Gesamtschaden von rund CHF 166 Mio. Dabei wurden vor Schweizer Gerichten 50 Fälle mit einer Mindestdeliktsumme von CHF 50'000 behandelt. Gegenüber dem Vorjahr reduzierte sich der Gesamtschaden um rund 61%. 2017 belief sich dieser noch auf CHF 426 Mio. Die Anzahl gerichtlich behandelter Delikte sank gegenüber dem Vorjahr ebenfalls, von 59 auf 50 Fälle (-15%). Dieser Rückgang lässt jedoch keinen Rückschluss darauf zu, wonach eine generelle Abnahme von Wirtschaftskriminalität in der Schweiz zu beobachten wäre. Die Statistik von KPMG erfasst nur öffentlich verhandelte und in den Medien publizierte Gerichtsfälle. Erfahrungsgemäss wird ein Grossteil der Straftaten, zum Beispiel aus Angst vor Reputationsschäden, gar nicht erst zur Anzeige gebracht. Demzufolge ist von einer bedeutenden Dunkelziffer auszugehen.

Auswirkungen wirtschaftskrimineller Handlungen für Unternehmen

Betrugsfälle können – ob erkannt oder nicht – einen signifikanten Einfluss auf das Jahresergebnis von Unternehmen haben. Einer Schätzung der Association of Certified Fraud Examiners zufolge verlieren Unternehmen im Durchschnitt 5% ihres Jahresumsatzes durch wirtschaftskriminelle Handlungen. Das Risiko, welches von Betrug und Fehlverhalten ausgeht, ergibt sich zum Beispiel aus dem unmittelbaren Verlust durch veruntreute materielle und immaterielle Vermögenswerte, durch von Gerichten und Aufsichtsbehörden auferlegte Bussen, durch Schadensersatzforderungen von geschädigten Drittparteien oder aufgrund des Diebstahls geistigen Eigentums. Ein weiterer ganz entscheidender Aspekt ist ein aus einem öffentlich bekannt gewordenen Betrugsfall potentiell entstehender Reputationsschaden. Der resultierende wirtschaftliche Schaden mag sich erst mittelfristig manifestieren, jedoch ist dieser oft erheblich und kann im schlimmsten Fall sogar das Ende einer Organisation bedeuten; und eine ruinierte Reputation wieder aufzubauen ist in der Regel langwierig und mit enormem Ressourcenaufwand verbunden.



Eine Reputation für Integrität zu haben, ist entscheidend um am Markt und von (potentiellen) Mitarbeitenden als verlässlicher Partner wahrgenommen zu werden und das Vertrauen der Öffentlichkeit zu gewinnen. Betrug und anderes Fehlverhalten, die sogenannte «Non-Compliance», können einer Organisation diesbezüglich massiven Schaden zufügen. Deswegen sind die Themen Betrug und Fehlverhalten essentieller Bestandteil eines ganzheitlichen Risikomanagementansatzes.

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat einer Organisation spielt eine entscheidende Rolle in der Aufsicht von Massnahmen zur Verminderung von Risiken, die aus Betrug und Fehlverhalten erwachsen können. Gemäss Art. 716a des Schweizerischen Obligationenrechts hat er gewisse unübertragbare Aufgaben. Dazu gehört unter anderem die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen. Die Verantwortlichkeiten eines Verwaltungsrates gehen also über die einfache Treuepflicht hinaus.

Der Verwaltungsrat ist zusammen mit der Geschäftsleitung unter anderem verantwortlich dafür, den richtigen «Tone at the Top» zu setzen und tatsächlich auch vorzuleben. Ausserdem muss er Mitarbeitenden aller Stufen Unterstützung seitens des Unternehmens für ethisches und verantwortungsvolles Handeln ermöglichen. Während die Geschäftsleitung dafür verantwortlich ist, eine zielgerichtete Risikobeurteilung durchzuführen und die Effektivität von Kontrollen zu beurteilen, hat der Verwaltungsrat üblicherweise die Aufsicht über diesen Prozess. In der Praxis delegiert der Verwaltungsrat diese Aufgaben häufig an den Auditausschuss. Zu dessen Aufgaben gehören typischerweise:

- Risikobeurteilung der Geschäftsleitung überwachen
- Adressierung von Problemen, die während der Analyse von Betrugsrisiken auftreten
- Aufsicht über die Arbeit der externen und internen Revisoren und Diskussion derer Erkenntnisse bezüglich Effektivität der Betrugsbekämpfungsmassnahmen
- Sicherstellen, dass eine Unternehmenskultur herrscht, bei der Fällen von Betrug, Fehlverhalten und Non-Compliance tatsächlich auch nachgegangen beziehungsweise solchen vorgebeugt wird

Damit dem Risiko der Wirtschaftskriminalität effektiv entgegengewirkt werden kann, muss einerseits eine ethische Unternehmenskultur gefördert werden, andererseits braucht es aber auch ganz konkrete betrugspräventive Instrumente, wie beispielsweise ein Hinweisgebersystem oder gezielte forensische Analysen.

Ethische Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur zieht sich durch eine gesamte Organisation und hat einen Einfluss auf das tägliche Handeln der Mitarbeitenden aller Unternehmensbereiche und -hierarchien. Für das Betrugsrisikomanagement ist es zentral, ein Umfeld zu schaffen, in welchem ethisches Handeln gefordert, gefördert und geschätzt wird. Das «ethische Klima» bestimmt in entscheidendem Masse das Vorkommen von Betrugsfällen und den Umgang damit. Aber welche Faktoren machen eine ethische Unternehmenskultur aus?

Eine wissenschaftliche Studie von KPMG in Zusammenarbeit mit der Rotterdam School of Management an der Erasmus Universität (RSM) hat gezeigt, dass acht Dimensionen einer Unternehmenskultur einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitenden haben. Die Studie wurde geleitet von Herrn Muel Kaptein, Professor für Wirtschaftsethik und Integritätsmanagement am Department of Business-Society Management und Partner bei KPMG in Holland. Die Studie ergab, dass die nachfolgend genannten acht Dimensionen gemeinsam mit organisationspezifischen Vorgaben, welche zum Beispiel im Rahmen eines Compliance-Programmes respektive eines Compliance-Management-Systems definiert werden, die grundlegende Basis für die Integritätskultur sowie das tatsächlich gelebte Verhalten im Unternehmen bilden.

Klarheit der Standards

Der Grad, zu welchem die geltenden Vorgaben konkret, angemessen und vollständig sind und klar kommuniziert werden, damit die Mitarbeitenden verstehen, welches Verhalten von ihnen erwartet wird

Vorbildfunktion

Der Grad, zu welchem die Unternehmensführung sowie führende Mitarbeitende («Kader») mit gutem Beispiel vorangehen und die gewünschten Verhaltensweisen vorleben

Umsetzbarkeit

Der Grad, zu welchem betriebswirtschaftliche Ziele den vorgegebenen Standards entsprechen und ausreichend zeitliche sowie personelle Ressourcen bestehen, damit Mitarbeitende Vorgaben überhaupt einhalten können

Persönliche Identifikation

Der Grad, zu welchem sich die Mitarbeitenden mit den Unternehmenswerten und den geltenden Vorgaben identifizieren und diese umsetzen

Transparenz

Der Grad, zu welchem das tatsächliche Verhalten und potentielle Schäden, welche daraus resultieren können, innerhalb des Unternehmens sichtbar sind

Offenheit zur Diskussion von Dilemmas

Der Grad, zu welchem sich die Mitarbeitenden frei fühlen, schwierige Situationen und mögliche ethische Dilemmas jederzeit offen anzusprechen und zu diskutieren

Vertrauen, Missstände melden zu können

Der Grad, zu welchem sich die Mitarbeitenden wohl fühlen, vermutetes oder tatsächliches Fehlverhalten innerhalb des Unternehmens zu melden

Durchsetzung

Der Grad, zu welchem Mitarbeitende für Fehlverhalten zur Rechenschaft gezogen und für korrektes Verhalten «belohnt» werden

Die erläuterten Dimensionen, «ethisches Klima» und «Unternehmenskultur» klingen erstmal nach abstrakten, wenig greifbaren Konstrukten, dennoch sind sie absolut zentral und wirken sich spürbar auf das Verhalten der Mitarbeitenden aus. Zudem ist das ethische Klima auch messbar. Gelingt es einem Unternehmen, mit Hinblick auf genannte Einflussfaktoren förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen, ist damit ein schon entscheidender weiterer Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg geleistet.

Zusätzlich gibt es ganz konkrete, darauf aufbauende Massnahmen, die im Rahmen eines wie nachfolgend beschriebenen proaktiven «Fraud-Risk-Management-Programms» ergriffen werden können.

Fraud Risk Management

Das Risiko, das aus Betrug und Fehlverhalten erwachsen kann, muss nicht einfach untätig hingenommen werden. Je nach Risikoappetit kann man auch für dieses spezifische Risiko aktiv Massnahmen wie Risikoreduktion, Risikotransfer oder Risikovermeidung ergreifen, um schliesslich die gesetzten Ziele zu erreichen.

Erfolgreiche Organisationen betrachten Betrugsrisikomanagement nicht lediglich als einen weiteren Kostenpunkt, sondern als Notwendigkeit, um nachhaltig erfolgreich am Markt agieren und die Reputation nachhaltig schützen zu können. Geschäftsführer solcher Organisationen widersprechen der Sichtweise, dass hohe Integrität nur auf Kosten der Leistung erreicht werden kann; viel eher betrachten sie eine hohe Integrität als Grundelement für eine starke und nachhaltige Performance, welche gleichzeitig Risiken und somit potentielle Kosten reduziert.

Ein effektives Betrugsrisikomanagement hat drei Kernziele:

Prävention

Vermeidung von Betrug und Fehlverhalten im Unternehmen

Aufdeckung

Rasche Erkennung von Betrug und Fehlverhalten

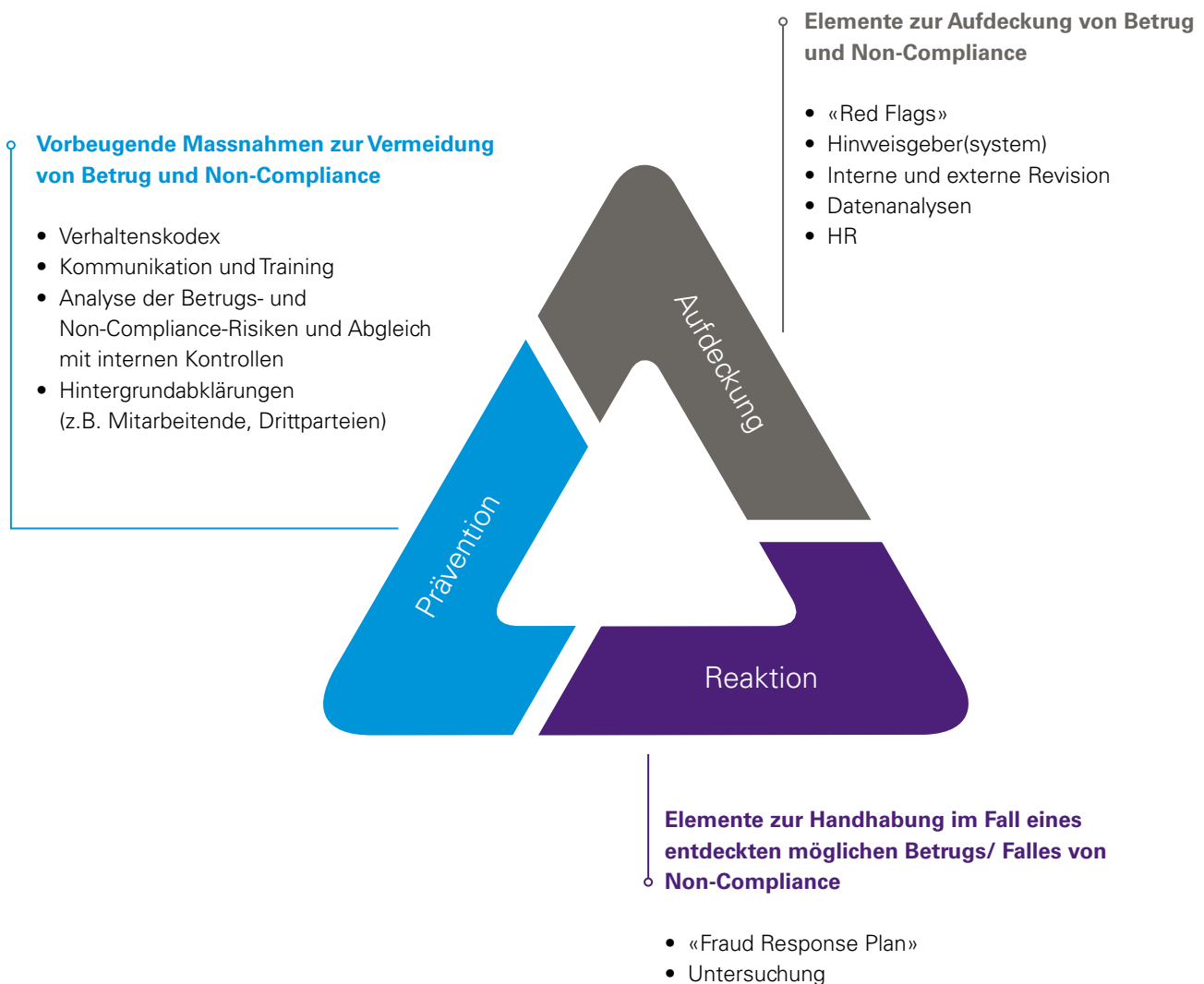
Reaktion

Effiziente und wirksame Aufarbeitung von Vorfällen und Vornahme korrekativer Massnahmen

Ein effektives Betrugsrisikomanagement verleiht Organisationen das nötige Rüstzeug, um Risiken sowohl im Einklang mit rechtlichen und regulatorischen Vorgaben als auch mit markt- und betriebswirtschaftlichen Bedürfnissen zu steuern. Ein solcher Ansatz kann in vier Phasen gegliedert werden:

- Bewertung der organisatorischen Bedürfnisse anhand gesetzter Ziele und bereits bestehender Massnahmen zur Betrugsbekämpfung
- Konzeption von Kontrollen und Programmen im Einklang mit regulatorischen und rechtlichen Vorgaben sowie gemäss marktüblicher Standards, die aufgrund von Erfahrungswerten als wirksam und effizient erachtet werden; hierunter fällt beispielsweise die Konzeption eines für ein Unternehmen passenden Compliance-Management-Systems zum Beispiel nach ISO 19600:2014
- Implementierung der Kontrollen und Programme, einschliesslich klarer Rollen- und Kompetenzverteilung sowie Schaffung von notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen; geeignete Massnahmen sind zum Beispiel ein Verhaltenskodex oder die Einführung bzw. der Unterhalt eines Hinweisgebersystems
- Evaluation des Ethik- und Compliance-Programms, einschliesslich der operativen Wirksamkeit

Übersicht Betrugsrisikomanagement



Kennen Sie das spezifische Betrugsrisiko Ihrer Organisation?

Bei der Einschätzung des Betrugsrisikos kann das sogenannte «Betrugsdreieck» (Fraud Triangle, Donald R. Cressey, 1973) helfen. Dies ist ein soziologisches Modell, das konzeptualisiert, unter welchen Bedingungen das Auftreten von dolosen Handlungen wahrscheinlicher oder eben weniger wahrscheinlich ist. Danach sind drei Faktoren ausschlaggebend: (i) Motiv (Pressure/ Need), (ii) Gelegenheit (Opportunity) und (iii) persönliche Rechtfertigung (Rationalization).



Matthias Kiener
Partner, Head Forensic Corporates,
KPMG AG

Fraud Red Flags – wann Sie genauer hinschauen sollten

Auffälligkeiten im Verhalten Ihrer Mitarbeitenden

- Leben über den Verhältnissen
- Unangemessen hohe Schulden
- Beschwerden über zu geringe Bezahlung
- Groll gegenüber dem Arbeitgeber
- Extrem übertriebene Ambitionen, möglichst viel Geld zu verdienen
- Mitarbeiter bezieht keinen Urlaub
- Pflegen enger persönlicher Beziehungen mit Lieferanten oder Kunden
- Kein Bekenntnis zu ethischem Verhalten und missachten von Regeln
- «Wheeler-dealer»-Mentalität
- Nicht-Vermeidung von Interessenskonflikten

Prozess

- Beträge, die nicht weit unter der Prüfgrenze liegen
- Doppelte oder stornierte Buchungen zu unüblichen Zeiten
- Fehlende Dokumente
- Unterbrechung einer normalerweise fortlaufenden Nummerierung
- Veränderungen in der Dokumentation
- Viele Anpassungen und Korrekturbuchungen
- «Schlafende» Lieferanten, die nach langer Zeit ohne Erklärung wieder aktiviert werden
- Beschwerden von Lieferanten oder Kunden
- Unverhältnismässig hohe Autonomie im Aufgabenbereich
- Keine ausreichende Funktionstrennung und wenige Kontrollen; Einzelunterschriften
- Viel Bargeldgeschäft

Jahresrechnung

- Steigende Umsätze/Gewinne bei wiederholt negativem Cash Flow
- Unangemessene Bewertung von Vermögenswerten
- Fehlende Systematik/Inkonsistenz bei den Abschreibungen
- Scheinbare Willkür bei Rückstellungen
- Aktivierung von operativen Aufwänden
- Nicht erfasste Verbindlichkeiten
- Viele überfällige Forderungen
- Off-balance-sheet-accounting

Geschäftsumfeld

- Intensiver Wettbewerb
- Deregulierung eines Industriesektors
- Branchenspezifische Kultur geprägt von Gier und Ignoranz gegenüber Regeln und moralischen Werten
- Internationale Tätigkeit in Regionen mit anderem Verständnis von Korruption
- Auftragsvergabe im öffentlichen Sektor

Quelle: [KPMG Forensic Fraud Barometer](#)

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2019 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.