

Bernd Peter, Patrick Franz

Fraud-Risiken aktiv steuern



Die aktuelle COVID-19-Pandemie wirkt sich vielfältig auf Unternehmen aus. Umsatzeinbußen, Kurzarbeit, Liefer- und Liquiditätsengpässe sowie verschobene Projekte sind Beispiele für aktuelle Herausforderungen, denen Unternehmen ausgesetzt sind. Die Vermeidung von Fraud scheint vor dem Hintergrund der oben genannten Herausforderungen eine untergeordnete Rolle zu spielen. Neben finanziellen Schäden hat Fraud jedoch auch langfristige negative Konsequenzen wie Reputationsschäden, Gerichtsverhandlungen, hohe Strafzahlungen oder Haftung des Managements. Daher sollte dem Umgang mit und vor allem der Prävention von Fraud auch in Zeiten einer Pandemie höchste Priorität eingeräumt werden.

Ursachen für Fraud

Fraud durch Mitarbeitende oder Geschäftspartner des Unternehmens resultiert in der Regel aus dem Zusammentreffen der drei Faktoren Gelegenheit, Motivation und Rechtfertigung, die das sogenannte Fraud Triangle¹ bilden.

Gerade in Krisenzeiten können Beschäftigte aus verschiedenen Gründen anfälliger für Fraud sein. Die Motivation, sich selbst in ungerechtfertigter Weise zu bereichern, kann beispielsweise aufgrund eigener finanzieller Einschränkungen deutlich ausgeprägter sein. Ursachen können Kurzarbeit, ausbleibende oder reduzierte Boni oder Weihnachts- und/oder Urlaubsgelder sein. Auch kann die Motivation, das eigene Unternehmen kurzfristig (und kurzfristig) mit unlauteren Mitteln wie Korruption oder gefälschten Aussagen in der Finanzberichterstattung vor negativen Folgen zu schützen, durch existenziell bedrohliche Krisen gesteigert sein.

Dies ermöglicht es Mitarbeitenden zudem, eine fraudulente Handlung vor sich selbst zu rechtfertigen. Wenn ein Unternehmen Gehälter und andere Benefits verringert, kann das dazu führen, dass Betroffene versuchen, diese Reduzierung anderweitig zu kompensieren.

Aufgrund geänderter Prioritäten von Unternehmen kann es aber auch schlicht »einfacher« sein, Fraud zu begehen. Wenn Kontrollen aufgrund von reduziertem Arbeitspensum, neuen Schwerpunkten oder fehlender Präsenz durch mobiles Arbei-



Abb. 20: Fraud Triangle

Quelle: BANSBACH ECONUM GmbH
in Anlehnung an Cressey, D. R. (1953)

ten ausbleiben oder nicht hinreichend durchgeführt werden, ergeben sich diverse Möglichkeiten, diese zu umgehen und damit Fraud zu begehen.

Vorbeugung von Fraud

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Krisenzeiten die drei Faktoren Gelegenheit, Motivation und Rechtfertigung des Fraud Triangle (gleichzeitig) beeinflussen können. Die Prävention von Fraud sollte daher an allen drei Faktoren ansetzen.

Persönliche Rechtfertigung

Um insbesondere die Möglichkeiten der persönlichen Rechtfertigung einzuschränken, ist explizit die Unternehmenskultur hervorzuheben. In einer Kultur, in der Fraud jedweder Art nicht toleriert wird (»zero tolerance«), wird es Mitarbeitenden zumindest erheblich erschwert, Fraud vor sich selbst zu rechtfertigen (»Die anderen machen das auch«). In Verbin-

¹ Vgl. Cressey, D. R. (1953): *Other people's Money: A study of the social psychology of embezzlement*, Glencoe, IL: Free Press.



Die Vermeidung von Gelegenheiten, Fraud zu begehen, stellt die effektivste Möglichkeit der Vorbeugung dar

derung mit entsprechenden Sanktionen bei Verstößen erweist sich eine aktiv gelebte Unternehmenskultur als besonders hilfreich, Fraud entgegenzuwirken. Dieses Fundament ist am stärksten, wenn es vom Management aktiv vorgelebt wird (»tone from the top«). Das Aufzeigen der langfristigen negativen Konsequenzen von Fraud jeglicher Art senkt zudem die Motivation für Fraud.

Die angestrebte Kultur kann in einem Verhaltenskodex festgehalten werden. Damit können gewünschte Verhaltensweisen an Mitarbeitende, Geschäftspartner und weitere Stakeholder kommuniziert und diese darauf verpflichtet werden.

Die Etablierung eines Hinweisgeber-systems (Whistleblower-Hotline) unter-

stützt ebenfalls die Vermeidung von Fraud. Auf der einen Seite wird das Risiko erhöht, dass der Verdacht auf fraudulente Handlungen gemeldet und anschließend untersucht wird; das Entdeckungsrisiko wird somit deutlich erhöht. Auf der anderen Seite trägt das Hinweisgebersystem dazu bei, dass fraudulente Handlungen anderer nicht als Rechtfertigung für eigenes Fehlverhalten dienen, da eine Möglichkeit geschaffen wird, auf dieses Fehlverhalten aufmerksam zu machen.

Förderlich ist es zudem auch, die einzelnen Elemente in ein ganzheitliches Compliance-Management-System (CMS) einzubinden. In dessen Rahmen werden Beschäftigte regelmäßig geschult und für das Thema sensibilisiert.

Ein zusätzlicher Nutzen für ein Unternehmen und seine Leitungsorgane entsteht durch eine Prüfung des CMS nach dem IDW Prüfungsstandard 980. Dabei werden die Angemessenheit und die Wirksamkeit des CMS durch eine unabhängige Instanz geprüft und durch das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen optimiert.

Gelegenheit

Daneben ist die Vermeidung von Gelegenheiten, Fraud zu begehen, die effektivste Möglichkeit der Vorbeugung. Neben der bereits aufgezeigten Einrichtung eines Hinweisgebersystems sind interne Prozesse und Kontrollen elementar, um die Möglichkeiten für Fraud einzuschränken. Dabei ist darauf zu achten, dass eingerichtete Prozesse, Mechanismen und Kontrollen zum einen angemessen ausgestaltet sind (»design«), um den Risiken entgegenzuwirken, zum anderen aber auch effektiv durchgeführt werden (»operating effectiveness«). Analog zum CMS können auch die Prozesse und Kontrollen in ein internes Kontrollsystem (IKS) eingebunden werden, das auf vier wesentlichen Prinzipien fußt: Neben dem Prinzip der Transparenz, das Fraud an sich bereits erschwert, stellen angemessene und sinnvoll ausgestaltete Maßnahmen in Form von Funktionstrennung und Vieraugenprinzip wichtige Elemente zur effektiven Vermeidung von Fraud dar. Den letztgenannten Prinzipien ist inhärent, dass kein Unternehmensprozess von nur einer Person allein durchgeführt wird und somit immer Mitarbeitende aus anderen Abteilungen in die Abläufe eingebunden werden (Funktionstrennung)

oder entsprechende Genehmigungen, zu meist durch Vorgesetzte, einzuholen sind (Vieraugenprinzip). Das vierte Prinzip des IKS ist das Mindestinformationsprinzip. Dies begründet sich im Wesentlichen darauf, dass Mitarbeitende nur über diejenigen Informationen verfügen, die sie zur Bearbeitung ihrer Arbeitsaufgaben benötigen. Dies verhindert auf vielfältige Weise Fraud. Bei unzureichender Kenntnis über eingerichtete Kontrollen können Beschäftigte das Entdeckungsrisiko einer fraudulenter Handlung nicht einschätzen oder, zum Beispiel im Fall von Insider-Handel, gar nicht in der Lage sein, (Wertpapier-)Betrug zu begehen.

Wie auch beim CMS kann durch einen unabhängigen externen Prüfer die Wirksamkeit des IKS geprüft und gegebenenfalls optimiert werden (z. B. durch eine Prüfung nach dem IDW Prüfungsstandard 982).

Motivation

Um der Motivation zu Fraud wirksam gegenzusteuern, sind insbesondere Maßnahmen förderlich, die entsprechende Anreize bieten. Sind Boni für das Management zu stark an finanzielle Ziele gekoppelt, so stellt dies einen Anreiz dar, die finanzielle Berichterstattung zu manipulieren, um möglichst hohe Boni zu erhalten. Ausgewogene Anreizsysteme können Unternehmen dabei unterstützen, die Motivation zum Begehen von Fraud zu reduzieren.

Unternehmen können vor dem Hintergrund der vielfältigen Möglichkeiten, Fraud zu begehen, im Rahmen eines Fraud Risk Assessment ihr individuelles Fraud-

Risikoprofil erstellen und daraus Handlungsschwerpunkte und erste Präventionsmaßnahmen ableiten. Auch kann eine solche Bewertung als Ausgangspunkt für Ansätze des Risikomanagements herangezogen werden.

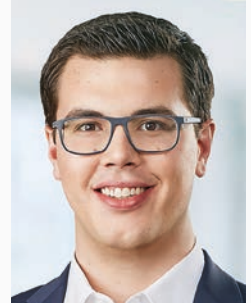
Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Fraud Prevention vor dem Hintergrund der massiven Konsequenzen – auch und gerade in Krisenzeiten – mit höchster Priorität vorangetrieben werden

sollte. Während eine aktive, Fraud nicht dulddende Unternehmenskultur zur Vermeidung beiträgt, können bereits einzelne Elemente eines CMS und eines IKS eine erhebliche vorbeugende Wirkung in Bezug auf Fraud entfalten. Die Einrichtung eines Hinweisgebersystems, stabile Prozesse und Kontrollen in den für Fraud anfälligsten Unternehmensabläufen sind wirksame Mechanismen gegen Fraud. Idealerweise sind diese in ein wirksames und regelmäßig überprüftes CMS und IKS eingebunden und werden dadurch sukzessive optimiert.



Bernd Peter, CIA und CISA, ist Geschäftsführer der BANSBACH ECONUM Unternehmensberatung GmbH. Tätigkeits-schwerpunkte: Einführung von Rechnungs-wesenprozessen, Risiko-management, Compliance-Management-Systemen und internen Kontrollsystemen, Begleitung und Einführung von IT-Systemen, Interne Revision (Co-/ Outsourcing), Beratung der Internen Revision (Quality Assessment und Coaching)



Patrick Franz ist Manager der BANS-BACH ECONUM Unternehmensberatung GmbH. Tätigkeits-schwerpunkte: Pla-nung, Koordination und Durchführung von Pro-jekten der Internen Revision (Co-/Outsour-cing), Durchführung von Rollouts von ERP-Systemen für Konzern-gesellschaften, konti-nuierliche Optimierung der in ERP-Systemen implementierten Pro-zesse sowie Konzep-tion und Umsetzungs-betreuung globaler Changes