

Investoren gelten als Hauptgeschädigte von Wirtschaftskriminalität. Mittels 13 Interviews mit wegen schwerer Wirtschaftsdelikte verurteilten Straftätern untersuchen die Autoren, inwiefern Unternehmen durch effektive Kontrollen präventiv gegensteuern können. Dargelegte Ergebnisse werden anhand einer Perspektive der KPMG AG ergänzt.

PETER LEIBFRIED
ALEXANDER SCHUCHTER
JOHN EDERER
FRANZISKA ZUBER

INTERVIEWS MIT WEGEN SCHWERER WIRTSCHAFTSDELIKTE VERURTEILTEN TÄTERN

Kontrolle aus verschiedenen Perspektiven

1. THEMENRELEVANZ

Fraudulente Handlungen in Schweizer Unternehmen hinterlassen einen erheblichen materiellen und immateriellen Verlust. Der jährliche Vermögensschaden der bekannt gewordenen Fälle beträgt häufig mehrere hundert Millionen Schweizer Franken [1]. Dabei bleibt der genaue Betrag wortwörtlich «verborgen», da bis heute keine exakten Rückschlüsse auf den Umfang der unentdeckten Wirtschaftsstraftaten (sogenanntes Dunkelfeld) möglich sind. Dolose Handlungen stellen für jedes Unternehmen ein substantielles Risiko dar. Verursachte Vertrauensschäden sind oftmals weitaus gravierender als unmittelbar entstandene monetäre Einbussen. Arbeitsmoral, Geschäftsbeziehungen, Reputation und andere bedeutsame Erfolgsfaktoren können schnell und nachhaltig geschädigt werden, wie regelmässige Skandale bestätigen. Es wird deutlich, dass wirtschaftskriminelle Handlungen sowie deren auslösende Ursachen und Massnahmen zur Vorbeugung ernst zu nehmen sind.

Inwiefern können Unternehmen mit effektiven Kontrollen tatsächlich präventiv gegensteuern? Im Rahmen der geführten Interviews mit rechtskräftig verurteilten Wirtschaftsstraftätern in der Schweiz und in Österreich wurde davon ausgegangen, dass der Delinquent aus seiner einzigartigen Perspektive darlegen kann, wie sich die Tat womöglich am ehesten hätte vermeiden lassen [2]. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass manche Fälle mit einfachen Kontrollprozeduren verhindert werden können. Durch diese Untersuchung konnte mehr Aufschluss über die Bedeutung von Kontrolle im Kontext der vorbeugenden Massnahmen aus

der einzigartigen Sichtweise von «innen», also von ausübenden Personen, erlangt werden.

2. ZUGANG ZUM FORSCHUNGSFELD UND BEFRAGUNG

Das empirisch untersuchte Forschungsfeld entpuppte sich rasch als Herausforderung und kann nicht nur aufgrund der strengen Datenschutzbestimmungen in der Schweiz und in Österreich sondern auch durch die Ernsthaftigkeit des Themas als schwer zugänglich eingestuft werden. Da es lediglich in wenigen Fällen möglich war direkt bei den Wirtschaftsstraftätern um ein Gespräch anzufragen, wurden vorzugsweise Personen ausfindig gemacht, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit in der Lage waren, dem Untersuchenden zu einem Forschungsgespräch zu verhelfen. Im Wesentlichen wurden öffentliche und private Institutionen beziehungsweise Unternehmen kontaktiert und gebeten, einen Kontakt zu vermitteln. Dabei erfolgten Schriftverkehr und Telefongespräche hauptsächlich mit Staatsanwaltschaften, Untersuchungsämtern, Justizministerien, Rechtsanwaltskanzleien, Gerichten, Beratungsunternehmen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Anhand vorgegebener Kriterien nahmen diese eine Auswahl von Wirtschaftsstraftätern beziehungsweise Personen vor, die wegen Falschbilanzierung, Korruption, Bestechung, Unterschlagung, Veruntreuung oder Betrug in der Schweiz oder in Österreich rechtskräftig verurteilt worden waren. Der Untersuchungszeitraum wurde auf die letzten zwei Jahrzehnte beschränkt. Somit handelt es sich ausschliesslich um öffentlich bekanntgewordene Ereignisse seit dem Jahr 1990, wobei der Grossteil



PETER LEIBFRIED, PROF. DR. OEC., MBA, CPA, INHABER DES KPMG-LEHRSTUHL FÜR AUDIT UND ACCOUNTING, DIREKTOR DES INSTITUTS FÜR ACCOUNTING, CONTROLLING UND AUDITING, UNIVERSITÄT ST. GALLEN, ST. GALLEN



ALEXANDER SCHUCHTER, DR. OEC. HSG, VISITING RESEARCH FELLOW BEI PROF. MICHAEL LEVI, PH.D., D.SC. (ECON.), CARDIFF UNIVERSITY, UK, DOZIERENDER, UNIVERSITÄT ST. GALLEN, ST. GALLEN

Abbildung 1: **ATTRIBUTE UND EMPFEHLUNGEN EINER EFFEKTIVEN KONTROLLE AUS DER TÄTERPERSPEKTIVE**

Attribute «Kontrolle soll ... sein»	Empfehlungen
«überraschend und abschreckend» «transparent» «häufig oder laufend» «begleitend» «verschärft» «gezielt» «unabhängig» «objektiv» «verantwortlich» «unnachgiebig»	«wirklich kontrollieren, wie man kontrollieren kann» «kontrollieren, ob das stimmt, was da steht» «grosse und wichtige Dinge kontrollieren» «mehr Kontrollmöglichkeiten finden und überall Kontrollmechanismen einbauen» «Transaktionen und Originale kontrollieren» «Sonderprüfungen einführen» «Kontrolle muss am richtigen Ort stattfinden» «wirksames internes Kontrollsystem aufbauen» «neue Kontrollinstrumente entwickeln» «Kontrolle der Kontrolle nicht vergessen»

Quelle: Eigene Auswertung im Rahmen der empirischen Untersuchung

der Fälle dieser Untersuchung innerhalb der letzten zehn Jahre stattgefunden hat.

Bei den Befragten handelt es sich um (ehemalige) Geschäftsführer, Accountants in den oberen Führungsebenen und Aufsichtsorgane [3]. Aufgrund der schriftlich zugesicherten Anonymität können an dieser Stelle keine Angaben zu den betroffenen Unternehmen erfolgen [4]. Das verwendete Interviewverfahren (teilstrukturiert und problemzentriert) liess die Respondenten ohne konkrete Antwortvorgaben möglichst frei zu Wort kommen. Die Wahl der Durchführungsart (telefonisch oder persönlich) wurde den Tätern überlassen. Es stellte sich heraus, dass ein persönliches Treffen in elf von 13 Fällen bevorzugt wurde.

3. EINIGE ERGEBNISSE ZU KONTROLLE

3.1 Kontrollen als eine bedeutsame Präventionsmassnahme. Wider Erwarten sind sich beinahe alle Respondenten einig, dass ihre dolosen Handlungen durch wirksame unternehmensinterne Präventionsmassnahmen hätten verhindert werden können. Es zeichnet sich ein klares Bild ab: Die Interviewten beschreiben die gegenwärtig vorhandenen Kontrollstrukturen als lückenhaft und insgesamt ungenügend. Folglich nehmen die Delinquenten hier ein besonders grosses Entwicklungspotential wahr und stellen einen dringenden Handlungsbedarf fest. Unzureichende Kontrollen werden teilweise sogar als «Einladung zur Tat» missverstanden [5]: «Die laschen Kontrollen haben das begünstigt. ... Wenn das überhaupt als Kontrolle bezeichnet werden kann. ... Eine Verschärfung von internen Kontroll-

len hätte mit Sicherheit Wirksamkeit», so ein Befragter. Aus der Täterperspektive wird nicht nur der Kontrolle sondern auch der externen Revision Verbesserungspotential zugesprochen: «Ich habe Millionen auf die Seite geschafft, ohne dass die Revisionsgesellschaft das festgestellt hat. ... Die Revisionsgesellschaften hatten zu wenig Zeit, um sich da hineinzuarbeiten. ... Die wussten ja gar nicht, wie sie die Sache überhaupt anpacken sollten.» Der Aussage nach zu urteilen ist dieser Straftäter in eine Erwartungslücke gefallen [6]. Prüfungen speziell zu Wirtschaftskriminalität sind in der Regel nicht Aufgabe der Revisionsstelle. Internationale Prüfungsstandards fordern zwar eine verstärkte Ausrichtung auf die Aufdeckung von Bilanzdelikten, doch kann auch hiermit keine vollständige Sicherheit gegen dolose Handlungen garantiert werden. Eine zu enge Vertrautheit mit dem Prüfungskunden könnte möglicherweise ein bestimmtes Risiko mit sich bringen, dessen sind sich die Prüfer bewusst.

Insgesamt wird das Schlüsselthema «Kontrolle» von den Interviewten häufig erwähnt (auch ohne explizit danach gefragt zu haben) und erlangt bei der Analyse der transkribierten Gespräche daher eine aussergewöhnlich hohe Anzahl an Nennungen. Daraus lässt sich eine gewisse Bedeutung ableiten. Überdies ergaben die Auswertungen dieser empirischen Untersuchung, dass zwischen vorbeugenden Massnahmen und Kontrolle ein «starker kausaler Zusammenhang» [7] existiert. Obwohl Kontrolle durch ihren aufdeckenden Charakter eher den detektiven und weniger den präventiven Massnahmen zuzuordnen wäre (zumindest auf



JOHN EDERER,
FCA (CHARTERED
ACCOUNTANT, ICAEW),
CFE, RISK CONSULTING,
KPMG AG, ZÜRICH



FRANZISKA ZUBER,
M.A. (HSG) IN ECONOMICS,
FORENSIC, KPMG AG,
ZÜRICH

den ersten Blick), herrscht unter den Delinquenten Einigkeit darüber, dass Kontrolle speziell bei der Vorbeugung von fraudulent Handlungen in Unternehmen eine wesentliche Rolle spielt. Bei effektiven Kontrollen wird die Gefahr einer Entdeckung für den rational handelnden Täter erhöht und deshalb als abschreckend empfunden [8]. Je besser geprüft wird, desto weniger verlockend ist eine gegebene Gelegenheit [9] zur Tatausübung. Wirksame Kontrolle wird damit zu einer bedeutsamen Präventionsmassnahme. Folgende Täterzitate, welche in unterschiedlichen Interviews mehrfach in ähnlicher Form wiederzufinden und als besonders aussagekräftig zu betrachten sind, unterstreichen diesen Aspekt aus der Perspektive der Delinquenten: «Wenn die Kontrollen besser gewesen wären, wäre man vielleicht gar nicht in Versuchung gekommen, ... wäre es abschreckend gewesen und ich hätte gewusst, dass es schwierig ist ... Ich habe gemerkt, dass die Kontrollen nicht stattfinden, das heisst, das Loch ist offen gewesen.» «Viel strengere Kontrollen hätte das Unternehmen machen sollen, damit es erst gar nicht so weit gekommen wäre.» Dabei stellt sich die Frage, was die Respondenten unter einer «effektiven Kontrolle» verstehen, wie sie diese wahrnehmen oder beschreiben. Mehr Aufschluss darüber geben die Textauszüge in *Abbildung 1*, die an einigen Stellen in den transkribierten Forschungsgesprächen mit den Wirtschaftsdelinquenten zu identifizieren sind.

Von den Befragten werden hierzu bestimmte Vorgehensweisen vorgeschlagen, um fraudulente Vorfälle in Unternehmen zu vermeiden, wie zum Beispiel durch verstärkte Berücksichtigung des Vier-Augen-Prinzips. Konkret wird beispielsweise eine Reduktion der finanziellen Grenze für Unterschriften bei Transaktionen empfohlen. In Bezug darauf wird die Relevanz von beschränkten Zugriffsrechten und klaren Vollmachten hervorgehoben. Wirksam kann eine Kontrolle als Präventionsmassnahme lediglich dann sein, wenn Hintergründe sowie Tatsachen und nicht lediglich Papiere oder Zahlen kontrolliert werden, «denn zu täuschen ist lediglich die Realität», so ein Interviewter.

«Um wirksame vorbeugende Massnahmen im Unternehmen umzusetzen, muss man ein internes Kontrollsystem haben», äussert eine weitere, an der Untersuchung teilnehmende Person. «Strengere interne Kontrollen hätten als vorbeugende Massnahme gewirkt.» Ein funktionierendes internes Kontrollsystem als gesetzlich verpflichtende Regelung für alle mittelgrossen bis grossen Unternehmen wird von den Verurteilten nicht nur befürwortet, sondern im Rahmen der Vorbeugung gefordert. Über die internen Kontrollen hinaus sollen insbesondere die Aufsichtsorgane und die externe Revision ihre Zusammenarbeit innerhalb des Gefüges der Unternehmensüberwachung intensivieren [10].

Den Respondenten ist jedoch durchaus bewusst, dass exzessive Kontrolle schnell zu einem Vertrauensverlust führen kann. Zudem müssen diese dem Arbeitsbereich entsprechend angepasst werden: «Unsere Branche ist kreativ. ... da sind ... Kontrollen manchmal ein rotes Tuch. ... Je mehr Kontrollen da sind, desto weniger Selbstdenken. Eine Denkweise kanalisiert sich. Zu viele Kontrollen schränkt die Eigenverantwortung ein. Eine Balance zu finden, ist die Qualität ... und das

Gefühl der Führungskraft.» Bei unverhältnismässiger Kontrolle bestätigt die Erfahrung der befragten Wirtschaftsstraftäter ein Wachstum von Misstrauen, deshalb kann das Sprichwort «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» im Allgemeinen nur beschränkte Gültigkeit besitzen. Aufgrund der in den Gesprächen identifizierten Wichtigkeit des Zusammenhangs von Vertrauen und Kontrolle ist folgende Redewendung adäquater: «Vertraue, aber prüfe nach.» Beides schliesst sich jedoch nicht zwangsläufig aus: In einem angemessenen Umfang stärkt die Kontrolle das Vertrauen der Stakeholder [11].

3.2 Fähigkeit zum Management Override. Wenn ein Delinquent aufgrund seiner unternehmerischen Macht- oder Vertrauensstellung in der Lage ist, die internen Kontrollen des Unternehmens auszuschalten, ist die Rede von «management override» [12]. Es ist mehrfach belegt, dass der Täter vor allem in den hierarchisch mittleren und oberen Führungsebenen zu finden ist [13].

«On one hand, top management is responsible for fostering effective internal control throughout the organization. On the other hand, top management is in a unique position to perpetrate fraud because of its ability directly or indirectly to override established controls and enlist others in its efforts to do so.» [14]

Trotz der Problematik, dass oftmals Personen, die das Kontrollsystem mitentwickelt haben beziehungsweise damit arbeiten, auch wissen, wie dieses zu manipulieren oder zu umgehen ist, werden solche Systeme in der Praxis häufig als die wichtigste Präventionsmassnahme deklariert [15].

Um ein Kontrollsystem ausser Kraft zu setzen, benötigt es jedoch nicht nur eine Schlüsselposition im Unternehmen, sondern auch das dafür notwendige Know-how. Folgende Aussage eines Delinquenten unterstreicht die Bedeutsamkeit der Fähigkeit des Tatbegehens [16]: «Die hierarchische Stellung (hat die Wirtschaftsstraftat begünstigt).» Mehr Wissen über Wirtschaftskriminalität führt eindeutig zu wirksameren Präventionsmassnahmen, wobei das Wissen auf einem Spezialgebiet auch als ein Instrument der Manipulation eingesetzt werden kann. Offensichtlich fehlte es dem befragten Täter nicht an der erforderlichen Fähigkeit, eine dolose Handlung zu begehen: «Ich war mit anderen Kollegen dabei, das aufzubauen und war im Prinzip im Unternehmen der einzige, der genau wusste, wie das funktionierte. ... Das war mein Vorteil, unter Anführungszeichen natürlich.» Das ist aus Sicht der Täter ein Grund, warum die Schlüsselpositionen höher gewichtet und die Ideen der entsprechenden Mitarbeiter umgesetzt werden sollten. Zudem erachten es die Delinquenten als notwendig, dass man solche Personen am Erfolg des Unternehmens teilhaben lässt. «Der CFO hat immer eine Schlüsselposition, ... wir in diesen Positionen, wir wissen zu viel.»

4. FAZIT

Die Wirtschaftsstraftäter und die Autoren sind sich einig, dass es unter anderem Aufgabe der verantwortlichen Unternehmensführung ist, ein sinnvolles sowie branchen- und unternehmensspezifisches Ausmass von Kontrolle zu finden. Generell gilt: Je besser geprüft wird, desto weniger auslösende

Abbildung 2: KOMMENTAR AUS DER PERSPEKTIVE VON KPMG AG

Die Delikte der in der vorliegenden Untersuchung interviewten Täter (Falschbilanzierung, Korruption, Unterschlagung, Veruntreuung oder Betrug) verschafften dem Täter selbst einen (finanziellen) Vorteil, meist zulasten des Unternehmens, in welchem sie arbeiteten. Damit entsteht ein direkter Schaden für das Unternehmen und wahrscheinlich zusätzliche indirekte Schäden wie die Kosten der Aufklärung und der gerichtlichen Aufarbeitung der Delikte, sowie eine Beeinträchtigung des Rufs.

Während schon erhebliche Schäden aus diesen Delikten entstehen können, hat KPMG AG, Forensic in den letzten Jahren beobachtet, dass Delikte, welche von den Tätern zum (kurzfristigen) Vorteil des Unternehmens, und oft auch in dessen Namen begangen werden, langfristig dem Unternehmen noch weit grösseren Schaden zufügen, und gar dessen Existenz bedrohen können. Die folgenden beiden Beispiele illustrieren diese Art von Delikten.

Zahlung von Bestechungsgeldern

Zahlen Sales Manager Bestechungsgelder an potentielle Kunden, um das Auftragsvolumen für ihr Unternehmen zu erhöhen, so profitieren nicht nur sie selbst von einem Bonus für das Erreichen oder Übertreffen ihrer Ziele, sondern auch das Unternehmen selbst, indem es hohe Verkaufszahlen und volle Auftragsbücher vorweisen kann. Die Sales Manager zahlen diese Gelder in ihrer Funktion als Repräsentant des Unternehmens während ihrer Arbeitstätigkeit, und nicht als Privatperson.

Engagiert ein Unternehmen Agenten, welche es in weniger vertrauten Ländern bei der Geschäftsanbahnung und bei Verhandlungen unterstützen, so kann das Risiko für das Unternehmen gross sein, wie KPMG AG in Fällen gesehen hat. Der Anreiz, nicht genau wissen zu wollen, wie der Agent neue Geschäftsbeziehungen gewinnt, ist für den Sales Manager und seine Vorgesetzten gross. Das Unternehmen bezahlt lediglich den Agenten, und «weiss von nichts». Unter dem UK Bribery Act (in Kraft seit dem 1. Juli 2011) ist ein Unternehmen nun explizit verantwortlich für allfällige Bestechungsgelder, welche durch ihre Agenten bezahlt werden. Unabhängig davon hat auch die Schweizerische Bundesanwaltschaft kürzlich einen Strafbefehl gegen die *Alstom Network Schweiz AG (Alstom)* erlassen, weil Alstom nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen hat, um Bestechungszahlungen an fremde Amtsträger in Lettland, Tunesien und Malaysia zu verhindern. In diesen drei Ländern schloss Alstom Beraterverträge mit Agenten, welche aus den von Alstom erhaltenen Erfolgshonoraren Bestechungsgelder an ausländische Amtsträger bezahlten.

Verletzung von Vorschriften im grenzüberschreitenden Bankengeschäft

Für viele Schweizer Banken stellen ausländische Kunden, Privatkunden insbesondere, traditionell ein wichtiges Geschäftsfeld dar. Im grenzüberschreitenden Geschäft gilt es, verschiedene gesetzliche Vorgaben zu beachten. Nebst den allgemein gültigen Geldwäschereivorschriften und den damit verbundenen «Know Your Customer»-Pflichten verlangen insbesondere aufsichtsrechtliche Anforderungen in den Wohnsitzländern der ausländischen Kunden Aufmerksamkeit. Um die «Assets under Management» zu erhöhen und so ambitionierte strategische Ziele zu erreichen, kann es für den Kundenberater und in seinen Augen auch für die Bank von (kurzfristigem) Vorteil sein, die entsprechenden Vorschriften grosszügig auszulegen, nicht alles über den Kunden wissen zu wollen, oder gar die Vorschriften durch komplexe, wohlgeplante Umgehungsmanöver auszuhebeln.

Wie die jüngere Vergangenheit leider gezeigt hat, überwiegen die langfristigen Nachteile solcher Praktiken die scheinbaren kurzfristigen Vorteile bei weitem. In einzelnen Situationen, so scheint es, hatten weder die direkten Vorgesetzten der Kundenberater noch das mittlere Management einen Anreiz und/oder die nötigen Anhaltspunkte und Informationen, solche Praktiken zu unterbinden, solange die Bank kurzfristig steigende «Assets under Management» und Gewinnzahlen ausweisen konnte.

Bei Delikten wie diesen, die zum scheinbaren, mindestens kurzfristigen Vorteil des Unternehmens begangen werden, tragen die folgenden Faktoren zur Schwere der Schäden bei:

Erstens werden solche Delikte oft nicht nur isoliert von einem einzelnen Täter begangen, sondern sind weiter verbreitet. So kann ein starker Druck, gewisse (finanzielle) Ziele des Unternehmens zu erreichen, unter Umständen dazu führen, dass diese Delikte von vielen Mitarbeitern als «notwendig» erachtet werden, um die Ziele erreichen zu können.

Zweitens sind in einer solchen Situation die Untersuchungskosten äusserst hoch, da die Untersuchung breit angelegt werden muss und häufig einen längeren Zeitraum abdeckt. Mitglieder des Managements müssen Zeit in die Untersuchung investieren und sich gleichzeitig auch mit umfangreichen Gegenmassnahmen und Veränderungsprozessen beschäftigen, um zukünftige Delikte zu vermeiden.

Drittens ist der Reputationsschaden für das Unternehmen zudem deutlich grösser, wenn nicht ein Einzeltäter, der isoliert gehandelt hat, identifiziert werden kann, sondern wenn verschiedene Angestellte wiederholt diese Verstösse begangen haben.

Viertens ist zu beachten, dass je nach Branche gewisse Delikte zu einem Entzug der zum Betrieb nötigen Bewilligungen durch die Behörden führen können. Wenn Aufsichtsbehörden an der Untersuchung interessiert sind, oder diese gar anordnen, erhöhen sich Aufwand und Kosten zusätzlich.

Wie die vorliegende Untersuchung zeigt, sehen die interviewten Täter Mängel in den Kontrollen der Unternehmen und deuten auch an, dass es nicht einfach ist, die richtigen Kontrollen im richtigen Ausmass festzulegen und konsequent durchzuführen. Wenn nun die Kontrollen das Ziel haben, Aktivitäten zu unterbinden, welche – zumindest kurzfristig – zum Vorteil des Unternehmens sind, wird diese Herausforderung noch grösser. In diesem Fall bestehen nämlich Anreize für Manager und für die Kontrolle zuständigen Personen, solche Aktivitäten zu übersehen oder zu ignorieren, da sie dem Unternehmen kurzfristig einen Vorteil verschaffen. Werden einmal beide Augen zugedrückt oder Kontrollen absichtlich nicht richtig durchgeführt, so werden die illegalen oder vorschriftswidrigen Aktivitäten natürlich nicht unterbunden und können sich noch weiter ausbreiten.

Insgesamt ist nach der Erfahrung der KPMG AG das Schadenpotenzial bei denjenigen Delikten grösser, bei denen nicht die persönliche Bereicherung des Täters in erster Linie das Ziel ist, sondern der (kurzfristige) Vorteil des Unternehmens. Die Aufdeckung und Verhinderung solcher Delikte durch interne Kontrollen ist tendenziell ebenfalls schwieriger aufgrund der (kurzfristigen) Interessen des Unternehmens und der Manager.

Faktoren bestehen, die eine Straftat auslösen können und damit reduziert sich die Wahrscheinlichkeit von Wirtschaftsstrafaten im Unternehmen. Aus der Täterperspektive werden vor allem die «inkompetenten und zu gutgläubigen Kontrollinstanzen» für die fraudulenten Vorfälle mitverantwortlich gemacht. Zu betonen ist die Wichtigkeit einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems.

Unter den Respondenten herrscht ein breiter Konsens darüber, dass die Betrachtung von Wirtschaftskriminalität als ein blosses Versagen von internen Kontrollen zu voreilig wäre. Manche Fälle können mit einfachen Kontrollprozeduren verhindert werden. Dennoch bestätigen die Delinquenten, dass

dies nur ein Teil der Lösung sein kann, da wirksame Präventionsmassnahmen wesentlich komplexer und oftmals nicht mit einfachen technischen Mitteln umzusetzen sind. Aus diesem Grund würde von den Verurteilten, sofern sie das in einem Unternehmen frei entscheiden könnten, die Instanz eines externen und neutralen Unternehmens in Anspruch genommen werden: «... ich würde mich dann ganz klar an externe Consultants oder an eine externe Firma wenden und dort ein Mandat geben.» «Ein neutraler, aussenstehender Dritter, das ist das was zählt. Es muss ein Fachmann sein auf dem Gebiet, welches zu prüfen ist.» Ein Kommentar aus der Perspektive von KPMG AG findet sich in *Abbildung 2*. ■

Anmerkungen: 1) Vgl. KPMG: Fraud Barometer 2011: Investoren als Hauptgeschädigte der Wirtschaftskriminalität, Zürich 2011, Internet: <http://www.kpmg.com/CH/de/Library/MediaReleases/Seiten/Investors-are-main-victims-of-white-collar-crime.aspx>, (Download: 12. August 2011); KPMG: Fraud Barometer 2010: Investoren und Finanzinstitute im Visier von Betrügern, Zürich 2010, Internet: <http://www.kpmg.com/CH/de/Library/MediaReleases/Seiten/Fraudsters-target-investors-and-financial-institutions.aspx>, (Download: 12. August 2011). 2) Vgl. Schuchter, A.: Perspektiven verurteilter Wirtschaftsstraftäter, Gründe ihrer Handlungen und Prävention in Unternehmen, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2012. 3) Das Wort «ehemalig» wird hier in Klammern gesetzt, da sich die Interviewten nach ihrer (Haft-)strafe oftmals wieder in ähnlichen Positionen befinden. 4) Den Delinquenten wurde im Vorhinein versichert, dass ihr Name niemals erwähnt wird und auch sonst keinerlei Angaben gemacht werden, die sie mit der Befragung in Verbindung bringen könnten. 5) Vgl. Lou, Y.I./Wang, M.L.: Fraud Risk Factor Of The Fraud Triangle Assessing The Likelihood Of Fraudulent Financial Reporting, in: Journal of Business & Economics Research, Vol. 7, No. 2, 2009, S. 65. 6) Diese Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den tatsächlich erbrachten Leistungen im Rahmen einer Revision wird als «Erwartungslücke» bezeichnet. 7) Vgl. Zelger, J./Oberprantacher, A.:

Processing of Verbal Data and Knowledge Representation by GABEK-WinRelan, in: Forum: Qualitative Sozialforschung, Vol. 3, No. 2, 2002, Art. 27. 8) Auf die Frage, inwiefern ein Täter überhaupt rational handelt, wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. 9) Vgl. Cressey, D.R.: Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement, Glencoe: The Free Press, 1953, S. 77; Riemer, S.H.: Embezzlement: Pathological Basis, in: Journal of Criminal Law and Criminology, Vol. 32, No. 4, 1941, S. 411ff. 10) Vgl. Hofmann, S.: Handbuch Anti-Fraud-Management, Bilanzbetrug erkennen – vorbeugen – bekämpfen, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2008, S. 208. 11) Hierzu insbesondere ein demnächst von Schuchter erscheinender Beitrag. Schuchter, A.: Ambivalenz des Vertrauens – eine Perspektive verurteilter Wirtschaftsstraftäter, in: GABEK V, Werte in Organisationen und Gesellschaft, Hrsg.: Schober, P./Zelger, J./Raich, M., 2011. 12) Vgl. AICPA: Management Override of Internal Controls: The Achilles' Heel of Fraud Prevention, New York 2005, Internet: http://www.aicpa.org/ForThePublic/AuditCommitteeEffectiveness/AuditCommitteeBrief/DownloadableDocuments/management%20override%20achilles_heel.pdf, (Download: 23. August 2011). 13) Vgl. KPMG: Fraud Barometer 2011: Investoren als Hauptgeschädigte der Wirtschaftskriminalität, Zürich 2011, Internet: <http://www.kpmg.com/CH/de/Library/MediaReleases/Seiten/Investors-are-main-victims-of-white-collar-crime.aspx>,

(Download: 12. August 2011); Hofmann, S.: Handbuch Anti-Fraud-Management, Bilanzbetrug erkennen – vorbeugen – bekämpfen, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2008, S. 213; Peemöller, V.H.: Bilanzierungsmanipulationen: Risiko und Prävention von Bilanzierungsdelikten, in: Wirtschaftskriminalität und Ethik, Hrsg.: Löhr, A./Burkatzki, E., 2008, Folge 16, S. 46; Bussmann, K.-D./Salvenmoser, S.: Internationale Studie zur Wirtschaftskriminalität, in: Neue Zeitschrift für Strafrecht, Heft 4, 2006, S. 206; Bussmann, K.-D./Werle, M.: Addressing Crime in Companies, in: The British Journal of Criminology, Vol. 46, No. 6, 2006, S. 1137. 14) Golden, T.W./Skalak, S.L./Clayton, M.M.: A Guide to Forensic Accounting Investigation, New Jersey: Wiley, 2006, S. 44f. 15) Vgl. Murdock, H.: The Three Dimensions of Fraud, in: The Internal Auditor, Vol. 65, No. 4, 2008, S. 81; Hogan, C.E./Rezaee, Z./Riley, R.A./Velury, U.K.: Financial Statement Fraud: Insights from the Academic Literature, in: Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol. 27, No. 2, 2008, S. 235; Loebbecke, J.K./Eining, M.M./Willingham, J.J.: Auditors' Experience with Material Irregularities: Frequency, Nature, and Detectability, in: Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol. 9, No. 1, 1989, S. 9ff. 16) Vgl. Wolfe, D.T./Hermanson, D.R.: The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud, in: The CPA Journal, Vol. 74, No. 12, 2004, S. 38ff.