HSG Focus Das Magazin der Universität St.Gallen

«Korruption beginnt häufig bei kleinen Projekten»

Einkauf und Beschaffung haben oft auch eine Schattenseite: Die Korruption. Wo genau beginnt wirtschaftliches Fehlverhalten? Wer trägt die Verantwortung und wer prüft, ob Einkäufe und Projektvergaben sauber ablaufen? Forensik-Experte Dr. Alexander Schuchter über die Bestechlichkeit in der Wirtschaft.



Alexander Schuchter: «Wir orientieren uns an Regeln, die unsere Moralvorstellungen ein Stück weit abbilden.» - Bild: zVg

Herr Dr. Schuchter, Korruption in der Wirtschaft ist Ihr Fachgebiet. Ihre These ist, dass Korruption ganz unscheinbar und harmlos beginnt. Wann hatten Sie zuletzt das Gefühl, ein «unmoralisches Angebot» zu erhalten? Und wie sind Sie damit umgegangen?
Ich führte über 100 Gespräche mit Menschen, die mit dem Gesetz wegen finanziellem Fehlverhalten in Konflikt geraten sind. Ihre Handlungsweisen zu verstehen war dabei mein Ziel. Das ist bei Untersuchungen entscheidend, die ich im Unternehmensauftrag durchführe. Wie Sie sich bestimmt vorstellen können, waren bei den Befragungen der Verurteilten auch ein paar «unmoralische Geschäftsangebote» dabei. Mit einem Grinsen habe ich diese entschieden abgelehnt.

Der Frankfurter Oberstaatsanwalt Wolfgang Schaupensteiner sagte gegenüber dem Handelsblatt, er halte die Aufklärungsquote von Korruptionsdelikten für gering, 95% blieben unerkannt. Teilen Sie diese Einschätzung? Und was sagen Sie zu dieser grossen Dunkelziffer?
Bei Untersuchungen gibt es unterschiedliche Player. Der genannte Staatsanwalt gehört wie die Polizei zu den Strafverfolgungsbehörden. Ein Blick in die Zeitungen verrät, dass Schweizer Behörden mit Wirtschaftsstraftaten enorm ausgelastet sind.
Von den Behörden zu unterscheiden sind wir, die forensischen Prüfer. Es gibt viele Gründe, weshalb unsere

Aufklärungsquote höher ist. Wir haben ein anderes Setting, grundverschiedene Ziele, Methoden und Kompetenzen. Absolute Vertraulichkeit und höchste Sicherheitsstandards haben Priorität. Es zählen schnelle Erkenntnisse, speditive finanzielle Rückführung und Reputationsschutz.

Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?
Vielleicht ein Einblick aus meiner letzten forensischen Untersuchung: Anhand fundierter Mikroexpressionen erkannte ich bei der anlassbezogenen Befragung, dass der Wahrheitsgehalt bestimmter Aussagen niedrig ist. Durch mein einschlägiges Täter-Verständnis war es mir während der Befragung möglich, das Profiling des Gesprächsparnters zu vervollständigen. Damit war sofort klar, was zu tun ist.

Was war zu tun?
Sofortmassnahmen waren einzuleiten. Passieren hier Fehler, ist das Risiko irreversibler Schäden sehr hoch. Es benötigt Fachexpertise und «Forensic Professional Judgement», um das Unternehmen zu schützen. Noch während des Gesprächs zu reagieren ist von grösster Bedeutung.

Wenn von Bestechlichkeit die Rede ist, denkt man eher an Schurkenstaaten, «die Hochfinanz» oder unterbezahlte Staatsangestellte in armen Ländern, die sich mit kleinen Gaben über Wasser halten. Sagen wir, ein Arzttermin gegen 5 Franken. Ist Korruption überhaupt eine Frage der Kultur in Unternehmen oder auch in unterschiedlichen Weltregionen?
Beides. Die Schweiz erreicht laut aktuellen Korruptionsstudien im internationalen Vergleich kein schlechtes Ergebnis. So schneiden z.B. einige afrikanische Länder schlechter ab. Doch muss man mit diesen Zahlen vorsichtig sein. Einerseits sprechen wir hier nur von der Korruption. Ausgeblendet werden also alle anderen dolosen Handlungen, wie z.B. Finanzmanipulationen oder Vermögensdelikte. Andererseits verfehlt auch die Schweiz die Maximalwerte deutlich. Zu gross sind die Mängel in entscheidenden Bereichen, die auch durch die meistzitierten Studien gar nicht erfasst werden.

Bleiben wir in der Schweiz: Man meint, in einem derart gut organisierten Land wäre wirtschaftsliches Fehlverhalten eher eine Ausnahme. Gleichwohl fand im August der Prozess gegen den Ex-Seco-Ressortleiter wegen Verstössen gegen das Beschaffungsrecht statt. Wie bestechlich ist die Schweizer Wirtschaft?
Als Kind wird einem normalerweise beigebracht, anständig das Richtige zu tun und sich nichts zu Schulden kommen zu lassen. Im Leben stellt sich dann heraus, dass das oft gar nicht so einfach ist. Wir orientieren uns an Regeln, die unsere Moralvorstellungen ein Stück weit abbilden. Das können unternehmensinterne Richtlinien, Kodizes oder gesetzliche Vorgaben sein. Problematisch wird es, wenn Hinweise oder Annahmen auf ernste Regelverstösse ignoriert, falsch mit unzureichender Expertise oder zu spät angegangen werden. Empfindliche Reputationschäden und finanzielle Einbussen sind dann oft vorprogrammiert. Persönliche Stigmatisierungen, Karriereknicks und unangenehme Haftungsfragen kommen noch hinzu. Vor 20 Jahren stellte ich mir die Frage: Wo gibt es Wirtschaftskriminalität? Heute stelle ich mir die Frage: In welchem Unternehmen gibt es keine? Etliche Studien, die ich die letzten Jahre an der Universität St.Gallen leiten durfte, zeigen, dass branchenübergreifend für Schweizer Unternehmen enormes Potential existiert. Dieses Bild bestätigt sich auch bei Verdachtsuntersuchungen in meiner beruflichen Praxis als Geschäftsleiter der Schuchter Management GmbH.

Welche Empfehlung geben Sie jungen Revisorinnen und Revisoren, Risk und Compliance Professionals mit auf den Weg?
Bildet euch fortlaufend weiter und sensibilisiert euch für Warnsignale der Manipulation. Seid euch bewusst, dass eine Untersuchung von Verdachtsmomenten nicht wie eine gewöhliche Prüfung funktioniert, obwohl es Gemeinsamkeiten gibt. Eskaliert rechtzeitig und fordert die euch zustehende Unterstützung ein.

Mit Blick auf das Public Management: Wie aktuell ist die 1836 uraufgeführte Satire über St.Petersburgs bestechliche Bürokratie, «Der Revisor», geschrieben von dem russischen Dichter Nikolaij Gogols 1836 heute?
Eine empfehlenswerte Komödie. Für mich als forensischer Prüfer ist der abschreckende Effekt des Überraschungsbesuchs vom Revisor spannend. Die heutzutage als «Suprise Audit» bezeichnete Variante sollte auch gegenwärtig bei Prüfungen nicht fehlen.

Interview: Annkathrin Heidenreich

Dr. Alexander Schuchter promovierte in Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Accounting & Auditing an der Universität St.Gallen. Seine langjährige Erfahrung als forensischer Prüfer, Revisor, Risk & Compliance Experte bringt er praxisnah als Dozent in Grundstudium und Weiterbildung an der Universität St.Gallen ein.

Forschungsprofil von Dr. Alexander Schuchter.