«Wie wird man eigentlich korrupt, Herr Schuchter?»

Lesezeit: 7 Minuten

Ein Gespräch mit einem Experten für Wirtschaftskriminalität über Gier, schlechtes Gewissen – und über warmes Joghurt.



«In den meisten Fällen fliegen die Täter durch Zufall auf»: Alexander Schuchter, Firmenforensiker an der Universität St. Gallen

Bild: Daniel Winkler/13PHOTO

Interview: **Oliver Fuchs**

Veröffentlicht am 29. Juni 2023 - 11:16 Uhr

Hand aufs Herz: Wie viele Kugelschreiber haben über die Jahre den Weg von der Arbeit zu Ihnen nach Hause gefunden? Vielleicht auch mal ein Pack Druckerpapier? Eine originalverpackte Tastatur?

Wenn Sie sich nun zu Unrecht verdächtigt sehen: Entschuldigung! Falls Sie sich aber ein wenig ertappt fühlen sollten: Sie gehen immerhin mit dem Trend. In der Schweiz wird geklaut wie schon lange nicht mehr. 19'781 Diebstähle zählte die Kriminalstatistik 2022 – so viele wie zuletzt 2009.

Nun ist ein Kugelschreiber noch lange kein Fall für den Richter. Dort landen ganz andere Kaliber. Etwa Bundesbeamte, die sich bei Offerten bestechen lassen. Die Bankerin, die sich mit erschlichenen Millionen einen (zweiten?) Lamborghini gönnt. Der kleine König eines Branchenverbands, der sich über die Jahre auf Kosten der Mitglieder teure Zigarren kauft und Massanzüge machen lässt.

Sind das besonders kriminelle Menschen – oder schlummert in jedem von uns irgendwo tief drin jemand, der nur auf die richtige Gelegenheit wartet, ein Dieb zu werden? Alexander Schuchter weiss mehr darüber als die meisten. Er forscht und lehrt an der Uni St. Gallen zu Wirtschaftskriminalität – und hilft Unternehmen, ihre faulen Büroäpfel zu finden.

Herr Schuchter, Sie haben mit über 100 Wirtschaftskriminellen gesprochen. Warum reden die eigentlich mit Ihnen?
Das habe ich sie auch jeweils gefragt: «Warum sprechen Sie mit mir?» Und meistens war die Antwort, dass sie wissen, dass sie Unrecht getan haben. Und dass sie etwas an die Gesellschaft zurückgeben wollen. Weil es doch um sehr hohe Beträge ging – in vielen Fällen um zig Millionen Franken. Und da wollten sie ihr Gewissen womöglich ein Stück weit reinwaschen. Und wieder besser schlafen, wieder in den Spiegel schauen.

Also aus Reue.
Ich glaube, vereinzelt wollten sie auch nochmals ein Stück weit ihre Überlegenheit demonstrieren. Das sind die, die mir dann erzählt haben, wie sie die Kontrollinstanzen über Jahre praktisch an der Nase herumgeführt haben und niemand etwas bemerkte. Und dann gab es auch noch solche, die mit jemandem sprechen wollten, der aus genau diesen Kontrollinstanzen kommt und sie vielleicht verbessern kann. Nicht mit einem Psychiater oder Psychologen, der keine Ahnung von Unternehmensprozessen hat. Mit jemandem auf Augenhöhe sozusagen.

«Einige dieser Täter sind enorm intelligente Leute.»

Kriminelle mit Berufsstolz.
Auf jeden Fall. Diese Personen wissen oft sehr, sehr gut, wie die Kontroll- und Prüfmechanismen funktionieren. Etwa die interne Revision. Und die externe Revision. Da kommen Prüfer. Und die Täter wissen leider oft am besten, wie sie prüfen, wann sie kommen, was sie prüfen. Diese Menschen mögen es, sich in besonders komplexe Prozesse einzudenken. Das sind enorm intelligente Leute.

Und beschreiben sie dann den Moment, wo sie merken: «Bingo! Jetzt weiss ich, wie ich den Laden überliste!»? Euphorie, Adrenalin – Dammbruch?
Hm, nein, so filmreif ist das nicht. Es gibt Modelle, wie so etwas vor sich geht. Das wohl bekannteste ist das sogenannte dolose Dreieck. Es besagt, dass es drei Elemente braucht, damit es zum Betrug kommt: Gelegenheit, Motivation – und die Neutralisierung der Straftat. Zwingend ist natürlich die Gelegenheit. Der absolute Klassiker: ein schlechtes Kontrollsystem.

«Die Geschichte ist meistens simpel: Gier frisst Hirn. Man will Luxus.»

Und was ist die Motivation dieser Leute, die Gelegenheit dann auszunutzen?
Wenn Sie die Zeitung lesen, ist die Geschichte meistens simpel: Gier frisst Hirn. Man will Luxus. Holt sich, wovon man glaubt, dass es einem zusteht. Das ist zwar schon richtig …

Aber?
Druck ist oft viel wichtiger als Gier. Privater Druck, betrieblicher Druck – im schlechtesten Fall beides. Sprich: das Gefühl, alles, was ich mir über Jahre oder Jahrzehnte hart erarbeitet habe, zu verlieren, wenn ich dieses oder jenes Ziel verfehle. Sie müssen sich vorstellen, dass Wirtschaftskriminelle in der Regel ehrgeizige Leute sind. Oder dass ich blöd dastehe, wenn ich Vorgaben nicht erreiche. Mich lächerlich mache – vor Mitarbeitenden, vor den Kollegen oder, noch schlimmer, in der Öffentlichkeit.

Jeder hat Druck bei der Arbeit. Sind wir alle potenzielle Wirtschaftskriminelle?
Ich spreche hier nicht vom Druck, den jeder von uns mehr oder weniger hat. Sondern es ist der Druck, der als existenzbedrohend empfunden wird. Und das Paradoxe ist, dass die Täter dann versuchen, dieses Druckproblem durch eine Straftat zu lösen. Aber sie können unter diesem Druck die Tragweite ihrer Handlungen nicht realistisch abschätzen. Das sehen sie gar nicht.

Und reden sich die Tat klein.
Das ist das dritte Element: die Neutralisierung. Sprich: der Versuch, die Tat vor sich selbst zu rechtfertigen. In den Spiegel zu schauen und zu sagen: «So schlecht bin ich gar nicht.» Oder: «Wenn ich das nicht gemacht hätte, dann wären unzählige Arbeitsplätze verloren gegangen.» Oder: «Business ist Business, ich hab keinem geschadet.» – «Ich hab mir das Geld nur geliehen.» Oder: «Das steht mir zu.» Was aber in meinen Gesprächen rauskam, war, dass diese Neutralisierung nur eine Seite der Medaille ist.

Was ist denn die andere?
Wirtschaftsstraftaten sind eigentlich gewaltlose Straftaten, ohne blutende Nasen, ohne blaue Augen. Das begünstigt die Tat. Neutralisierung ist wie der Teufel, der sagt: «Komm, greif zu, es schadet niemandem, wenn dus jetzt nicht machst, macht es ein anderer, du musst es machen.» Es gibt aber auch noch eine andere wichtige Stimme.

Die des Engels?
Die des Engels.

Was sagt der?
Der sagt: «Lass es sein. Es steht dir nicht zu. Du schadest anderen. Es entspricht nicht deinen Werten, deiner Vorstellung von Integrität.» Und diese gute Stimme kam meines Erachtens in der Diskussion bislang völlig zu kurz. Wenn es um diese Rationalisierung gegangen ist, haben die Straftäter nämlich immer nur von dieser guten Stimme gesprochen. Man liest viel zu oft, dass Straftäter kein Gewissen hätten. Das stimmt nicht. Ja, natürlich gibt es auch Psychopathen – aber die meisten haben diese gute innere Stimme, die eigentlich die Tat hätte verhindern müssen.

War diese gute innere Stimme einfach zu leise?
Die Straftäter berichten, dass die «Engelsstimme» mit der Zeit verstummt. Sie hat ein Ablaufdatum. Wenn Sie ein Joghurt im Kühlschrank haben, können Sie davon ausgehen, dass das Ablaufdatum auf dem Becher stimmt. Aber wenn Sie es auf dem Fenstersims in die Sonne stellen, wird es viel schneller sauer. Jemand hat mir zum Beispiel berichtet: «Herr Schuchter, meine Vorschläge wurden nicht umgesetzt. Ich hatte so tolle Ideen in meinem Fachbereich, das wurde geringgeschätzt.» Eine Frau sagte: «Bei uns finden Grabenkämpfe statt, und ich werde gemobbt. Eine unmögliche Kultur.» Diese gute innere Stimme verstummt rapide, wenn die Leute sich benachteiligt fühlen, aus welchen Gründen auch immer. Übrigens gibt es auch viele Täterinnen.

Was sind das eigentlich für Menschen?
Also am Anfang dachte ich, ich gehe gerade in der Zürcher Bahnhofstrasse spazieren. So unterschiedliche Personen. Die schauen alle anders aus, reden alle anders, haben alle einen anderen Hintergrund. Für mich war es am Anfang extrem schwierig, irgendeinen gemeinsamen Nenner zu finden.

«Der Typus ‹verunfallter Weisskragen› tastet sich vor: Aus 250’000 werden 300’000, dann eine halbe Million – und so weiter.»

Aber Sie haben Muster gefunden?
Ich habe vier typische Täterprofile erstellt. Da gibt es einen, der ist eigentlich der integre Eidgenosse und arbeitet jahrelang tadellos und gewissenhaft. Ich nenne ihn den verunfallten Weisskragen. Das ist der häufigste Typ. Bei ihm läuft das Fass irgendwann über, meistens wegen psychischer Probleme – und dann fängt er an. Und dann auch nicht gleich in Millionenhöhe, er tastet sich vor. Geht das noch durch? Wird das als Fehler erkannt? Kommt da jemand auf mich zu? Und wenn er merkt, da kommt niemand – dann werden die Beträge höher. Dann werden aus 250'000 als Nächstes 300'000, dann eine halbe Million – und so weiter.

Wen gibts noch?
Zum Beispiel den hedonistischen Narzissten. Der hat den Bezug zum Geld verloren und glaubt, er sei allen überlegen. Dass er sowieso nie entdeckt wird. Er hat natürlich andere Motivationen als der Weisskragen. Es geht da um Macht. Er sucht den Adrenalinkick. Und dann gibts den Raubritter.

Klingt dramatisch.
Ich habe mit Absicht solche Namen gewählt, damit man sich von den unterschiedlichen Typen ein Bild machen kann.

Verstehe. Was ist ein Raubritter?
Der hat normalerweise eine sehr hohe sozialmanipulative Intelligenz, schauspielerische Fähigkeiten und kennt sich leider auch mit Kontroll- und IT-Systemen hervorragend aus. Komplexität ist seine Stärke. Dieser Typ schafft Verwirrung und legt falsche Fährten. Er ist dafür verantwortlich, dass wir nicht wirklich wissen, wie viele Fälle nie entdeckt werden. Und er ist auch der einzige Typ, der ein grundkriminelles Verhalten hat.

Der bewirbt sich schon mit der Idee, das Unternehmen auszurauben?
Nicht immer. Das tut nur etwa einer von fünf. Und dann gibts noch den letzten Typ, den nenne ich das Opfer. Das ist oft der Typ Mitläufer, er ist stark abhängig von Beziehungen und Zuneigungen. Aus seiner Sicht ist er fremdbestimmt. Den sehen Sie oft in Kombination mit einem anderen Täter. Und er sagt meistens: «Ich hatte keine Wahl.» Oder: «Ich habe den Leuten zu Geld verholfen.»

«Und dann kommt eine Aushilfe, arbeitet sich in die Prozesse ein – und merkt, dass da etwas nicht stimmt.»

Wie fliegen diese Leute eigentlich auf?
Leider in den meisten Fällen durch Zufall. Etwa weil der Täter einen Skiunfall hatte oder unerwartet länger krank ist. Dann kommt eine Aushilfe, arbeitet sich in die Prozesse ein – und merkt, dass da etwas nicht stimmt. Oft fliegen sie erst auf, weil sie in Pension gehen.

Ich bin relativ neu bei meinem jetzigen Arbeitgeber, einem Grosskonzern. Wenn ich den jetzt ausnehmen möchte …
Dann würde ich Ihnen grundsätzlich raten, es nicht zu tun. Aber wenn Sie möglichst lange unentdeckt bleiben wollen: Bleiben Sie 10, 15 Jahre. Und knien Sie sich tief in die Prozesse und Kontrollen rein. Zumindest haben die befragten Täter das so gemacht. Aber schliesslich sind auch diese aufgeflogen. Also: sein lassen.

Hm. Ich bleibe bei den Kugelschreibern.
Vernünftig. Wobei: Ich bin nicht sicher, ob ein geklauter Kugelschreiber ein Delikt ist. Vielleicht sogar wünschenswert, als Werbemittel. Am besten lesen Sie da mal das interne Reglement.

Oliver Fuchs macht und mag Journalismus, der sich wie ein Gespräch unter Freunden liest. Er kümmert sich beim Beobachter um Newsletter und den Austausch mit den Leserinnen. Mehr erfahren

Beobachter

Neugierig auf mehr?

Jetzt registrieren und 14 Tage alles vom Beobachter kostenlos lesen.

Haben Sie bereits ein Abonnement? Jetzt anmelden? **Hier anmelden**

14 Tage Probe-Abo



Jetzt ausprobieren

- Unlimitierter Zugriff auf Beobachter.ch
- Beobachter E-Paper
- Keine Werbebanner