

Merkblatt

Fraud-Prävention

Deliktische Handlungen (Fraud) und deren Prävention

- **AKTUELLE BETRUGSFÄLLE**
- **BEDEUTUNG**
- **DEFINITION UND KLASSIFIZIERUNG**
- **DELIKTE, BRANCHEN UND TÄTER**
- **VORAUSSETZUNGEN FÜR DELIKTISCHE HANDLUNGEN**
- **IDENTIFIZIERUNG VON RISIKOFAKTOREN**
- **FAZIT**

Merkblatt

Fraud-Prävention

■ AKTUELLE BETRUGSFÄLLE

- «Die Schweiz ist vor Betrugsfällen nicht gefeit»
- Der ehemalige Buchhalter der Ems-Chemie muss ins Gefängnis. Er wurde zu acht Jahren Haft verurteilt. Zusammen mit einem Komplizen hatte er dem Unternehmen fiktive Rechnungen gestellt und dadurch rund 9 Millionen Franken ergaunert. Der Komplize hatte dem Unternehmen die Rechnungen geschickt, der Buchhalter löste die Zahlungen aus.
 - Der Anlagechef der BVK Personalvorsorge des Kantons Zürich wird beschuldigt, Zahlungen entgegengenommen zu haben. Als Gegenleistung platzierte er Pensionskassengelder in Millionenhöhe bei verschiedenen Vermögensverwaltern. Er ist mittlerweile bei der BVK entlassen worden und sitzt im Gefängnis.
 - Dem Buchhalter der Titlis-Bahnen wird vorgeworfen, rund 10 Millionen Franken veruntreut zu haben. Er hatte Zugang zur elektronischen Zweitunterschrift eines Kollegen und Gelder unberechtigterweise in eine Finanzgesellschaft transferiert. Der Verlust dieser Gelder wurde im Halbjahresbericht nicht wiedergegeben. Statt 4,8 Millionen Franken Gewinn hätte ein Verlust vor Steuern von 1,1 Millionen ausgewiesen werden müssen.

■ BEDEUTUNG

Diese Betrugsfälle fanden in der Schweiz statt. Die Liste lässt sich beliebig verlängern:

Der Finanzchef der Swiss Life soll rund 4 Millionen Franken erbeutet haben, der Spitaldirektor in Biel wird bezichtigt, mehrere Hunderttausend Franken veruntreut zu haben, bei einer Genfer Friedensorganisation hat der Finanzchef geschätzte 3,8 Millionen Franken aus der Kasse verschwinden lassen, ein ehemaliger Banker der UBS in Grenchen soll das Finanzinstitut um rund 8 Millionen Franken erleichtert haben.

- «Rund die Hälfte aller Unternehmen sind betroffen»
- Im Jahre 2018 wurden vor Schweizer Gerichten 50 Fälle von Wirtschaftskriminalität und eine Deliktsumme von 166 Millionen Franken verhandelt¹. Diese Fälle sind nur die Spitze des Eisbergs, da Unternehmen es vorziehen, Betrugsfälle intern zu regeln und auf Strafanzeigen zu verzichten. Das gesamte Ausmass der verübten Betrugsfälle lässt sich daher nur schwer beziffern. Befragungen von Unternehmen drängen den Schluss auf, dass rund 39% aller Unternehmen Opfer von betrügerischem Handeln geworden sind². Trotzdem ist Wirtschaftskriminalität in der Schweiz ein Tabuthema. Die Folgen und Kosten von deliktischen Handlungen werden gerade von kleinen und mittelgrossen Unternehmen unterschätzt. Die Verantwortlichen sind häufig davon überzeugt, dass Betrugsfälle nur in anderen Unternehmen vorkommen, bis es sie selbst trifft.
- Eine erhöhte Sensibilisierung ist ratsam. Deshalb in einen Aktionismus zu verfallen, wäre sicherlich falsch. Vielmehr sind mögliche Betätigungsfelder für Betrüger zu identifizieren und mit wenigen, aber gezielten Massnahmen einzuschränken.

¹ vgl. «KPMG Forensic Fraud Barometer», 2019

² vgl. «Studie Wirtschaftskriminalität 2018» von PricewaterhouseCoopers

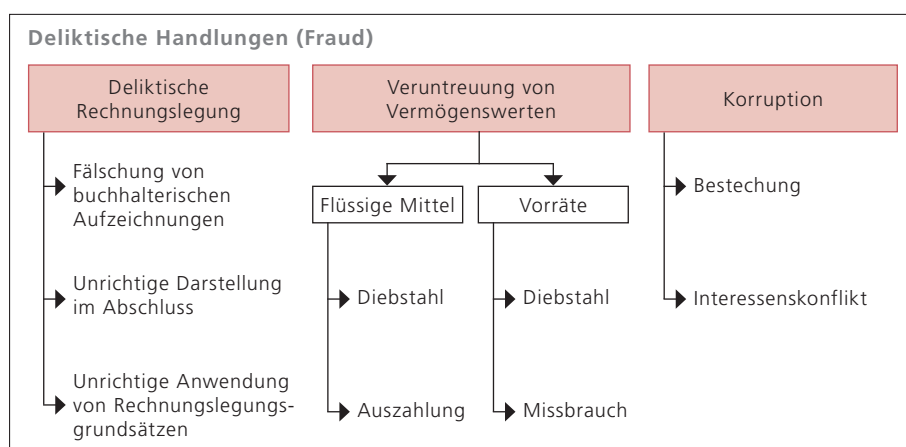
Merkblatt

Fraud-Prävention

■ DEFINITION UND KLASSIFIZIERUNG

«Vorteil durch Täuschung» Als deliktische Handlung werden strafrechtlich relevante Handlungen bezeichnet [...], mit denen in Täuschungsabsicht ein ungerechtfertigter oder rechtswidriger Vorteil erlangt werden soll³. International wird von Fraud gesprochen. Darin eingeschlossen sind Begriffe wie Betrug, Unterschlagung, Untreue und Ähnliches.

Die unten angefügte Tabelle zeigt eine mögliche Einteilung von deliktischen Handlungen



«Reputations-schaden kann Fortbestand gefährden» Verwandt mit den oben dargestellten Delikten sind Risiken, die einen Reputations-schaden zur Folge haben, die Integrität eines Unternehmens beschädigen oder deren Fortbestand gefährden:

- Geheime Geschäftsdaten werden gestohlen, an die Öffentlichkeit gebracht oder anderweitig zum Schaden eines Unternehmens verwendet. Aktuell davon betroffen waren die Schweizer Banken oder der Amerikanische Staat (WikiLeaks).
- Patente werden verletzt, das geistige Eigentum anderer Unternehmen wird zur Verbesserung der Wettbewerbsposition entwendet. So wurde der Deutsche Softwarekonzern SAP zur Zahlung von fast 140 Millionen Dollar verurteilt, weil er Urheberrechte seines Rivalen Oracle verletzt hat.
- Lieferanten wenden in der Herstellung von Gütern Methoden an, die für hiesiges Empfinden unethisch oder kriminell sind (Kinderarbeit, unmenschliche Arbeitsbedingungen, Verwendung von umweltschädigenden Materialien etc.).
- Mitarbeiter sind in Preisabsprachen verwickelt, die als kartellrechtliches Fehlverhalten taxiert werden könnten.

■ DELIKTE, BRANCHEN UND TÄTER³

«Veruntreuung von Vermögenswerten» Die Veruntreuung von Vermögenswerten – darunter vor allem Flüssige Mittel und Vorräte – ist das häufigste Delikt. Die Dunkelziffer ist besonders bei den Vorräten hoch: Viele Unternehmen verfügen meistens über keine aktuellen und verlässlichen Zahlen ihres Warenlagers und kennen die tatsächlichen Lagerdifferenzen nicht. Diebstähle bleiben unentdeckt. Auch die Entwendung von bereits vollständig wertberichtigtem Material oder Anlagen fällt häufig nicht auf, weil sie in den Inventaren nicht mehr aufgeführt oder nicht gezählt werden.

³ Die statistischen Angaben in diesem Abschnitt stammen vor allem aus der Studie von PwC, s. Fussnote 2

Merkblatt

Fraud-Prävention

«Bilanzfälschung» Als zweithäufigstes Delikt folgt die Bilanzfälschung. Die wirtschaftliche Entwicklung in den letzten Jahren hat auch die Kompensation der Mitarbeiter beeinflusst: Kleinere und mittelständische Unternehmen entlohnen ihre Angestellten und das Management zunehmend mit variablen und leistungsabhängigen Komponenten. Generelle Lohnerhöhungen werden durch Leistungszahlungen am Jahresende ersetzt, die sich an der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens ausrichten. Die Versuchung steigt, die gesetzten Ziele notfalls mit betrügerischen Mitteln zu erreichen und die Zahlen besser darzustellen, als sie sind. Bilanzen werden auch verfälscht, um bei der Vergabe von Krediten berücksichtigt zu werden, sie weiterhin beanspruchen zu können (financial covenants) oder um Steuern zu sparen.

Ein Blick auf die betroffenen Branchen zeigt, dass Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche am häufigsten Opfer von Betrug sind. Die leichte Übertragbarkeit von Vermögenswerten und die Komplexität einzelner Geschäfte bieten ideale Voraussetzungen für Betrugshandlungen und deren Verschleierung. An zweiter Stelle liegt der Einzelhandel und die Konsumgüterindustrie. Hier stiften die entwendeten Güter den Dieben einen unmittelbaren Nutzen. Betroffen sind aber alle Branchen.

«Täter gehören oft dem Kader an» In den überwiegenden Fällen gehören die Täter oft dem Kader an. Dies erstaunt auf den ersten Blick. Allerdings bietet sich die Gelegenheit zu Bilanzfälschung und Veruntreuung eher Mitarbeitern in gehobenen Positionen und sie geniessen meist auch das volle Vertrauen ihrer Vorgesetzten und der Kontrollorgane. Trifft die Bereitschaft zur Bereicherung auf eine günstige Gelegenheit, steigt die Bereitschaft zur Tat. In der Praxis zeigt sich weiter, dass ausgerechnet die Überwachung der führenden Mitarbeiter schwierig ist: Der Vorwurf des mangelnden Vertrauens folgt auf dem Fuss.

■ VORAUSSETZUNGEN FÜR DELIKTISCHE HANDLUNGEN

Ein Blick auf die Theorie lässt weitere interessante Schlüsse zu. Ein Kriminologe⁴ untersuchte die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit jemand zu einem Betrug verleitet ist. Jede Tat bedarf dreier Faktoren, bevor sie begangen wird:

- **Motivation:** Sie hat entweder private Gründe – etwa infolge finanzieller Schwierigkeiten – oder geht vom Unternehmen aus, indem beispielsweise der Leistungsdruck als zu hoch empfunden wird.
- **Rechtfertigung:** Der Betrug wird vom Täter mit dem Gefühl rechtfertigt, dass das Unternehmen einem etwas schulde, dass das Diebesgut einem zusteht.
- **Gelegenheit:** Die Situation lässt den Betrug zu. Der Täter erachtet das Risiko für gering, entdeckt zu werden. Im Unternehmen bestehen wenig interne Kontrollen, eine konsequente Funktionentrennung fehlt.

«Grenzen der Betrugsbekämpfung» Der letzte der aufgeführten Punkte und der Leistungsdruck, durch das setzen von unrealistischen Zielen, kann die Unternehmung selber unmittelbar beeinflussen. Einerseits durch eine realistische Zielsetzung, genügend interner Kontrollen und andererseits durch eine konsequente Aufgabentrennung. Die Motivation oder Rechtfertigung für ein Delikt ist durch ein Unternehmen nur indirekt beeinflussbar. Der Betrugsbekämpfung sind dadurch gewisse Grenzen gesetzt.

⁴ vgl. Donald R. Cressey, Theft of the Nation: The Structure and Operations of Organized Crime in America, New York 1969

Merkblatt

Fraud-Prävention

■ IDENTIFIZIERUNG VON RISIKOFAKTOREN

In Kenntnis der bisher gemachten Ausführungen lohnt sich ein Blick auf die Faktoren, die auf ein erhöhtes Betrugsrisiko schliessen lassen könnten. Je mehr der unten gestellten Fragen mit «Ja» beantwortet werden können, desto eher lohnt sich eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema deliktisches Handeln im eigenen Unternehmen:

- Erbringt das Unternehmen Finanzdienstleistungen?
- Enthält das Lager leicht verwertbare Materialien und Güter sowie Konsumgüter?
- Kommen Lagerdifferenzen häufig vor?
- Bestehen wenig interne Kontrollen und ist eine konsequente Aufgabentrennung (auch aufgrund der Grösse des Unternehmens) schwierig?
- Sind die Mitarbeiter einem hohen internen (Zielvereinbarungen) und externen (Aktionäre oder andere Stakeholder) Druck ausgesetzt?
- Wird in Länder mit hoher Korruption exportiert?
- Pflegen die Mitarbeiter mit ihren Kunden einen ausserordentlich guten und langjährigen Kontakt?
- Stammen die Aufträge aus dem persönlichen Netzwerk der Mitarbeiter und machen wenige Aufträge einen Grossteil des Umsatzes aus?
- Ist die Fluktuationsrate bei den Angestellten hoch und beim Management tief?

Dem Entschluss, im Unternehmen Massnahmen zur Betrugsbekämpfung umzusetzen, sollte in jedem Fall eine sorgfältige Risikoanalyse vorangehen.

■ FAZIT

Rund ein Viertel bis zur Hälfte aller Unternehmen in der Schweiz dürften von deliktischen Handlungen betroffen sein. Die damit verbundenen Kosten und Auswirkungen werden gerade von kleinen und mittelgrossen Unternehmen unterschätzt. Die Risiken und möglichen Betätigungsfelder für Betrüger liessen sich mit vertretbarem Aufwand ausmachen. Mit wenigen, aber gezielten Massnahmen kann eine grosse Wirkung erzielt werden.

Die Herausforderung besteht darin, die richtige Mischung zwischen vollem Vertrauen und rigiden Kontrollen gegenüber den Mitarbeitern zu finden. Patentrezepte bestehen kaum. Sicher: Zahlungen bedürfen in jedem Fall einer Zweitunterschrift, Lagerdifferenzen sind aufzuklären und auch Kadermitarbeiter kommen als Täter in Frage. Letztlich muss aber jedes Unternehmen für sich selber die geeigneten Instrumente finden, um deliktisches Handeln zu bekämpfen. Gerne zeigen wir Ihnen auf, mit welchen Mitteln Sie eine angemessene Prävention betreiben und Unregelmässigkeiten aufdecken können. Diskretion und Fingerspitzengefühl dürfen Sie bei uns voraussetzen.

Provida Wirtschaftsprüfung AG
 mit Niederlassungen in Zürich, Frauenfeld, Romanshorn und St.Gallen

Merkblatt

Fraud-Prävention

■ UNSERE STANDORTE UND ANSPRECHPARTNER DER PROVIDA AG



Mauro Palazzesi

eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer
Tel. +41 71 227 70 70
mauro.palazzesi@provida.ch

St.Gallen

Schützengasse 12
CH-9001 St.Gallen
Tel. +41 71 227 70 70
Fax +41 71 227 70 75



Patrick Gerig

eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer
Tel. +41 71 227 70 70
patrick.gerig@provida.ch

St.Gallen

Schützengasse 12
CH-9001 St.Gallen
Tel. +41 71 227 70 70
Fax +41 71 227 70 75



Dr. Christopher Dietl

eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer
Tel. +41 71 227 70 70
christopher.dietl@provida.ch

St.Gallen

Schützengasse 12
CH-9001 St.Gallen
Tel. +41 71 227 70 70
Fax +41 71 227 70 75



Christoph Kranich

eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer
Tel. +41 52 723 03 03
christoph.kranich@provida.ch

Frauenfeld

Bahnhofplatz 68
CH-8500 Frauenfeld
Tel. +41 52 723 03 03
Fax +41 52 723 03 05



Dr. Nicole Balmer

eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin
Tel. +41 44 307 85 75
nicole.balmer@provida.ch

Zürich

Leutschenbachstrasse 55
CH-8050 Zürich
Tel. +41 44 307 85 75
Fax +41 44 307 85 77