

Wie lassen sich potenzielle Betrugs-Risiken durch Kontrollen aufdecken?

Unter hervorragenden Ergebniszahlen verstecken sich häufig unterschiedliche Formen von Betrug. Der Fall Madoff ist eines von vielen Beispielen. Wie geht man im Unternehmen dagegen vor? Welche Kontrollformen und Maßnahmen sind angezeigt?

Es wird berichtet, dass Organisationen in den USA etwa 7 % ihrer jährlichen Erträge (994 Milliarden Dollar) im letzten Jahr **durch Betrug verloren** haben- gegenüber 652 Milliarden Dollar (5 % der Erträge) in 2006. Der Mangel an internen Kontrollen wurde von den Untersuchenden als ein Hauptfaktor angesehen, der Betrug in diesem Ausmaße ermöglicht hat.

Tendenziell nimmt diese Entwicklung zu, wobei **Manipulationen von Finanzberichten, Betrug im Finanzbereich** und **Insiderhandel** eine große Rolle spielen.

Umso wichtiger ist es daher, dass die Unternehmen diesen verborgenen Risiken mit Kontrollen begegnen, die **verhüten, entdecken** und **aktiv bekämpfen**. Diese Kontrollen müssen die Chancen zum Betrug reduzieren und in alle Geschäftsprozesse, alle Tätigkeiten der Mitarbeiter und in allen Programmen integriert werden.

Eine **spezifische Risikoabschätzung** muss sich beispielsweise auf den Bereich Outsourcing, aber auch auf alle Aktivitäten beziehen, die vom Aufsichtsrat bis hin zu Lieferanten, Kunden, Wettbewerbern und externen Dienstleistern erfolgen.

Auf der Basis von Wahrscheinlichkeiten lassen sich Vorbeugungs- und Entdeckungsmechanismen gestalten, die Risiken auf diesen Gebieten minimieren.

Hinzu kommt eine **Prüfung der Unternehmenskultur** mittels Fragen an die Mitarbeiter über geschäftliche Abläufe, Zielvorstellungen und ethische Standards in der Organisation. Werden hier von der Unternehmensleitung nicht entsprechende Vorstellungen und Ziele weitergegeben oder bestehen unklare Erwartungen, so kann dies bei den Mitarbeitern zu kleineren oder größeren Betrugsvorhaben motivieren.

Die genannten Vorhaben werden durch **zusätzliche Kontrollen** ergänzt, wie etwa

- Sicherheits- und Zugangskontrollen,
- kompetente, objektive interne Revisoren,
- Jobrotation und Zwangs-Urlaubszeiten.

Dabei ist zu beachten, dass sich die **Anlässe** zum Betrug über viele Jahre langsam entwickeln können. Dies erfordert eine kontinuierliche, nicht nachlassende Politik der ständigen Fragestellung über das Was, Wo und Warum von Aktivitäten über schriftliche Regelungen hinaus.

Zu beachten sind auch **Tätigkeiten an entfernten Standorten** einschließlich der Privatwohnungen der Mitarbeiter. Hier geht es nicht nur um zufällige, sondern rotierende Überprüfungen, damit die Mitarbeiter wissen, dass ihr Tun regelmäßig kontrolliert wird.

Von besonderem Interesse ist auch die Überprüfung der Tätigkeiten in **Shared Services**, die besonders im Finanzbereich zahlreiche Betrugsmöglichkeiten offerieren. Hier sind Mitarbeiter und Abläufe gleichfalls regelmäßig zu beobachten.

Gleiches gilt im übrigen für neue Projekte, Unternehmenserwerb und –fusionen sowie Veränderungen im Management.

Etwa die Hälfte der Betrugsfälle werden durch **Hinweise** von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und anderen externen Quellen entdeckt. Die Mitarbeiter erkennen am schnellsten Kollegen, die finanzielle Schwierigkeiten haben, sich aber deutlich von anderen abheben wollen und über ihre Mittel und Möglichkeiten hinaus leben.

Von daher sollten Hinweisgeber **unternehmensseitig geschützt und ermutigt werden**, wobei auch der Anonymität Raum zu geben ist.

Von Bedeutung ist auch die **Kontrolle in ausländischen Tochtergesellschaften**, zumal hier andere soziale Umstände und Kulturen eine Rolle spielen können.

Mitteilungen über Betrugsverdacht sind sinnvollerweise nicht nur an eine Person, sondern besser an **eine Gruppe** zu geben, da Einzelne bewusst den Verdacht unterdrücken können.

Quelle: Marks, Jonathan T.: Uncovering Hidden Risks, Financial Executive, Juni 2009, Seite 45-47