

Wird ein Compliance-Verstoß im Unternehmen bekannt, besteht die erste Aktion zumeist im Ruf nach internen Ermittlungen. Dabei kann es zu Verstößen unterschiedlichster Art und Güte kommen. Von der Manipulation von Arbeitszeiten oder missbräuchlichen Nutzung des Internetzugangs, über Datenmanipulation und -diebstahl, bis hin zu den „klassischen“ Fällen von Betrug, Untreue und Unterschlagung: das Spektrum möglicher doloser Handlungen ist weit. Allen Ausprägungen ist jedoch gemeinsam, dass das Unternehmen zumeist einen sehr schnellen Drang verspürt, die Tat aufzuklären. Wie kommt nun an dieser Stelle Compliance ins Spiel? Welche Rolle kann oder muss Compliance sogar einnehmen? Wie funktioniert das Zusammenspiel mit der Internen Revision? Kann man eigentlich derartige Fälle verhindern?

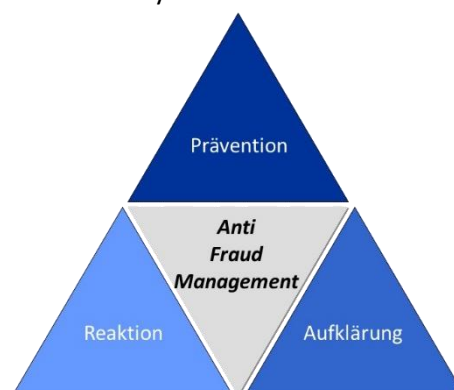
Stellen wir uns einmal vor, es ist zu einem Betrugsfall durch einen Angehörigen des Unternehmens gekommen und dieser Fall ist nun (intern) bekannt geworden. Was passiert i.d.R. als Erstes? Anruf bei der Internen Revision: „den Fall sofort aufklären...“. Und damit setzen sich verschiedene Prozesse in Gang. Die Interne Revision beginnt zu ermitteln, bei der Personalabteilung werden erste mögliche arbeitsrechtliche Konsequenzen eruiert, der Betriebsrat wird zur Wahrung der Arbeitnehmerrechte informiert, in der IT werden Benutzerprofile und Transaktion isoliert, ... usw. Dies zeigt sehr schnell: komplexe Abläufe mit den verschiedensten Beteiligten werden initiiert. Bleibt zu hoffen, dass alle Beteiligten ihre Rollen kennen. Wer aber definiert diese Rollen? Wer entscheidet, ob ggfs. externe Spezialisten einzubinden sind? Und vor allem: wer koordiniert das Gesamtverfahren und zieht Rückschlüsse zur künftigen Vermeidung ähnlich gelagerter Situationen?

Aber auch bei aller Hektik in diesen Situationen muss klar sein, dass die (gerichtsverwertbare) Aufklärung des Sachverhalts sowie die Ermittlung der Tatbeteiligten nicht die einzigen Ergebnisse aus derartigen Aktionen sein können.

Natürlich ist die zügige und umfassende Aufklärung aus Perspektive externer Interessenten (z.B. Aufsichtsbehörden, Staatsanwaltschaft, Medien, ...) ein wichtiges Element. Will sich das Unternehmen allerdings von einem möglichen späteren Vorwurf eines Organisationsverschuldens und damit einer Mitverantwortung exkulpieren, darf es nicht allein bei der Ermittlung des Sachverhalts sowie Exekution von Sanktionen bleiben.

Mindestens genauso wichtig ist die Ableitung von Änderungsmaßnahmen, um künftig ähnlich gelagerte Fälle zu vermeiden.

Damit sind zugleich alle Elemente eines systematischen Anti Fraud Managements angesprochen:



Zu diesen drei Elementen lassen sich eine Vielzahl von (hoffentlich aufeinander abgestimmten) Maßnahmen zuordnen.

Im Rahmen einer Fraud-Prävention werden häufig folgende Instrumente etabliert:

- Interne Richtlinien und Verhaltensstandards
- Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Fraud-Risikoanalysen (inkl. Risikobeurteilungen zu anfälligen Bereichen, Lieferanten, ...)
- Prozessimmanente Kontrollen (z.B. 4-Augenprinzip, Rotationen, Plausibilitätsprüfungen, Berechtigungs- und Freigabesysteme, ...)
- Geschäftspartner-Prüfungen
- Kommunikationsmaßnahmen und Trainings
- ...

Die Aufklärung besteht nicht nur aus der reinen Ermittlung. Als weitere Instrumente werden hier subsummiert:

- Hinweisgebersysteme
- Datenanalysen
- Beweismittelsicherung und -wiederherstellung
- ...

Unter den Reaktionsmaßnahmen werden zusammengefasst:

- Notfallkonzepte
- Sanktionsleitlinien / -kataloge
- Prüfung und Exekution von Sanktionen
- Krisenkommunikation und -trainings
- ...

Während im Rahmen der Reaktion häufig arbeitsrechtliche Maßnahmen unter Federführung der Personalbereiche sowie der Disziplinarverantwortlichen durchgeführt werden, liegt die Ermittlung klassischerweise in der Kernkompetenz der Internen Revision.

Und damit stellt sich die Frage, bei welcher Funktion die Verantwortlichkeiten für Betrugsprävention verortet werden können? Die Interne Revision kann im Rahmen ihrer Ermittlungen sicherlich wertvolle Hinweise zur Verbesserung von Prozessen und Verfahren geben, darf diese aber aufgrund ihrer Prozessunabhängigkeit aber nicht implementieren. Einzelne operative Bereiche werden Verfahrensverbesserungen zwar umsetzen, können diese aber nicht über verschiedene Unternehmensbereiche oder Tochtergesellschaften hinweg koordinieren.

Diese notwendigen Aufgaben der Umsetzungsbegleitung sowie der unternehmensweiten Koordination kann jedoch Compliance durchaus wahrnehmen, zumal dies mit der ureigenen Aufgabe der Kontrolle des Compliance-Risikos in Übereinstimmung steht.

Dazu bietet es sich an, ein Anti Fraud Management (isb. Fraud Prävention) als Modul bzw. Teilrechtsgebiet im Rahmen des Compliance Management Systems zu behandeln.

Legt man z.B. den IDW PS 980 zugrunde, so stellt sich ein Compliance Management System als ein System ineinandergreifender Elemente dar:



Diese Elemente gilt es, für die einzelnen Teilrechtsgebiete (und somit auch für ein Anti Fraud Management) auszuprägen:

Teilrechtsgebiete	CMS-Elemente						
	Compliance Kultur	Compliance Ziele	Compliance Organisation	Compliance Risiken	Compliance Programm	Compliance Kommunikation	Überwachung & Verbesserung
Geldwäsche	→						→
Finanzsanktionen	→						→
IT-Compliance	→						→
Vertriebscompliance	→						→
...							
Anti Fraud Management		→	Rollen & Verantwortlichkeiten	Hinweisgebersystem Fraud-Risikoanalyse	Richtlinien & Standards GP-Prüfungen	Trainings	→
...							

Zur Umsetzung eines im Gesamtsystem konsistenten Anti Fraud Managements sind alle Elemente des CMS zu berücksichtigen. Um damit zugleich auch zu einer der zentralen Fragen zu kommen: können mit Hilfe eines derartigen Anti Fraud Management Fälle „interner Verfehlungen“ verhindert werden?

Die klare Antwort: Nein! Ein systematisches Anti Fraud Management reduziert vielleicht die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Verfehlungen kommt. Es stellt auch einen strukturierten Umgang mit derartigen Sachverhalten sicher. Es positioniert ebenfalls das Unternehmen im Sinne einer Wahrnehmung seiner Organisationsverantwortung. Aber es kann definitiv keine betrügerische Handlung, keine Unterschlagung oder Datenmanipulation verhindern.

Nehmen wir zur Untermauerung dieser These einen Blick in die Praxis. Wenn es im Anschluss an eine interne Ermittlung zur Konfrontation mit dem Beteiligten kommt, hört man häufig Aussagen wie:

„Was soll's, machen doch alle!“

„Was ist schon dabei? Wenn ich sehe, was alles für Kunden geht...“

„Ja, ich weiß zwar, dass das falsch war, aber ...“

„Ist doch nicht so schlimm. Wir sind doch versichert...“

In all diesen Fällen tritt ein deutliches Phänomen auf: ein klar fehlendes Unrechtsbewusstsein bzw. eine Rechtfertigung für die jeweilige Tat.

Damit ist ein Element der sog. „Fraud-Triangel“ (Erklärungsmodell für internen Fraud) gegeben. Wird diese Rechtfertigung durch eine meist eindeutige Motivation (z.B. private Schulden) und durch eine Gelegenheit (z.B. interne Prozess- oder Systemkenntnisse) ergänzt, kann man mit hoher Wahrscheinlichkeit von einem baldigen Fehlverhalten ausgehen.

Folgt man diesem Erklärungsmodell, kommt man sehr schnell zu der Erkenntnis: eine 100%-ige Sicherheit kann es nicht geben. Das Unternehmen vermag zwar seine Systeme zu „härten“, aber mit der entsprechenden kriminellen Energie werden auch dann Wege zur persönlichen Bereicherung gesucht.

Wenn aber nun noch so viele Instrumente und Maßnahmen nur eine eingeschränkte Wirkung zur Vermeidung doloser Handlungen im Unternehmen entfalten: bringt dann ein Anti Fraud Management überhaupt etwas? Sollte man die dazu erforderlichen Aufwände nicht besser an anderer Stelle investieren?

Die Antwort darauf sollte – wie oben bereits ausgeführt – klar sein. Ein Anti Fraud Management kann die Wahrscheinlichkeit internen Fehlverhaltens zwar nicht auf Null reduzieren, aber deutlich zu einer Verringerung beitragen.

Dabei soll eines der Elemente an dieser Stelle aufgrund seiner fundamentalen Bedeutung in den Vordergrund gestellt werden: die Compliance Kultur.

Dieses – für sich betrachtet – qualitative und wenig greifbare Element beinhaltet eine zentrale Komponente zur Vermeidung von Fraud: das Vorleben bzw. das im Unternehmen sichtbare Verhalten von Geschäftsleitung und Führungskräften.

Der „normale“ Mitarbeiter registriert sehr genau, wie sich Vorstand und Führungskräfte zum Thema Anti Fraud positionieren und dies auch leben. Die beste Präventionsrichtlinie entwickelt nur einen sehr eingeschränkten Nutzen, wenn deren Inhalte durch Geschäftsleitung und Führungskräfte im täglichen Umgang nicht vorgelebt werden.

Erst dieses tägliche Vorleben bewirkt, dass auch die weiteren Anti Fraud-Instrumente ihren Nutzen entfalten können.

**SIE INTERESSIEREN SICH FÜR COMPLIANCE MANAGEMENT ODER EINE COMPLIANCE-TEILDISZIPLIN?
SIE MÖCHTEN EINE COMPLIANCE-FUNKTION AUFBAUEN ODER EINE VORHANDENE COMPLIANCE-
FUNKTION OPTIMIEREN?**

DANN LASSEN SIE UNS GERN MITEINANDER SPRECHEN!

ICH FREUE MICH AUF IHRE NACHRICHT!



Dipl.-Kfm.
Frank Frohme
Geschäftsführer

frank.frohme@cmi-compliance.de
+49 (0)172 - 262 7330