



**Um Fraud-Gefahren zu minimieren,  
bedarf es einer unternehmensweiten  
Strategie, die um ein effizientes  
Kontrollsystem aufgebaut ist.**

Björn Lamping  
Experte für effiziente und revisionssichere Prozessabläufe

für die Themen Compliance und Fraud sensibilisiert werden, um ein Bewusstsein für die Art und Bedeutung von Vergehen sowie Anzeichen dafür zu schaffen. Die Risikoidentifikation und -beurteilung sowie die Gefährdungsanalyse sollten regelmäßig überprüft und gegebenenfalls neu bewertet werden. Auch anhand von Datenanalysen und der Auswertung von Kennzahlen können wiederkehrend Auffälligkeiten oder Anzeichen für Fraud sowie Schwächen im Prozessablauf erkannt werden. Beispielhaft kann überprüft werden, ob bei einzelnen Kreditoren ein auffällig niedriges Zahlungsziel vorliegt, Doppelzahlungen vorgenommen wurden oder Bankverbindungen (im Kreditorenbereich) vermehrt geändert wurden.

#### **Forensic Services: Aufdeckung und Aufarbeitung/ Untersuchung**

Bei der Überwachung der Risiken und somit auch Aufdeckung und Aufarbeitung von Fraud-Fällen unterstützen neben Hinweisgebersystemen auch die interne Revision sowie Compliance- oder Sonderprüfungen, um etwaige Sicherheitslücken und ggf. Ungereimtheiten festzustellen.

Dabei sollte die Verdachtsäußerung über Hinweisgebersysteme in jedem Fall eine anonyme Möglichkeit bieten (Brief, Fax, Telefonhotline), um sicherzustellen, dass der „Hinweisgeber“ keine Konsequenzen aus der Äußerung von (ggf. auch nicht berechtigten und widerlegbaren) Verdachtsmeldungen fürchten muss. Die Verdachtsmeldungen können entweder an einen externen Ombudsmann oder an interne Stellen wie die interne Revision, Compliance-Abteilung oder Rechtsabteilung gerichtet sein. Um die Vorgehensweise im Rahmen solcher Meldungen festzulegen, ist es ratsam, die Möglichkeiten der Hinweisgebung und den Umgang mit diesen Hinweisen zu dokumentieren.

Des Weiteren können über das Hinweisgebersystem auch Schwachstellen im internen Kontrollsystem

benannt werden, ohne dass unmittelbar ein Vergehen damit verbunden ist. Auf diese Weise kann man die Mitarbeiter gut einbeziehen und feststellen, ob „Sicherheitslücken“ in den Abläufen bekannt sind. Wichtig bei der Entgegennahme von Hinweisen ist die Sicherstellung von Erreichbarkeit sowie Dokumentation, Rückmeldung und Bearbeitung der Hinweise.

Zu beobachten ist, dass sich Täter im Laufe der Zeit häufig sicherer in ihrem Handeln fühlen und infolgedessen leichtsinniger werden und Fehler begehen. Neben dem zuvor bereits genannten Hinweisgebersystem sind auch Revisionen oder Compliance-Prüfungen Möglichkeiten, Sicherheitslücken und gegebenenfalls Ungereimtheiten festzustellen. Zur Aufdeckung können darüber hinaus sogenannte Red Flags dienen, die Indikatoren für einen Anfangsverdacht darstellen. Beispiele dafür sind die Unabkömmlichkeit eines Mitarbeiters, keine eingearbeitete Vertretung, regelmäßige Arbeit an Wochenenden oder zu anderen ungewöhnlichen Arbeitszeiten, Gehaltspfändungen, fehlende Transparenz oder auch ein Missverhältnis zwischen Einkommen und Lebensstil.

Besteht der Verdacht einer dolosen Handlung bzw. hat sich dieser bestätigt, sind detaillierte und verwertbare Dokumentationen hinsichtlich Datum/Zeit und Inhalten von Gesprächen sehr wichtig. Zudem muss überlegt werden, wann welche Personen (Vorgesetzte, Externe) mit einbezogen werden und in welchem Zeitrahmen Untersuchungen und Entscheidungen erfolgen (z. B. zwei Wochen Kündigungsfrist nach der Erlangung von belastenden Erkenntnissen).

Außerdem sind Sicherungsmaßnahmen vorzunehmen, um zu verhindern, dass der Verdächtige weitere Handlungen oder Verschleierungen vornehmen kann. Dazu gehört z. B., dass der Systemzugriff unterbunden wird und die Daten vom PC und Handy gesichert werden.

Neben der Sichtung der Unterlagen ist auch das Gespräch mit dem Betroffenen zu führen, um weitere Erkenntnisse zu erlangen. Dabei ist der Sachverhalt aufzunehmen und aufzuarbeiten. Ziel sollte es sein, von dem Mitarbeiter bei einem Vergehen ein (schriftliches) Geständnis zu erhalten. Ist der Betroffene nicht geständig bzw. einsichtig, so ist er nach und nach mit weiteren Unterlagen zu konfrontieren, die ein Vergehen nachweisen und nach Möglichkeit vorab getätigte Aussagen widerlegen. Dieses Vorgehen verdeutlicht, dass die Vorbereitung auf ein solches Gespräch und eine entsprechende Strategie entscheidend sind. ●

#### **FAZIT**

Um Fraud-Gefahren zu minimieren, bedarf es einer unternehmensweiten Strategie, die um ein effizientes Kontrollsystem aufgebaut ist. Der Prävention ist eine hohe Bedeutung beizumessen, um aufwändige Untersuchungen bzw. wirtschaftliche Schäden durch Nicht-Aufdeckung zu vermeiden. Bei Verdachtsfällen bedarf es einer überlegten, aber zeitnahen Reaktion (insbesondere bzgl. des persönlichen Gesprächs mit dem Verdächtigen) – auch dabei unterstützt eine vorab definierte Strategie für den Eintritt solcher Fälle.

Björn Lamping  
bjoern.lamping@curacon.de

## AUF DIE UNTERNEHMENS- KULTUR KOMMT ES AN

Ein Kommentar von Tobias Allkemper

**Der Wirecard-Skandal zeigt es wieder:  
„Gierige“ Manager und „unfähige“ Abschluss-  
prüfer werden medial in Sippenhaft genommen.  
Reflexartig wird der Ruf nach mehr Compliance,  
mehr Aufsicht und mehr Regulierung laut.  
Aber wird das der Sache gerecht? Ist der Preis  
im Hinblick auf unternehmerische Einschränkungen  
gerechtfertigt vor dem Hintergrund, dass  
99 % der Unternehmen gut geführt und mehrere  
Zehntausende Jahresabschlüsse in Deutschland  
gründlich und untadelig geprüft werden?**

Ja, es braucht ein System von „Checks and Balances“ und ja, ein angemessen ausgestaltetes Compliance-Management-System wirkt prophylaktisch. Mindestens genauso wichtig ist aber eine Unternehmenskultur, die unethischem Verhalten von vornherein entgegenwirkt. Es wird Zeit, das Denkmal des leicht angegrauten „ehrbaren Kaufmanns“ zu entstauben und sich in den Unternehmen über die expliziten Werte zu unterhalten und darüber, wie diese im Vordergrund jeglicher relevanten Unternehmensentscheidungen stehen. Es gilt, ethische Normen in den Alltag einzubinden und ihre Umsetzung jeden Tag aufs Neue anzustoßen. Ein Unternehmen wird dadurch nicht automatisch zu einer Organisation, in der statt Menschen nur noch Engel unterwegs sind. Aber es kann den Menschen dabei helfen, sich so ethisch zu verhalten, wie es ihnen möglich ist. Weitere Regulierungen, „unternehmerische Freiheitsberaubung“, Einschränkungen selbstbestimmten Handelns sind sicherlich nicht die richtigen Anreizpunkte für ethisches Verhalten. ●



Tobias Allkemper  
tobias.allkemper@curacon.de