

Besserer Schutz und elaboriertere Maßnahmen für weniger Schadensfälle im Unternehmen



Man könne sich nie zu 100 Prozent absichern, man könne aber zur Vermeidung von Schadensfällen in der Firma weitaus mehr tun, als zurzeit getan werde, so die Experten. Fotos: Cremer

„Es Tätern möglichst schwer machen“

International ist die Wirtschaftskriminalität im Steigen begriffen: 92 Prozent von 103 Führungskräften in 21 Ländern rechnen mit keinem Rückgang internationaler Ermittlungen, so eine aktuelle Studie der KPMG. Das aktuelle Karrierenforum widmete sich diesem Thema.

Heidi Aichinger

Was wirtschaftskriminelle Handlungen betrifft, gibt es eine „Faustregel“: 50 Prozent der Belegschaft seien verführbar, 25 Prozent seien robust, und 25 Prozent seien korrupt. Klingt hart und ist freilich nicht auf jedes Unternehmen gleichermaßen anwendbar.

Aktuelle Zahlen zur welt-

STANDARD KARRIEREN Forum

**Tatort Betrieb
Vertrauen und kontrollieren**

weiten Wirtschaftskriminalität – wie etwa Diebstahl oder Veruntreuung – weisen diese als steigend aus, kommen den Zahlen dieser Faustregel erschreckend nahe. Im Durchschnitt betrage der Schadensfall bei Unternehmen mit rund 1000 Mitarbeitern im Jahr 500.000 Euro. Je nach Größe des Unternehmens und Vergewaltigungsmaßes – angefangen damit, mit zwei Packen Kopierpapier nach Hause zu gehen – werden entsprechende Verfahren eingeleitet. Oder auch nicht – die Dunkelziffer sei sehr hoch. Eine im Jahr

2005 von Price Waterhouse Coopers und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg erstellte Studie dokumentierte in 34 Ländern – auch Österreich – Ursachen und Folgen von Wirtschaftskriminalität und kam unter anderem zu folgendem Ergebnis: 45 Prozent der in Österreich befragten Unternehmen gaben an, bereits Opfer von Wirtschaftsdelikten gewesen zu sein – nicht einmal, sondern im Schnitt sechsmal.

Und auch die Umfrage „Cross Border Investigations“ von KPMG International, für die Führungskräfte in 21 Ländern – darunter Österreich – befragt wurden, ergab, dass 92 Prozent der Befragten mit keinem Rückgang der internationalen Ermittlungen rechnen. 56 Prozent der Befragten hatten dennoch keine umfassenden Untersuchungsmaßnahmen implementiert. Dies auch dann, wenn 60 Prozent angaben, dass diese wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Untersuchung von Wirtschaftsdelikten seien.

Ein Tabuthema, das viele betrifft, mit dem jedoch auch keiner nach außen gehen will, von dem sich auch die wenigsten betroffen fühlen.

Womit Wirtschaftskriminalität beginnt und wie man sich davor schützen kann, darüber sprach eine Expertenrunde im aktuellen Karrierenforum. Geladen waren Friedrich Mertès, Vorstandsmitglied der Prisma

Kreditversicherung, Gert Weidinger, Partner und Leiter des Bereiches Forensic bei KPMG, Claudia Wenzl-Wintersteiger, Partnerin bei Train Consulting und ehemals im HR-Bereich unter anderem bei Nike und Kraft Foods tätig, sowie Bernhard Maier, Kriminalpolitologe und Detektiv.

Durch immer größer werdende Einheiten fehle der Bezug zum Unternehmen immer mehr, gehe die Identifikation mit der Firma zusehends verloren, so Weidinger. Oft handle ein Mitarbeiter aus seiner Wahrnehmung heraus, dass das Geben und Nehmen im Unternehmen nicht stimmig sei – und mache seine eigene Rechnung. Hole sich, was ihm oder ihr vermeintlich zustehe, schließt sich Wenzl-Wintersteiger an.

90 Prozent der Schadensfälle, so Mertès, entstünden aus einer wirtschaftlichen Not von Mitarbeitern heraus – häufig lägen die Ursachen dafür im

Es ist wichtig, die Sicherheitsbarrieren so zu gestalten, dass tatsächlich kriminelle Energie notwendig ist, um diese zu überwinden.

privaten Bereich, in Überschuldung oder Spekulationen, sagt er. Diese Motive, gepaart mit der Gelegenheit in Unternehmen, so Weidinger weiter, seien aber eine fatale Mischung.

Die meisten Täter, so Weidinger, handelten ohne Vor-satz. Es gelte zunächst in Unternehmen das Bewusstsein für das Thema zu schärfen. Es sei einerseits von zunehmen-

„Neben einem guten Betriebsklima und einem internen Kontrollsystem ist vor allem aktives Wertemanagement unverzichtbar.“

der Bedeutung, Barrieren und Schutzmaßnahmen dergestalt aufzusetzen, dass der Täterkreis eingeschränkt werden könne und tatsächlich kriminelle Energie vonnöten sei, um diese zu überwinden. Und andererseits diese Prozesse auch der laufenden Entwicklung im Unternehmen und seiner Infrastruktur anzupassen, sagt Weidinger.

Die meisten Unternehmen hätten für den Fall der Fälle auch unzureichende Aktionspläne, kommt Weidinger auf die KPMG-Studie zurück. Noch schwieriger stelle sich die Situation bei Diebstahl geistigen Eigentums dar, sagt er. In allen Fällen sei neben dem finanziellen Schaden vor allem der Reputationsschaden eine der schwierigsten Folgen von Wirtschaftsdelikten.

Prävention, so Maier, sei aber allzu oft nur technisch definiert – Tür- oder Zugangskontrollen würden nur begrenzt zur Risikominimierung beitragen, wenn bei der Aus-

wahl der Mitarbeiter zu wenig Sorgfalt an den Tag gelegt werde. Der Grundsatz sei immer, es einem Täter so schwer wie möglich zu machen – moralisch, ethisch und technisch, so Maier.

Aus seiner beruflichen Praxis habe er die Erfahrung gemacht, dass es meist im Pre-Employment Lücken gab, so wenn etwa weder Referenzen noch ein Strafregisterauszug eingeholt wurden. Dies auch, wenn Letzteres kein Beweis für Redlichkeit an sich sei, so Maier weiter. Es werde zu wenig auf wiederkehrende Mechanismen in einer Vita geachtet, zu wenig oft mit dem vorangegangenen Arbeitgeber telefoniert, sagt er.

Im Gespräch mit potenziellen Kandidaten sei wohl nicht ganz abzustreiten, dass man zu sehr auf die Kompetenzen achte, vielleicht dazu neige, zu euphorisch zu sein, einfach jemand Passenden gefunden zu haben, so Wenzl-Wintersteiger. Um kriminellen Handlungen vorzubeugen, sehe sie vor allem die Erhöhung des Identifikationsgrades mit dem Führungsteam und somit mit dem Unternehmen für wesentlich.

Neben dem positiven Betriebsklima und einem internen Kontrollsystem zähle in erster Linie ein aktives Wertemanagement, schließt sich Gert Weidinger an. Das fehle in den meisten Fällen.

Vieles zwischen dem was man dürfe und nicht, liege in der Wahrnehmung des Einzelnen – aus diesem Graubereich entstünden Dilemma-Situationen, die wiederum zum Schadensfall für ein Unternehmen führen können. Mehr noch als das Endprodukt, also der weitgehenden Absicherung vor kriminellen Handlungen, sei der

Prozess dorthin wichtig: die Erarbeitung von Leitlinien, Workshops und Diskussionen zum jeweiligen Handlungsbedarf und -strang. Man könne keine Unternehmens-Ethik verordnen, man müsse sie gemeinsam erarbeiten, um sie auch leben zu können, so Weidinger.

Bei Prisma, sei man in Sachen Risk-Management überdies auch darin eins, dass in besonders gefährdeten Bereichen nur eine Person Entscheidungsträger sei – mit rundum gestalteter und ausgeprägter Fehlerkultur samt offener Kommunikation. Entsprechende Wege seien dadurch nachvollziehbarer, ohne dabei aber nur eine Person für mögliche Fehler allein verantwortlich zu machen.

Wenzl-Wintersteiger betont die Wichtigkeit von Auflösungen von Dienstverhältnissen.

„Mit einem Exit-Interview könnte man mit wenig Aufwand zu wichtigen Informationen – auch in Sachen Sicherheit – kommen.“

Auch Maier stellt den Mangel an „Exit Interviews“ – in amerikanischen Firmen gehören diese zum Alltag – in heimischen Unternehmen fest. Maier: „Mit nur wenig Aufwand könnte über die HR-Abteilung erfahren werden, was sich gelaufen ist, wo es Nachholbedarf oder Lücken – auch in der Sicherheit – gibt.“



Friedrich Mertès, Mitglied des Vorstands der Prisma Kreditversicherung.



Gert Weidinger, Partner und Leiter des Bereichs Forensic bei KPMG.



Claudia Wenzl-Wintersteiger, Partnerin Train Consulting.



Bernhard Maier, Kriminalpolitologe und Privatdetektiv.