



Wirtschaftskriminalität als Führungsproblem

Praktische Erfahrungen

STEPHAN WIRZ (Hrsg.)

Debatte Nr. 77

VCU Vereinigung
Christlicher Unternehmer
der Schweiz


PAULUS - AKADEMIE
Zürich

November 2014

Redaktion:

Prof. Dr. Stephan Wirz, Paulus-Akademie Zürich

Vereinigung Christlicher Unternehmer Schweiz (VCU)

Geschäftsstelle, Allmeindstrasse 11, Postfach 262, CH-8716 Schmerikon

Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81

info@vcu.ch, www.vcu.ch

Inhalt

Einführung Prof. Dr. Stephan Wirz	4-5
Management Summary Dr. Reto Battaglia, Alt Präsident VCU Schweiz	6-9
Wirtschaftskriminalität in der Schweiz – ein allgemeiner Überblick John Ederer, Independent Forensic Consultant	10-11
Risikofaktor Mensch – strukturelle Vorkehrungen Robert Lutz, Compliance Officer, Swissgrid	12-13
Risikofaktor Mensch – Vertrauen und Kontrolle als Führungselemente Christiane E. Theiss, Personalchefin, AZ Mediengruppe	14-18
Wie soll ein Unternehmen im Deliktfall reagieren? Michel Kunz, CEO Orell Füssli Holding AG	19
Wirtschaftskriminalität aus strafrechtlicher Perspektive Peter Pellegrini, Leitender Staatsanwalt, Kanton Zürich	20-26
Übersicht der Referenten	27-28
Übersicht der bisherigen Publikationen	29-32

Die vorliegende Broschüre gibt in gekürzter Form die Vorträge wieder, die an der gleichnamigen Tagung vom 25. September 2014 gehalten wurden.

Einführung

Prof. Dr. Stephan Wirz

Jeden Herbst laden VCU Schweiz und Paulus-Akademie zu einer Abendveranstaltung ein, die ein gesellschaftlich oder unternehmerisch brisantes Thema erörtert. Das heutige Thema weist eine Eigentümlichkeit auf: Wenn der Deliktfall eintritt, ist es für die Firma, die Führungspersonen und Mitarbeitenden meistens brisant, vorher wird das Thema jedoch tabuisiert. Man spricht nicht gerne über mögliche kriminelle Delikte von Mitarbeitenden. Wenn ich an meine Tätigkeit in der Privatwirtschaft in den neunziger Jahren zurückdenke, war das eigentlich nie ein Thema. Sicher, es gab gewisse Schutzmassnahmen, aber man sprach nie offensiv darüber. Hat sich diese Haltung in den letzten 15 Jahren geändert? Die Beiträge in dieser Publikation zeigen auf, dass das Thema betrieblich noch immer unterschätzt wird – zu unrecht.

Für Leserinnen und Leser mit knappem Zeitbudget bieten wir in unserer VCU-Debatte zum ersten Mal ein „Management Summary“ an. Dort können Sie sich in kurzer Zeit über die wichtigsten Aussagen der Referate und die anschliessende Diskussion informieren. Wenn Sie sich tiefer in die Thematik einarbeiten wollen, können Sie nach dem „Management Summary“ die überarbeiteten und gekürzten Manuskripte der Referierenden lesen. Auch die Folien der Referate sind über die Websites der beiden Veranstalter einsehbar: www.vcu.ch bzw. www.paulus-akademie.ch

Fünf Beiträge sollen den Themen-Fächer aufspannen und verschiedene Zugänge zu dieser Problematik eröffnen:

- Zunächst stellt sich die Frage, wie relevant ist das Thema überhaupt? Wie häufig sind solche Delikte? Welche Branchen leiden vor allem darunter? Wie muss dieses Thema gesellschaftlich eingeordnet werden? John Ederer gibt einen allgemeinen Überblick zur Wirtschaftskriminalität in der Schweiz ... und er zeigt auf, wie wichtig dieses Thema für jedes Unternehmen ist.
- Damit stellt sich die Frage der Prävention. Eine gute Unternehmenskultur lebt vom Vertrauen in den Menschen. Aber können wir nach den von John Ederer vorgestellten Ergebnissen den Menschen noch vertrauen? Wir dürfen nicht naiv sein. Wir können nicht den moralphilosophischen Befund ausklammern, dass sich der Mensch auch für böse Handlungen entscheiden kann. Eine gewisse Wachsamkeit ist also vonnöten. Gibt es Möglichkeiten, biographische Risiken für kriminelle Handlungen frühzeitig zu erkennen, um potentielle Taten gar nicht erst entstehen zu lassen? Was leisten Verhaltenskodizes in diesem Zusammenhang? Der Bereich Compliance hat ja in den letzten Jahren einen

gewaltigen Aufschwung genommen. Was können von dorthier für strukturelle Vorkehrungen getroffen werden?

- In eine etwas andere Richtung geht die Anschlussfrage: Wie muss der Führungsstil angepasst werden? Etwa nach der Lenin zugesprochenen Maxime: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?“ Kippt die Unternehmenskultur dann nicht in eine Misstrauenskultur? Hier sind die Experten der Personalpolitik, der Human Resources, gefordert.
- Weiter interessiert uns auch, was getan werden muss, wenn der Deliktfall eingetreten ist. Was muss die Führungsperson in einer solchen Situation tun, wie muss kommuniziert werden, wie kann das gestörte Betriebsklima, aber auch das verlorene Vertrauen der anderen „Stakeholder“ in das Unternehmen wieder neu aufgebaut werden?
- Abschliessend wird das Thema auch aus strafrechtlicher Perspektive beleuchtet. Welche Bedeutung kommt der Wirtschaftskriminalität bezüglich der Gesamtkriminalität zu? Inwieweit fördern veränderte Wertmassstäbe, z. B. bezüglich des Geldes, kriminelles Handeln im Unternehmen? Inwieweit helfen die einschlägigen Erfahrungen der Staatsanwaltschaft den Führungspersonen in Unternehmen bei Prävention und Schadensminimierung?

Management Summary

Reto Battaglia
Alt Präsident VCU Schweiz

John Ederer, unabhängiger Berater im Bereich der Wirtschaftskriminalität und des Risikomanagements in der Unternehmensführung, beschrieb die prioritär auftretenden Delikte: Betrug, Diebstahl, Unterschlagung, Bilanzfälschung, Korruption, Kartellrechtsverletzungen, Geldwäscherei, Cybercrime (Datendiebstahl). Gemäss einer US-Umfrage rechnet man mit einem Verlust von 5% pro Jahr durch Kriminalität; dies entspricht einem Betrag von $4 \cdot 10^{12}$ US\$! In 20 % der Fälle liegt die Schadenssumme über 1 Mio. US\$ und am meisten sind KMU betroffen. 40% der befragten Unternehmer sind überzeugt, dass Korruption weit verbreitet sei, aber jeder denkt, es seien andere als er selbst betroffen! Ederer strich hervor, dass es sehr bedenklich sei, dass ein grosser Teil der Unternehmer (42%) keinerlei Schulung in Prävention besucht habe.

Aus dem "Swiss Crime Survey 2008 – 2010" zitierte er, dass 24% der Firmen von Schäden berichteten (25% davon Handelsfirmen, nur 7% Finanzinstitute), dass jedoch nur ca. 21% aller Fälle strafrechtlich verfolgt wurden. Das Ziel interner Untersuchungen sei oft nicht herauszufinden, welches Gesetz verletzt sei, sondern wie man solche Schäden inskünftig verhüten könne. Für das Jahr 2013 wird für die Schweiz eine Schadenhöhe von 830 Mio. Fr. geschätzt, allein 370 Mio. betreffen Finanzinstitute. Hauptverursacher der Schäden sind Kaderangestellte, und die "Rangliste" wird von den Kantonen Zürich und Tessin angeführt; darauf folgen Westschweizer Kantone.

Ederer ging auch auf die von ihm oft festgestellten Gründe bzw. Hintergründe ein: oft herrscht (auf den oberen Führungsebenen) zu viel Vertrauen, in den Verwaltungsräten ist niemand zuständig für das Thema der Wirtschaftskriminalität, Warnzeichen (sog. "red flags") werden ignoriert, man schaut weg...

Zwei dieser Warnzeichen, welche auch von den andern Referenten erwähnt wurden, sind insbesondere die Vermeidung von Abwesenheiten und äusserste Gewissenhaftigkeit in der Ausführung der Arbeit. Jemand, der z.B. fingierte Rechnungen von nicht-existenten Lieferanten bezahlt [auf ein eigenes Konto natürlich] muss peinlich darauf bedacht sein, dass er alle Vorgänge immer selbst erledigt und kontrolliert; ein Stellvertreter käme ihm auf die Schliche. Auch muss er bereit sein, ein Audit jederzeit zu überstehen und deshalb alle Papiere [ausser die fingierten] immer offen und zugänglich halten – also höchste Gewissenhaftigkeit zeigen. Ein weiteres Warnzeichen ist z.B. ein dem Salär unangepasster teurer Lebensstil. Dieser kann allerdings erst bei näherem Einblick ins Privatleben wahrgenommen werden.

Die Massnahmen zur Prävention folgen aus den Beobachtungen klar: Zuweisung der Zuständigkeit für das Thema Wirtschaftskriminalität an eine Person im Verwaltungsrat, Einführung von Mechanismen zur Problemerkennung, Erstellung von Testprogrammen und "Schulung, Schulung, Schulung"!

Robert Lutz, Compliance Officer Swissgrid und Vorstandsmitglied VCU AG/SO, ging detailliert auf die Einführung eines Compliance Management Systems ein. Hierbei wird eine ganze Palette von Massnahmen gefordert, welche sich wesentlich auf die Personalpolitik konzentrieren. Es werden Präventionsprogramme definiert: ein Verhaltenskodex muss definiert werden, Kontrollen eingeführt, Weisungen verfasst und Schulungen müssen durchgeführt werden. Lutz legte Gewicht auf das Prinzip des Vertrauens in die Grundhaltung der Mitarbeiter ("Ein Grossteil der Mitarbeiter will richtig handeln!") und auf die Wichtigkeit der Schulung. Bei der Einstellung von Kadern empfahl Lutz, wie andere Referenten auch, ein „background-screening“ vorzunehmen, wobei die mündliche Anfrage der Referenzen im Zentrum stehen: ein Gespräch mit dem vorherigen Arbeitgeber gibt viel mehr Klarheit als die formellen, oft geschönt abgefassten Arbeitszeugnisse.

Er strich auch hervor, wie wichtig die Zielsetzungen für Arbeitnehmer seien: Ziele müssen erreichbar und ausgeglichen sein! Sie dürfen nicht überfordern. Zu den Kontrollen – und auch dieses Prinzip wurde von den anderen Referenten bestätigt – erwähnte er das Vier-Augen-Prinzip: für heikle und systemkritische Vorgänge bestätigt ein Mitarbeiter seinem Kollegen die Richtigkeit der Ausführung der Arbeit. Natürlich sind Stichprobenkontrollen und die Beobachtung des "Urlaubsverhaltens" weitere geeignete Präventionselemente. Beim Firmenaustritt ist darauf zu achten, dass sämtliches Firmeneigentum (Computer, Fahrzeuge, Schlüssel, Dokumente) ordnungsgemäss zurückgegeben werden und der Zugang zu IT-Systemen rechtzeitig gesperrt wird.

Lutz ging auch kurz auf Gründe ein, wieso ein Mitarbeiter kriminell werde: diese liegen häufig im pekuniären Anreiz, welcher natürlich umso verlockender ist, je einfacher die Gelegenheit zum Betrug ist und oft werden Rechtfertigungen für das kriminelle Handeln gesucht.

Daran schloss sich nahtlos das Referat von Christiane Theiss, Personalchefin, AZ Mediengruppe, an: Sie zitierte eingangs Sir Robert Walpole, den ersten Britischen Premier (1676 bis 1745): "All those men have their price" – als Hinweis auf die Bestechlichkeit aller (oder gewisser) Leute. Sie illustrierte dies kurz durch die erstaunliche Breite der Persönlichkeitsbilder von Wirtschaftsdelinquenten: von ein paar ergaunerten Tausendern durch gezinkte Spesenrechnungen eines Kadermitarbeiters, über ein paar abgezweigte Hunderter eines Werkstattangestellten bis zur Schönung von Geschäftsergebnissen, sogar ohne persönliche Bereicherungsabsichten. Auch Theiss erwähnte – neben Ungerechtigkeiten im beruflichen Umfeld

(z. B. Boni für Versager), welche Wut, Neid und kriminelle Bereitschaft aufkommen lassen können – die zu beachtenden Warnzeichen im privaten Umfeld eines Mitarbeiters, welche Verdachte aufkommen lassen und zum näheren Hinsehen Anlass geben. Oft kann auch die Unfähigkeit, gesteckte Ziele zu erreichen, Motivation zum Schummeln liefern; dies bestätigt wiederum die Empfehlung von Robert Lutz, Ziele seien realistisch und erreichbar zu setzen.

Michel Kunz, CEO Orell Füssli Holding AG, schilderte in eindrücklicher und offener Weise die internen Massnahmen im Rahmen und als Folge der Abklärungen des Diebstahls von 1800 Tausendernoten im Oktober 2012. Kommuniziert und der Öffentlichkeit bekannt gemacht wurde dieser erst im Oktober 2013. Dieses für Orell Füssli einmalige und erschütternde Ereignis hatte tiefgreifende Konsequenzen. Nachdem der Diebstahl entdeckt und die Bundesanwaltschaft eingeschaltet war, wurden alle Mitarbeiter, welche davon wussten (Kunz: "weniger als eine Handvoll") zu absolutem Stillschweigen verpflichtet; die ganze Detektivarbeit musste unter Geheimhaltung der Gründe vorgenommen werden: eine wahrlich riesige und belastende Herausforderung! Kunz zeigte auf, dass in der Druckerei, welche seit Jahrzehnten Banknoten druckt, eingespielte Abläufe problemlos funktionierten, und dass natürlicherweise die an sich strikten internen Aufsichtsfunktionen zwar befolgt wurden, es aber naturgemäss (es passierte ja nie etwas) zu kleineren Nachlässigkeiten habe kommen können. Der Vorfall löste gewaltige Aktionen aus: schon nur bis klar war, wo und wann welche Druckbögen abhanden kamen, mussten gross angelegte Zählaktionen ausgelöst werden; diese führten logischerweise zu empfindlichen Störungen der Produktion (der Banknotendruck umfasst 10 – 12 Prozess-Schritte und dauert 3 – 6 Monate; bei Orell Füssli laufen zudem mehrere Aufträge parallel). Das gesamte Sicherheitsdispositiv musste überarbeitet und verschärft werden. Neue Weisungen wurden erstellt, extrem straffe Überwachungs- und Kontrollmechanismen wurden eingeführt. Dies stiess verständlicherweise auf Unverständnis bei der Belegschaft, da diese ja im Dunkeln über die Ermittlungen und die Gründe für die Neuerungen gehalten werden musste!

Auch die Reaktion der Kunden – Orell Füssli druckt Banknoten für einige Länder – war vehement: das Vertrauen in Orell Füssli war in den Grundfesten erschüttert und die Zeit nach der Veröffentlichung des Diebstahls war (und ist immer noch) geprägt von Anstrengungen, dieses Vertrauen wiederherzustellen: Audits, Berichte, Besuche vor Ort, Sicherheitsnachweise etc. werden intensiv kommuniziert; die Reaktionen der Kunden seien ermutigend. Andererseits war die Belegschaft nach Bekanntgabe des Vorfalls erleichtert und das Verständnis für die ergriffenen Massnahmen konnte wiederhergestellt werden.

Peter Pellegrini, Leitender Staatsanwalt, Zürich, zeigte zum Schluss der Vortragsreihe einen bunten Reigen von Wirtschaftsdelikten der letzten paar Jahre, deren

Höhe oft Millionenbeträge erreichte. Die Schwierigkeiten bei den Ermittlungen bei solchen "grossen" Fällen – wie z.B. beim Fall der Zürcher BVK, der Personalvorsorge Swiss Life etc. – zeigen sich durchwegs darin, dass charismatische Personen im Zentrum des Verdachts stehen: hohe Kadermitarbeiter, einflussreich, positionsbewusst und mit den besten Verteidigern ausgestattet!

Pellegrini erwähnte, dass 50% aller Wirtschaftsdelikte durch firmeninterne Kaderleute begangen werden und er vermutet eine Dunkelziffer von nicht zur Anzeige gelangenden Fällen bis zu 90%. (Zum Vergleich: Ederer zitierte in seinem Referat eine Statistik, welche von 21% Fällen sprach, welche zur Anzeige gelangten; das ist eine Dunkelziffer von 79%). Im Falle von Korruptionen sprach Pellegrini gar von einer Dunkelziffer von 99%.

Die Motive für kriminelles Verhalten sind gemäss den Aussagen der Delinquenten neben den erwähnten Bedürfnissen für einen exorbitanten Lebensstil sehr oft Frustrationen über reduzierte Bonis oder Nicht-Beförderung. Auch Lohnexzesse, überrissene Boni anderer, Rekord-Jackpots in Lotterien, Millionärshows und die ganze Vergötterung des Geldes in unserer Welt generell sind begünstigende Faktoren.

Die festgestellten Hauptdelikte bei der Staatsanwaltschaft Zürich sind Vermögensdelikte, gefolgt von Datendiebstahl und (zur Anzeige gelangende) Korruptionsfälle. Auch Peter Pellegrini erwähnte die Warnzeichen, welche zur Aufmerksamkeit auffordern: Keine Ferien und keine Krankheitsabwesenheiten weisen darauf hin, dass jemand darauf bedacht ist, keiner Vertretung Einblick in die Tätigkeit zu gewähren, sodass der "Meccano" zur Vertuschung krimineller Handlungen dauernd aufrecht gehalten werden kann.

Aus der anschliessenden von Stephan Wirz geleiteten Podiumsdiskussion ist die Behandlung einer Frage zu erwähnen, welche manchen Zuhörern unter den Nägeln brannte: Wie geht ein Unternehmen mit "Whistleblowern" um? Hier hatten alle Referenten praktisch dieselbe Ansicht: Ein echter Whistleblower – also nicht jemand, der aus reiner Profilierungssucht oder aus sachlich unbegründeten persönlichen Rachegefühlen die Öffentlichkeit benützt, ein Unternehmen anzuschwärzen – verdient Schutz. Whistleblowing ist jedoch definitiv der letzte Schritt, wenn alle anderen Mechanismen der internen Prävention versagt haben. Ederer wies darauf hin, dass ein Unternehmen eine Atmosphäre des "speak up" (d.h. sag' es klar!) schaffen müsse. Mechanismen der offenen Kritik und auch eine vertrauliche Anlaufstelle z.B. im Verwaltungsrat müssen definiert werden, um Whistleblowing zu vermeiden.

Wirtschaftskriminalität in der Schweiz – ein allgemeiner Überblick

John Ederer
Independent Forensic Consultant

Wirtschaftskriminalität ist ein sehr breites Thema. Wirtschaftskriminalität beinhaltet unter anderem (im nicht streng juristischen Sinn) die folgenden Gebiete: Betrug, Diebstahl/Unterschlagung, Bilanzfälschung, Korruption/Bestechung, Kartellrechtsverstösse, Geldwäscherei, Cyberkriminalität (inklusive allgemeiner Daten-, Kundendaten-, Produktkostendaten-, und Identitätsdiebstahl).

Die grosse Mehrheit von Umfragen und Recherchen werden in Englisch verfasst und sprechen von „Fraud“. International wird der Begriff „Fraud“ mit Wirtschaftskriminalität gleichgesetzt. Das Thema wird in den angelsächsischen Ländern seit vielen Jahrzehnten offen diskutiert und bekämpft. Zum Beispiel stammt das amerikanische FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) bereits aus dem Jahr 1977. Auf der ethischen Ebene ist das Thema nichts Neues; hingegen sind das Ausmass und die Geschwindigkeit der Verbreitung in der heutigen Gesellschaft das neue Element.

Als Einführung zum Thema und um das Ausmass zu begreifen, werde ich einige „Highlights“ aus verschiedenen Umfragen herauspicken.

- Die US Association of Certified Fraud Examiners führt jährlich eines der grössten Umfragen durch: die Global Fraud Study. Die Studie von 2014 wurde auf der Grundlage von fast 35,000 Befragungen im letzten Quartal von 2013 durchgeführt.

Einige der Schlussfolgerungen lauten wie folgt: Durchschnittlich verloren die befragten Unternehmen 5% von ihrem Jahresumsatz aufgrund von Wirtschaftskriminalität. Global hochgerechnet wären das fast US\$ 4 Billionen. In 20% aller Fälle waren die Verluste über US\$ 1 Million. Was für die Schweiz als Aussage wichtig ist: Proportional leiden KMUs öfter daran als Grossfirmen. Die Zahlen sind nur ein Richtwert, aber sie beschreiben ein Problem das man nicht ignorieren sollte. Etwas über die Hälfte der Befragten lebten in den USA, der Rest verteilte sich auf die ganze Welt.

- Eine andere Studie von Ernst + Young thematisiert die Ermüdungserscheinungen in der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität. Die Studie weist aber auch darauf hin, dass die Cyberkriminalität neu als grosses Problem angesehen wird und 40% der befragten Führungskräfte behaupten, dass Bestechung und Korruption immer noch weitverbreitet seien.

- Eine Schweizer Studie – Swiss Crime Survey – spricht von durchschnittlich 24% der befragten Firmen, die mindestens einmal durch einen Mitarbeiter Schaden erlitten haben. Weiter werden Strafverfolgungsmeldungen nur in 21% (bzw. 8% der Fälle bei Handels- und Finanzfirmen) registriert.
- Warum so selten? Wissen, was passiert ist, ist oft einfach; es vor Gericht lückenlos zu beweisen, etwas ganz anderes. Die Veröffentlichung und der Reputationsschaden sind auch Gründe, weshalb dieser Weg oft nicht begangen wird. Hinzu kommt die Verfahrenslänge. In 79% bzw. 92% (bei Handels- und Finanzfirmen) der Fälle erfolgt keine Strafverfolgungsmeldung. Das heisst, die Dunkelziffer der Wirtschaftskriminalität ist sehr hoch.

Die KPMG Schweiz veröffentlicht jährlich ihr Fraud Barometer basierend auf jenen Fälle von Wirtschaftskriminalität, die vor einem Schweizer Strafgericht zum Abschluss gelangen und einen Schadensbetrag von mindestens CHF 50'000 aufweisen. Im Jahre 2013 war die Schadenshöhe CHF 830 Millionen. Wenn man annimmt, dass nur 15% der Wirtschaftskriminalfälle gemeldet werden, dann könnte der Schaden in der Schweiz CHF 5.5 Milliarden sein.

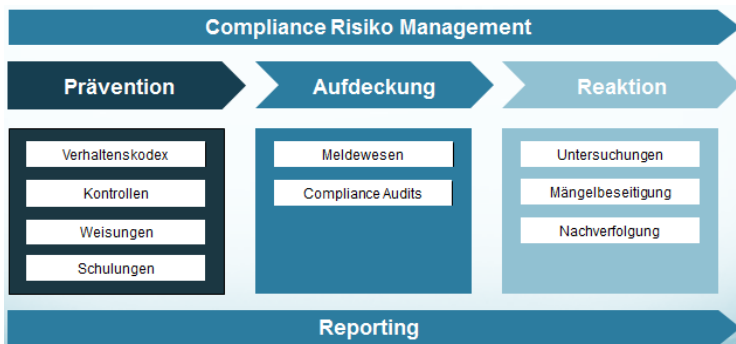
Wieso kommt es dazu? Weil wir zu viel Vertrauen (Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser) haben. Auch weil niemand das Risiko wahrnehmen will und selbst wenn ja, dann ist niemand zuständig auf Verwaltungsratsebene. Der Verwaltungsrat muss direkt verantwortlich und regelmässig involviert sein. Warnsignale werden oft ignoriert und Firmen mit nachweisbaren Kontrollschwächen halten trotzdem ihre Prävention für ausreichend. Es passiert auch oft, dass Angestellte, Lieferanten oder Kunden etwas vermuten, aber sie haben Angst bzw. zu wenig Zeit und schauen deshalb einfach weg.

Was ist die Lösung? Das Problem muss erkannt und die Wirtschaftskriminalitätsrisiken müssen definiert werden, wobei die Risiken für jedes Geschäft anders sind. Der Verwaltungsrat muss das Problem wahrnehmen und regelmässig involviert sein. Geld und Zeit müssen jährlich investiert werden, um auf allen Stufen regelmässig Schulungen durchzuführen. Ein praktisches und massgeschneidertes Präventionsprogramm muss erstellt und regelmässig durchgeführt werden. Die Fälle, die aufgedeckt werden, müssen auch konsequent intern rapportiert werden. Nur so kann man das Problem in den Griff bekommen und mehrheitlich die versteckten Margenverluste vermeiden.

Risikofaktor Mensch – strukturelle Vorkehrungen

Robert Lutz
Compliance Officer, Swissgrid

Das Risiko, von wirtschaftskriminellen Delikten betroffen zu sein, wird von immer mehr Unternehmen erkannt und strukturell angegangen. Mit Hilfe von **Compliance Management Systemen (CMS)** sollen Strukturen im Unternehmen aufgebaut werden, die das Problem angemessen adressieren. Die Elemente der CMS lassen sich in drei Kategorien einteilen: Prävention, Aufdeckung und Reaktion.



Im Rahmen der Prävention können Verhaltenskodizes, Weisungen und Schulungen Mitarbeitenden aufzeigen, was von ihnen erwartet wird. Um mögliche Vorfälle aufzudecken, können ein institutionalisiertes Meldesystem sowie die Durchführung von Audits helfen. Als Reaktion auf Verstöße kann ein Unternehmen mit Untersuchungen, der Beseitigung möglicher Mängel sowie einer möglichen Sanktionierung reagieren.

Am Beispiel des **Lebenszyklus** eines Mitarbeitenden kann exemplarisch aufgezeigt werden, wie ein Unternehmen bei der Einstellung, während der Anstellung und bei einem Austritt angemessene Strukturen aufbauen kann. Das Risiko von dolosen (arglistigen) Handlungen kann somit im Unternehmen reduziert werden.

Bei der Einstellung von Mitarbeitenden können Unternehmen für Schlüsselrollen systematisch ein Background Screening durchführen, bei dem Betreibungen, Strafregister-Auszüge, Nebenmandate und Ergebnisse von Internet-Recherchen geprüft werden. Zusätzlich kann die Originalität der Referenzen geprüft und mit ausgewählten Referenzen das persönliche Gespräch gesucht werden.

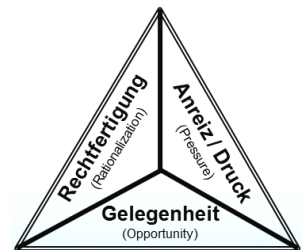
Während der Anstellung ist darauf zu achten, dass die Anreizsetzung für Boni angemessen und ausgewogen ist. Mit Hilfe von Kontrollen soll das Risiko reduziert werden, dass Prozesse umgangen werden und die Ziele auf falsche Weise erreicht werden. Mit Instrumenten wie der Vier-Augen-Kontrolle, Stichproben und

Transparenz in den Abläufen, kann das Risiko von dolosen Handlungen stark reduziert werden.

Beim Austritt eines Mitarbeitenden ist es wichtig, dass alle vertraulichen Unterlagen im Unternehmen bleiben. Hierzu gehören auch elektronische Dokumente. Das Eigentum der Unternehmung (Mobiltelefon, Laptop, Fahrzeug, etc.) sollte beim Austritt zurückgegeben werden und Zugriffe gesperrt werden. Insbesondere E-Mails und Internet-Applikationen müssen vor dem Zugriff geschützt werden.

Strukturelle Vorkehrungen können den Menschen jedoch nie abschliessend davon abhalten, betrügerisch zu handeln. Gemäss dem **Betrugsdreieck** von Donald Cressey gibt es drei Faktoren, die die Wahrscheinlichkeit einer betrügerischen Tat massgeblich beeinflussen: Anreiz, Gelegenheit und Rechtfertigung.

Mit Hilfe von angemessenen Zielsetzungen kann der Anreiz für ein Fehlverhalten reduziert werden und durch Strukturen die Gelegenheit erschwert werden. Mit Hilfe von narrativen Verzerrungen lassen sich verschiedene Verhaltensweisen rechtfertigen. Das Risiko für dolose Handlungen kann daher nur dann massgeblich reduziert werden, wenn Mitarbeitende ausreichende Integrität haben. Diese Integrität kann unter anderem durch Vorgesetzte als Vorbildfunktion vorgelebt werden.



Risikofaktor Mensch – Vertrauen und Kontrolle als Führungselemente

Christiane E. Theiss
Personalchefin, AZ Mediengruppe

I. Persönlichkeitsprofile von Wirtschaftsstraftätern

“Welche Persönlichkeitsprofile haben Wirtschaftsstraftäter?” Uwe Dolata (2014, Literaturangaben siehe am Ende des Beitrags) sieht mögliche Einflussfaktoren für die Ausbildung von Wirtschaftskriminalität in veränderten Gesellschaftsstrukturen, wie der heutigen “Ellenbogengesellschaft” oder in Veränderungen des beruflichen Umfelds, in dem Topmanager desaströse Fehlentscheidungen treffen und trotzdem mit grossen Abfindungen oder reichhaltigen Boni belohnt werden. Zerstörte Familienverhältnisse können ebenfalls der Grundstein für ein soziales Verhalten sein, das von Egoismus geprägt ist.

Persönlichkeit kann als ein Zusammenspiel zwischen Denk-, Emotions- und Verhaltensmustern betrachtet werden. Das Denkmuster einer korrupten Persönlichkeit kann damit beschrieben werden, dass ein Unrechtsbewusstsein oder eine Hemmschwelle für korruptes Verhalten nicht vorhanden ist. Des Weiteren kann das Denkmuster einer korrupten Persönlichkeit durch das Nichtvorhandensein eines “schlechten” Gewissens gekennzeichnet sein. Veruntreuung und Bestechung werden als “übliche Praxis” betrachtet. Emotionen einer korrupten Persönlichkeit können durch die allgemein in der heutigen Wirtschaft vorherrschenden Gier, einer “Geiz ist geil”-Mentalität, zusätzlich unterstützt werden. Neid und Ängste haben ebenfalls das Potential ein korruptes Verhalten auszulösen, und hier gilt, je grösser die Emotion, desto grösser ist das Risiko für ein kriminelles Verhalten.

Man unterscheidet kongruente von inkongruenten Persönlichkeitsmerkmalen. Kongruent bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der typische Wirtschaftskriminelle unauffällig, unbescholten und meist überdurchschnittlich intelligent ist. Wirtschaftsstraftäter sind sehr häufig entscheidungsfreudig, risiko- und erfolgsorientiert, was ja durchaus positive Führungsmerkmale sein können. Edwin H. Sutherland (1940) bezeichnet den typischen “White-Collar Criminal” als überdurchschnittlich gesellschaftlich und sozial angesehen. Der Unterschied zwischen “White-Collar Manager” und “White-Collar Criminal” liegt in folgenden inkongruenten Persönlichkeitsmerkmalen:

Eine narzisstische Persönlichkeit verlangt nach stetiger Bewunderung, Bestätigung und ist innerlich stark mit Neidgefühlen belastet. Auf Kritik reagiert eine solche Persönlichkeit mit Scham und Wut. Zwischenmenschliche Beziehungen werden häufig für eigene Zwecke missbraucht, um persönliche Ziele zu erreichen.

Eine hedonistisch geprägte Person ist gekennzeichnet von Streben nach Genuss und Sinneslust und -freuden. Genusssucht treibt zu kriminellm Verhalten, um unmittelbare Bedürfniserfüllung zu erreichen.

Erstaunlich ist, dass nach Michael R. Gottfredson und Travis Hirschi (1990) die Entwicklung einer kriminellen Persönlichkeit mit einem Mangel an Selbstkontrolle und Selbstbeherrschung, also Impulskontrolle, in Zusammenhang gebracht werden kann. Hiernach führt nicht ein im Laufe der Zeit erlerntes Verhalten zu kriminellen Handlungen, sondern das Nicht-Erlernen von Selbstbeherrschung und Umgang mit eigenen und natürlich vorkommenden Drängen und Impulsen.

Übermässiges Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung, also soziale Erwünschtheit, sind ein weiteres Merkmal für korrupte Persönlichkeiten.

Nicht weniger verblüffend ist, dass sich insbesondere übergewissenhafte Persönlichkeiten, also besonders organisierte, zuverlässige, disziplinierte, sorgfältige und planende Personen unter Wirtschaftskriminellen finden.

Als eine machiavellistische Intelligenz wird das gezielte Vortäuschen von Kooperation, um andere manipulieren und um eigene Interessen umsetzen zu können, bezeichnet. Persönlichkeiten mit einer machiavellistischen oder sozialmanipulativen Intelligenz wirken sehr lange in Organisationen als integer und "sozial unauffällig"

Typischer "White-Collar Criminal"	Typischer "White-Collar Manager"
Ausgeprägter Narzissmus	Weniger Narzissmus
Ausgeprägter Hedonismus	Weniger Hedonismus
Weniger Impulskontrolle	Mehr Impulskontrolle
Übermässige soziale Erwünschtheit	Gemässigte soziale Erwünschtheit
Ausgeprägte Gewissenhaftigkeit	Durchschnittliche Gewissenhaftigkeit
Weniger Integrität	Mehr Integrität

Abb. 1: White-collar criminal versus White-collar manager (nach Blickle 2006)

Nach einer gemeinsamen Untersuchung der Hochschule Pforzheim und PricewaterhouseCoopers (PwC) über "Wirtschaftskriminalität" aus dem Jahr 2008 durchlaufen Täter nachfolgende charakteristische Phasen:



Abb. 2: Täter durchlaufen charakteristische Phasen (nach Cleff 2008)

2. Kontrolle und Vertrauen – Führungskraft im Licht oder Schatten

Ein Laborexperiment, das Jennifer A. Griffith et al. (2011) durchführte, zeigt inwieweit wirtschaftskriminelles Verhalten von Vorgesetzten die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden, deren Wahrnehmung sowie Einsatz und Engagement beeinflusst. Die Ergebnisse der Studie belegen, dass das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern schlechter wird, wenn wirtschaftskriminelles Verhalten beobachtet werden konnte. Die Forscher leiten hieraus ab, dass die Mitglieder einer Organisation sich dieser weniger verpflichtet fühlen, wenn sie bei ihren Vorgesetzten betrügerisches Verhalten beobachten.

Craig E. Johnson (2012a) spricht auf Seite der Führungskräfte von sechs möglichen Mustern der Täuschung, Manipulation oder Verschleierung. Durch das Einsetzen beziehungsweise Vernachlässigen von Macht, durch Privilegien, schlechtem gemanagte Informationen, Widersprüchlichkeit, deplatzierte und gebrochene Loyalität oder Verantwortungslosigkeit bringen sich Führungskräfte auf die „Schatten- oder Lichtseite“ ihrer Führungsverantwortung.

Wie können Führungskräfte im Wechselspiel zwischen Vertrauen und Kontrolle bezüglich der Lösung von wirtschaftskriminellem Verhalten reüssieren? Indem sie moralische Sensibilität entwickeln und pflegen. Dies kann durch aktives Zuhören und den Versuch geschehen, sich in die Rolle von anderen Personen hineinzudenken, indem Missverhalten nicht einfach nur abgetan und entschuldigt wird, son-

dern eine persönliche Führungsverantwortung angenommen wird. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Trainieren und Entwickeln des Urteilsvermögens, das Setzen und Beibehalten eines moralischen Fokus. Und dies auch dann, wenn es oftmals einen hohen persönlichen Preis kostet, kriminelles Verhalten aufzudecken und zu ahnden. Zuletzt ist es wichtig, Charakter zu zeigen und auch dann durchzuhalten und für das Richtige einzustehen, wenn man Opposition, Ablenkung, Ermüdung und Taktieren gegenübersteht.

Rushworth M. Kidder (1995) schlägt folgende Checkpoints vor, wenn man sich mit einem wirtschaftskriminellen und somit ethischen Dilemma konfrontiert sieht:

- Anerkennen, dass man sich mit einem Problem konfrontiert sieht
- Entscheiden, wer zu handeln hat
- Zusammentragen von relevanten Fakten
- Entscheiden, von welcher Seite das Problem zu adressieren ist
- Entscheiden, welcher Wert in den Vordergrund gestellt werden soll, insbesondere dann, wenn mehrere Werte im Konflikt miteinander stehen
- Anwenden von ethischen Standards auf das Problem
- Treffen einer wohlabgefederten Entscheidung.

Nicht das genaue Einhalten der Checkpoints ist wichtig, sondern das Vorhandensein von Checkpoints und klaren Entscheidungspfaden, um in der Situation eines wirtschaftskriminellen, ethischen Dilemmas klar und mutig vorangehen zu können.

3. Literaturliste

Blickle, G., Schlegel, A., Fassbender, P., & Klein, U. (2006). Some Personality Correlates of Business White-Collar Crime. *Applied Psychology*, 55(2), 220-233.

Cleff, T., Luppold, L., Naderer, G., & Volkert, J. (2008). Tätermotivation in der Wirtschaftskriminalität: Beiträge der Hochschule Pforzheim.

Dolata, U. (2014). Compliance contra Wirtschaftskriminalität: Korruption im Wandel der Zeit. Hamburg: disserta Verlag

Griffith, J. A., Connelly, S., & Thiel, C. E. (2011). Leader deception influences on leader – member exchange and subordinate organizational commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.

Gottfredson, M. R., & Hirschi, T. (1990). A general theory of crime: Stanford University Press.

Haidt, J. (2013). The righteous mind: Why good people are divided by politics and religion. London: Penguin Books Ltd.

Johnson, C. E. (2012a). Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Johnson, C. E. (2012b). Organizational ethics: A practical approach. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kidder, R. M. (1995). How good people make tough choices: Resolving the dilemmas of ethical living New York: Fireside.

Milgram, S. (1974). Obedience to authority. New York: Harper & Row.

Schuchter, A. (2010). Persönlichkeitsprofile von Wirtschaftsstraftätern: Bedeutung für die Prävention dieser Handlungen in Unternehmen. *Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance*, 2, 80-83.

Sutherland, E. H. (1940). White-collar criminality. *American sociological review*, 5(1), 1-12.

Wie soll ein Unternehmen im Deliktfall reagieren?

Michel Kunz

CEO Orell Füssli Holding AG

Im Oktober 2012 wurden 1'800 Tausendernoten aus der Sicherheitsdruckerei von Orell Füssli entwendet. Der Vorfall konnte erst im Oktober 2013 offiziellisiert werden, um die laufenden Ermittlungen nicht zu beeinträchtigen. Trotzdem sah sich die Unternehmensleitung gezwungen, nach Feststellung des Diebstahls rasch zu reagieren. So wurde in einer ersten Phase eine umfassende Bestandskontrolle durchgeführt, um das Ausmass des Diebstahls feststellen zu können. Parallel dazu wurde das Sicherheitsdispositiv überprüft und entsprechend angepasst. In der Produktion wurden die Arbeitsprozesse insofern erschwert, als dass zusätzliche Materialbestandskontrollen eingeführt wurden und die Zugriffsmöglichkeiten auf das sensitive Material im Produktionsprozess weiter eingeschränkt wurden. Diese Massnahmen erschwerten die tägliche Arbeit und führten deshalb beim Personal auf Unverständnis, da ja zum Zeitpunkt der Einführung noch nicht bekannt gegeben werden konnte, dass sich ein Diebstahl ereignet hatte.

Nach der Medieninformation im Oktober 2013 konnten dann die Mitarbeitenden nachvollziehen, warum alle Veränderungen der letzten 12 Monate erfolgt waren. Das Management konzentrierte sich nun darauf, intensive Gespräche mit allen wichtigen Stakeholdern zu führen. Ein Schwerpunkt wurde dabei bei den Kunden gelegt. Ihnen wurde im Rahmen vieler Gespräche und in diversen Berichten aufgezeigt, welche Massnahmen zwischenzeitlich eingeleitet worden waren. Sie erhielten die Möglichkeit, in Einbezug von Sicherheitsexperten Audits durchzuführen. Anfragen von Kunden zu ihren laufenden Aufträgen wurden umfassend beantwortet, nach Wunsch Zusatzabklärungen durchgeführt. So gelang es, die anfänglich hohe Verunsicherung sukzessive wieder abzubauen. Dieser Prozess ist aber ein langwieriger. Nach einem solchen Vorfall dauert es zwei bis drei Jahre, bis sich das Unternehmen wieder im Normalmodus befindet.

Wirtschaftskriminalität aus strafrechtlicher Perspektive

Peter Pellegrini

Leitender Staatsanwalt, Kanton Zürich

1. Einführung

Wirksame Bekämpfung der Mitarbeiterkriminalität stellt eine wichtige Führungsaufgabe dar. Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Thema wird zunächst anhand von öffentlich bekannt gewordenen Verfahren beispielhaft dargestellt, in welcher Weise sich Mitarbeiterkriminalität ereignet. Im Folgenden wird auf die begünstigenden Faktoren (weshalb kommt es überhaupt zu Mitarbeiterkriminalität?) eingegangen sowie die Entdeckungswahrscheinlichkeit, Warnzeichen und das Vorgehen bei Verdacht auf Mitarbeiterkriminalität erläutert.

2. Fallbeispiele aus der Praxis

2.1. Ein Private Banking Mitarbeiter einer Grossbank in Zürich (Vice President und Mitglied des Senior Managements) betreute vermögende deutsche Kunden, u.a. die betagte Kundin XY, die der Bank eine unbeschränkte Verwaltungsvollmacht gewährt hatte. Die Kundin verfügte aus Liegenschaftsverkäufen über erhebliche Beträge, die auf ein Stiftungskonto einbezahlt werden sollten. Anstatt die Mittel vollständig auf das Stiftungskonto einzuzahlen, zweigte der Bankmitarbeiter - nach Einholung der bankinternen Zweitunterschrift - über CHF 850'000.-- für sich ab. Er zahlte diesen Betrag bei einer Drittbank ein, um mit diesem für sich gewinnbringende Wertschriften- und Devisengeschäfte zu tätigen.

Anlässlich der Hausdurchsuchung und anschliessenden Verhaftung des Bankmitarbeiters, der über ein Einkommen von über CHF 200'000.-- sowie über ein Wertschriftenvermögen von über CHF 1 Million verfügte, zeigte sich, dass dieser in einer gepflegten Mietwohnung in der Gegend von Zürich mit einem Mietzins von weit über CHF 3'000.-- residierte. Er besass einen Porsche (Kaufpreis: CHF 160'000.--), frönte dem Golfsport als Hobby und logierte gerne in Grand Hotels (Urteil BG Zürich vom 06.03.2008, Prozess-Nr. DG070482/U). Zu seinem Handlungsmotiv führte er aus, dass er aus Frust wegen reduzierten Bonuszahlungen und Nichtbeförderung in der ihm vorgeworfenen Weise gehandelt habe.

2.2. Daniel Gloor, ehemaliger Anlagechef der Beamten-Versicherungskasse BVK, hatte unter anderem Schmiergeld von CHF 1,7 Mio. angenommen. Er wurde am 22.08.2014 (Prozess-Nr. SBI 30239-O/U10) vom Obergericht des Kantons Zürich u.a. wegen mehrfacher Bestechung schuldig gesprochen und mit 6 Jahren Freiheitsstrafe bestraft, womit das entsprechende Urteil des Bezirksgerichts Zürich vom

26.11.2012 (Prozess-Nr. DGI 10297-L/UD) praktisch bestätigt wurde. Die leicht reduzierte Strafe wurde u.a. mit der medialen Vorverurteilung begründet. Von den fünf Mitangeklagten, die Daniel Gloor Geschenke (Golffreien usw.) und Geld zukommen liessen und dafür im Gegenzug Vermögensverwaltungsmandate zugeschanzt erhielten, wurden drei ebenfalls teilweise empfindlich bestraft. Es zeigte sich, dass auch in kantonalen Strukturen schwere Korruptionsdelikte möglich sind. Kein Hindernis für das Delinquieren war die sehr anständige Bezahlung dieses hohen Ex-Beamten.

2.3. Dominique Morax war CFO der Swiss Life. Dominique Morax wurde - nach langer Untersuchung – mit Urteil des Bezirksgerichts Zürich vom 11.10.2010 (Prozess-Nr. DG090122/U) mit 30 Monaten Gefängnis bestraft, vom Obergericht des Kantons Zürich mit Urteil vom 24.07.2014 (Prozess-Nr. SBI 30279-O/U) noch mit 22 Monaten. Dominique Morax hatte sich sowie weiteren Managern - trotz bester Bezahlung - durch das Beteiligungsvehikel LTS unrechtmässig Vermögensvorteile zugeschanzt.

2.4. Über einen bei der Staatsanwaltschaft III noch hängigen Fall berichteten bereits der Blick, der Tages-Anzeiger und die NZZ. Ein Verkaufsleiter von Microsoft soll – als zusätzliche Einnahmequelle – eine Firma in der Firma betrieben haben und sich sowie Geschäftspartner durch die Vergabe von zu billigen Lizenzen bereichert haben. In Bezug auf die Pressemeldungen ist - trotz schwarzem Balken über das Gesicht - die Prangerwirkung von solchen Berichterstattungen zu erwähnen, dies bezogen auf den Beschuldigten sowie dessen Angehörige.

2.5. Amanda Jacobsen, ehemaliges GL-Mitglied einer Tochtergesellschaft des Bordzulieferers Gate Gourmet, erleichterte Gate Gourmet um CHF 22 Mio., welchen Betrag sie sich auf private Konten abzweigte. Mit diesem Betrag kaufte sie sich Luxusfahrzeuge wie einen Ferrari, einen Lamborghini oder einen BMW und mietete sich eine Villa für monatlich CHF 20'000.--. Zweitinstanzlich wurde Amanda Jacobsen in Dänemark mit 4,5 Jahren Freiheitsstrafe bestraft.

2.6. Vor dem Hintergrund der Problematik um das Bankgeheimnis mussten in den letzten Jahren vermehrt Verfahren wegen „Bankdatendiebstählen“, d.h. Widerhandlung gegen das Bankengesetz, Verletzung des Fabrikations- oder Geschäftsgeheimnisses bzw. - bei kommerziellen Verhaltensweisen über die Landesgrenze - wirtschaftlichem Nachrichtendienst gegen Bankangestellte geführt werden. Die Motive waren jeweils eigene Bereicherung oder geltend gemachtes Whistleblowing. Im Falle von Trennungskriminalität nahmen Bankangestellte beim Verlassen

des Unternehmens mehrfach Kundendaten mit, um diese später möglicherweise wieder verwenden zu können.

3. Gesellschaftliches Umfeld

In was für einer Welt leben wir heute? Ich denke, dass es sich bei dieser Frage um den philosophischen Teil dieser Thematik handelt. Vorbei sind die bescheidenen Zeiten: Ich erinnere z.B. an die TV-Sendung „Was bin ich?“ mit einem Höchstgewinn von DM 50.--.

Ein Paradigmenwechsel im Sinne des Zitates von Dante - Silber und Gold habt ihr zum Gott gemacht - ist leider längstens erfolgt. Was für Bilder prägen unsere heutige Zeit? Möglichst schnelles Geld regiert eindeutig die Welt, das ist das Thema in unserer globalisierten Wirtschaft und Welt. Die Stichworte sind bekannt: Lohn- und Boniexzesse, Selbstbedienungsmentalität, Millionengehälter und -ablösesummen auch im Sport, tägliche Meldungen über neue Börsenhöchststände, neue Rekordjackpots im Lotto und auf jedem zweiten TV-Sender wird die Sendung „Wer wird Millionär“ ausgestrahlt. Die Geldgier hat heute bedauerlicherweise einen unglaublich hohen Stellenwert in unserer Gesellschaft. Viele leben nach dem Motto: Bescheidenheit ist eine Zier, doch reicher wirst du nur mit Gier. Die teilweise beobachtete Raffgier schlägt in den Firmenhierarchien bis weit nach unten durch, wie das in Ziff. 2.1. wiedergegebene Fallbeispiel zeigt.

4. Entdeckungswahrscheinlichkeit

In Bezug auf die Entdeckungswahrscheinlichkeit existieren verschiedene Studien: Gemäss KPMG sollen ca. 50% - 60% der Unternehmen von Wirtschaftskriminalität betroffen sein, wobei es sich bei ca. 50% um firmeninterne Täter handeln soll. Dabei soll es in schweizerischen Grossunternehmungen nur in 36% der Verfehlungen zu strafrechtlichen Sanktionierungen kommen, wobei überproportional von Kaderleuten delinquent werden soll (KPMG: Wirtschaftskriminalität Deutschland, Österreich, Schweiz im Vergleich, 2013, PwC: Wirtschaftskriminalität 2011). In diversen Fachartikeln wird die Dunkelziffer auf ca. 90% geschätzt, bei Korruptionsdelikten sogar auf 90% - 99%. Gemäss einem in der NZZ am 28.07.2014 publizierten Artikel kamen die Autoren Giangly Isenring, Giulia Mugellini und Martin Killias jedoch zum Resultat, dass die Wirtschaftskriminalität dramatisiert werde, wobei auch diesbezüglich ausgeführt wurde, dass nur in ca. 30% der Fälle eine Strafanzeige erfolge. In der Staatsanwaltschaft III beträgt der Anteil an Mitarbeiterkriminalitätsverfahren nur ca. 10 - 20%, was mit dem relativ tiefen Strafanzeigewert der Unternehmen korrespondiert.

Für den geringen Anteil von Strafanzeigen sind folgende Gründe zu nennen: Reputationsschäden, bereits erfolgte Schadenrückzahlung oder generell Beweisschwierigkeiten. In Bezug auf die hohe Dunkelziffer ist festzuhalten, dass im Falle einer Anzeigenerstattung behördenseits häufig festgestellt wird, dass es sich um kein einmaliges Fehlverhalten handelt bzw. dass der Beschuldigte bereits früher gleiche oder ähnliche Delikte verübt hat, was tatsächlich auf eine grosse Dunkelziffer schliessen lässt.

5. Gefahrenpotentiale in den Unternehmungen – Arten der Mitarbeiterkriminalität

5.1. Mitarbeiterkriminalität manifestiert sich in diversen Erscheinungsformen, wobei im Wesentlichen von folgenden Delikten auszugehen ist:

- Simpler Diebstahl wie Materialdiebstahl, Erstellung von Farbkopien (eher KMU)
- Arbeitszeiterfassung: falsche Zeiteingaben
- Umfangreiche(re) Vermögensdelikte wie Veruntreuung, ungetreue Geschäftsbesorgung, Betrug
- Geheimnisverrat: Datendiebstahl/Datenmissbrauch, Verletzung des Geschäfts- und Fabrikationsgeheimnis, Wirtschaftlicher Nachrichtendienst (eher Grossunternehmen)
- Widerhandlungen Urheberrechtsgesetz
- Korruption/Privatbestechung
- Urkundendelikte (Manipulation Buchhaltung)
- Börsen-/Insiderdelikte

5.2. Diverse Warnzeichen (red flags) können bei deren Beachtung Mitarbeiterkriminalität verhindern oder aufdecken helfen:

- Finanzielle Probleme des Mitarbeiters (z.B. Lohnpfändung, Verwertungsbegehren Liegenschaft), gegeben bei Fallbeispiel Ziff. 2.6.
- Lebensstiländerungen/exzessiver Lebensstil, Missverhältnis zwischen Lebensstil und Einkommen (Auto, Ferien etc.), gegeben bei Fallbeispiel Ziff. 2.1. und 2.5.
- Private Krisen des Mitarbeiters, z.B. teure Scheidung
- Starker Leistungsabfall mit Symptomen der inneren Kündigung
- Desinteresse an Unternehmenszielen

- Unzufriedenheit beim Lohn, Beförderungen, gegeben bei Fallbeispiel Ziff. 2.1. und 2.2.
- Unabkömmlichkeiten: Mitarbeiter ist nie krank, Vermeidung von Ferien, erscheint unentbehrlich
- Verweigerung der Einarbeitung von Vertretern, Assistenten
- Ungenügende Dokumentationen
- Sehr enges, intransparentes Verhältnis bei Vergaben (Hoflieferantentum), gegeben bei Fallbeispiel Ziff. 2.2.
- Machtkonzentration in einer Person, gegeben bei Fallbeispiel Ziff. 2.2.
- Beförderungsverzicht, Verbleiben an Stelle

Aus den Beispielen aus Ziff. 2. ergibt, dass diese Kriterien durchaus Praxisbestand haben.

6. Beweggründe für Loyalitätsmangel

Beweggründe für einen Loyalitätsmangel können sich sowohl aus dem Umfeld des Arbeitgebers als auch aus persönlichen Gründen ergeben:

Umfeld Arbeitgeber:

- Unzufriedenheit/Frustration am Arbeitsplatz
- Leistungsdruck
- Fehlende Wertschätzung
- Übergangenwerden bei Beförderung
- Ungerecht empfundene Entlohnung
- Fehlende Identifikation mit Unternehmen und Unternehmenszielen (Internationalität/Globalisierung)
- Schlechte Vorbilder (Kollegen, Vorgesetzte)
- Neidkultur

In Bezug auf diese Faktoren gibt sich der Täter oftmals eine innere Rechtfertigung, indem er im Innern nicht beglichene Überstunden oder anderweitig angeblich erlittenes Unbill verrechnet. Aus Sicht des Täters handelt es sich um eine Art - selbstverständlich falsch verstandene - Selbsthilfe. Häufig fehlt auch das Unrechtsbewusstsein, denn es ist für den Täter kein direkter Schaden und auch kein Opfer erkennbar, so z.B. bei einem Insiderdelikt. In diesen Konstellationen fühlt sich der Täter vor allem schlau und nicht kriminell.

Persönliche Gründe

- Eigene wirtschaftliche Schwierigkeiten
- Gesteigerte Konsumwünsche
- Gesteigerter Finanzbedarf durch Suchtverhalten (Spiel, Alkohol, Frauen, Bordell)
- Generelle Raffgier ohne wirtschaftliche Not

7. Abwehrmassnahmen

Folgende Schritte bieten sich als adäquate Abwehrmassnahmen an:

- Erstellung standardisierter Integritäts-/Sicherheitschecks (Vorstrafenbericht Inland und Ausland, Betreibungsauszug, Internetrecherchen, Compliance-Datenbankrecherchen im internationalen Umfeld, Überprüfung Lebensläufe, wirtschaftliche Verhältnisse usw.), periodische Überprüfungen in sensiblen Bereichen
- Förderung der Loyalität der Mitarbeiter durch Leitbilder („wir tolerieren keine Korruption“, „Wirtschaftskriminalität wird immer beanzeigt“), gute Vorbildfunktion der Chefs, interne Schulungen, Aufklärungsveranstaltungen, Personalumfragen (Vertrauensfrage in Führungsmannschaft)
- Sicherheitsdispositive (Definition von Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Richtlinien, Dokumentationen, aber auch interne Überprüfungen/Stichproben)
- Fokus Datensicherheit, Überprüfung E-mailverkehr, Einschränkungen bei Datenkopierern, Ausschaltung Printfunktionen, Handyverbot usw.
- Ausreichendes Controlling/Revision, Risikomanagement
- Vieraugen-/Mehraugenprinzip
- Job-Rotationen (z.B. im Vergabewesen)
- Eindeutige Richtlinien für Annahme von Vorteilen (Einladungen, Geschenke, Bewirtungen, Spesen usw.)
- Krisensituation: Checkliste für Koordination von strafrechtlichen, administrativen und personalrechtlichen Schritten, Regelung der Entlassungsfrage, Einstellung oder Versetzung, Fragen der Orientierung von Vorgesetzten, Beweissicherung (Arbeitsplatz, E-Mails, Computer, Archiv etc.), Unterstützung der Strafverfolgungsbehörden, Verhinderung von Warnungen anderer Tatverdächtiger, Kommunikation nach aussen und innen, Öffentlichkeitsarbeit

8. Vorgehen bei Verdacht auf Mitarbeiterkriminalität

Bei einem bestehenden Tatverdacht kommen sowohl private Ermittlungen als auch die Einschaltung der staatlichen Behörden in Frage. Bei den privat geführten Ermittlungen steht unter dem Aspekt der Ermittlung, Auffindung und Mittelrückführung erfahrungsgemäss der Schaden im Vordergrund. Vor allem bei komplexeren Schadenfällen wird der Beizug eines auf Wirtschaftsdelikte spezialisierten Anwalts bzw. die Einschaltung einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft empfohlen. Durch private Ermittlung kann unter Umständen ein Bekanntwerden der sich in der Arbeitgeberfirma ereigneten deliktischen Handlungen verhindert werden, was unter Umständen aus Reputationsgründen als wünschenswert erscheint. Im Gegensatz zu staatlich geführten Strafverfahren sind indessen keine Zwangsmassnahmen wie Beschlagnahmen von Geldern möglich. Erinnerung sei daran, dass seitens des Unternehmens keine Pflicht zur Erstattung einer Strafanzeige besteht. Demgegenüber verfügen die Strafverfolgungsbehörden über Zwangsmassnahmen und Überwachungsmaßnahmen, wobei im Strafverfahren die Bestrafung des Täters im Vordergrund steht. Nach Einschaltung der Polizei/Staatsanwaltschaft ist dem Geschädigten bzw. der Privatklägerschaft die Dispositionsfreiheit über den Verlauf des Verfahrens im Bereich der Officialdelikte weitestgehend entzogen. In den letzten Jahren wurde im Bereich Wirtschaftskriminalität die Schraube spürbar angezogen, wobei relativ häufig Untersuchungshaft angeordnet wurde und auch die von den Gerichten ausgefallten Strafen wesentlich härter ausfielen als früher.

Übersicht Referenten



Prof. Dr. Stephan Wirz studierte Theologie und Politische Wissenschaften an der Ludwig-Maximilians-Universität München. 1992 erfolgte an der dortigen Universität die Promotion zum Dr. theol., 2007 die Habilitation an der Universität Luzern. Berufliche Stationen: Credit Suisse, ABB und Fachhochschule Nordwestschweiz. Seit 2007 Studienleiter Paulus-Akademie Zürich und seit 2012 Titularprofessor für Ethik an der Universität Luzern.



Dr. Reto Battaglia absolvierte von 1966-1976 die Ausbildung zum Eidg. dipl. Lebensmittelchemiker | 1970-1972 Post-doctoral fellow an der University of Manchester, UK für organisch-synth. Arbeiten | 1972-1973 Wiss. Mitarbeiter Org.-chem. Inst. ETH | Von 1973-1988 war er als Laborleiter und Stellvertreter des Kantonschemikers im Kantonalen Laboratorium Zürich tätig | 1988-2006 war er Direktor im Migros-Genossenschafts-Bund, Leiter der SQTS (Swiss Quality Testing Services) als ein am Markt aktives Profitcentre; Aktives Engagement im ILSI Europe (International Life Sciences Institute), einer Forschungsgemeinschaft | 2006 gründete er die battaglia food safety systems gmbh (Beratungsfirma für den Lebensmittelhandel und -industrie in allen Fragen der Lebensmittelqualität und -sicherheit. Seit 1997 ist er Mitglied der VCU Regionalgruppe Linth; seit 2006 stark engagiert im Vorstand.



John Ederer war von 1978-2000 bei Hacker Young, Neutra und Deloitte im Audit-Bereich tätig. Anschliessend folgten Tätigkeiten als CFO bei Callino und GSTP. Von 2005-2014 arbeitete John Ederer für KPMG, zuletzt als Leiter Corporate Clients Risk Consulting, Forensic. Seit kurzem ist er Consultant einer unabhängigen Governance & Investigations Boutique.



Robert Lutz war mehrere Jahre für den Alstom Konzern tätig, zuletzt als globaler Leiter der Beschaffungs-Compliance für den Kraftwerkssektor. Anschliessend arbeitete er für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG als Manager für Compliance & Forensic Einsätze, bevor er vor einem Jahr die Aufgabe als Compliance Officer der nationalen Netzgesellschaft Swissgrid übernommen hat. Robert Lutz hat in den Niederlanden Wirtschaftswissenschaften und in Deutschland Wirtschaftsrecht studiert.

Fortsetzung Übersicht Referenten



Christiane Theiss studierte Wirtschaft-Geographie, Sozialpsychologie, Recht, Raumplanung und Landschaftsplanung. 20 Jahre Tätigkeit als Unternehmensberaterin, Managementtrainerin, Executive Search Consultant, Projektmanagerin mit Schwerpunkt auf HR-Themen, wie Recruitment, Talent Development, Training und HR-Marketing. Seit 2 Jahren arbeitet sie bei AZ Medien in Aarau. Sie trägt die Gesamtverantwortung im Personal mit einem Headcount von über 1200, plus 2500 Honorarbezügern, Schwerpunkte: Resourcing und Personalentwicklung.



Michel Kunz ist seit Mai 2010 CEO der Orell Füssli Gruppe. Davor war er 15 Jahre in leitenden Funktionen bei der Schweizerischen Post tätig, unter anderem als Leiter der Branche PostMail und PostLogistics und Mitglied der Konzernleitung, zuletzt als deren Vorsitzender. Michel Kunz hat das Studium als Elektroingenieur an der ETH Zürich abgeschlossen und ist im Besitze eines MBA Masters of Business Administration GSBA Zürich.



Peter Pellegrini war von April 1990 bis Juni 1999 als Bezirksanwalt bei der Bezirksanwaltschaft Zürich tätig. Ab Juli 1999 – heute ist er Bezirksanwalt / Staatsanwalt bei der Bezirksanwaltschaft III für den Kanton Zürich bzw. Staatsanwaltschaft III des Kantons Zürich für Wirtschaftsdelikte. Von Oktober 2001 bis Oktober 2008 leitete er die Abteilung C (Schwerpunkt: internationale Anlagebetrugsverfahren und Konkursdelikte). Seit November 2008 ist er Amtsstellenleiter/Leitender Staatsanwalt.

Unsere bisherigen Publikationen VCU CH / G&W:

- 76. Verantwortliches Handeln lohnt sich**
Erfolgsbeispiele aus dem In- und Ausland
Jeannette Behringer (Hrsg.)
- 75. Der Gläserne Mensch: Konsumenten und Arbeitnehmer im Internet Zeitalter**
Gekürzte Form der Vorträge, welche an den Tagungen vom 24. September und 29. Oktober 2013 gehalten wurde.
Prof. Dr. Stephan Wirz (Hrsg.), Prof. Dr. Christiana Fountoulakis
- 74. Nachfolge als Herausforderung: Worauf kommt es an?**
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 4. Mai 2013 gehalten wurde.
Prof. Dr. Stefan Grotefeld (Hrsg.)
- 73. Generation Facebook und Twitter: Neue soziale Bewegungen verändern Politik und Wirtschaft**
Gekürzte Form der Vorträge der Tagung vom 8. September 2012 von Roy Oppenheim und Dr. Tim Frey.
Prof. Dr. Stephan Wirz (Hrsg.)
- 72. Christliche Spiritualität im Führungsalltag**
Interview mit Priorin Irene Gassmann, Kloster Fahr und Referat Dr. Philipp Gmür, CEO Helvetia Versicherungen, welche an der Tagung vom 5. Mai 2012 gehalten wurden.
Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 71. Spagat zwischen Beruf und Pflege: Neue Herausforderungen für die Personalpolitik der Unternehmen**
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 10. September 2011 gehalten wurden.
Prof. Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 70. Finanzen im Dienst von Wirtschaft und Gesellschaft**
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 14. Mai 2011 gehalten wurden.
Dr. Christoph Weber-Berg, PD Dr. Stephan Wirz (Hrsg.)
- 69. Leben die Alten auf Kosten der Jungen?**
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 18. September 2010 gehalten wurden.
Prof. Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 68. Kampf der Kulturen im Unternehmen?**
Ein Résumé der Tagung vom 17.09.2009
Stephan Wirz / Hilmar Gernet (Hrsg.) (April 2010)
- 67. Jean Calvin (1509 – 1564). Reformator und Wirtschaftsethiker**
Ph. Dr. Prof. h.c. Eduard Wildbolz (Dezember 2009)
- 66. Das Kreuz mit der Leistungsgesellschaft**
Ein Résumé der Tagung vom September 2008 in der Paulus-Akademie Zürich (April 2009)
- 65. Von der unheimlichen zur unheimlichen Parteifinanzierung in der Schweiz**
Hilmar Gernet, Direktor für Politik & Gesellschaft bei Raiffeisen Schweiz (November 2008)
- 64. Theologischer Disput um die Reform des Sozialstaates**
Stephan Wirz, Privatdozent für Theologische Ethik, Universität Luzern, Studienleiter Paulus-Akademie, Zürich (Januar 2008)
- 63. Wasser und Landwirtschaft**
Stefan Tangermann, Direktor für Handel und Landwirtschaft OECD (Juli 2007)
- 62. Überforderte Invalidenversicherung?**
lic. iur. Andreas Dummermuth; Master of Public Administration (IDHEAP), Direktor der Ausgleichskasse / IV-Stelle Nidwalden, Präsident der IV-Stellen Konferenz (November 2006)
- 61. Geld und Macht im Spannungsfeld ethischer Entscheidungen**
Dr. rer. pol. Toni Föllmi, ehem. Direktor der Schweizerischen Nationalbank (SNB) (Mai 2006)

- 60. Die Arbeitsmarktlage in der Schweiz**
George Sheldon, Leiter Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomik (FAI) Universität Basel (Februar 2006)
- 59. Eigenverantwortung im Sozialstaat**
Dr. h.c. Franz Marty, Schwyz (Oktober 2005)
- 58. Christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik**
Dr. theol. Christoph Weber-Berg, Prof. Dr. Otfried Höffe (August 2004)
- 57. Schweiz: Wohin geht die Reise?**
Interview von Urs C. Reinhardt, Dr. Eduard Wildbolz und Prof. Dr. Franz Jaeger, St. Gallen. Nachwort von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (Mai 2004)
- 56. Globalisierung - Chance für alle** (Dezember 2003)
- 55. Vertrauen schaffen**
Beiträge von P. Dr. Albert Ziegler, Dr. Helmut O. Maucher, Dr. Beat Kappeler, Fritz Blaser und Elisabeth Schirmer-Mosset (Oktober 2003)
- 54. Zuverlässig und umweltfreundlich**
Kernenergie: die Energie von Heute (März 2003, *vergriffen*)*
- 53. Gesundheitswesen wie weiter?**
Diskussionsvoten von Rechtsanwalt Moritz Arnet, Prof. Dr. Thierry Carrel und P. Dr. Albert Ziegler (Dezember 2002)
- 52. Das World Economic Forum (WEF) vor Menschheitsfragen**
Ein Projekt und seine Widersacher: Von Dr. Eduard Wildbolz, Urs C. Reinhardt, Prof. Dr. Klaus Schwab und Nationalrätin Pia Hollenstein (November 2002)
- 51. Schwarzarbeit in der Schweiz**
Interview mit Dr. oec. Daniel W. Hefti, Zürich (Oktober 2002)
- 50. Stellungnahme zum Wort der Kirchen**
Studiengruppe der Interkonfessionellen Informationsstelle Glaube & Wirtschaft, Bern (Ende August 2001)
- 49. Das Bankkundengeheimnis**
PD Dr. iur. Christoph Winzeler, Basel und Prof. Dr. theol. und Dr. rer. pol. Friedrich Beutter, Luzern (August 2001)
- 48. Staat, Wirtschaft, Kirchen und die Freiwilligen**
Sonja Daeniker-Pfister, Zumikon (März 2001)
- 47. Zurück an die Spitze!**
Für einen Wirtschaftsstandort Schweiz mit positiven Rahmenbedingungen.
Ein Plädoyer, von Urs C. Reinhard, Bern (Dezember 2000)
- 46. Leben nach 60**
Gesellschaftliche Aufgabe. Persönliche Verantwortung
P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (September 2000)
- 45. Die Bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der Europäischen Union (EU)**
Was beinhaltet sie? Was ist von ihnen zu halten?
Urs C. Reinhard, Bern (April 2000)
- 44. Pfarrer und Unternehmer - zwei verschiedene Führungsfunktionen?**
Dr. Johannes Flury, Chef Berufsbildung, Schweizerisches Rotes Kreuz, Bern (November 1999)
- 43. Die Globalisierung und die Schweiz**
Hans Kaufmann, Wirtschaftsberater, Wettswil/Zürich (Juli 1999)
- 42. Ökumenische Konsultation/Vernehmlassung zur Diskussionsgrundlage** (Dezember 1998)
- 41. Unternehmensethik: Hemmschuh oder Erfolgsfaktor?**
Dr. P. Albert Ziegler, Zürich (Juni 1998)

40. **Schweizer Geldpolitik und die wirtschaftliche Erholung**
Hans Theiler, Direktor der Schweizerischen Nationalbank, Bern (Dezember 1997)
39. **Zum Thema "Fairer Handel"**
Interview mit Staatssekretär Prof. Dr. Franz Blankart, Bern (Dezember 1997)
38. **Die Kirchen, die Wirtschaft und die Revitalisierung der Werte**
Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Juli 1997)
37. **Gentechnik in Verantwortung** Von ETHZ-Präsident Prof. Dr. Jakob Nüesch, Zürich / **Gentechnik auf dem ethischen Prüfstand** Von Dr. Alber Bondolfi, Institut für Sozialethik der Universität Zürich (Dezember 1996)
36. **Die Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz** Von Prof. Dr. Urs Ch. Nef, ETH Zürich, Zürich / **Ethische Gesichtspunkte zur Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz** Von Dr. P. Stephan Rothlin, Zürich (Juli 1996)
35. **Arbeit - bezahlt, unbezahlt, unbezahlbar?**
Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Oktober 1995)
34. **Die Schweiz braucht das GATT** Interviews mit Minister Luzius Wasescha, Bern; André Richhoz, Georg Fischer SA, Genf; Melchior Ehrler, Schweiz. Bauernverband, Brugg; Paul Luterbacher, Pfarramt für Industrie und Wirtschaft, Basel (Mai 1995)
33. **Für die moderne Arbeitslosenversicherung**
Interviews mit Jean-Luc Nordmann, BIGA, Bern, und Hans-Ulrich Kneubühler, Institut für Sozialethik, Luzern (September 1994)
32. **Der Preis des Geldes**
Ulrike Baldenweg-Bölle, UBS, Zürich und Prof. Robert Hassler, Vevey (März 1994)
31. **Arbeitsteilung: Wundermittel oder Sackgasse**
30. **Verkehr und Umwelt**
29. **Wie mit wirtschaftlichen Ungleichgewichten fertig werden?**
28. **Nutzung der Verkehrsmittel und umweltverträgliche Lebensweisen**
27. **Von Pauschalurteilen zum Verständnis menschlicher Wirklichkeit**
26. **Wirtschaft im Dienste der Menschen**
25. **Für Sie gelesen und kurz notiert**
24. **Die kirchliche Botschaft muss mit ökonomischer Kompetenz gepaart sein**
23. **Menschenwürde und wirtschaftlicher Alltag**
22. **Steiniger Weg zur Lösung der internationalen Schuldenkrise**
21. **Ein Modell für die Schweiz (*vergriffen)**
20. **Christen und die Atomenergie (*vergriffen)**
19. **Umweltprobleme mit der Energienutzung: Unser Verhalten überprüfen (*vergriffen)**
18. **Energie - Umwelt - Lebensstil**
17. **Ethische Aspekte der Energiefrage**
16. **Überlegungen zu den Vorschlägen der Bodenrechtsrevision**
15. **Wieviel Chemie verträgt die Umwelt?**
14. **Ein Leben zwischen Gift und Abfällen (*vergriffen)**
13. **Ernährung (*vergriffen)**
12. **Ernährung (*vergriffen)**
11. **Über die Notwendigkeit und Möglichkeit einer Wissenschaftsethik (*vergriffen)**
10. **Die Natur - unser Partner**

09. **Frauenarbeit - unterbezahlt oder unbezahlbar?**
08. **Freizeit - Freie Zeit?**
07. **Arbeit - wozu und für wen?**
06. **Haben wir morgen noch Arbeit?**
05. **Ist Arbeitslosigkeit unvermeidlich? (*vergriffen)**
04. **Dritte Welt und wir**
03. **Bankeninitiative und ihre Auswirkungen**
02. **Dokumentation zur Bankeninitiative (*vergriffen)**
01. **Ist die Atomenergie eine Lösung?**

Vollständige Übersicht auf www.vcu.ch

** vergriffene Publikationen (Archiv)*

**Bezug und Bestellungen: Verein Christlicher Unternehmer Schweiz, Geschäftsstelle,
Allmeindstrasse 11, Postfach 262, 8716 Schmerikon, Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81,
Email: info@vcu.ch**