



Wer hat Angst vorm schwarzen Schaf?

Wenn Mitarbeiter ihr Unternehmen schädigen –
und was man dagegen tun kann.

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser?

„Ich kenne meine Mitarbeiter, ich habe sie alle selbst eingestellt – das sind keine Kriminellen!“ Vertrauen ist gut, aber es muss seine Grenzen haben: Selbst wenn der Chef seine Schäfchen vermeintlich gut kennt und seine Hand für sie ins Feuer legen würde, ist seine Menschenkenntnis kein Garant, dass kein schwarzes Schaf darunter ist.

Fast jedes zweite Unternehmen berichtete laut einer Studie der Wirtschaftsprüfer von PWC aus dem Jahr 2022, in den vorangegangenen 24 Monaten mindestens einmal Opfer von Wirtschaftskriminalität gewesen zu sein. Im Durchschnitt waren es sogar sechs Delikte – am häufigsten durch Betrug.

Interne Täter waren in fast 60 % aller Fälle beteiligt: Bei einem Drittel der Fälle schlugen Innentäter im Alleingang zu, in jedem vierten Fall machten sie gemeinsame Sache mit externen Tätern. Fast die Hälfte der Schäden von 100 Mio. US-Dollar oder mehr gehen auf das Konto von Innentätern. Sie verursachen sehr häufig also sehr große Schäden, auch wenn viele Geschäftsführer dies nicht wahrhaben wollen. Dabei sehen diese durchaus die Gefahr – nur eben für andere Unternehmen und nicht für das eigene.

Gerade Innentäter sind oft auffällig unauffällig. Trotzdem haben „typische Täter“ häufig bestimmte Eigenschaften und Beweggründe, zum Beispiel Spielsucht oder Habgier. Sie nutzen vor allem Lücken im System, weshalb regelmäßige Kontrollen für Unternehmen eine sehr große Bedeutung haben bei der Prävention. Denn Gelegenheit macht Diebe.

Die richtige Balance zwischen Vertrauen und Unternehmenskultur einerseits sowie Prävention und Kontrolle andererseits ist oft eine Gratwanderung. Dennoch liegt in dieser Balance die größte Chance, Schäden möglichst gering zu halten. Die schwarzen Schafe gibt es allerdings überall.

Auf den folgenden Seiten geht es deshalb um Täterprofile, Fallbeispiele – und darum, wie sich Unternehmen schützen können.

INHALT

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser?	2
Wirtschaftskriminalität – Zahlen lügen nicht	3
Aus der Allianz Trade Schadensstatistik	4
Die typischen Täter	6
Jetzt mal ehrlich	7
So fliegen Täter auf	11
Das gibt's doch nur im Kino!?	12
Echte Schadensfälle: Kriminelle Energie in allen Facetten	14
Vorsicht, Haftungsfalle!	18
Sicherheitslücken schließen	21
Wie können sich Unternehmen vor schwarzen Schafen schützen?	22
Kontakt	24

“

51.260

Wirtschaftskriminalitätsdelikte verzeichnete das BKA in Deutschland 2021 (+ 4,2 %).

Quelle: Polizeiliche Kriminalstatistik 2021

”

“

2,4 Mrd. Euro

So hoch waren die Schäden von Unternehmen durch Wirtschaftskriminalität 2021 in Deutschland.

Quelle: Bundeslagebild 2021, BKA/ Statistisches Bundesamt

”

“

78 %

der deutschen Unternehmen schätzen das Risiko Wirtschaftskriminalität **für andere Unternehmen** als hoch ein.

Quelle: KMPG, Studie Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2020

”

“

30 %

der Unternehmen schätzen das Risiko, **selbst** von Wirtschaftskriminalität betroffen zu sein, als hoch ein.

Quelle: KMPG, Studie Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2020

”

Wirtschaftskriminalität: Zahlen lügen nicht

„Alltagsdelikte“ wie Betrug, Untreue oder auch Diebstahl und Unterschlagung richten jedes Jahr bei deutschen Unternehmen große Schäden an, werden – wie das Phänomen der Innentäter – im Risikobewusstsein von Unternehmen aber häufig unterschätzt. Das kann schnell ein gefährlicher Bumerang werden. Diese Zahlen zeigen es.

“

36 Mio. Euro

betrug der bis dato größte bekannte Einzelschaden bei einem Betrugsfall durch einen Innentäter.

Quelle: Allianz Trade Schadensstatistik

”

“

57 %

An 57 % aller Wirtschaftsdelikte sind Innentäter beteiligt, in 31 % der Fälle begehen sie die Tat im Alleingang.

Quelle: PWC, Studie Wirtschaftskriminalität 2022

”

“

10 %

der betroffenen Unternehmen gaben an, einen Schaden von mehr als 1 Mio. Euro erlitten zu haben.

Quelle: KMPG, Studie Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2020

”

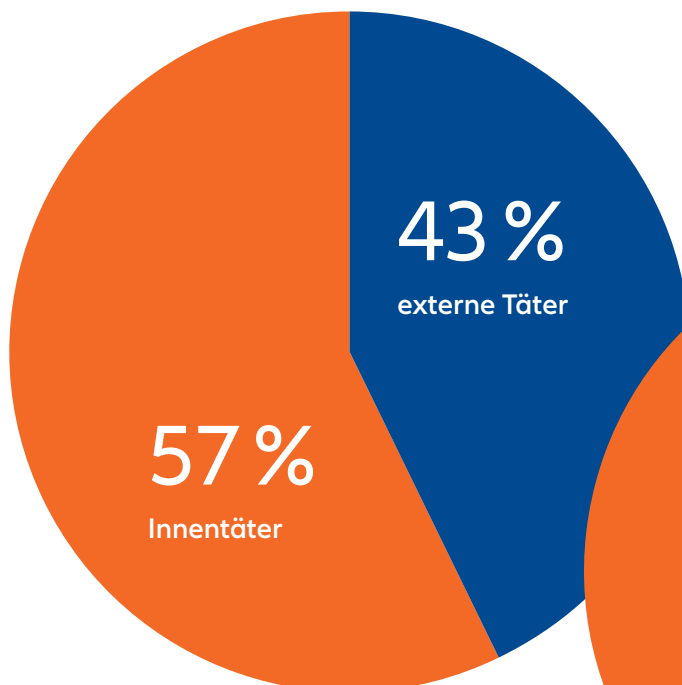
Aus der Allianz Trade Schadensstatistik

Hohe Schäden durch kriminelle Mitarbeiter

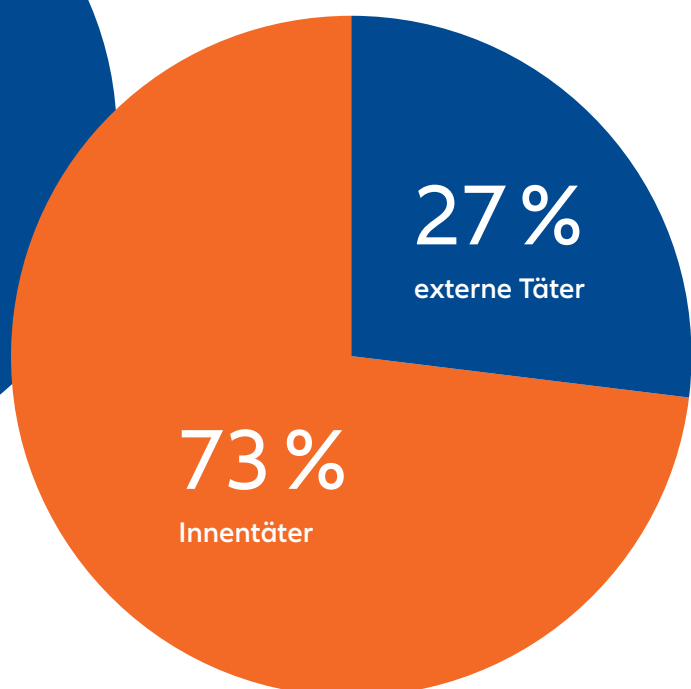


Die Schäden durch externe Täter sind in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen. Vor 10 Jahren verursachten Innentäter noch etwa drei Viertel aller Fälle. Inzwischen liegt der Anteil nur noch bei 57 %. Allerdings verursachen kriminelle Mitarbeiter bei Unternehmen die höchsten Schäden: Sie sind für rund 70 % aller Schäden verantwortlich.

Anzahl der Fälle



Höhe der Schäden



Quelle: Allianz Trade Schadensstatistik

Entwicklung der Schäden

In den vergangenen fünf Jahren ist die **Anzahl der Betrugsfälle** sowohl durch interne als auch durch externe Täter deutlich gestiegen. Allerdings ist der Anstieg bei den externen Tätern in den letzten fünf Jahren mit einem Plus von 40 % besonders stark.



+ 40 %

mehr Betrugsfälle durch **externe Täter** in den letzten fünf Jahren

+ 10 %

Zunahme bei Betrugsfällen von **internen Tätern** in den letzten fünf Jahren

Bei der **Höhe der Schäden** zeigt sich eine ähnliche Entwicklung. Interne Täter richten zwar weiterhin insgesamt die höchsten Schäden an, aber die externen Täter holen sukzessive auf. So sind die Schäden durch externe Dritte in den letzten fünf Jahren mit + 56 % deutlich stärker gestiegen als die von Innentätern.

+ 56 %

mehr Schäden durch **externe Täter** in den letzten fünf Jahren

+ 23 %

mehr Schäden durch **Innentäter** in den letzten fünf Jahren

Häufigste Delikte von Innentätern



1

Betrug

2

Untreue

3

**Unterschlagung/
Diebstahl**

4

Korruption

5

**Verrat von Geschäfts-
und Betriebsgeheimnissen**

Quelle: Allianz Trade Schadensstatistik



Männlich, etwa 45, Chef-Financer sucht ... Lücken im Kontrollsystem

Die größten Schäden verursachen männliche Täter im Alter zwischen 40 und Mitte 50, gebildet, in gehobener oder leitender Position im Finanzwesen mit mindestens 10 Jahren Betriebszugehörigkeit.

Sie schlagen zwar seltener zu, aber dann „in die Vollen“ mit sehr großen Schäden: Sie kennen alle Lücken in den Kontrollsystemen und besitzen durch die langjährige Zugehörigkeit ein entsprechendes Vertrauen von Kollegen und Chefs, so dass sie oft über einen längeren Zeitraum unentdeckt agieren können.

Dabei hilft ihnen meist auch ihr freundliches und respektvolles Auftreten – sie sind oft auffällig unauffällig und geraten bei Verdachtsmomenten selten sofort in den Fokus.

Die typischen Täter

Bei den Täterinnen und Tätern, die ihr Unternehmen betrügen, sind praktisch alle Geschlechter, Altersgruppen und Hierarchieebenen vertreten. Männliche Täter dominieren weiterhin – bei Frequenz und Schadenshöhe zeigen sich in der Allianz Trade Schadensstatistik jedoch zahlreiche Unterschiede.

Jung, unerfahren, kriminell sucht ... das schnelle Geld

Junge, unerfahrene Mitarbeiter:innen mit kurzer Betriebszugehörigkeit, niedrigerem Bildungsstand und einer niedrigeren Position in der Hierarchie ohne Führungsverantwortung schlagen mit wesentlich höherer Frequenz zu; die Schadenshöhe ist in den meisten Fällen allerdings geringer – auch, weil sie schneller entdeckt werden.

Im Schnitt sind die Frequenztäter zwischen 35 und Mitte 40 Jahre alt. Häufigste Delikte der Frequenztäter sind einfacher Diebstahl, Unterschlagung oder Untreue.



Quelle: Allianz Trade Schadensstatistik, Studien Wirtschaftskriminalität von KPMG, PwC, BKA Monitoringbericht Innentäter *



Jetzt mal ehrlich

Wenn Mitarbeiter den eigenen Arbeitgeber bestehlen, zerbricht nicht nur Vertrauen – auch die Existenz des Unternehmens kann auf dem Spiel stehen. Einen Ausweg bieten nur wirksame Kontrollen.

Für die Eigentümer des Schlossherstellers bricht eine Welt zusammen, als ihnen der langjährige Prokurist eröffnet, dass er Firmengeld veruntreut hat: Insgesamt 26 Mio. Euro. Dabei haben sie dem erfahrenen und seriösen Mann vertraut, ihm die Kontrolle über alle Unternehmenskonten gegeben. Noch dazu war er über die Kirchengemeinde empfohlen worden. Und jetzt rutscht das Unternehmen seinetwegen nur knapp am Zusammenbruch vorbei.

Das (wahre) Schicksal des traditionsbewussten Familienunternehmens zeigt deutlich, wie

zerbrechlich selbst über Jahre gewachsenes Vertrauen in der Geschäftswelt sein kann. Und es wirft die Frage auf, warum es bei dem Hersteller von Sicherheitstechnik mit mehr als 3.000 Mitarbeitern keine internen Kontrollen gab, um den Betrug zu verhindern. Der Prokurist hatte leichtes Spiel: Er nutzte ein zuvor inaktives Bankkonto, um immer wieder Kredite aufzunehmen, mit denen er kurzfristigen Kapitalbedarf der Firma decken wollte – so erklärte er es zumindest der Bank. In Wirklichkeit flossen die Millionen an ihn. Das ging jahrelang gut und wäre womöglich weiter ge glückt, wenn die Bank nicht

den Geldhahn zugekehrt und eine Rückzahlung gefordert hätte. In diesem Moment brach das System zusammen – und auch das Vertrauen der Firma in den Prokuristen, der seit 27 Jahren dort beschäftigt war.

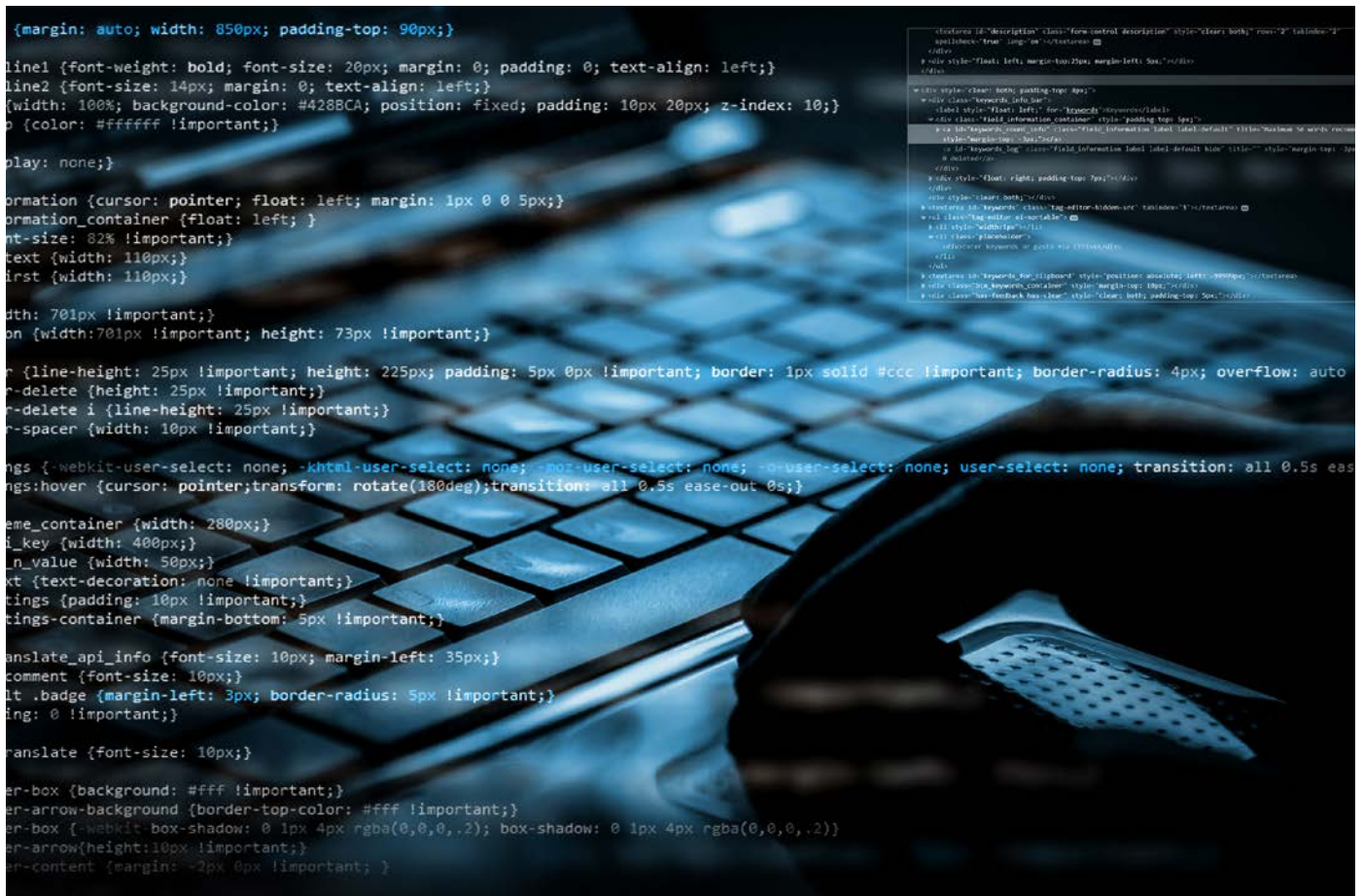
Der ganz normale Leichtsinn

Das Beispiel des Schlossherstellers ist drastisch, aber keinesfalls die Ausnahme. Dass unendliches Vertrauen im Berufsleben leichtsinnig ist, lässt sich mit Zahlen belegen. Der EY Global Integrity Report 2020* hat beispielsweise aufgedeckt, dass die Pandemie ein erhöhtes Risiko für unethisches Verhalten bewirkt hat: 13 % aller Befragten wären demnach bereit, unethisches Verhalten Dritter zu ignorieren, um ihre eigene Karriere zu fördern oder ihre Bezahlung zu beeinflussen. Bei den Vorstandsmitgliedern ist sogar jeder vierte Manager dazu bereit.

Die jüngeren Angestellten fürchten zudem negative Konsequenzen für ihre eigene Karriere, wenn sie Verfehlungen melden. Nur 58 % gaben an, dass sie keine Folgen befürchten. Das deckt sich auch mit der Annahme, dass unethisches Verhalten oft toleriert wird, wenn leitende Ange-

stellte oder Leistungsträger daran beteiligt sind. Mehr als ein Drittel der Befragten geht davon aus, bei den befragten Führungskräften steigt diese Zahl sogar auf 41 %.

Diese Haltung schlägt sich in der Geschäftswelt offenbar nieder: Das Beratungshaus PwC* fand heraus, dass etwa die Hälfte aller befragten deutschen Unternehmen innerhalb von zwei Jahren mindestens einmal mit einem signifikanten Fall von Wirtschaftskriminalität konfrontiert wurde. Dabei ist die Dunkelziffer hoch. Delikte im Bereich Wirtschaftskriminalität kommen meist nur dann ans Licht, wenn entsprechende Kontrollsysteme implementiert sind und die Kontrollen auch regelmäßig stattfinden. Viele Fälle bleiben auch deshalb verborgen, weil Unternehmen nicht wollen, dass die Öffentlichkeit davon erfährt. Laut PwC-Studie* leitete nur gut die Hälfte der Unternehmen überhaupt Untersuchungen zu ihrem schwerwiegendsten Vorfall ein. Diese Fälle schlugen dennoch zu Buche: Allein dort, wo die Polizei aktiv wurde, richteten Wirtschaftskriminelle laut Bundeskriminalamt (BKA)* 2021 einen Schaden von 2,4 Mrd. Euro an.



Moralischer Kompass außer Betrieb

Unternehmen, die sich vor kriminellen Mitarbeitern schützen wollen, stehen vor einer schwierigen Situation – denn meistens handele es sich nicht um gewöhnliche Kriminelle, sagt Bernd Noll. Der Pforzheimer Wirtschaftsprofessor erforscht die Profile von Wirtschaftskriminellen. Viele von ihnen bleiben lange unverdächtig. „Sie hatten weder eine schwere Kindheit, noch sind sie auf die schiefe Bahn geraten oder durch Straftaten in Erscheinung getreten.“ Doch was treibt diese Täter an? Warum schädigen sie ihre Firma und bringen ihre eigene Existenz in Gefahr? Auslöser sei oft ein Defekt des moralischen Kompasses, sagt Noll, verursacht durch einen Wertebrech wie Scheidung, schwere Krankheit oder ein anderes einschneidendes Erlebnis, das auch im Verborgenen liegen kann.

Verschwendungssucht ist die mögliche Folge. Der oben erwähnte Prokurist des Schlossherstellers kaufte eine Yacht für 3 Mio. Euro, richtete sich eine Villa mit heizbaren Außenwegen für 7 Mio. Euro ein. Er gönnte sich erlesene Weine und in den Zimmern standen handgeschreinerte Möbel aus Tropenholz. Kurioserweise wurde niemand stutzig, dass sich der Mann diese Besitztümer von seinem Gehalt gar nicht leisten konnte. In seinen Untersuchungen über Täter-typen fand Noll heraus, dass neben chronischem Geldmangel auch Habgier ein häufiges Motiv darstellt. Dass sich Mitarbeiter in der Firma bedienen, kann aber auch an der Angst vor dem sozialen Abstieg liegen, etwa, wenn sie sich durch ihren Lebensstandard fehlende Anerkennung von Eltern oder Ehepartnern verdienen wollen. Ein weiteres verbreitetes Motiv ist Rache –

zum Beispiel, wenn sich ein Angestellter bei einer Beförderung übergangen fühlt.

Der angeklagte Prokurist jedenfalls erweckte vor Gericht den Eindruck, seine Motive für die Tat verdrängt zu haben. Er wisse nicht mehr, wann und warum er begonnen habe, Geld für private Zwecke abzuzweigen. Seine Absicht sei es gewesen, die Beträge irgendwann zurückzuzahlen; tatsächlich habe er aber ab einem gewissen Zeitpunkt Maß und Überblick verloren. Das Gericht ließ diese Entschuldigung nicht gelten und verurteilte den Mann zu sechs Jahren Haft. Ins Gefängnis musste auch der 39-jährige Mitarbeiter eines Outdoor-Spezialisten: Er hatte aus dem Lager Waren im Wert von mehr als 100.000 Euro gestohlen, um diese anschließend bei Ebay zu verkaufen. Er finanzierte damit seinen gehobenen Lebensstil, gönnte sich edle Abendessen, ging auf Expeditionen und in den Urlaub. Anfangs hatte ihn nur deshalb niemand im Verdacht, weil er stets freundlich war und sehr gut ins Team passte.

Vertrauen muss Grenzen haben

Der leitende Angestellte, der gegen Schmiergeld von Lieferanten überhöhte Rechnungen bezahlt, der Arbeiter vom Recyclinghof, der wertvolles Metall mitgehen lässt oder der Kellner, der ein paar Bierfässer mehr bestellt und auf eigene Rechnung verkauft – diese Fälle haben eines gemeinsam: Die Täter wurden unzureichend kontrolliert. „Vertrauen ist gut und wichtig für die Unternehmenskultur. Aber es muss Grenzen haben“, sagt Rüdiger Kirsch, Betrugsexperte bei Allianz Trade. „Mangelnde Kontrolle ist ein Freifahrtschein für Betrüger.“ Für Kirsch ist eine



“ Vertrauen ist gut und wichtig für die Unternehmenskultur. Aber es muss Grenzen haben.

Rüdiger Kirsch, Betrugsexperte bei Allianz Trade

mangelnde Kontrolle oft sogar der Auslöser dafür, dass Mitarbeiter in die Illegalität rutschen: „Wer alle Freiheiten genießt, entwickelt über die Jahre sein eigenes Verständnis von Gerechtigkeit.“ Kirsch schildert den Fall eines internationalen Konzerns, der bei seiner mexikanischen Tochter acht Jahre lang keinen Prüfer aus der internen Revision vorbeischickte. Die laxen Kontrolle wirkte wie Gift, der Landeschef zwackte Millionen für sich selbst ab. Über lange Zeit bemerkte den Schwindel niemand.

Der Rahmen prägt den Menschen

Für Firmen ist es selbst mit teuren Auswahlverfahren unmöglich zu erkennen, ob der leitende Mitarbeiter kriminelles Potenzial hat, sagt Experte Noll. Das habe auch mit den Stellenprofilen zu tun: „Es gibt Unternehmen, die suchen gezielt Manager, die nicht nur entscheidungsfreudig und hartnäckig sind, sondern auch bereit, bis an die Grenzen des Rechts zu gehen.“ Eigenschaften, die sich in anderer Ausprägung auch bei Wirtschaftskriminellen wiederfinden. Außerdem prägten auch die Rahmenbedingungen im Unternehmen die Menschen, die dort arbeiteten. Wenn die Verhältnisse kriminelle Energie begünstigten, nütze das beste Bewerbungsverfahren nichts.

Auch wenn die Dunkelziffer weiterhin hoch ist: Immer weniger Firmen sind bereit, Fehlverhalten ihrer Mitarbeiter als Kollateralschaden zu verbuchen. Gleich nach Aufwiegen des Betrugs begann der geschädigte Schlosshersteller, ein Compliance-System aufzubauen – genauso wie viele andere deutsche Unternehmen in den vergangenen Jahren. Diese Kontrollmechanismen richten sich in erster Linie gegen Datenschutzverletzungen und Korruption, werden aber schrittweise auf weitere Deliktfelder ausgedehnt, wie Vermögensdelikte, Geldwäsche oder Insiderhandel.

Die Programme haben vor allem in größeren Unternehmen dazu geführt, dass die Zahl der Verstöße auf einzelnen Feldern abnimmt. Kleinere Unternehmen zeigen sich hingegen noch reserviert, weil die Chefs der Ansicht sind, dass sie ihren Beschäftigten vorbehaltlos vertrauen können. Kontrollen im Unternehmen müssen wirksam sein, aber nicht so streng, dass eine Kultur des Misstrauens entsteht, warnt Noll. „Dadurch würde das Unternehmen auf andere Weise geschädigt – was ebenfalls nicht wünschenswert ist.“



So fliegen Täter auf

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser: Durch interne Kontrollsysteme fliegen Täter am häufigsten auf, gefolgt von „Whistleblowing“.

Deshalb spielen diese beiden Komponenten bei der Prävention die Hauptrolle. Die meisten Betrugsfälle in Unternehmen werden bei der Revision, bei sonstigen Routineprüfungen oder bei der Überprüfung von Auffälligkeiten aufgedeckt. Aber auch Hinweise von anderen Mitarbeitenden führen oft zur Überführung der internen Täter.

Gerade deswegen gewinnt der **Entwurf für das Hinweisgeberschutzgesetz** immer mehr Bedeutung: Unternehmen müssen entsprechende interne Kanäle einrichten, die jene schützen, die Auffälligkeiten melden. Zufallsfunde gibt es ebenfalls und in ganz seltenen Fällen plagt die Betrüger im Nachgang ein schlechtes Gewissen, so dass sie sich selbst anzeigen.

1.



Interne Kontrollsysteme

- Routineprüfung/ Revision
- Prüfung von Auffälligkeiten

2.



„Whistleblowing“

- Hinweise von anderen Mitarbeitenden
- Hinweise durch Unternehmensexterne

3.



Zufall

4.



Selbstanzeige aus schlechtem Gewissen

Quelle:
Allianz Trade Schadensstatistik



Hinweisgeberschutzgesetz: Was ist das und was bedeutet es für Unternehmen?

Der Entwurf für das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) ist die deutsche Umsetzung der EU-Whistleblower-Richtlinie. Das Gesetz, das voraussichtlich Ende 2022 in Kraft treten soll, soll Hinweisgeber vor allen denkbaren Benachteiligungen schützen. Für einen Großteil der Unternehmen, Behörden und Gemeinden bedeutet das: Sie werden verpflichtet sein, ein internes Hinweisgebersystem zu implementieren. Hinweise von Mitarbeitern werden so durch Gesetzgebung und Rechtsprechung gefördert.

Laut einer Studie der HTW Chur* verfügten 2019 lediglich 55 % der befragten Unternehmen über eingerichtete Meldestellen. Mit der gesetzlichen Verpflichtung und den in der Folge neu eingerichteten Hinweisgebersystemen dürften deshalb insgesamt deutlich mehr Auffälligkeiten gemeldet und Verfehlungen von internen Tätern aufgedeckt werden.

Insbesondere Fälle wie die der „Krankenhausmafia“ (Seite 17), die 15 Jahre unentdeckt Inventar entwendete, dürften dadurch schneller entdeckt werden, weil die Hinweisgeber geschützt sind und nicht wie im Beispielfall mit Kündigung oder Repressalien rechnen müssen.

Das gibt's doch nur im Kino!?

Die skurrilsten Motive

Einige Betrugsfälle sind so absurd, dass man sich fragt, ob man im falschen Film gelandet ist. Skurril sind häufig auch die Motive der Täter.

Swingerclub/
Bordellbesuch



Designer-/
Luxusgarderobe

Villa auf Mallorca



Gemälde/
Kunstgegenstände

Liebhaber:in
bei Laune halten



Ehepartner:in
unterstützen

Luxus-/Sportwagen



Luxuswohnung

Schallplatten-
sammlung/
Computerspiele



(Krankhafte)
Tierliebe

Geltungssucht/
Prestige
(Promi-Status)



Schönheits-OP

Spielsucht



Scheidung

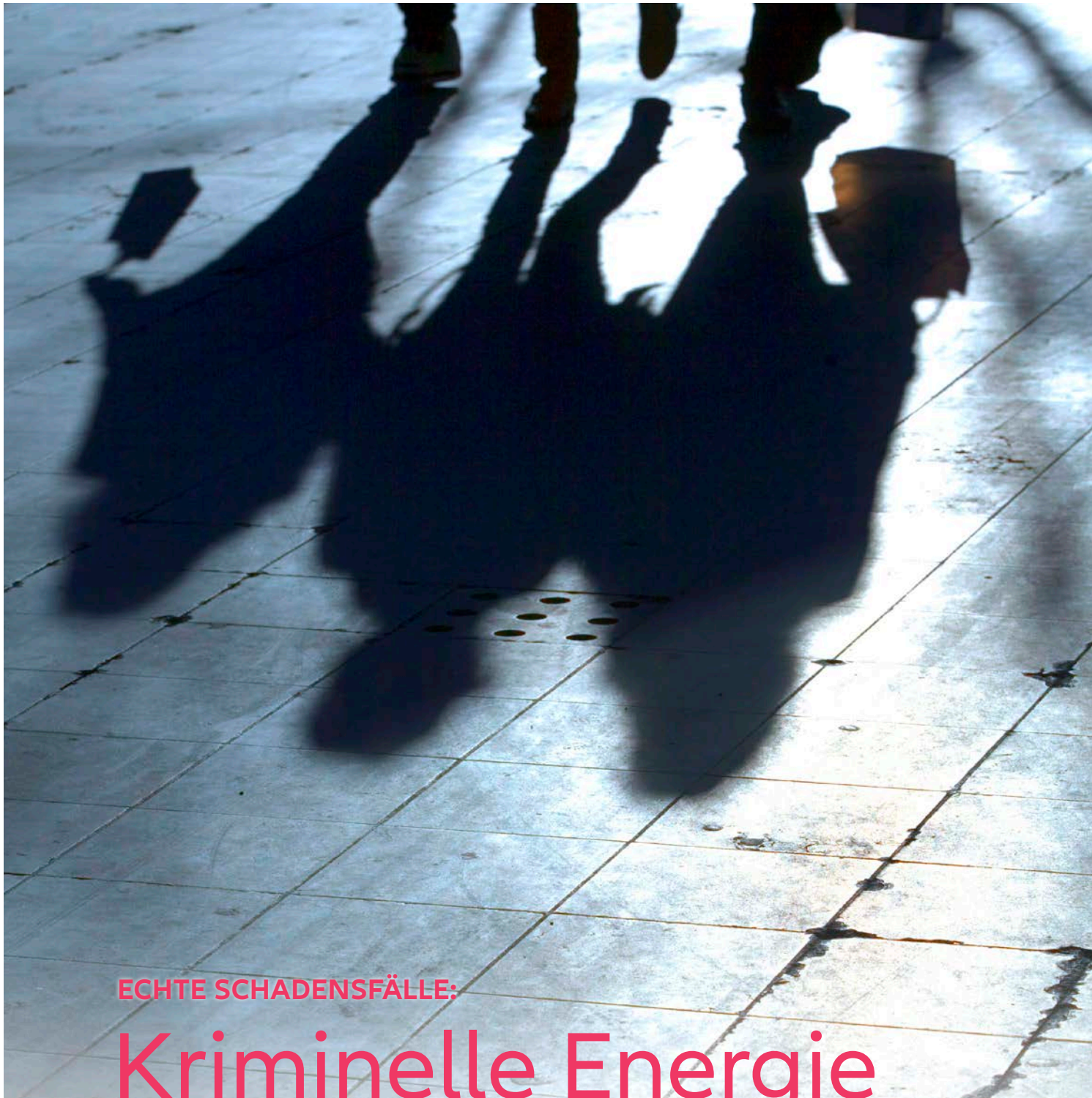
Das gibt's doch nur im Kino!?

Die häufigsten Motive

Die skurrilsten Motive sind allerdings nicht immer die häufigsten. Bei der Häufigkeit dominiert neben Spielsucht, Habgier und luxuriösem Lebensstil oft eine finanzielle Notlage (oder sogar eine Kombination aus mehreren Motiven), die dann bei den Tätern zu kriminellen Verzweiflungstaten führt. „Gelegenheit macht Diebe“ gilt dabei in fast allen Fällen.



Quelle: Allianz Trade Schadensstatistik



ECHTE SCHADENSFÄLLE:

Kriminelle Energie in allen Facetten

Sie sind definitiv kreativ und besitzen ein hohes Maß an krimineller Energie: Die folgenden **echten Allianz Trade-Schadensfälle** bescheinigen den Tätern neben Dreistigkeit insbesondere herausragende Fähigkeiten bei Tarnungs- und Ablenkungsmanövern oder Perfektion bei der Prozessoptimierung. Viele Betrügereien blieben so über Jahre unentdeckt und richteten dadurch häufig Schäden in Millionenhöhe an. Diese waren größtenteils von einer Vertrauensschadenversicherung abgedeckt, welche die Unternehmen vor existenziellen finanziellen Schäden bewahrte.

Die beste Tarnung – Schaden: 6,45 Mio. Euro

Der Buchhalter einer süddeutschen Baufirma ließ sich vom Arbeitgeber eine Nebenerwerbstätigkeit für die Veredelung von Sportwagen genehmigen. Der junge Mann mit einer Schwäche für einen luxuriösen Lebensstil veruntreute über Jahre systematisch Firmengelder in Höhe von insgesamt 6,45 Mio. Euro. So finanzierte er einen Fuhrpark von acht Luxusautos (was wegen seiner Tarnung zunächst nicht auffiel), eine Villa auf Mallorca und eine weitere Immobilie in Deutschland. Dazu nutzte er Konten von Tochterunternehmen, die für bestimmte Bauprojekte gegründet worden waren. Diese blieben nach Abschluss der Projekte noch eine Zeit lang bestehen, um restliche Zahlungen abzuwickeln. Da kein regelmäßiger Zahlungsverkehr mehr stattfand, wurden sie nicht mehr so genau überwacht und die fiktiven Rechnungsposten und Zahlungen blieben über viele Jahre unbemerkt. Bei der Millionentransaktion für die Villa auf Mallorca (er überwies innerhalb von 2 Tagen insgesamt rund 4 Mio. Euro in zwei 2 Tranchen) kam ihm sein Arbeitgeber auf die Schliche und der Fall wurde entdeckt – die Villa war zu diesem Zeitpunkt jedoch bereits im Besitz des Mitarbeiters. Die sichergestellten Sachwerte wie Fuhrpark und Immobilien wurden zwar verwertet, dennoch entstand ein Restschaden in Millionenhöhe – auch wegen der ramponierten Lederausstattung und der Hundehaare in einigen Fahrzeugen.

Die kreativste Buchhaltung – Schaden: 1 Mio. Euro

Ganze vier verschiedene Bücher führte die Finanzchefin einer amerikanischen Tochtergesellschaft eines deutschen Konzerns, um ihre Veruntreuungen in Höhe von rund 1 Mio. Euro durch Scheckfälschungen und unbefugten Einkauf von persönlichen Gegenständen zur privaten Nutzung sowie erhöhte Gehalts- und Rentenzahlungen zu vertuschen. Aufgrund der geringen Größe der Niederlassung gab es keine Trennung der Aufgabenteilung. Je nach Bedarf präsentierte sie die unterschiedlichen, allesamt frisierten Bücher dem Mutterhaus, dem Niederlassungsleiter oder dem Steuerprüfer etc. Bestehende Ungereimtheiten bezüglich der Zahlen zum Jahresende begründete sie dem Finanzvorstand des Mutterhauses mit Besonderheiten in den USA bezüglich des Verlustvortrags von Steuern. Erst nachdem die Zahlen im dritten Jahr in Folge nicht plausibel waren, beauftragte die Holding eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Kontrolle, die den Fall aufdeckte.

Der dreisteste Abgang – Schaden: 174.000 Euro

Die Betrüger bewiesen eine untrügliche Ortskenntnis. Mit einem LKW ramnten sie die Außenwand des Gebäudes eines Rohstoffhändlers und fuhren so mitten ins Gebäude. Die





Die absurdeste Korrespondenz – Schaden: 748.000 Euro

Eine Buchhalterin hatte über viele Jahre fast 750.000 Euro veruntreut. Mitwisser: Ihr Noch-Ehemann, von dem sie sich allerdings in der Zwischenzeit getrennt hatte. Der Noch-Ehemann hatte von den veruntreuten Summen in der Vergangenheit erheblich profitiert, er bekam teure Geschenke oder gleich Barüberweisungen. Doch dann hatte die Ehefrau einen jungen Geliebten. Zum Geburtstag, einem runden und dem ersten seit ihrem Kennenlernen, schenkt sie ihrem Geliebten ein Auto unter Beteuerung ihrer großen Liebe in einem seitenlangen Brief. Sie will die Scheidung. Der Noch-Ehemann allerdings nicht. Er droht, sie zu verpfeifen und ihr das Finanzamt auf den Hals zu hetzen.

bewaffneten und maskierten Männer gingen vor laufender Überwachungskamera schnurstraks zum Tresorraum, in dem sich Goldbarren befanden, öffneten diesen, trugen die Waren nach draußen in ein wartendes Auto und zündeten anschließend den LKW vor dem Gebäude an. Gefasst wurden sie nicht – der Tathergang ließ jedoch eindeutig den Rückschluss zu, dass die Tat durch einen Mitarbeiter und/oder Dienstleister verübt wurde, weil sich die Täter allesamt perfekt auskannten.

Der schönste Wiedergutmachungsversuch – Schaden: 128.000 Euro

Schreiben eines Anwalts: „Überraschenderweise kam Herr F. heute in unsere Kanzlei und brachte einige Gegenstände als Wiedergutmachung für den durch ihn entstandenen Vermögensschaden. Wir haben diese zunächst in Empfang genommen und eingelagert, mit Ausnahme des Grundig Fernsehgeräts, groß. Hier handelte es sich um ein älteres Schätzchen mit Beschädigung der Frontscheibe. Die Gegenstände mögen durchaus einigen Wert besitzen, beispielsweise sind die Tonkrüge neuwertig und weisen durch Preisschilder am Boden Anschaffungswerte zwischen 50 und 100 Euro auf. Allerdings dürfte die Verwertung der Sachen im Wege des Pfandverkaufs nicht ganz einfach werden. Möglicherweise hat eine der Parteien besondere Verwendung für Zinn Pinnchen, die bereits erwähnten Tonkrüge oder beispielsweise den Brotbackautomaten.“

Als Reaktion schreibt sie einen Wutbrief, der am Ende zu den Beweismitteln zählt, denn sie erläutert im Detail, welche Barsummen und Geschenke sie ihm wann hat zukommen lassen. Zudem erinnert sie ihn an seine unterzeichnete Verzichtserklärung auf ihr Vermögen – und zählt dabei auf, wo sie ihre Gelder angelegt oder versteckt hat. Dann holt sie – neben Beschimpfungen – noch zu einem absurden Rundumschlag aus, mit zahlreichen Anschuldigungen gegen ihren Ehemann und dessen Großfamilie: Sie führt die angeblichen Verfehlungen von jedem Familienmitglied detailliert aus und droht, diese auffliegen zu lassen, wenn der Noch-Ehemann sie anschwärzen sollte. Insgesamt war die Korrespondenz für die Strafverfolger in vielen Belangen sehr aufschlussreich.

Der verschwundene Chef – Schaden: 1,6 Mio. Euro

Plötzlich verschwand der Geschäftsführer der Osteuropa-Niederlassung eines deutschen Handelshauses in Bulgarien spurlos. Nicht nur der Mann war weg, mit ihm auch knapp 800.000 Euro an Firmengeldern, die er vorher auf eigene Konten verschoben hatte. Bei Ankunft der Ermittler stellten diese fest, dass die Büro- und Lagerräume bereits von einem fremden Unternehmen genutzt wurden. Von den Waren im Wert von weiteren rund 790.000 Euro, die im dortigen Lager hätten liegen sollen, fehlte jede Spur, und auch das Geld konnte im Anschluss nicht mehr sichergestellt werden. Das Handelshaus verzeichnete einen Schaden von 1,6 Mio. Euro.

Die organisierteste Diebesbande – Schaden: 3 Mio. Euro

Eine Küchen-Vorarbeiterin war jahrelang die Drahtzieherin einer Krankenhausmafia: Zusammen mit ihrer 23-köpfigen Diebesbande räumte sie die Klinik, in der sie angestellt war, leer und betrog das Krankenhaus so um knapp 3 Mio. Euro. Das Erstaunlichste: Über 15 Jahre lang blieb dieser Betrug unentdeckt – auch weil sie eine Affäre mit dem Küchenchef unterhielt, der alle 20 Mitarbeiter entließ, die im Laufe der Zeit Auffälligkeiten anzeigten oder über Diebstähle berichteten. Andere wurden massiv unter Druck gesetzt, eingeschüchtert und bedroht oder erpresst.

Was klein anfang mit entwendeten Putzmitteln, wurde über die Jahre zum Großgewerbe. Anfangs wurde die Beute vom Speisesaal in Müllsäcken in Autos geladen und in eine nahegelegene Wohnung geschafft. Schon bald professionalisierte die Bande den Ablauf: Sie richtete in der Klinik ein extra Zwischenlager ein, das sogar mit Kühlschränken ausgestattet war. Jede Woche wurden dann die Lieferfahrzeuge – inzwischen auch LKWs – über den Speisesaal mit dem Diebesgut beladen und auf den Balkan transportiert, um die Waren dort zu verkaufen. Die Tochter heuerte beim Zoll an, und zu ihren Dienstzeiten überquerten die Fahrzeuge die Grenze.

Es folgten eigene Läden, unter anderem ein gut laufendes Einzelhandelsgeschäft, in dem man vor allem Geschirr, Textilien und Verbandstoffe kaufen konnte. Selbst bei den Hochzeiten ihrer Kinder mit bis zu 400 Gästen stammte das dafür benötigte Speise- und Kaffeeservice, Gläser, Besteck und Kochgeschirr aus der Klinik, ebenso wie die Ausstattung des Schnellimbiss' des Sohnes mit einem Inventar aus 10.000 Besteckteilen, 50 Edelstahltöpfen und hochwertigen Rollwagen aus Chrom.

Vom Erlös erwarb die Großfamilie drei Luxusvillen sowie eine Eigentumswohnung im Heimatland. Erst nach 15 Jahren drangen erste Verdachtsmomente zum Verwaltungsdirektor der Klinik vor. 30 Putzschwämme wurden der Frau zum Verhängnis, sie wurde in flagranti erwischt und verhaftet. Bei der Durchsuchung fand man

weiteres Diebesgut. Nachweisen konnte man ihr lediglich 100.000 Euro – der entstandene Schaden im Krankenhaus lag jedoch bei rund 3 Mio. Euro.

Der umsichtigste Täter – Gewinn: 800.000 Euro

Der Buchhalter einer Asphaltfirma in Mitteldeutschland veruntreute mit Hilfe von Scheinrechnungen von nicht-existierenden Dienstleistern über Jahre Gelder in Höhe von 4 Mio. Euro. Er flog bei einer Revision auf. Die Überraschung war aber groß: Der Finanzexperte hatte alle Gelder sehr umsichtig angelegt – so erfolgreich, dass mit den erwirtschafteten Zinsen und Dividenden am Ende 4,8 Mio. Euro im Depot lagen; 800.000 mehr, als er veruntreut hatte. Statt einem Schaden konnte das Unternehmen am Ende einen deutlichen Gewinn verzeichnen.





Vorsicht, Haftungsfalle!

Wer im Unternehmen entscheidet, haftet! Keine Entscheidung ist in Haftungsfragen aber auch keine Lösung. Kriminelle Mitarbeiter haften für ihre Taten – ihre Chefs aber ebenso, wenn sie es den Tätern zu leicht machen und es unterlassen haben, entsprechende Vorsorgemaßnahmen und Absicherungsmechanismen zu implementieren. Wer seinen Laden nicht im Griff hat, muss dafür geradestehen – schlimmstenfalls mit dem eigenen Privatvermögen. Bestenfalls springt eine Versicherung ein. *Autor: Dr. Stefan Steinkühler*

Es macht allerdings einen Unterschied, ob man für sein Unternehmen als Organmitglied in der Geschäftsführung handelt und einen Fehler macht oder als „normaler“ Arbeitnehmer, leitende Angestellte eingeschlossen.

Bei den Chefs ist die Sache relativ klar: Geschäftsführer haften grundsätzlich unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen (und sind allein deswegen oft versichert). Ein Verschulden wird erst einmal vermutet.

Einfache Mitarbeiter haften nicht immer. Bei leichter Fahrlässigkeit sogar nie. Ein Freifahrtsschein ist dies allerdings nicht: Zuletzt gab es einige Fälle, bei denen Arbeitsgerichte in ihrem Urteil zu einer hohen Haftungsquote von Mitarbeitern kamen. Wenn einfache Angestellte in voller Höhe für die verursachten Schäden aufkommen sollen, ist das für viele finanziell

ein Ding der Unmöglichkeit – und entsprechend privat versichert ist kaum ein Mitarbeiter.

Haftungsrechtliches Damoklesschwert für Arbeitnehmer?

Konkret kam das Arbeitsgericht Chemnitz (Urteil v. 4.10.2016 - 13 Ca 895/16) in seinem Urteil in einem Fake-President-Betrugsfall zu einer vollen Haftung einer Arbeitnehmerin, die durch Überweisungen an falsche Chefs einen Schaden in Höhe von 420.000 Euro angerichtet hatte. Das Gericht verneinte bei seiner Entscheidung insbesondere das Eingreifen der Haftungsprivilegierung. Die Mitarbeiterin habe in ihrer Funktion als Finanzdirektorin besonders grob fahrlässig gehandelt („größte Fahrlässigkeit“).

Das Sächsische Landesarbeitsgericht (LAG) (Az.: 3 Sa 556/16) hob das erstinstanzliche Urteil teilweise auf und legte der Arbeitnehmerin



eine Haftung in Höhe von 150.000 Euro auf. Zutreffend sah auch das LAG in dem Verhalten der Finanzdirektorin eine erhebliche Pflichtverletzung. Sie habe sich im Rahmen der von ihr veranlassten Überweisungen über interne Befugnisgrenzen hinweggesetzt und hierarchisch nachgeordnete Arbeitnehmer daran gehindert, die Sicherungsmaßnahmen einzuhalten. Der Arbeitnehmerin musste aber auch ein Mitverschulden des Arbeitgebers in Form eines Organisationsverschuldens zugutegehalten werden.

Das Verfahren endete vor dem Bundesarbeitsgericht (BAG) (Az.: 8 AZR 379/17) in einem nicht veröffentlichten Vergleich. Damit war der Burgfrieden wiederhergestellt, wobei selbst die abgeschwächte Entscheidung der Berufungsinstanz die Folgefrage aufwirft, welcher normale Mitarbeiter in der Lage ist, einen Betrag in Höhe von 150.000 Euro zu entrichten? Hier kann der Abschluss einer persönlichen D&O-Versicherung sinnvoll sein.

Grundzüge der Arbeitnehmerhaftung

Wenn Menschen in Betriebsorganisationen ihre Arbeit verrichten, kommt es zwangsläufig immer wieder auch zu schädigenden Ereignissen. Mitarbeiter haften grundsätzlich dafür, wenn sie den Arbeitgeber, Kollegen oder einen Dritten schuldhaft schädigen.

Dabei kommen Arbeitnehmer in den Genuss der seit Jahrzehnten entwickelten, arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung, die eine gestufte Haftung des Arbeitnehmers, abhängig von seinem Schuldvorwurf, vorsieht. Arbeitnehmer haften für leichte Fahrlässigkeit gar nicht und für sogenannte mittlere Fahrlässigkeit teilweise (Quotelung). Ein grober Richtwert in der Rechtsprechung tendiert bei mittlerer Fahrlässigkeit zu einer maximalen Gesamthöhe von drei Bruttomonatsgehältern. Bei grober Fahrlässigkeit und Vorsatz haftet der Arbeitnehmer in der Regel für den vollen Schaden. Steht bei einer groben Fahr-

lässigkeit die Schadenshöhe in einem krassen Missverhältnis zum Arbeitsentgelt des Arbeitnehmers, kommt es in der Regel zudem zu einer summenmäßigen Begrenzung im Rahmen einer Verhältnismäßigkeitsprüfung.

Letztlich bleibt das Unternehmen in vielen Fällen auf einem Teil des Schadens sitzen. Selbst wenn man als leitender Angestellter sogar über eine D&O-Versicherung des Unternehmens Versicherungsschutz für begangene Pflichtverletzungen hat, führt die soeben skizzierte Haftungsprivilegierung in vielen Fällen dazu, dass das geschädigte Unternehmen nach dem bewährten Prinzip „Deckung folgt Haftung“ leer ausgeht. Wenn also der Schädiger nicht haftet, muss die Versicherung auch nicht zahlen – oder nur eine Quote.

Hinzu kommt, dass – bis auf die Vertrauensschadenversicherung (VSV), die Mitarbeiterkriminalität bewusst versichert – alle anderen Versicherungsformen meistens über entsprechende Ausschlüsse für vorsätzliche oder wissentliche Pflichtverletzungen verfügen.

Entsprechend erfordert dann auch die Abwicklung eines D&O-Schadens bei einem leitenden Angestellten oder Prokuristen eine „Punktlandung“ beim Verschuldensmaßstab, um einen maximalen Versicherungsschutz aus Sicht des Unternehmens zu erzielen: Ein vorsätzlicher Vorwurf gefährdet den Versicherungsschutz, und unterhalb einer groben Fahrlässigkeit besteht keine einhundertprozentige Haftung, die allerdings auch bei einer groben Fahrlässigkeit summenmäßig gedeckelt sein kann.

Fließende Grenzen

Der oben skizzierte Schadenfall zeigt die Schwierigkeit, den Verschuldensgrad von Mitarbeiterhandeln zu bestimmen und stellt im Rahmen eines Mitverschuldensvorwurfs gegen das Unternehmen die Frage, welche organisatorischen Maßnahmen ein Unternehmen im Vorfeld ergreifen muss, um derartige Betrugsfälle präventiv zu vermeiden. Die Grenzen sind allerdings oft fließend.

Das zeigt ein anderer Fall: Eine Mitarbeiterin in der Buchhaltung hatte eine interne Schulung zur Chef-Masche durchlaufen. Sie bekommt mehrere Anrufe von ihrem vermeintlichen Chef. Sie ist misstrauisch und zeichnet sogar neun Telefonate auf ihrem Privathandy auf. Trotzdem umgeht sie

das 4-Augen-Prinzip, führt vier Überweisungen ins Ausland aus und verursacht einen Gesamtschaden in Höhe von 8 Mio. Euro.

Das wirft automatisch die Frage auf, was Unternehmen tun müssen, um derartige Fälle zu vermeiden? Das Unternehmen hatte alle Mitarbeiter sorgfältig geschult. Wenn eine misstrauische Mitarbeiterin gegen jegliche Vernunft handelt, hat das Unternehmen selbst wenig Chancen, das zu verhindern – und am Ende dennoch den finanziellen Schaden. Dass Arbeitsgerichte in solchen Fällen die Mitarbeiter voll haftbar machen, ist irgendwie nachvollziehbar.

Die Grenzen zwischen grober und gröbster Fahrlässigkeit und bedingtem Vorsatz, also das billigende Inkaufnehmen einer Pflichtverletzung, liegen oftmals nur einen Wimpernschlag auseinander.

Dreiecksbeziehungen in der Versicherung

Wenn ein Mitglied der Geschäftsleitung als Organ eine Pflichtverletzung begangen hat, ist die Lage wesentlich eindeutiger. Geschäftsführer haften unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen für Pflichtverletzungen im Rahmen der Ausübung ihrer Tätigkeit, sie haften bei leichtester Fahrlässigkeit, und das Verschulden wird erst einmal durch den Gesetzgeber vermutet.

Dabei muss man allerdings unterscheiden, ob die Geschäftsführer und Vorstände aktiv bei einem Schadenereignis mitgewirkt haben oder sie es schuldhaft unterlassen haben, effektive Vorkehrungen im Unternehmen zu treffen, um Schäden zu vermeiden.

Gerade das Organisationsverschulden spielt sowohl aus haftungs- als auch aus versicherungsrechtlichen Gesichtspunkten eine zunehmend wichtige Rolle. Dabei sind organisatorische Mängel oftmals ein entscheidender Faktor dafür, welcher Versicherungsschutz zugunsten des geschädigten Unternehmens greift.

Die VSV schützt explizit gegen kriminelle Handlungen von Mitarbeitern und externen Dritten, inklusive Hackern. Grob fahrlässige Organisationsmängel des Managements können jedoch den Leistungsanspruch reduzieren oder gar gefährden, sowohl bei der VSV als auch bei der Cyberversicherung. Gelegenheit macht Diebe –

oder lädt Hacker geradezu ein. In solchen Fällen wird daraus eine Dreiecksbeziehung, und die D&O-Versicherung kommt ins Spiel. So können Rechtsverstöße, die Mitarbeiter des Unternehmens begehen, zu einer Haftung der Unternehmensleitung wegen einer eigenen Pflichtverletzung führen. Der Geschäftsführer haftet in diesen Fällen nicht deshalb, weil er sich in eigener Person an Rechtsverstößen beteiligt hat, sondern weil er es schuldhaft unterlassen hat, eine Organisation zu schaffen, in der Rechtsverstöße vermieden werden. Wenn also Mitarbeiter in einem Autohaus in betrügerischer Absicht einen Teil der in Zahlung genommenen Altwagen durch Ausnutzen der betriebsinternen Abläufe abzweigen, kann die gelebte Praxis schnell dazu führen, dass auch die Geschäftsführung dafür geradestehen muss.

Fazit: Organisatorische Mängel im Unternehmen können schnell zum Bumerang für die Geschäftsleitung werden. Diese „Teilschuld“ durch unterlassene Prävention und/oder Kontrolle führt bei einer Verfehlung eines Mitarbeiters umgekehrt zu einer Abmilderung von dessen Haftung. Wie hoch die Haftungsgrenzen bei Mitarbeitern sind, ist oft eine Einzelfallentscheidung auf Grundlage der Schwere des Verschuldens. Und gerade da sind die Grenzen fließend und teilweise Auslegungssache. Fest steht: Einen Freifahrtschein hat keiner und eine Absicherung kann den Schaden bei Unternehmen wie auch Privatpersonen erheblich reduzieren, so dass möglichst keine Existenzen gefährdet werden.



Dr. Stefan Steinkühler ist selbständiger Jurist und Experte für Versicherungsrecht, Managerhaftung und Haftungsrecht. Er ist spezialisiert auf D&O- (Directors & Officers), Cyber-, VSV-, und Produkthaftpflicht-Schadensfälle. Dabei berät und vertritt er ausschließlich Versicherungsnehmer und versicherte Privatpersonen. (www.ra-steinkuehler.de)

Sicherheitslücken schließen

Trotz aller Vorsichtsmaßnahmen lassen sich Betrug und Veruntreuung nicht immer vermeiden. Bei Eintritt eines Schadens ist es für Unternehmen wichtig, schnell und richtig zu handeln und die Sicherheitslücken konsequent zu schließen. Zudem sollten Unternehmen **die häufigsten Risikofaktoren** am besten regelmäßig überprüfen.

1. Risikofaktor Unternehmensstruktur

- a. Sind die Arbeitsabläufe und -prozesse im Haus klar definiert?
- b. Gibt es im Hause Verantwortliche, die sich über notwendige und mögliche Sicherheitsvorkehrungen auf dem Laufenden halten?
- c. Gibt es Katastrophenpläne im Unternehmen?

2. Risikofaktor Personalbeschaffung

- a. Wird bei Bewerbern mit ungewöhnlichen Kündigungsterminen oder häufigem Stellenwechsel die Ursache ergründet?
- b. Werden bei Bewerbern für Schlüsselpositionen weitergehende Prüfungen (Referenzen) vorgenommen?
- c. Sind sämtliche Mitarbeiter schriftlich zur Geheimhaltung der Firmeninterna verpflichtet?
- d. Hat das Management ein Krisenszenario für Vertrauensschadensfälle?

3. Risikofaktor EDV

- a. Gibt es für das IT-System ein Sicherheitskonzept?
- b. Werden sämtliche Daten nach ihrer Schutzwürdigkeit klassifiziert und entsprechende Schutzmaßnahmen getroffen?
- c. Ist die IT gegen Angriffe von außen geschützt?
- d. Ist ein periodischer Passwortwechsel vorgesehen?
- e. Gibt es im Unternehmen ungesicherte Internetanschlüsse?
- f. Sind Online-Verbindungen zur Hausbank ausreichend geschützt?

4. Risikofaktor Zahlungsverkehr

- a. Sind Buchhaltung und Kasse streng getrennt?
- b. Werden Scheckvordrucke unter Verschluss gehalten, und werden Nummernkreise kontrolliert?
- c. Gibt es im Unternehmen Unterschriftenfaksimiles?
- d. Sind dabei vorgelagerte Kontrollen vorgesehen?

5. Risikofaktor Post

- a. Wird die eingehende Post mit einem Eingangsstempel versehen?
- b. Werden eingehende Schecks in einem Eingangsbuch notiert?

6. Risikofaktor Einkauf/Verkauf

- a. Sind verschiedene Personen jeweils verantwortlich für
 - die Auftragserteilung,
 - die Registrierung eingehender Waren,
 - die Genehmigung der Bezahlung von Waren?
- b. Werden regelmäßige Inventuren des Warenbestandes durchgeführt?
- c. Werden Retouren gesondert erfasst?
- d. Hat das Unternehmen einen Verhaltenskodex für Einkäufer?

7. Risikofaktor Revision/Kontrollen

- a. Gibt es eine eigene Revisionsabteilung?
- b. Prüft diese bzw. ein Wirtschaftsprüfer regelmäßig alle Bereiche des Unternehmens?
- c. Ist das 4-Augen-Prinzip durchgehend im Unternehmen implementiert? Und wie wird es ggf. im Homeoffice umgesetzt?



Wie können sich Unternehmen vor schwarzen Schafen schützen?

58 % aller Delikte im Bereich Wirtschaftskriminalität entfallen auf Betrug und Untreue. Nach Schätzungen von Allianz Trade werden jedes Jahr bis zu 10 % der deutschen Unternehmen von ihren eigenen Mitarbeitern betrogen. Es gibt mehr schwarze Schafe, als viele Unternehmen glauben, und sie richten jedes Jahr große finanzielle Schäden an.

Sie zu identifizieren ist allerdings in vielen Fällen schwer. Denn oft sind sie auffällig unauffällig, freundlich, gut angepasst und integriert. Viele durchaus gewünschte Eigenschaften von Leistungsträgern decken sich zudem mit denen von Betrügern – wie beispielsweise Durchsetzungswillen, Risikobereitschaft, Ehrgeiz oder Aufstiegsorientierung.

Für die Unternehmen ist es deshalb wichtig, dass sie eine Balance zwischen Vertrauen und Unternehmenskultur auf der einen Seite und Vorsorge und Kontrolle auf der anderen Seite finden.

Zufriedene Mitarbeiter, die sich wohl fühlen, denen Kollegen und Vorgesetzte mit Respekt und Wertschätzung begegnen und die mit Aufgaben und Bezahlung sowie Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zufrieden sind, identifizieren sich mit dem Unternehmen und sind in der Regel wesentlich loyaler als Mitarbeiter, die kein gutes Betriebsklima vorfinden. Mobbing, Frustration und Rache sind häufige Motive, die interne Täter antreiben.

Die Unternehmens- und Fehlerkultur sowie die offene und transparente Kommunikation spielen also eine entscheidende Rolle. Wenn Mitarbeitende sich trauen, Missstände anzusprechen, können Schwachstellen identifiziert, Sicherheitslücken geschlossen und Täter schneller identifiziert werden.

Kontrollmechanismen, Richtlinien sowie regelmäßige Routine-Überprüfungen sind für Unternehmen allerdings genauso wichtig, um sich zu schützen – denn Gelegenheit macht Diebe.

Dennoch: Der Faktor Mensch ist flexibel und die schwarzen Schafe finden immer Mittel und Wege. Die meisten Innentäter haben ein hohes Maß an krimineller Energie, sie nutzen Gelegenheiten umgehend und können auch die besten Kontrollsysteme aushebeln. Deshalb sollten sich Unternehmen nicht auf ihren Kontrollsystemen ausruhen oder in falscher Sicherheit wiegen.

Vertrauen & Kultur

Offene, vertrauensvolle **Unternehmenskultur** mit möglichst flachen Hierarchien

Gute, konstruktive **Fehlerkultur** und offene Kommunikation

Klare Formulierung von **Unternehmensrichtlinien und ethischen Werten** sowie Integration in den Unternehmensalltag

Kollegialer, demokratischer **Führungsstil**, Wertschätzung, Vertrauen und Respekt

Gute **Arbeitsbedingungen**: Faire Bezahlung, finanzielle Anreize, Leistungsvergütung, interessante Aufgaben

Gleichberechtigung, Diversität, faire Aufstiegschancen nach klar festgelegten, objektiven und für alle nachvollziehbaren Kriterien

Talententwicklung und -förderung; Weiterbildung von Hard und Soft Skills; Nachwuchsförderung

Zufriedenheitsbefragungen von Mitarbeitern; Implementierung von Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit

Unterstützung von Beschäftigten in (persönlichen oder finanziellen) Notlagen durch entsprechende Hilfs- oder Beratungsangebote

Vorsorge & Kontrolle

Implementierung von **Kontroll- und Compliance-Systemen**; insbesondere Vier- oder Mehr-Augen-Prinzip

Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter für **interne Richtlinien** sowie kritische Situationen und **Detektion von Auffälligkeiten**

Regelmäßige **Routine-Kontrollen**, Audits, Revisionen, ggf. Prüfung durch externe Dritte

Implementierung von geschützten internen (und ggf. externen) **Whistleblowing-Kanälen** (z. B. Ombudsleute) und regelmäßige Information der Mitarbeitenden

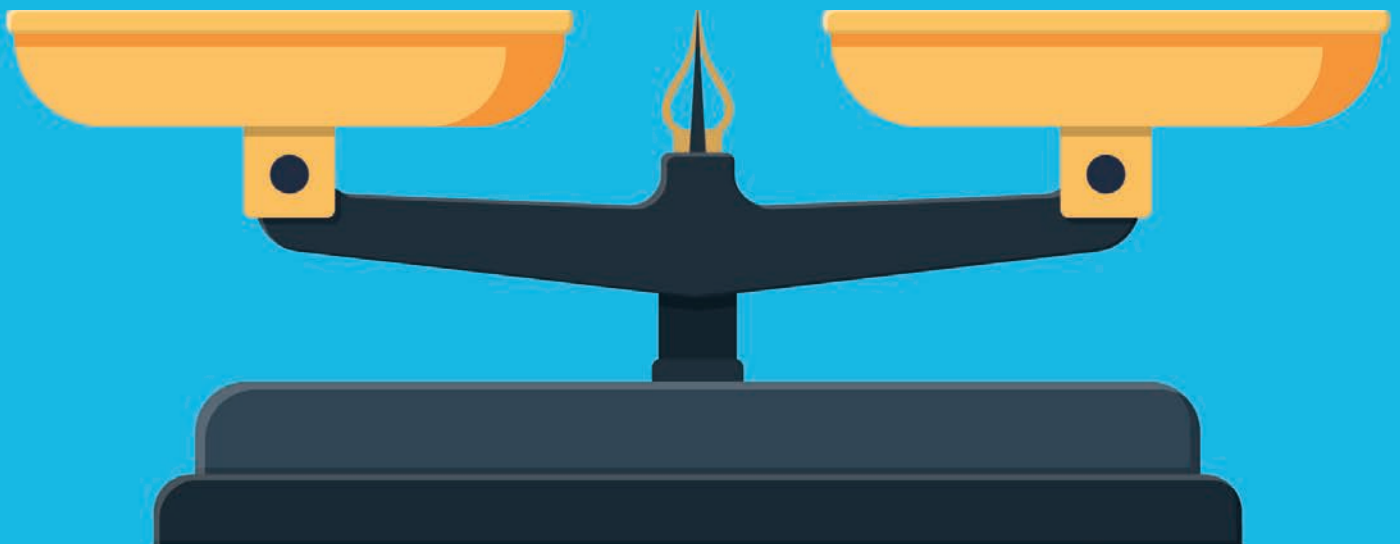
Präventives Risikomanagement und regelmäßige Prozessoptimierung: Überprüfung und Verbesserung von eventuellen Systemschwachstellen inkl. Zugangs- und Zugriffskontrollen

Wachsamkeit und **Beobachten von Auffälligkeiten**, z. B. Anomalien in den Arbeitsstunden, Versuche, auf begrenzt zugängliche Daten zuzugreifen oder der Gebrauch von unautorisierten Datenträgern

Umgehende, transparente und objektive **Untersuchung bei Verdachtsmomenten**

Überprüfung von Bewerbern, z. B. Abgleich mit Sanktionslisten, Führungszeugnis, Schufa, Plausibilitäts- bzw. Background-Check, Referenzen

Für besonders sicherheitsrelevante Positionen ggf. **Bestimmung von Personenfaktoren**, z. B. Hannoversche Korruptionsskala



Antje Wolters
Pressesprecherin

Allianz Trade Deutschland
Gasstraße 29
22761 Hamburg
Tel. +49 40 88 34-1033
Fax +49 40 88 34-1015
Mobil +49 (0)160 899 27 72
E-Mail: Antje.Wolters@allianz-trade.com

Euler Hermes Deutschland
Niederlassung der Euler Hermes SA
22746 Hamburg
Tel. +49 (0) 40 / 88 34 - 0
Fax +49 (0) 40 / 88 34 - 77 44
info.de@allianz-trade.com
www.allianz-trade.de

Unter Allianz Trade werden verschiedene Dienstleistungen von Euler Hermes angeboten.

*

PWC: "PWC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2022: The rise of external fraud"; 2022

Bundeskriminalamt (BKA): "Wirtschaftskriminalität - Bundeslagebericht 2021"; 2021

Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat: „Informationsabfluss aus Unternehmen – Innentäterschaft als unterschätztes Massenphänomen: Prävention, Detektion und Reaktion.“; Hrsg: Initiative Wirtschaftsschutz Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat ÖS II 4 – Spionageabwehr, ABC-Kriminalität, Wirtschaftsschutz; 2021

EY Forensic and Integrity Services: „Is this the moment of truth for corporate integrity?“ Global Integrity Report 2020; Hrsg: EY; 2020

PWC: „Wirtschaftskriminalität – ein niemals endender Kampf: PWC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2020“; 2020

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur in Kooperation mit der EQS Group: „Whistleblowing Report“; 2019

Bundeskriminalamt: „Innentäter in Unternehmen: Zusammenstellung aktueller inländischer Forschungsbeiträge zum Forschungsstand und Handlungsempfehlungen zur sogenannten Innentäterschaft“; 2017

KPMG: „Global profiles of the fraudster: Technology enables and weak controls fuel the fraud“; 2017 und 2016

KPMG: „Global profiles of the fraudster: White-collar crime – present and future; 2013

KPMG: „Who's a typical fraudster – Musteranalyse wirtschaftskrimineller Handlungen von 348 Delikten aus 69 Ländern“; 2011

PWC Forensic Services / Hochschule Pforzheim: „Wirtschaftskriminalität – eine Analyse der Motivstrukturen“; Hrsg: PricewaterhouseCoopers; 2009