

Wirtschaftskriminalität:

# Konzeption und Wirksamkeit von Anti-Fraud-Management-Systemen

Jedes zweite große Unternehmen in Deutschland war in den vergangenen drei Jahren Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen (Fraud). Und für jeden entdeckten Fall von Fraud werden fünf unentdeckte Fälle angenommen. Die Gegenmaßnahmen von Seiten der Unternehmen und Organisationen sind bislang meist unsystematisch und oft schwach. Angesichts der erheblichen Schäden empfehlen sich deshalb organisationspezifisch entwickelte Anti-Fraud-Management-Systeme.

Von Dr. Judith Brombacher und Elmar Schwager, Bietigheim-Bissingen

Ein Anti-Fraud-Management-System (AFM) umfasst Prozesse und Einzelaktivitäten mit den Zielen, dolose Handlungen, die wir im Folgenden mit dem Begriff der Straftaten synonym verwenden, innerhalb einer Organisation

- zu verhindern,
- aufzudecken und
- aufzuarbeiten.

Das nachfolgend beschriebene Anti-Fraud-Management-System unterscheidet diese drei Kernprozesse und stellt die wesentlichsten Einzelaktivitäten zu deren Unterstützung dar.

Manche Einzelaktivitäten können mehr als einem Kernprozess zugeordnet werden. So können beispielsweise objektiv angewandte und kommunizierte Sanktionen aus dem Kernprozess „Aufarbei-

tung“ im Falle von Fraud abschreckend und damit gleichzeitig präventiv wirken. Die Kernprozesse und ihre Aktivitäten sollten deshalb nie getrennt, sondern als Ganzes betrachtet und geplant werden, um Synergieeffekte zu erkennen und zu nutzen. Eine besondere Rolle nimmt die Interne Revision als Träger der organisationsinternen Überwachung ein. Ihre Aktivitäten, eine entsprechende Grundausrichtung vorausgesetzt, können sowohl präventiv, aufdeckend wie auch aufarbeitend wirken.

Als Grundlage für eine organisationspezifische Ausgestaltung eines Anti-Fraud-Management-Systems sollte ein vorhergehendes Fraud-Risiko-Assessment durchgeführt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht ein weitgehend effizientes System, da dadurch ein zielloser Rundumschlag zur Bekämpfung eventuell nicht vorhandener oder nicht kritischer Risiken vermieden

wird. Bei einem solchen Assessment werden innerhalb der Organisation die bestehenden Einfallstore für Wirtschaftskriminalität identifiziert. Bei einer professionellen Internen Revision ist eine solche Gefährdungsanalyse, auch IKS-Untersuchung genannt, ein Standardschritt bei der Entwicklung eines risikoorientierten Prüfungsplans beziehungsweise ein wiederkehrendes Element in der Prüfungsdurchführung. Aus der Untersuchung heraus werden dann diejenigen Prüffelder abgeleitet, die einer besonderen Überwachung unterzogen werden müssen.

**Beispiel:** Ein produzierendes Unternehmen ist auf Grund von Lagerbeschränkungen darauf angewiesen, einen Teil seiner Rohstoffe in Form von Holz in Außenlagern im Wald zu lagern. Diese Rohstoffe werden von den Waldbesitzern verkauft, aber dort nach dem Fällen gelagert. Diese Außenlager werden in nur unregelmäßigen Abständen von den Lagerverantwortlichen aufgesucht. Kontrollen zur Prüfung des tatsächlichen Bestands, die in der Buchhaltung als Umlaufvermögen des Unternehmens ausgewiesen sind, finden nicht statt. Auch der Wirtschaftsprüfer des Unternehmens führt im Rahmen der Inventurüberwachung keine Prüfungshandlungen in diesen Lagern durch. Ebenso werden von ihm im Hauptlager keine regelmäßigen Inventuren und Inventurüberwachungen durchgeführt. Auf Grund eines Wechsels im Management werden die Lagerprozesse erstmals wieder nach einer längeren Zeit durchleuchtet. Dabei werden erhebliche Abweichungen zwischen Buch- und Ist-



Anti-Fraud-Management System im Überblick

bestand festgestellt, deren Ursachen nicht aufgeklärt werden können. Das Unternehmen erstattet Anzeige, setzt eine Sonderuntersuchung in Gang und beteiligt sich selbst in hohem Ausmaß an der Aufarbeitung – jedoch ohne Ergebnis. Im vorliegenden Fall wurden über einhundert LKW-Ladungen Holzbuchhalterisch abgeschrieben, weil sich ihr Verbleib nicht klären ließ.

Im beschriebenen Beispiel wäre eine Risikobeurteilung zu dem Ergebnis gekommen, das Umlaufvermögen und insbesondere seine Sicherung als ein wesentliches Prüffeld für die Interne Revision zu definieren. Das Unternehmen entschloss sich erst später, eine Interne Revision einzurichten und unter anderem auf diesen Vorgang zu reagieren – da war es aber schon zu spät.

Die drei Kernprozesse können von weiteren, begleitenden Prozessen unterstützt werden:

- **Qualitätsmanagement, Monitoring, Selbstevaluierung:** Auf diese Prozesse und die dazugehörigen Einzelaktivitäten wird im Rahmen dieser Veröffentlichung nicht detaillierter eingegangen.

- **Evaluierung:** Wird in diesem Rahmen insbesondere durch das Instrument Wirkungsanalyse besondere Beachtung geschenkt und detailliert erläutert.

Beispielhaft werden für den Kernprozess Prävention im Folgenden einige mögliche Einzelaktivitäten dargestellt. Im Einzelfall einer Organisation können aber, abhängig von den jeweiligen Bedingungen, andere und mehrere Komponenten gewählt werden.

Prävention ist die Verhinderung von dolosen Handlungen bereits im Vorfeld ihrer Begehung. Der Kernprozess Prävention bietet im Vergleich zu den beiden anderen beiden Kernprozessen den umfangreichsten Katalog an möglichen Einzelaktivitäten, die auch bislang in Fachkreisen und Praxis am häufigsten diskutiert und ausgestaltet sind. Ob dies daran liegt, dass hier die wirksamsten Instrumente liegen, um Wirtschaftskriminalität in der Organisation zu bekämpfen, bleibt allerdings offen. In der Literatur ist eine umfassende Gesamt-

Einzelaktivitäten	Erläuterung
<b>Ethische Kodizes</b>	Schriftliche Festlegungen, die die Erwartungshaltung hinsichtlich des Verhaltens von Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden definieren.
<b>Interne und externe Regelungen (policies &amp; procedures)</b>	Interne und externe Beschreibungen und Vorgaben für die systematische Durchführung von Prozessen und deren Einhaltung.
<b>Integritätstest für potenzielle Mitarbeiter</b>	Messverfahren auf wissenschaftlicher Basis zur Beurteilung von Menschen hinsichtlich ihres Charakters und ihrer Persönlichkeit.
<b>Präventivkontrollen</b>	Vorgelagerte Kontrollen, die sich auf die Hauptakteure und -prozesse einer Organisation konzentrieren können, zum Beispiel über die Definition von potenziellen Anbietern bei Ausschreibungen, Prüfung von Anbietern und Lieferanten.
<b>Arbeitsorganisatorische Regelungen</b>	Organisatorische Grundprinzipien, die auch Elemente eines Internen Kontrollsystems sind, wie etwa das Vier-Augen-Prinzip, Zuständigkeitsregelungen, Stellenbeschreibungen, Prozess-Arbeitsteilung.

analyse zu den Wechselwirkungen untereinander nicht zu finden.

## Der Begriff der Wirkung

Wirkung ist der direkte oder indirekte Erfolg einer Maßnahme, einer Aktivität, eines Projektes oder eines Programms. Sie umfasst hauptsächlich den Erfolg bei der bewusst ausgewählten Zielgruppe oder auch einem gezielt ausgewählten Prozess. Der Begriff Wirkung und die Wirkungsmessung sind in der Disziplin „Evaluierung“ am weitesten ausgearbeitet und definiert. Sie sind dort ein lang erprobtes und angewandtes Instrument für die Bewertung von Maßnahmen, Aktivitäten, Projekten und Programmen.

Zur Wirkung sollten somit erst die Verhaltens- oder Prozessänderungen, die als Folge einer Aktivität erfasst werden können, gerechnet werden. Dies ist meist erst mittel- bis langfristig der Fall. Allerdings sind teilweise auch kurzfristige Wirkungen möglich und feststellbar.

Die Wirkung einer Internen Revision beginnt noch nicht bei der Erstellung eines Prüfplans, dies ist lediglich ein Ergebnis. Eine kurzfristige Wirkung wäre die Umsetzung des Prüfplans. Eine Interne Revision beginnt allerdings erst nach der Umsetzung eines Prüfplans zu wirken, eine mittelfristige Wirkung wäre

re beispielsweise die Aufdeckung von Fehlallokationen von Ressourcen durch Prüfungen. Einen tatsächlichen Nutzen liefert die Interne Revision aber erst, wenn durch die Aufdeckung von Fehlallokationen und daraus abgeleiteten Empfehlungen Verhaltens-, oder Prozessänderungen oder Verbesserungen des Internen Kontrollsystems eingeleitet werden. Diese Änderungen können einer Internen Revision als längerfristige Wirkungen zugeschrieben werden.

Ein bloßes Ergebnis führt selten automatisch zu einer Wirkung, es ist aber die notwendige Voraussetzung dafür. So könnte sein, dass zwar ein Prüfplan vorliegt, er aber aus den verschiedensten Gründen nicht oder nur teilweise oder schlecht umgesetzt wird. Ein Prüfplan gewährleistet auch noch lange nicht, dass bei identifizierten Fehlallokationen auch tatsächlich Änderungen eingeleitet werden. In diesen Fällen erreicht die Interne Revision keine oder nur eine geringe Wirkung.

## Wirkungslogik eines Prozesses

Für die Betrachtung einer Wirkungslogik eines Prozesses oder einer Aktivität müssen Ziele zugrunde liegen. Ein Ziel ist die konkrete Beschreibung der Endabsicht eines Prozesses oder einer Aktivität. Ziele beschreiben die beabsichtigten Wirkungen oder Ergebnisse, die mit Hilfe eines Prozesses oder einer



manchen Fällen auch von globalen Zielen (zum Beispiel Schaffung von Arbeitsplätzen in einer Region) notwendig sind.

Am häufigsten werden folgende Beziehungen einer Wirkungslogik bewertet:

■ **Effizienz:** Die Relation zwischen Input und Output als Kriterium für den sinnvollen Mitteleinsatz.

■ **Effektivität:** Die Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen hinsichtlich der beabsichtigten Zielerreichung.

### **Wirkungslogik eines Anti-Fraud-Management-Systems**

Ein Anti-Fraud-Management-System unterliegt mit seinen Kernprozessen und den dazu gehörenden Einzelaktivitäten einer Wirkungslogik. Diese Logik gilt es detailliert zu betrachten, um eine Aussage darüber treffen zu können, inwieweit einzelne Maßnahmen sinnvolle Bestandteile eines solchen Systems sind und inwieweit sie zur Zielsetzung beitragen können. Diese Bewertung kann nur erfolgen, wenn für jeden der drei Kernprozesse spezifische

Zielsetzungen festgelegt und definiert werden. Diese sollten wiederum gemeinsam zur Erreichung des festgelegten Oberziels des Anti-Fraud-Management-Systems beitragen.

**Beispiel:** Eine Organisation wird durch ein Fraud-Schema geschädigt. Ein Mitarbeiter gründet eine Beteiligungsgesellschaft und nutzt sie als rechtlichen Rahmen, um Schmiergeld an einen Lieferanten zu zahlen. Der Zahlungsmitteleabfluss erfolgt über Scheinrechnungen zu Beratungsleistungen, die niemals erbracht worden sind, die der Lieferant aber an die Gesellschaft schickt. Die Gelder werden anschließend zwischen dem Mitarbeiter und dem Lieferanten aufgeteilt. Das Schema wird aufgedeckt, die Organisation kündigt dem Mitarbeiter und entwickelt als Reaktion auf den Vorgang einen ethischen Kodex, der alle Mitarbeiter zu rechtskonformem und ethischem Verhalten anhält.

Die präventive Wirkung dieses Kodizes zur Verhinderung des gleichen Fraud-

Schemas in der Zukunft dürfte gleich Null sein. Ein ethischer Kodex als Aktivität eines Anti-Fraud-Management-Systems hat eine schwache Breitenwirkung, denn die Aktivität wirkt nicht zielgerichtet auf ein bestimmtes Problem hin. Im Falle einer bereits aufgetretenen dolosen Handlung ist eine konkrete Ursachenanalyse möglich. Diese sollte genutzt werden, um dadurch entdeckte Risiken – hier mangelnde Kontrollen der Auftragsvergabe und Überprüfung der Lieferanten – zielgerichtet zu bekämpfen. Ein ethischer Kodex ist keine ursachengerechte Reaktion auf dieses Problem.

Die in der Tabelle (S. 20) dargestellten Ziele decken weitgehend die wichtigsten Aspekte der Kernprozesse ab. Sie können aber je nach spezifischer Zielsetzung einer Organisation angepasst werden.

Die einzelnen Zielsetzungen lassen viel Spielraum für die organisationsinterne Ausgestaltung. Dies erfordert nicht nur die jeweilige Festlegung der Wesentlichkeit eines Zieles. So muss zum Beispiel ►



**Ziele eines Anti-Fraud-Management-Systems (AFM)**

Kernprozesse	Ziele der Kernprozesse (Spezifische Zielsetzungen)	Ziel des AFM-Systems (Oberziel)
Prävention	Das Risiko für dolose Handlungen soll bestmöglich vermieden werden.	Der durch Fraud für die Organisation entstandene materielle und immaterielle Schaden soll innerhalb von xx Jahren um xx% vermindert und bestmöglich vermieden werden.
	Vor dolosen Handlungen soll bestmöglich abgeschreckt werden.	
Aufdeckung	Dolose Handlungen über der Schadensgrenze von xx € sollen zu xx% aufgedeckt werden.	
	Die Dauer von Fraud soll weitestgehend verkürzt werden.	
Aufarbeitung	xx% der aufgedeckten plausiblen dolosen Fälle über der Schadensgrenze von xx € sollen aufgearbeitet und sanktioniert werden.	
	Das AFM soll regelmäßig angepasst werden.	
	Das AFM soll regelmäßig hinsichtlich identifizierter Risiken und darauf angemessener Reaktionen verbessert werden.	

rung der notwendigen Voraussetzungen für die jeweiligen Aktivitäten.

Empfohlen wird, das Anti-Fraud-System unter Berücksichtigung aller vorhandenen Komponenten hinsichtlich seiner Wirksamkeit zu analysieren und zu bewerten (zu evaluieren). Damit erhält eine Organisation Rückschlüsse, inwieweit sie vor dolosen Handlungen tatsächlich geschützt ist und das eingeführte Anti-Fraud-Management-System funktioniert. Daraus können fundierte Empfehlungen für die Verbesserung des Systems entwickelt werden und die Sicherheit der Organisation gesteigert werden.

**Literatur**

**Bannenberg, Britta:** *Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle*. In: Bundeskriminalamt (BKA) Kriminalistisches Institut: BKA-Herbsttagung – Wirtschaftskriminalität und Korruption, München 2003, 43-72

**Brombacher, Judith; Schwager, Elmar:** *Wirksamkeit von Anti-Fraud-Management-Systemen* – Langfassung, Working Paper 2/2008 von The AuditFactory, nicht veröffentlicht

**Dölling, Dieter:** *Handbuch der Korruptionprävention*, München 2006

**Dyck, Alexander; Morse, Adair und Zingales, Luigi:** *Who blows the whistle on corporate fraud?* CRSP Working Paper No. 618, University of Chicago, Chicago, USA, January 2007

**Gerkes Jaap, Wilbert, Jan van der Werf, Van der WIJK, Heiko:** *Entity-level controls*. In: Internal Auditor, October 2007, 51-54

**KPMG Forensic:** *Fraud Risk Management*, 2006

**KPMG Forensic:** *Studie 2006 zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland*. 2006

**o.V.:** *Anti Fraud Management Systeme*, online unter: [http://de.wikipedia.org/wiki/Anti\\_Fraud\\_Management\\_System](http://de.wikipedia.org/wiki/Anti_Fraud_Management_System), Stand 28. März 2008

**Schwager, Elmar:** *Anti-Fraud-Management-Systeme*, online unter [www.forum-wirtschaftskriminalitaet.org/einfuehrung/afm.html](http://www.forum-wirtschaftskriminalitaet.org/einfuehrung/afm.html), Stand: 28. März 2008

**The Institute of Internal Auditors:** *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, Altamonte Springs, USA

eine Organisation festlegen, bis zu welcher Schadenshöhe dolose Handlungen zu 100% aufgedeckt werden sollen. Eine große Rolle spielen hierbei die zur Verfügung stehenden Kapazitäten. Darüber hinaus kann auch die Vermeidung immaterieller Schäden (zum Beispiel Rufschädigung und dadurch fallende Aktienkurse oder Kaufzurückhaltung) mit in die Zielsetzung aufgenommen werden. Auch die Formulierung „bestmöglich“ sollte eine Organisation für sich klären und definieren, um Kosten und Nutzen gegeneinander abzuwägen.

**Ausgewählte Empfehlungen**

Die folgenden Empfehlungen sind nur ein Teil der umfassenden und möglichen Empfehlungen, die wesentlich für die Einführung und das Betreiben eines wirksamen Anti-Fraud-Management-Systems sind. Unabhängig davon sollte jede Organisation ihren Handlungsbedarf in diesem Bereich identifizieren, ihre bereits vorhandenen Aktivitäten und Kapazitäten analysieren, miteinander verknüpfen und durch notwendige Komponenten ergänzen:

1. Ein Anti-Fraud-Management-System kann nur als Gesamtsystem betrachtet

werden, weil die einzelnen Prozesse und Aktivitäten untereinander Wechselwirkungen entfalten.

2. Jede Organisation, die ein Anti-Fraud-Management-System einführt, sollte eine klare Zielsetzung damit verbinden, zum Beispiel das Unternehmensrisiko, gegen Gesetze zu verstoßen, zu reduzieren.

3. Von Beginn an sollte die Wirkungslogik eines Anti-Fraud-Management-Systems als Ganzes bei der Planung der Teilaktivitäten und der Ressourcen berücksichtigt werden.

4. Ein Mix an Aktivitäten aus allen drei Kernprozessen, unter Ausnutzung von Synergien, ist empfehlenswert; einige zielgerichtete aufdeckende Aktivitäten können effizienter und wirkungsvoller sein, als ein umfassender Katalog an präventiven Maßnahmen mit schwacher Breitenwirkung.

5. In manchen Organisationen existieren bereits Bestandteile eines Anti-Fraud-Management-Systems. Diese sollten koordiniert, integriert und dann um eventuell fehlende Komponenten vervollständigt werden.

6. Synergieeffekte entstehen innerhalb aller drei Kernprozesse bei einer Siche-

**Über unsere Autoren:**

*Elmar Schwager ist Geschäftsleiter des 2005 von ihm gegründeten Netzwerks von Internen Revisoren, „The AuditFactory“ (TAF), die Services zur Internen Revision, zum Risikomanagement und zur Corporate Governance anbieten.*

*Dr. Judith Brombacher, CIA, evaluiert nationale und internationale Projekte und ist im Netzwerk Spezialistin für das Thema Wirkungsanalysen und vertritt mit dem Standort Dresden die TAF in Ostdeutschland. Kontakt: [Elmar.Schwager@AuditFactory.de](mailto:Elmar.Schwager@AuditFactory.de)*