

Fraud Management im Rahmen eines Internen Kontrollsystems



List, Betrug, Täuschung, dolose Handlungen, Wirtschaftskriminalität, Schwindel - die deutschsprachige Literatur kennt etliche Begriffe, die das englische Wort «Fraud» zu übersetzen versuchen. Da Fraud nicht eindeutig ins Deutsche übertragbar, aber ein allgemein verbreiteter und akzeptierter Begriff ist, wird in diesem Beitrag auf eine Übersetzung verzichtet. Grundsätzlich wird unter Fraud eine vorsätzliche und rechtswidrige Tat verstanden, die zum Schaden eines Unternehmens führt.

Prof. Dr. Rautenstrauch und Stefan Hunziker, MScBA

Fraud kann unabhängig von der Position oder Funktion einer Person innerhalb der Unternehmung als auch von externen Parteien ausgehen. Ein Internes Kontrollsystem trägt dazu bei, die Ursachen für Fraud-Risiken möglichst zu vermeiden, bevor ein Unternehmen sich nach Eintreten eines Fraud-Vorfalles mit grossem Aufwand der Bewältigung der Folgen widmen muss. Der folgende Beitrag beschreibt die Eigenschaften von Fraud-Risiken und zeigt den Zusammenhang zum Internen Kontrollsystem auf.

Eigenschaften von Fraud-Risiken

Fehler in der finanziellen Berichterstattung zu vermeiden gehört zu den Kernaufgaben eines Internen Kontrollsystems gemäss dem Verständnis des Schweizer Gesetzgebers. Grundsätzlich können nicht wahrheitsgemässe Reportings durch Fehler oder Fraud hervorgerufen werden. Der entscheidende Faktor der Differenzierung zwischen Fehler und Fraud ist, ob die zur Falschaussage geführte Handlung unabsichtlich oder absichtlich getätigt wurde.

Der Begriff «Fehler» referenziert alle **unabsichtlichen** Falschaussagen in der Jahresrechnung, die beispielsweise durch falsche Bewertungen von Aktiven oder einem Fehler in der Aufbereitung von Buchhaltungsdaten resultieren. Hingegen bezeichnet Fraud alle Handlungen, die absichtlich getätigt werden, um sich unrechtlich Vorteile zu verschaffen. Beispielsweise sind die Fälschungen von Buchhaltungsdaten, Buchungen ohne das Vorliegen eines Geschäftsvorfalles oder die bewusst unrechtlige Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen. Selbstverständlich gehören dazu auch widerrechtliche Aneignungen von Geschäftsvermögen durch Unterschlagung oder Diebstahl.

Betrügerisches finanzielles Reporting wird oft durch so genanntes «Management Override» hervorgerufen. Man bezeichnet mit diesem Begriff insbesondere in der Wirtschaftsprüfung und der internen Revision die bewusste Ausserkraftsetzung von internen Kontrollmechanismen durch das Management eines Unternehmens. Hier wird schnell deutlich, dass ein Internes Kontrollsystem nur begrenzt wirken kann. Obwohl das Kontrollsystem eigentlich angemessen ausgestaltet ist und Kontrollen wirksam funktionieren, liegt dennoch eine inhärente Schwäche vor - sie können durch leitende Angestellte übersteuert oder übergangen werden. So können beispielsweise Einträge ins Grundbuch (Journal) kurz vor Ende einer Buchungsperiode getätigt werden, um das operative Ergebnis kurzfristig fiktiv zu verbessern. Andererseits könnten Aufwände, die in der aktuellen Periode angefallen sind, in die nächste Rechnungsperiode verschoben werden, oder unangemessene Bewertungsgrundlagen angewendet werden, um Bilanzpositionen verfälscht darzustellen.

Weitere Infos unter www.weka-finanzen.ch

Eine Besonderheit von Fraud Risiken ist, dass anders als im Umgang mit finanziellen oder operativen Risiken im Rahmen eines Internen Kontrollsystems, Wesentlichkeitskriterien keine Rolle spielen. Eine absichtlicher Verstoss gegen Gesetze, Weisungen oder sonstigen Regelungen muss möglichst rasch verfolgt werden, unabhängig vom Schadensausmass. Denn oft stellt das Aufdecken einer kleineren Straftat nur die Spitze des Eisberges eines grösseren Sachverhaltes dar.

Schlüsselfaktoren für Fraud - Das Fraud-Triangle

Das Fraud-Triangle zeigt auf, unter welchen Voraussetzungen Mitarbeiter oder Führungspersonen Fraud begehen können. Bereits vor einem halben Jahrhundert versuchte Donald R. Cressey, ein Pionier der Wirtschaftskriminologie, diese Fragen zu beantworten. Gemäss seinen Forschungsergebnissen sind drei Schlüsselfaktoren (die kumulativ zutreffen müssen) für ein potentielles Risiko von Wirtschaftsstraftaten ausschlaggebend: Anreiz/Druck, Gelegenheit und Rechtfertigung/Einstellung.

Als Beispiele für den Faktor Anreiz/Druck kann etwa die hohe Erwartungshaltung des Verwaltungsrates an das Management bezüglich finanzieller Ziele genannt werden, aber auch persönliche Verpflichtungen einzelner Mitarbeiter können Anreiz sein für Unterschlagung oder Diebstahl sein, vor allem dann, wenn der Zugang zu Bargeld oder Vermögensgegenständen möglich ist. Weiter sind möglicherweise Informationen verfügbar, aus denen gefolgert werden kann, dass die persönliche Vermögenssituation der Führungskräfte durch eine negative Ertragsentwicklung gefährdet ist; beispielsweise dann, wenn bedeutende Vergütungsbestandteile wie Bonuszahlungen vom erwirtschafteten Ertrag abhängig sind. Selbstverständlich gibt es unzählige weitere Anreizsituationen, die auf ein potentielles Risiko von Fraud hinweisen könnten.

Der zweite Schlüsselfaktor - die Gelegenheit - stellt die Möglichkeit dar, Fraud relativ risikolos zu begehen. Die zentralen Bedingungen hierfür sind die vorhandene Informationsbasis des Mitarbeiters oder der Führungskraft und die technischen Fähigkeiten, eine Kontrolle umgehen zu können. Gelegenheiten können sich durch ein mangelhaftes Internes Kontrollsystem ergeben, getrieben beispielsweise durch die unzureichende Überwachung von Kontrollen, hohe Personalfluktuaton oder Beschäftigung von ungeeigneten Mitarbeitern im Rechnungswesen und ineffektive Rechnungslegungs- und Informationssysteme. Auch Mängel in der Funktionentrennung oder fehlende unabhängige Kontrollen sowie das Fehlen eines vollständigen und regelmässigen Abgleichs der Inventurbestände mit den Buchbeständen sind Schwachstellen eines IKS, die Gelegenheiten für Fraud schaffen können.

Schliesslich identifizierte Donald Cressey die Rechtfertigung/Einstellung als dritten potentiellen Risikofaktor. Mangelhafte Vermittlung, Umsetzung oder Durchsetzung der Wertsysteme oder ethischer Normen durch das Top Management, schlechte Moral auf der obersten Führungsebene und ein fehlendes Bewusstsein für die Notwendigkeit, Risiken für Vermögensschädigungen zu überwachen sind nur einige Beispiele, die unter dem Kriterium «Einstellung» zusammen gefasst werden können.

Es drängt sich nun die Frage auf, wo innerhalb der drei identifizierten Schlüsselfaktoren ein Internes Kontrollsystem ansetzen kann, um präventiv potentiellen Fraud-Risiken entgegen wirken zu können. Unternehmen können insbesondere durch die organisatorische Gestaltung der Prozesse und darin enthaltenen Kontrollmechanismen die «Gelegenheit» durch den Einsatz eines effektiven Kontrollsystems signifikant reduzieren. Zusätzlich kann durch die Schaffung einer (Kontroll-)Kultur der Integrität und Vermitteln von ethischen Standards und Werten über einen Verhaltenskodex die «Einstellung» positiv beeinflusst werden.

Anti-Fraud-Aktivitäten

Nachfolgend soll der Zusammenhang zum IKS-Rahmenwerk COSO hergestellt werden. Es wird versucht, einige Anti-Fraud-Aktivitäten den einzelnen Komponenten des COSO-Modells zuzuordnen.

COSO-Komponente	Anti-Fraud-Aktivität
Kontrollumfeld	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhaltenskodex ■ Schaffen eines angemessenen «Tone at the Top»; ■ Einführung einer Internen Revision ■ Standards zur Untersuchung von Fraud-Vorfällen ■ Förderung von Kontrollen zur Aufdeckung und Prävention von Fraud ■ Ethik- und Compliance-Hotline ■ Whistleblower-Programme ■ ...
Risikobeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fraud-Risiko-Beurteilungsprozesse durchführen ■ Einbeziehung von geeignetem Personal in die Fraud-Risikobeurteilung ■ Risiken grundsätzlich nicht nur operativ und finanziell beurteilen, sondern zusätzlich immer auch im Hinblick auf Fraud ■ ...
Kontrollaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumentation von Kontrollen und Verknüpfung dieser Kontrollen mit den Fraud-Risiken ■ Implementierung von unterstützenden Technologien zur Einführung effektiver Fraud-Kontrollen ■ Regelmässige Überprüfung der Kontrollen hinsichtlich Effektivität ■ ...
Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung und Durchführung von Fraud-Bewusstseinsstrainings ■ Kommunikation vom Top Management an alle Mitarbeiter bezüglich Fraud-Thematik ■ Sensibilisierung durch Aufklärungsarbeit ■ Informationskanäle schaffen, um Ungereimtheiten an die relevanten Stellen kommunizieren zu können ■ ...
Überwachung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wiederkehrende Beurteilung der Kontrollen ■ Verwendung unabhängiger Beurteilungen der Fraud-Risikomanagement-Programme von der Internen Revision ■ ...

Fazit

Fraud-Risiken haben einen wichtigen Stellenwert im Rahmen eines Internen Kontrollsystems. Falls das Unternehmen die Treiber kennt, die solche potentiellen Risiken begünstigen, kann gezielt dagegen vorgegangen werden. Ein Anhaltspunkt für Schlüsselfaktoren beschreibt das Fraud-Triangle. Insbesondere die beiden Faktoren «Gelegenheit» und «Einstellung» können durch ein effektives IKS adressiert werden. Zentral scheinen eine angemessene Unternehmenskultur und die Vermittlung von moralischen Werten durch das Top Management. Als geeignete Hilfsmittel hierfür dienen ein gut ausformulierter Verhaltenskodex und das Vorleben von integrem Verhalten durch die Geschäftsleitung. Zusätzlich können Kontrollmechanismen ins IKS integriert werden, die spezifisch auf die Aufdeckung und Prävention von Fraud ausgerichtet sind. Selbstverständlich sind dem IKS auch Grenzen gesetzt - vor allem dann, wenn das Management Kontrollen übersteuert oder missachtet; diese Problematik ist unter dem Begriff «Management Override» zusammen zu fassen.

Quellenhinweise

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) et al. (Hrsg.): Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide. Austin, Texas 2009

International Federation of Accountants (IFAC) (Hrsg.): International Standard on Auditing 240: The Auditor's Responsibility to Consider Fraud in an Audit of Financial Statements (ISA 240 Revised)

Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch ist als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich verantwortlicher Leiter des Center for Accounting & Controlling und zugleich Mitglied der erweiterten Hochschulleitung. Zusätzlich hat er Lehraufträge im Executive MBA an der Universität Fribourg, im Management-Studium an der Frankfurt School of Finance and Management, an der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung sowie der University of Applied Sciences Mikkeli, Finnland. Zuvor war er Dozent und Projektleiter am IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug. Bevor er in die Schweiz kam, hatte er eine Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, an einer Fachhochschule in Deutschland.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre und anschliessendem Doktorat an der Universität Göttingen im Bereich Wirtschaftsinformatik war er über sieben Jahre in Fach- und Führungsverantwortung in der Wirtschaftsprüfung sowie als Leiter Kostensysteme im Corporate Controlling der Continental AG, Hannover. Thomas Rautenstrauch ist Autor mehrerer Bücher und Fachaufsätze und Managing Partner der Editus Consulting in Cham.

Stefan Hunziker, MScBA, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Soziologie an der Uni Bern. 2004 - 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. Ab 2007 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Controlling/Accounting am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Externer Doktorand an der Technischen Universität Darmstadt (D). Ab 2009 Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug mit Forschungsschwerpunkten Interne Kontrollsysteme/Risikomanagement. Lehrtätigkeit an der Hochschule Luzern im Bereich Rechnungswesen, Controlling und Risikomanagement. Dozent und Prüfungsexperte im Modul Management Accounting/Controlling der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung, sowie Prüfungsexperte an der Schweizerischen Treuhänder Schule STS. Stefan Hunziker ist zudem Studienleiter MAS Controlling am IFZ und Verfasser zahlreicher Publikationen zu den Themenfeldern Controlling, Interne Kontrollsysteme und Finanzmanagement.