

# Herbsttagung 2009

3. November 2009

Mercure Hotel  
Waldhof 17 in Bielefeld

Geschäftsführung

und

Wirtschaftskriminalität

- Mindestanforderungen an das IKS -

WP/StB/Dipl.-Kfm. Jochen Mischer

## Gliederung

- I. Wirtschaftskriminalität
- II. Geschäftsführung
- III. Internes Kontrollsystem
- IV. Individuelles Risiko im Unternehmen
- V. Geschäftsführerhaftung
- VI. Risikopräventionskonzept

## I. Wirtschaftskriminalität

### Schlagzeilen im Handelsblatt

September 2009:

**„Wenn Manager zu Tätern werden“**

Krisentäter sind der häufigste Typus von Wirtschaftskriminellen.  
Doch viele Firmen sparen gerade jetzt an Prävention und Kontrollen.

## I. Wirtschaftskriminalität

### Schlagzeilen im Handelsblatt

September 2009:

**„Kriminelle im Anzug haben es leicht“**

Studie zeigt: Viele Firmen vernachlässigen den Schutz vor Wirtschaftskriminellen in den eigenen Reihen.

## I. Wirtschaftskriminalität

Schlagzeilen im Handelsblatt

September 2009:

**„Nur eine von sechs Wirtschaftsstraftaten**

**wird aufgedeckt“**

# **Traditionelles Organisationsprinzip des „Vertrauens“**

**Contra**

**Wirtschaftskriminalität**

## I. Wirtschaftskriminalität

### Vertrauen im Unternehmen

- Bürokratismus und übermäßige Kontrollen gefährden den wirtschaftlichen Erfolg
- Handlungsspielräume und Flexibilität im Unternehmen sichern den unternehmerischen Erfolg



## I. Wirtschaftskriminalität

### Wirtschaftskriminalität

- Öffentliche Wahrnehmung:

Die Öffentlichkeit erfährt nur von spektakulären kriminellen Handlungen bei großen, weltweit operierenden Unternehmen.

- Realität

Kleine, mittlere und große Unternehmen sind Opfer:

Einzel Täter oder Tätergruppen handeln gegen die Interessen des Unternehmens durch Betrug, Untreue, Unterschlagung, Erpressung, Bestechung, Markenpiraterie, etc.

## I. Wirtschaftskriminalität

Wirtschaftskriminalität – Wie entsteht sie?

**„Gelegenheit“**

für die Begehung einer Straftat

wird zu einer

**„Tat“**

## I. Wirtschaftskriminalität

### Wirtschaftskriminalität – Was ist eine „Gelegenheit“?

Alltagssituationen

+

Vermögen (Geld oder Sachwerte)

+

fehlende Kontrollen

=

„Vermögensverschiebung“ würde nicht auffallen

## I. Wirtschaftskriminalität

Wirtschaftskriminalität –  
Chance für eine kriminelle Handlung

**Wahrnehmung der Situation als Chance  
durch diverse Entscheidungsfaktoren.**

## I. Wirtschaftskriminalität

### Wirtschaftskriminalität – durch „Chancen“

Das Zusammenspiel der folgenden Entscheidungsfaktoren erhöht die „Chance einer kriminellen Handlung“

- Risikoabwägung
- Unternehmenskultur
- Moralische Aspekte
- Rechtfertigungsstrategie

**→ Risiko einer Wirtschaftsstraftat**

## I. Wirtschaftskriminalität

### Wirtschaftskriminalität – Wo entsteht sie?

1. Unmittelbare Vermögensschädigungen  
(Diebstahl, Unterschlagung, Betrug, etc.)
2. Manipulation von Finanzinformationen  
und Jahresabschlüssen
3. Sonstiges Fehlverhalten  
(Bestechung, etc.)

## I. Wirtschaftskriminalität

### Wirtschaftskriminalität – Ausmaß der Schädigung?

- A. Existenzgefährdende Risiken  
durch Manipulation von Finanzinformationen  
und Jahresabschlüssen
  
- B. Vermögensschädigungen

## II. Geschäftsführung

Ein Geschäftsführer **muss** laut GmbH-Gesetz  
(§ 43 Abs. 1 GmbHG)

die ordnungsgemäße Geschäftsführung gewährleisten  
und  
einen Schaden von der Gesellschaft abwenden.



## II. Geschäftsführung

„ Er muss sich persönlich davon überzeugen, dass gegen die einschlägigen Gesetze nicht verstoßen wird.“

## II. Geschäftsführung

### Geschäftsführerhaftung

Es handelt sich um eine zivilrechtliche- und/ oder strafrechtliche Haftung gegenüber der Gesellschaft

Pflichtverletzungen im gewöhnlichen Geschäftsbetrieb sowie bei Firmenkrisen (Insolvenz) können zur Geschäftsführerhaftung führen.

Die Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung **gilt nicht** bei vorsätzlichen Pflichtverletzungen

## II. Geschäftsführung

### Vorsätzliche Pflichtverletzungen

- Pflichtverletzungen durch Mitarbeiter mit Wissen der Geschäftsführung
  - z.B.: Schmiergeld an ausländische Kunden
  
- Pflichtverletzungen durch Mitarbeiter bzw. Externe bei nicht angemessenen und/ oder wirksamen internen Kontrollsystemen
  - z.B.: EDV – Mitarbeiter mit „allen“ – EDV - Berechtigungen veruntreut Vermögen der Gesellschaft
  
- Pflichtverletzungen durch die Geschäftsführung
  - z.B.: Darlehensgewährung ohne Sicherheiten an überschuldete Tochterunternehmen

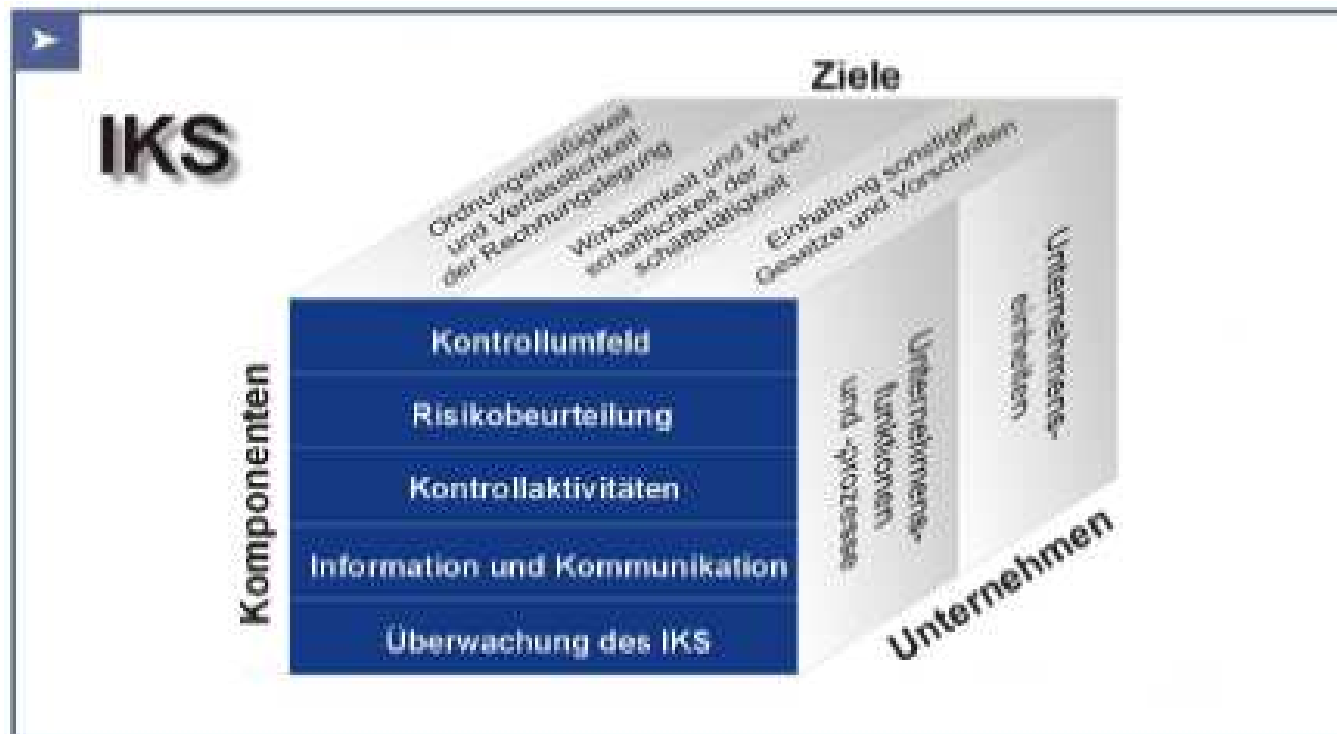
## II. Geschäftsführung

### Maßstab der Ordnungsmäßigkeit

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung/ Grundsätze  
ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme

→ **Internes Kontrollsystem (IKS)** als Teilkriterium

### III. Internes Kontrollsystem



### III. Internes Kontrollsystem

#### Informationsgewinnung

##### **Definition des internen Kontrollsystems:**

- Es gibt keine gesetzliche Definition des internen Kontrollsystems.
- Das interne Kontrollsystem (internal control) umfasst *alle von der Unternehmensleitung festgelegten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen (Regelungen) im aufbau- und ablauforganisatorischen Bereich, die von dieser eingeführt wurden mit dem Ziel der Sicherung der ordnungsmäßigen und wirtschaftlichen Führung des Unternehmens, einschließlich der Beachtung der von der Unternehmensleitung aufgestellten Grundsätze, der Sicherung der Vermögenswerte, der Verhinderung und Aufdeckung betrügerischer Handlungen und Fehler, der Richtigkeit und Vollständigkeit der Unterlagen der Rechnungslegung und der zeitnahen Erstellung verlässlicher finanzieller Informationen.*

### III. Internes Kontrollsystem

#### Informationsgewinnung „Definition des IKS“

**Interne Kontrollmaßnahmen im Rechnungslegungssystem dienen insbesondere zur Erreichung folgender Ziele:**

- Abwicklung von Geschäftsvorfällen in Übereinstimmung mit der generellen oder speziellen Ermächtigung der Unternehmensleitung.
- Vollständige und zeitnahe **Erfassung aller Geschäftsvorfälle** und anderer Sachverhalte in der **richtigen Höhe**, auf den **richtigen Konten** und in der **zugehörigen Abschlussperiode**, um die Erstellung des Jahresabschlusses in Übereinstimmung mit der Rechnungslegungskonzeption (z.B. HGB oder IAS) zu gewährleisten.

### III. Internes Kontrollsystem

#### Weitere Ziele:

- **Zugriff auf Vermögenswerte und Aufzeichnungen** nur in Übereinstimmung mit der Ermächtigung durch die Unternehmensleitung.
- **Durchführung von Inventuren** in angemessenen Zeitabständen und Einleitung entsprechender Maßnahmen bei festgestellten Abweichungen.



### III. Internes Kontrollsystem

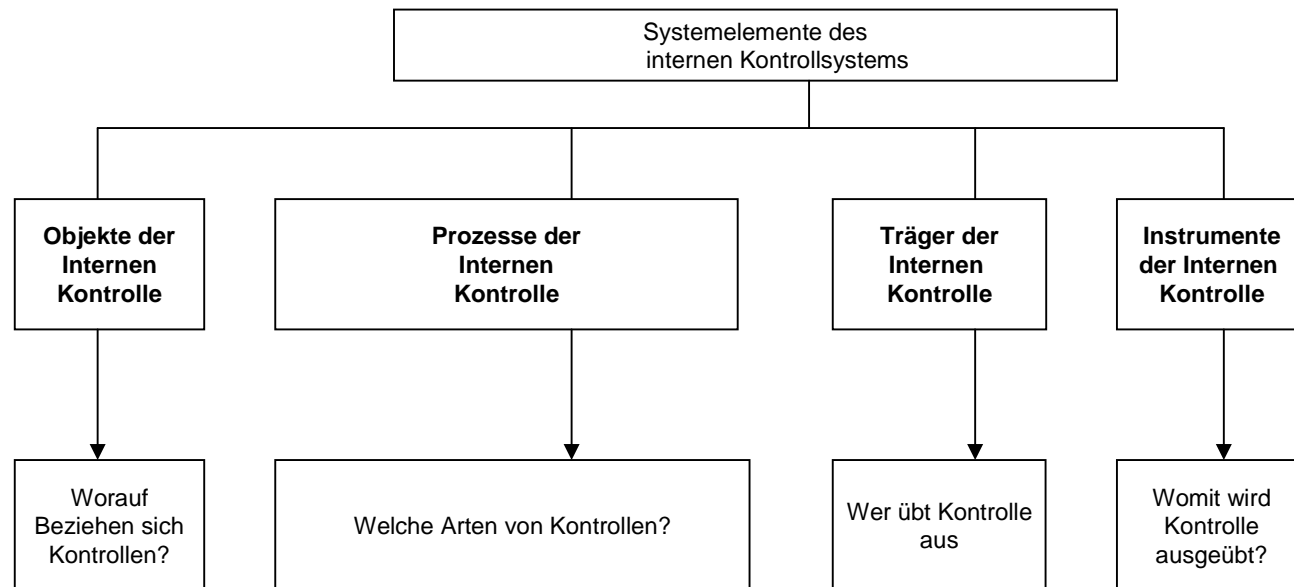
#### Definition des IKS

#### Zwecke des internen Kontrollsystems:

- 1. Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit**
- 2. Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung**
- 3. Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen rechtlichen Vorschriften**

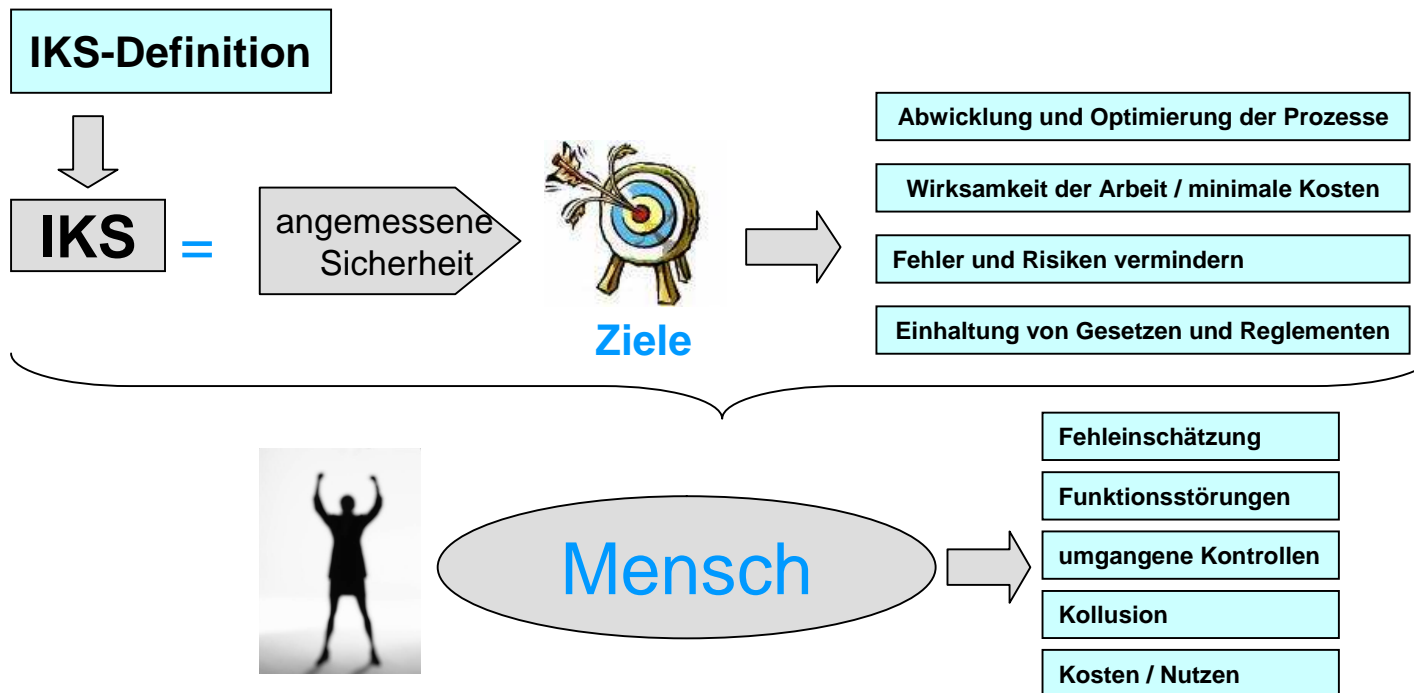
### III. Internes Kontrollsystem

#### Definition des IKS



### III. Internes Kontrollsystem

#### Grenzen der internen Kontrolle



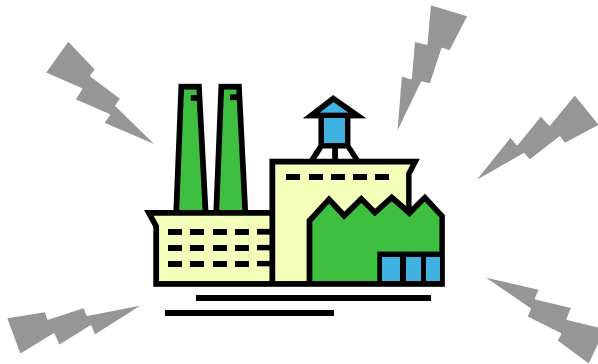
### III. Internes Kontrollsystem

#### Die 5 Bestandteile des IKS aus Sicht des Abschlussprüfers



## IV. Individuelles Risiko im Unternehmen

- Die Risikoermittlung erfolgt im Rahmen der Gewinnung eines Verständnisses
  - von dem zu prüfenden **UNTERNEHMEN** und
  - dessen **UMFELD** sowie
  - dessen **IKS**



## IV. Individuelles Risiko im Unternehmen

### Verständnis vom Unternehmen und dessen Umfeld

- Unternehmensumfeld, **z.B.**
    - **Besonderheiten der Branche**
    - **rechtliche Rahmenbedingungen**
  - Merkmale des Unternehmens, **z.B.**
    - **Rechtsform**
    - **Beteiligungsstruktur**
    - **Geschäftstätigkeit und Geschäftsentwicklung**
  - Ziele und Strategien des Unternehmens, **z.B.**
    - **Geschäftsrisiken**
  - Erfolgskennzahlen und Erfolgsmessung, **z.B.**
    - **Budgetierung, Abweichungsanalyse**
- = Unternehmensziele / -  
strategien  
externe/interne  
Risikofaktoren

## IV. Individuelles Risiko im Unternehmen

### Verständnis vom Unternehmen und dessen Umfeld

### Externe Risikofaktoren (8)

Konkurrenten

Lieferanten



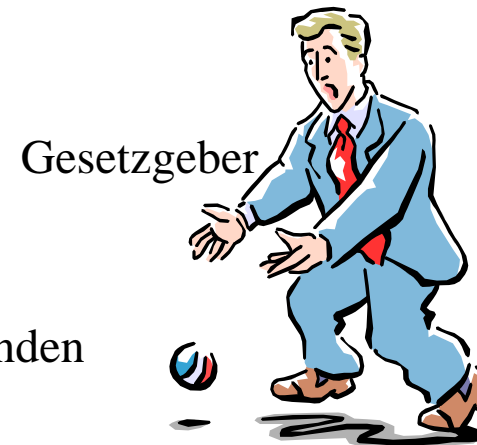
Technologie



Kunden

(Ersatz-)  
Produkte

Stakeholder



Gesetzgeber



Bevölkerungsentwicklung

## IV. Individuelles Risiko im Unternehmen

### Verständnis vom Unternehmen und dessen Umfeld

#### Interne Risikofaktoren (6)

Gesetzliche  
Regelungen



Mitarbeiter



Führung



IT & Kommunikation

Ablauforganisation (Berichtswesen)

Finanz- und Rechnungswesen



## IV. Individuelles Risiko im Unternehmen

- Die Analyse des Unternehmens
  - Ziele, strategische Ausrichtung und Positionierung
  - Kritische Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung
  
- Die Feststellung der Geschäftsrisiken
  - Externe Risikofaktoren
  - Interne Risikofaktoren
  - Erkenntnisse aus analytischen Prüfungshandlungen

## IV. Individuelles Risiko im Unternehmen

### Wirtschaftskriminalität

Indikatoren für ein höheres Risiko

#### Beispiele:

- Wechsel der Unternehmensleitung
- gewachsene Ablaufstrukturen
- nicht dokumentierte Unternehmensabläufe
- Verdachtsmoment für Unregelmäßigkeiten
- Hohe Fremdfinanzierung
- Häufige Systemabstürze
- Hohe Mitarbeiterfluktuation
- Insolvenz

## IV. Individuelles Risiko im Unternehmen

### Geschäftsführerhaftung

- Mögliche Pflichtverletzungen/ bestehende Urteile:
  - Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns wird nicht angewendet
  - Nachteilige Darlehensgewährung im Konzernverbund als strafbare Untreue gemäß § 266 StGB (BGH, Beschluss vom 31.7.2009)
  - Untreue eines Bankvorstands durch Gewährung eines riskanten Kredits – Feststellung von Pflichtwidrigkeit und Vorsatz bei § 266 StGB (BGH, Urteil vom 13.8.2009)
  - Pflichtverletzungen bei Firmenkrisen (Insolvenz)

## IV. Individuelles Risiko im Unternehmen

### Unternehmenskrisen (Insolvenz)

„ In über 90 % der Insolvenzen werden Straftaten begangen“

#### Beispiele:

- Keine rechtzeitige Anmeldung zur Insolvenz bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung
- Trotz Zahlungsunfähigkeit werden Waren oder Leistungen entgegengenommen (Schadenersatzpflicht)

## V. Geschäftsführerhaftung

Zivilrechtliche- und/ oder strafrechtliche Haftung gegenüber der Gesellschaft

Directors-and-Officers-Versicherung (D&O) bzw. Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung **gilt nicht** bei vorsätzlichen Pflichtverletzungen

## V. Geschäftsführerhaftung

Die **vorsätzliche Pflichtverletzung** ist bei Wirtschaftskriminalität nur abzuwenden, wenn

- die Vermeidung bzw.
- die angemessene und wirksame Reaktion

im Unternehmen als Führungsaufgabe verstanden wird und insbesondere das Unternehmensvermögen geschützt wird.

## V. Geschäftsführerhaftung

### Lösung durch Mader & Peters

Wir entwickeln einen individuell angepassten Maßnahmenkatalog mit dem sich ein angemessenes und wirksames internes Kontrollsystem einrichten lässt, welches die Möglichkeiten von kriminellen Handlungen, die zu einer vorsätzlichen Pflichtverletzung der Geschäftsführung führen, minimiert.

## VI. Risikopräventionskonzept

1. Erstellung eines Risikopräventionskonzeptes
2. Unterstützung bei der praktischen Umsetzung von Schutzmaßnahmen
3. Übernahme der Revisionstätigkeit



## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 1. Erstellung eines Risikopräventionskonzeptes

- a) Risikoanalyse
- b) Aufdeckung von Kontrollschwächen
- c) Erstellung eines Risikopräventionskonzeptes
- d) Frühwarnindikatoren

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 1. a) Risikoanalyse

- Erfassung von Risikoquellen
  - Interne Risiken
  - Externe Risiken
  
- Bewertung des Risikoausmaßes
  - Vermögensschädigungen (finanziell zu verkraften)
  - Existenzgefährdende Vermögensschädigungen

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 1. b) Aufdeckung von Kontrollschwächen

- **Aufnahme und Dokumentation der Kontrollstrukturen**
  - IT-Bereich
  - Rechnungswesen
  - Geldverkehr
  - Vorratsvermögen
  - Einkauf
  - Verkauf
  - Personal

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 1. b) Aufdeckung von Kontrollschwächen

- „Red flags“
  
- **Identifizierung der Kontrollschwächen**
  - IT-Bereich
  - Rechnungswesen
  - Geldverkehr
  - Vorratsvermögen
  - Einkauf
  - Verkauf
  - Personal

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 1. c) Risikopräventionskonzept

- **Untersuchungen und Maßnahmen im Unternehmen**
  - Prüfung der Angemessenheit der Kontrollen und Richtlinien
  - Prüfung der Wirksamkeit der Kontrollen und Richtlinien
  - Feststellung des Ausmaßes entstandener Schäden
  - Maßnahmen zur Risikoeingrenzung
  
- Jedem wesentlichen Risiko muss durch geeignete Kontrollmaßnahmen entgegen gewirkt werden.

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 1. d) Frühwarnindikatoren

- **Einkauf**
  - Keine alternativen Angebote
  - Überhöhte Abrechnungen
  - im Gegenzug „kick back“ Zahlungen
  
- **Red Flags**
  - Dokumentation der Einkaufsentscheidung unvollständig
  - Lieferanten suchen ausschließlich persönlichen Kontakt zu bestimmten Arbeitnehmern
  - Aufteilung von Bestellung (Splitting) zur Umgehung
  
- **Maßnahmen zur Risikoeingrenzung**
  - Verfahrensanweisung im Einkaufsbereich
  - Prüfung Markt – Einkaufspreise
  - Rahmenverträge mit Abrufbestellungen

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 1. d) Frühwarnindikatoren

- **Verkauf**
  - Kundenbegünstigung durch unüblich niedrige Preise
  - Überhöhte Rabatte
  - im Gegenzug „kick back“ Zahlungen
  
- **Red Flags**
  - Vertriebsmitarbeiter im Vergleich:
    - Erhöhte Rabatte- und Preisminderungen
    - Veränderung der Leistungszahlen
    - Verkaufspreise bzw. -konditionen
  
- **Maßnahmen zur Risikoeingrenzung**
  - Verbindliche Vertriebskonditionen
  - Vier Augen Prinzip bei der Unterschreitung von Preis- und Rabattgrenzen
  - Stichprobenprüfung von Verkaufskonditionen

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 1. d) Frühwarnindikatoren

- **Zahlungsströme**
  - Umleitung auf Drittkonten durch fiktive Lieferanten und mit fingierten Einkaufsrechnungen
- **Red Flags**
  - Lieferantendaten stimmen mit Mitarbeiterdaten überein
  - Zahlungen werden über Sammelkonten abgewickelt
  - keine Zuordnung von Kreditoren
- **Maßnahmen zur Risikoeingrenzung**
  - Abgleich der Lieferanten mit den Kreditorenstammdaten
  - Standardprozess zur Anlage von Kreditoren  
(Vier-Augen-Prinzip/ Funktionstrennung)



## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 1. d) Frühwarnindikatoren

- **Privat/ Firma**
  - Abrechnung überhöhter bzw. privat veranlasster Reise- bzw. Spesenaufwendungen
- **Red Flags**
  - Erhöhtes Aufwandsvolumen für Reisekosten
  - Belege gleichen Datums, jedoch von unterschiedlich weit entfernten Orten
  - Bewirtungsrechnungen, Spesen- und Geschenkquittungen ohne die erforderliche Freigabe
- **Maßnahmen zur Risikoeingrenzung**
  - Abrechnungskontrollen/ Plausibilisierungsroutinen
  - Genehmigungsprozess überprüfen

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 2. Optimierung von IKS-Prozessen

- Kritische Bereiche minimieren
- Vermögen und Geld im Alltagsprozess vermeiden
- Beispiele für optimierte IKS - Prozesse

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 2. Optimierung von IKS-Prozessen

#### **Auftragsannahme (Vertrieb)**

- Werden nur systemseitig erfasste Bestellungen (z.B. anhand eindeutiger Auftragsnummern) angenommen?
- Werden Bestellungen von Neukunden nur akzeptiert, wenn diese kreditwürdig sind?
- Werden Bestellungen von Altkunden nur akzeptiert, wenn deren Bonität stabil geblieben ist (Lieferstops, Mahnstufen werden berücksichtigt)?
- Werden vor Auftragsannahme Lieferfähigkeit (Menge und Zeit), Preis- und Mengenüberprüfungen (AGB) vorgenommen?

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 2. Optimierung von IKS-Prozessen

#### **Auftragsannahme (Vertrieb)**

- Werden angenommene Aufträge dem Kunden bestätigt?
- Werden überfällige Bestellungen (Auftragsüberwachung) rechtzeitig identifiziert?
- Gibt es ein 4-Augen-Prinzip oder eine Funktionstrennung?
- Gibt es eine Schlüsselkontrolle oder Fehlerprotokolle?

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 2. Optimierung von IKS-Prozessen

#### **Bestellvorgang (Einkauf)**

- Werden Bestellungen systemseitig erfasst (z.B. durch eindeutige Bestellnummer) und können **nur** als solche durch das System verarbeitet werden?
- Dürfen nur bestimmte Personen Bestellungen auslösen?
- Können Bestellungen nur in begrenztem Umfang ausgelöst werden (Bestellobergrenze)?
- Erfolgt vor Bestellauslösung eine Bestandskontrolle?
- Werden Bestellungen nur an zuverlässige Lieferanten vergeben?

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 2. Optimierung von IKS-Prozessen

#### **Bestellvorgang (Einkauf)**

- Werden notwendige Bestellungen rechtzeitig (z.B. Erreichung der eisernen Reserve) ausgelöst?
- Werden für Bestellungen ab einer bestimmten Größenordnung mehrere Angebote eingeholt?
- Werden überfällige Bestellungen rechtzeitig (Bestellüberwachung) erkannt?
- Gibt es ein 4-Augen-Prinzip oder eine Funktionstrennung?
- Gibt es eine Schlüsselkontrolle oder Fehlerprotokolle?

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 2. Optimierung von IKS-Prozessen

#### **Schlüsselkontrollen**

##### **Beispiele:**

- Margenreview
- Detaillierte Nachkalkulationen
- Detaillierte Budget-/ Istvergleiche
- Regelmäßige Saldenbestätigungsaktionen
- Verbindlicher Investitionsplan
- Risiko -Report
- Abstimmungshandlungen zwischen internen Abteilungen  
(z.B. Umsatzerlöse lt. FiBu mit Verkaufszahlen lt. Vertrieb)

## VI. Risikopräventionskonzept

### Zu 3) Revisionstätigkeit

- Abwicklungsprüfung bei Verdachtsmomenten
- Gerichtsverwertbare Aufarbeitung entdeckter Vermögensschädigungen
- Prüfung ob interne Kontrollen angemessen und wirksam sind



**Unser Maßnahmenkatalog sichert  
Unternehmensvermögen, minimiert  
eine Geschäftsführerhaftung und  
lässt Kriminellen keine Chance.**