

Schweiz

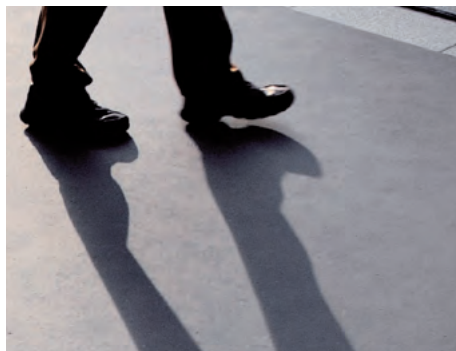
Studie Wirtschaftskriminalität 2009

Global Economic Crime Survey
November 2009

Einleitung

Auch die Schweiz hat die Auswirkungen des globalen Wirtschaftsabschwungs zu spüren bekommen. 56% der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen haben in den letzten zwölf Monaten eine Verschlechterung ihrer finanziellen Situation erfahren. Unternehmen müssen schwierige Entscheidungen treffen – zum Beispiel Kündigungen aussprechen –, um eine kurzfristige Erholung und Stabilisierung herbeizuführen und ihr mittelfristiges Wachstum zu sichern. Diese Entwicklung führt zu Veränderungen in den Unternehmen selber sowie zur Destabilisierung des Umfelds, was eine Zunahme von Wirtschaftskriminalität mit sich bringen kann.

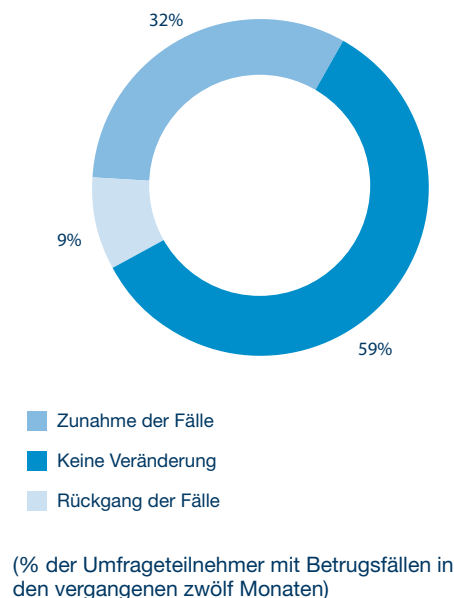
Wie ist es den Schweizer Unternehmen bei diesen Schwankungen in den vergangenen zwölf Monaten ergangen? Wie hat sich die Wirtschaftskriminalität entwickelt? Die Schweizer Beilage zur Studie Global Economic Crime Survey 2009 von PricewaterhouseCoopers untersucht die Antworten von 129 Schweizer Führungskräften und Managern.



Wirtschaftskriminalität in unsicheren Zeiten

Wir haben die Teilnehmenden gefragt, ob im aktuellen Umfeld ein erhöhtes Betrugsrisiko herrscht. 29% haben mit Ja geantwortet. Zudem gaben 32% der Befragten, die Betrugsfälle zu verzeichnen hatten, an, dass sich die Zahl der Fälle gegenüber dem gleichen Zeitpunkt vor einem Jahr erhöht habe.

1. Zahl der Betrugsfälle im Vergleich zur Situation vor zwölf Monaten



Trotz diesen Angaben (siehe Grafik) wurden in den letzten zwölf Monaten überraschenderweise nur 17% der befragten Schweizer Unternehmen Opfer von Betrug. Hierzu ist aber anzumerken, dass sich der Zeitraum der jetzigen Befragung über lediglich ein Jahr erstreckt. Unsere früheren Studien zeigten eine grössere Häufigkeit von Fällen (37% im Jahr 2007), da sich die Umfrage auf die Vorkommnisse zweier Jahre bezog. Man kann daher die Ergebnisse bezüglich der Anzahl Betrugsfälle der Studie von 2009 nicht mit den Zahlen von früheren Jahren vergleichen, da der untersuchte Zeitraum unterschiedlich definiert wurde.

Wir sind der Ansicht, dass die von den befragten Unternehmen angegebenen Betrugsfälle nur die Spitze des Eisbergs darstellen. Wahrscheinlich bleiben etliche Betrugsfälle in Schweizer Unternehmen unentdeckt und sind deshalb nicht in den 17% enthalten. Zusätzlich haben viele Unternehmen aufgrund der Wirtschaftskrise ihre Budgets für Compliance- und andere interne Betriebsaufgaben reduziert. Dies könnte mitunter ein Faktor sein, der für die niedrige Anzahl aufgedeckter Betrugsfälle verantwortlich ist. Ein Beispiel hierfür sind Betrugsrisikobewertungen. Sie helfen bei der Ermittlung von

potenziellen Gefahren und Lücken im Kontrollsystem. Unsere Erfahrung zeigt, dass solche Instrumente hilfreich bei der Prävention und der Aufdeckung von Betrug sind. Jedoch wurden nur 5% der Wirtschaftsdelikte durch Betrugsrisikobewertung bei den befragten Unternehmen entdeckt. Unternehmen, die quartalsweise Betrugsrisikobewertungen vornehmen, meldeten im vergangenen Jahr mehr Betrugsfälle als jene, die solche Analysen weniger häufig durchführen. Dabei gaben 26% an, noch nie eine Betrugsrisikobewertung vorgenommen zu haben, 46% der Unternehmen führten diese nur ein einziges Mal durch. Unseres Erachtens ist die Anzahl der von Betrug betroffenen Unternehmen nur deshalb so tief, weil diese nicht alle möglichen Massnahmen ergreifen, um Betrug zu verhindern. So erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Betrugsfälle gar nicht erst entdeckt werden. Die Auswirkung dieses Umstands wird zweifellos in den Zahlen unserer nächsten Studie zu erkennen sein.

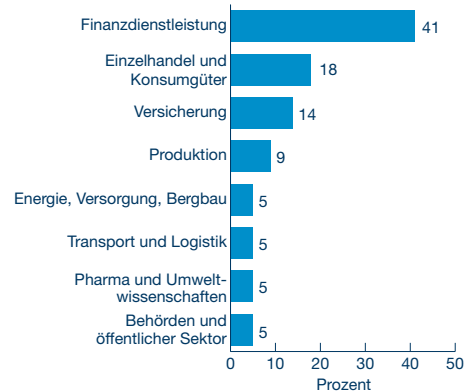
Von Wirtschaftskriminalität betroffene Branchen

Die meisten Unternehmen, die von Wirtschaftskriminalität betroffen sind, stammen aus der Finanzdienstleistungsbranche. Dies ist deshalb wenig überraschend, weil die Verfügbarkeit von leicht übertragbaren Vermögenswerten und komplexen Finanztransaktionen eine ideale Voraussetzung für Betrugshandlungen und deren Verschleierung bietet. In dieser stark regulierten Branche scheint zudem ein grösseres Bewusstsein für die Gefahren der Wirtschaftskriminalität zu bestehen. Zahlreiche Finanzdienstleistungsunternehmen verwenden die notwendigen Risikoerkennungs- und Kontrollsysteme, die eine Aufdeckung von Betrugsfällen erleichtern.

Auch Unternehmen der Einzelhandels- und Konsumgüterbranche sind stark tangiert. Zum herkömmlichen Diebstahl durch Mitarbeitende und Kunden drohen ihnen zusätzlich die Gefahren von betrügerischen Handlungen im Zusammenhang mit der Buchführung sowie Produktfälschungen. Wie die folgende Grafik zeigt, ist jedoch keine Branche vor Betrug sicher.



2. Branchen der Unternehmen mit Betrugsfällen



(% der Umfrageteilnehmer mit Betrugsfällen in den vergangenen zwölf Monaten)

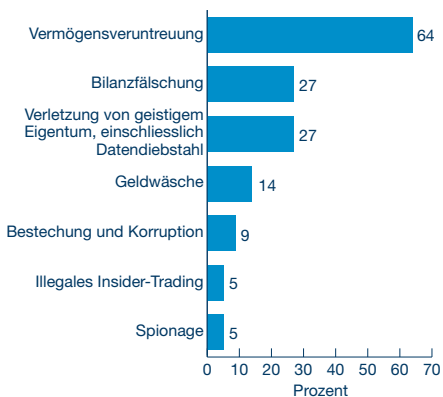
Arten der Wirtschaftskriminalität

Veruntreuung von Vermögenswerten (64%) und Verletzung des geistigen Eigentums (27%) waren die beiden häufigsten Wirtschaftsdelikte, die von den Studienteilnehmenden gemeldet wurden. Die Häufigkeit von Veruntreuung überrascht nicht; unterschlagene Vermögenswerte sind verhältnismässig leicht zu entdecken. Zudem lässt sich die hohe Anzahl dieser Art der Wirtschaftskriminalität damit erklären, dass diese häufig bei Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche vorkommt.

Hingegen ist die Tatsache, dass Schweizer Unternehmen keinen einzigen Betrug aufgrund von Kartellen oder heimlichen Preisabsprachen verzeichneten, unerwartet. Medien berichteten erst kürzlich

über solche Fälle in der Schweiz sowie im Ausland, in denen Schweizer Firmen involviert waren. Es ist auch hier zu erwarten, dass solche Preisabsprachen in Zukunft häufiger aufgedeckt werden. Im Moment ist davon auszugehen, dass den agierenden Unternehmen das Unrechtbewusstsein fehlt und solche Absprachen gar nicht als betrügerisch qualifiziert werden. Dazu kommt, dass es für die Geschädigten fast unmöglich ist, eine heimliche Übereinkunft zu beweisen. Häufig ist ihnen gar nicht bewusst, dass sie Opfer einer Absprache geworden sind.

3. In den vergangenen zwölf Monaten verzeichnete Wirtschaftsdelikte



(% der Umfrageteilnehmer mit Betrugsfällen in den vergangenen zwölf Monaten)

Die Täter

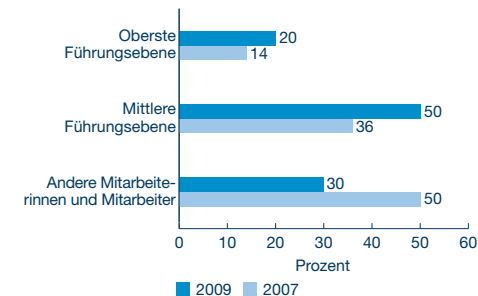
Aus der Umfrage geht hervor, dass 46% aller Wirtschaftsdelikte von Personen innerhalb der eigenen Unternehmung verübt wurden. Davon gehörten 50% dem mittleren und weitere 20% dem oberen Kader an, d.h., 70% der Täter innerhalb der Firma kamen aus dem Management – eine Tatsache, die nicht ignoriert werden sollte. Es überrascht nicht, dass knapp die Hälfte der Delikte firmenintern begangen wurde. Mitarbeitende und insbesondere das Management wissen am besten über die internen Abläufe des Unternehmens Bescheid. Sie wissen, wie Lücken genutzt und Kontrollen umgangen werden können. Der Anstieg der betrügenden Mitarbeitenden auf Managementebene gegenüber unserer vorhergehenden Studie (70% gegenüber 50% in 2007) ist bedenklich. Unternehmen müssen dafür sorgen, dass sich alle Mitarbeitenden, vom Topmanagement bis hin zum Temporärmitarbeitenden, den Zielen und Werten des Unternehmens verpflichtet fühlen und dies durch entsprechendes Handeln untermauern.

Von den Umfrageteilnehmenden, bei denen ein Wirtschaftsdelikt von einer firmeninternen Person begangen wurde, gaben 60% an, dass eine

variable, leistungsabhängige Komponente in der Lohnstruktur ihrer Geschäftsleitung besteht. Solche Anreize erhöhen den Leistungsdruck im Hinblick auf die Unternehmensergebnisse und können dazu verleiten, diese mit Hilfe betrügerischer Machenschaften erreichen zu wollen.

In 55% der Betrugsfälle wurde der Täter entlassen. In fast einem Viertel der Fälle (23%) wurden die involvierten Personen entweder zivilrechtlich oder strafrechtlich verfolgt. Eine Zurechtweisung und/oder Verwarnung erfolgte in 18% der Fälle. Ebenfalls in 18% der Fälle wurde die zuständige Aufsichtsbehörde benachrichtigt. Diese Ergebnisse

4. Interne Betrüger



(% der Umfrageteilnehmer mit Betrugsfällen in den vergangenen zwölf Monaten)

verdeutlichen, dass Schweizer Unternehmen nicht mehr einfach wegblicken, wenn ihre Mitarbeitenden einen Betrug begehen, sondern dass



Die Hälfte der Delikte wurde firmenintern begangen.

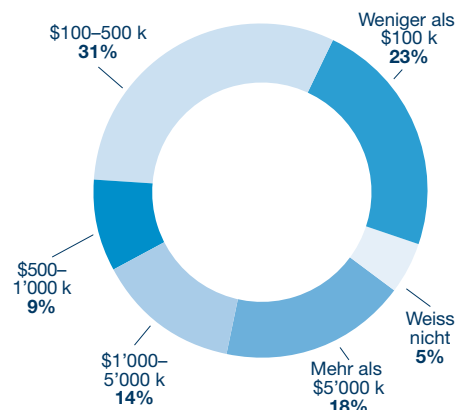
sie etwas dagegen unternehmen. Sie müssen ihre Massnahmen jedoch konsequent und objektiv auf allen Ebenen durchsetzen. Nur so können sie beweisen, dass die Delikte unabhängig von der internen Stellung des Betrügers/der Betrügerin streng gehandhabt werden.

Die Kosten von Wirtschaftskriminalität

Knapp ein Drittel aller geschädigten Unternehmen gaben ihre direkten Verluste durch Betrug mit über USD 1'000'000 (CHF 1'022'450¹) an, 18% von ihnen hatten über USD 5'000'000 (CHF 5'112'250²) eingebüsst. Der durchschnittliche Verlust bei Wirtschaftsdelikten belief sich bei den befragten Unternehmen auf USD 1'493'182 (CHF 1'526'704³). Gerade in Zeiten des Wirtschaftsabschwungs können solche Beträge nicht einfach als allgemeine Betriebskosten hingenommen werden. Ein Unternehmen muss alles tun, um die Gefährdung potenzieller Gewinne zu bekämpfen.

Die Antworten der Schweizer Umfrageteilnehmenden deuten darauf hin, dass die potenziellen mit betrügerischen Handlungen in Zusammenhang stehenden Kosten (collateral damage) unterschätzt werden. Möglicherweise sind Unternehmen auch

5. Finanzielle Verluste durch Wirtschaftsdelikte



(% der Umfrageteilnehmer mit Betrugsfällen in den vergangenen zwölf Monaten; Angaben in US\$)

schlicht nicht in der Lage, diese zu beziffern. Trotzdem gaben 18% der Unternehmen an, Wirtschaftsdelikte hätten sich negativ auf den Ruf des Unternehmens und die Marke ausgewirkt, 14% verzeichneten negative Auswirkungen auf Geschäftsbeziehungen sowie die Mitarbeitermoral. Erwähnenswert ist, dass kein Unternehmen eine negative Auswirkung auf den Aktienkurs vermeldete. In Anbetracht des Drucks der Aufsichtsbehörden und Medien, dem viele börsenkotierte Unternehmen ausgesetzt sind, ist dieses Ergebnis durchaus überraschend.



Die potenziellen mit betrügerischen Handlungen in Zusammenhang stehenden Kosten werden unterschätzt.

Aufdeckungsmethoden

Bei mehr als einem Drittel (36%) der befragten Unternehmen wurde der grösste Fall von Betrug im Unternehmen durch die interne Buchprüfung aufgedeckt. Gegenüber 2007 bedeutet dies einen Fortschritt – vor zwei Jahren traf diese Tatsache nur auf 9% der Befragten zu.

Obwohl die Zahl der zufällig entdeckten⁴ Betrugsfälle (36%) kleiner ist als in unserer Studie aus dem Jahre 2007 (56%), ist sie immer noch besorgniserregend hoch. Weitere 9% gaben an, dass die Aufdeckung durch einen Mitarbeiter- oder Aufgabenwechsel erfolgte. Da solche Veränderungen nicht zum Zweck der Betrugaufdeckung stattfinden, kann diese Form der Aufdeckungen ebenfalls dem Zufall zugerechnet werden. Die Erkenntnis aus den von uns durchgeführten Studien zeigen: Unternehmen entdecken die Delikte oft zufällig und nicht durch gezieltes Vorgehen.

Keines der betroffenen Unternehmen, entdeckte Betrug durch ein Whistleblower System. In der Schweiz sind Unternehmen nicht angehalten, solche standardisierten Systeme einzusetzen. Aus unserer Erfahrung wissen wir jedoch, dass solche Prozesse als Teil eines ganzheitlichen Betrugspräventions- und -verhütungsprogramms einen beachtlichen Beitrag zur Aufdeckung von Wirtschaftsdelikten leisten.

1 www.oanda.com per 29.10.2009 (US\$ 1 = CHF 1.02245)

2 Ibidem

3 Ibidem

4 Aufdeckung durch Zufall (reiner Zufall 18,2%, + interner Hinweis 9,1%, + externer Hinweis 9,1%)

Unternehmen entdecken die Delikte oft zufällig und nicht durch gezieltes Vorgehen.

Unter welchen Bedingungen wird Betrug begangen?

Basierend auf dem Betrugsdreieckmodell von Donald Cressey müssen für die Verübung eines Delikts drei Voraussetzungen erfüllt sein: Motivation, Rationalisierung und Gelegenheit.



1. Motivation oder Anreiz: Der Druck, den ein Mensch fühlt und der ihn zur Betrugshandlung bewegt. Diese Motivation kann vom Unternehmen ausgehen, z.B. Zielerrückungsdruck, oder aber auch im Privatleben begründet sein, z.B. finanzielle Schwierigkeiten.
2. Rechtfertigung oder Rationalisierung: Der potenzielle Täter rechtfertigt seine betrügerische Handlung. Dies beinhaltet zum Beispiel Gedanken wie: «Das Unternehmen schuldet mir etwas.» oder «Alle anderen tun es ja auch».
3. Gelegenheit: Die Situation, die Betrug ermöglicht. Dies ist oft der Fall, wenn die Aufsicht durch das Management ungenügend ist und/oder wenn die Mechanismen zur

Aufdeckung von Wirtschaftsdelikten schlecht funktionieren. Dieses Element kann ein Unternehmen direkt beeinflussen, indem es wirksame interne Kontrollsysteme betreibt.

Im Hinblick auf die aktuelle Wirtschaftslage haben wir die Studienteilnehmenden zudem gefragt, ob ihr Unternehmen unter den aktuellen Bedingungen stärker oder weniger stark von Wirtschaftskriminalität betroffen ist. 29% sehen ein höheres Betrugsrisiko während des Wirtschaftsabschwungs, 62% hingegen stellten keine Veränderung fest. Dieses Ergebnis überrascht, zeigt unsere Erfahrung doch, dass in Zeiten des Abschwungs mehr Wirtschaftsdelikte verübt werden.

Von den Umfrageteilnehmenden, die ein erhöhtes Risiko sahen,

- gaben 8% an, dies sei auf mehr Gelegenheiten zurückzuführen, die aufgrund von Sparmassnahmen und den daraus resultierenden Lücken in den Kontrollsystemen entstünden;
- waren 65% der Ansicht, die schwierige Wirtschaftslage schaffe mehr Druck und Anreize für Betrugshandlungen;

- waren 24% der Ansicht, die Menschen seien heute schneller bereit, Betrug zu rechtfertigen.

Was die Zunahme der Gelegenheiten betrifft, so gaben die meisten Befragten an, dass Mitarbeiterentlassungen zu ungenügenden Ressourcen im Bereich der internen Kontrollen führten. Ausserdem sei die Unternehmensführung auf das Überleben des Unternehmens konzentriert. Unseres Erachtens kann dieser Mangel an Aufmerksamkeit dazu führen, dass mögliche Gelegenheiten zur Verübung von Wirtschaftsdelikten übersehen werden.

In Bezug auf den grösseren Druck und mehr Anreize gaben die Befragten an, dass das Erreichen vorgegebener Ziele im aktuellen Umfeld schwieriger sei. Die Verantwortlichen auf Geschäftsleitungsebene wollen die Finanzergebnisse auf einem bestimmten Niveau halten, worauf die Mitarbeitenden unter Druck geraten, die vorgegebenen Zahlen zu erreichen, um ihren Bonus zu erhalten.

Auf die Frage nach der Rechtfertigung antworteten die meisten Studienteilnehmenden, dass es den Tätern darum ging, ihren Lebensstandard aufrechtzuerhalten, und dass die Überlegung, andere täten es ja auch, eine Rolle

spiele. Zudem wurde erwähnt, dass das Verhalten möglicherweise auch darauf zurückzuführen sei, dass Bonuszahlungen von Grossverdienern als unfair empfunden werden.

Obschon nur eine kleine Zahl der Befragten der Meinung war, dass das Betrugsrisiko im aktuellen Umfeld höher sei, zeigt unsere Erfahrung, dass wegen der oben genannten Gründe mit einer Zunahme der Wirtschaftsdelikte zu rechnen ist. Unternehmen können jedoch die Gefahr, Opfer von Wirtschaftskriminalität zu werden, reduzieren, indem sie eine regelmässige Betrugsrisikobewertung durchführen und entsprechende Massnahmen ergreifen.

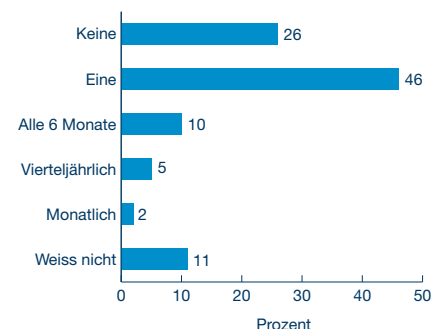
Wirtschaftskriminalität in den Griff bekommen

Betrugsrisikobewertungen helfen Unternehmen, zu bestimmen, ob die bestehenden Kontrollen zur Prävention und Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität angemessen sind oder ob sie inhärente Risiken beherbergen. Um Betrugsrisiken zu minimieren und unter Kontrolle zu halten, müssen solche Bewertungen regelmässig durchgeführt werden.

Die Umfrageteilnehmenden wurden gefragt, wie oft ihr Unternehmen im

vergangenen Jahr eine Betrugsrisikobewertung durchgeführt hatte. Leider hatten die meisten von ihnen in den vergangenen zwölf Monaten nur eine Bewertung vorgenommen, und nur 5% führten ein solche Bewertung vierteljährlich durch:

6. Betrugsrisikobewertungen



(% aller Umfrageteilnehmer)

In Krisenzeiten haben Unternehmen die Tendenz, ihre Kosten zu reduzieren und dafür insbesondere Gelder von ihren Präventions- und Aufdeckungsprogrammen abzuziehen. Entlassungen hatten unter anderem zur Folge, dass weniger Ressourcen für die internen Kontrollfunktionen zur Verfügung standen. Lücken in den Kontrollen werden so unvermeidlich, und diese führen zu mehr Wirtschaftsdelikten. Allein schon aus diesen Gründen ist es für Unternehmen sehr wichtig, immer wieder Risikobewertungen

durchzuführen, um so die notwendigen Kontrollen zu gewährleisten.

Die Häufigkeit von Risikobewertungen hat sich gegenüber dem Vorjahr bei 72% der befragten Unternehmen nicht geändert. Lediglich bei 16% wurde die Häufigkeit erhöht. Dies widerspiegelt möglicherweise die Tatsache, dass die meisten der befragten Unternehmen in der gegenwärtigen schwierigen Zeit kein erhöhtes Betrugsrisiko wahrgenommen und daher auch keinen Grund gesehen haben, die Bewertungen häufiger durchzuführen. So dürfte auch das Ausbleiben von Risikobewertungen und Präventions- sowie Aufdeckungskontrollen in Bereichen mit hohem Risiko der Grund dafür sein, dass die Zahl der aufgedeckten Wirtschaftsdelikte angeblich gering ist.

Wirtschaftsdelikte in der Zukunft

In den kommenden zwölf Monaten erwarten die an der Umfrage beteiligten Unternehmen vor allem betrügerische Handlungen in den Bereichen Veruntreuung, Verletzung von geistigem Eigentum sowie Geldwäsche. Die Mehrheit der Befragten glaubt jedoch nicht, dass sie im kommenden Jahr mit Wirtschaftskriminalität in ihrem Unternehmen konfrontiert werden.

Mit dieser Haltung dürften sie jedoch allzu zuversichtlich sein, denn Wirtschaftskriminalität wird weiterhin auftreten. Wir sind der Meinung, dass Unternehmen ihre Präventions- und Aufdeckungsprogramme kontinuierlich umsetzen und verbessern müssen, um Betrüger einen Schritt voraus zu sein.

Betrug – Warnzeichen und Schwachstellen Worauf ist zu achten?

Rechnungslegungssysteme

- Schwache interne Kontrollen
- Unrealistische Budgetvorgaben
- Fehlende Kontoabgleiche
- Ungewöhnliche Transaktionsabwicklungsdauer

Inventurzyklus

- Grosse Differenzen in den Beständen
- Zahlreiche Korrekturen der Einträge zum Jahresende
- Warenlager enthalten teure, leicht verkäufliche Waren
- Schwache interne Kontrollen

Personal

- Häufige Wechsel der Angestellten in Schlüsselpositionen
- Keine obligatorischen Ferien oder keine Rotation der Angestellten in Schlüsselpositionen
- Keine Aufgabentrennung

Grundlagen der Studie

Die Global Economic Crime Survey für das Jahr 2009 basiert auf einer elektronischen Umfrage mit über 3'000 Teilnehmenden in 55 Ländern. Mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmenden waren Mitglieder der Geschäftsleitung. An der Schweizer Umfrage nahmen 129 Unternehmen teil – 41% davon sind börsenkotiert.

Kontakte

Gianfranco Mautone

Leiter, Forensic Services, Schweiz
Tel: +41 58 792 1760
E-Mail: gianfranco.mautone@ch.pwc.com

Ralf Baumberger

Direktor
Tel: +41 58 792 1763
E-Mail: ralf.baumberger@ch.pwc.com

Roman Gauch

Direktor
Tel: +41 58 792 1766
E-Mail: roman.gauch@ch.pwc.com

Ian Hasson

Direktor
Tel: +41 58 792 1730
E-Mail: ian.hasson@ch.pwc.com

Maxime Chretien

Direktor
Tel: +41 58 792 9838
E-Mail: maxime.chretien@ch.pwc.com

pwc.ch/forensic

PricewaterhouseCoopers provides industry-focused assurance, tax and advisory services to build public trust and enhance value for our clients and their stakeholders. More than 163,000 people in 151 countries across our network share their thinking, experience and solutions to develop fresh perspectives and practical advice.

© 2009 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. PricewaterhouseCoopers refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.