

Prävention und Aufdeckung von Unterschlagungen

Klug ist jeder, der eine vorher, der andere nachher.

© AUDIT & DUE DILIGENCE Wirtschaftsprüfung GmbH

1070 Wien

August 2011

Inhalt

Einstimmung.....	2
Bedrohung einer Organisation durch Unterschlagung.....	4
Unterschlagung von Geld bzw. einfach verwertbaren Gütern.....	4
Absprachen mit Kunden oder Lieferanten	6
Manipulation von Ergebnissen zur Verschleierung	7
Maßnahmen zur Begrenzung des Unterschlagungsrisikos	10
I. ABC-Analyse	10
II. Tiefenanalyse und Prävention	11
III. Unterschlagungsprüfung.....	12

Einstimmung

Beinahe jeden Tag berichten die Medien über wirtschaftskriminelle Fälle in Unternehmen. Sei es der Bankangestellte, der Kredite fingiert oder der Manager, der Aktivitäten im Ausland vortäuscht oder die Kassierin, die ihr Haushaltsgeld aufbessert - die Täter entstammen offenbar allen Schichten, die betroffenen Organisationen reichen von Unternehmen im wirtschaftlichen Sinn über Vereine bis in den öffentlichen Bereich.

Dabei bestätigen Studien, dass nur ein Bruchteil der entdeckten Fälle an die Öffentlichkeit gelangt und wohl nur ein Bruchteil der Unterschlagungen auch entdeckt wird.

Unterschlagungen beeinträchtigen die Wirtschaftlichkeit einer Organisation, ja sie können sogar deren Existenz gefährden. Dennoch werden sie heute eher zufällig entdeckt und meist erst dann, wenn oft schon großer Schaden verursacht wurde.

Wir möchten im Folgenden die Vielfalt der Bedrohungen aufzeigen, ohne jedoch einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Zudem muss man sich bewusst sein, dass eine vollständige Prävention nicht möglich ist, da die Risiken einem ständigen Wandel unterworfen sind und auch nicht lückenlos antizipiert werden können bzw. eine zusätzliche Präventionsmaßnahme oft mit hohen Kosten verbunden ist. Die Erscheinungsformen der Risiken sind eben vielfältig, nahezu unbegrenzt.

Insbesondere in Bereichen, in denen eine vertretbare Präventionsmaßnahme nicht umgesetzt wird, besteht die Möglichkeit einer ex-post-Analyse.

In der Folge möchten wir darstellen, wie Sie sich vor diesem Risiko schützen können – diskret, schnell und effizient.

Wir beschäftigen uns seit längerem mit der Bekämpfung von Unterschlagungen, die wesentlichen Erfahrungen daraus sind in einem Buch¹ nachzulesen.

¹Bachleitner / Stellner, “Unterschlagungen“ Untertitel: Vorbeugungsmaßnahmen, Aufdeckung, Schadensminimierung, erschienen im März 2006 bei Linde Verlag

Bedrohung einer Organisation durch Unterschlagung

Die folgende Auflistung ist keineswegs vollständig, sondern nur ein kleiner Auszug aus der Vielfalt der Praxisfälle. Sie soll nur in einfachen Überschriften die eklatantesten Risiken benennen und in kurzen Worten beschreiben.

Unterschlagung von Geld bzw. einfach verwertbaren Gütern

„Das Sechsertragerl Bier rollte auf dem Förderband gleich mehrfach durch den Rücknahmeautomaten. Die Maschine erfasste Dutzende leere Flaschen und errechnete die entsprechende Gutschrift. Der nachfolgende Einkauf fiel wieder günstiger aus.	Schauplatz war ein Supermarkt im Pinzgau. Bei der Konsumentin handelte es sich um die Filialleiterin. Sie betrog nicht nur beim Leergut. Monatlich betrug der Schaden 3000 Euro.“
---	--

Dies ist nur eines von vielen Beispielen, die regelmäßig in den Tageszeitungen erscheinen. Überall wo Geld oder einfach verwertbare Güter im Spiel sind, ist besondere Vorsicht angebracht. Der Handel nennt dies einfach „Schwund“, ein Großteil davon „verschwindet“ in den Taschen von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern.

Sei es der Griff in die Kassa, die Doppelverbuchung einer Rechnung oder die Übernahme nicht vorhandener Ware; für das Unternehmen entsteht dadurch oft ein enormer Schaden. Zudem wird der Einzelfall zur Gewohnheit, aus der Gewohnheit ein „Gewohnheitsrecht“, das schlechte Gewissen weicht Argumenten wie „ich verdiene ohnedies viel zu wenig“.

Absprachen mit Kunden oder Lieferanten

„Die Zusammenarbeit zwischen dem Einkauf und dem Lieferanten funktioniert exzellent. Der Lieferant tut alles, was wir von ihm erwarten. Zeitweise müssen wir direkt dafür sorgen, dass er überlebt.“ Es stellte sich dann heraus, dass die enge Zusammenarbeit zwischen dem Einkauf und dem Lieferanten nicht

nur zu ungerechtfertigten Nachverrechnungen seitens des Lieferanten führte, sondern dass auch einzelne Preise im Marktvergleich unangemessen hoch waren. Die „Bezahlung“ des Einkäufers erfolgte in einer für das Unternehmen unsichtbaren Form direkt durch den Lieferanten.

Auf den ersten Blick läuft alles korrekt. Es gibt Rechnungen mit genehmigten Preisen, diese werden ordnungsgemäß verbucht und auch ordnungsgemäß bezahlt. Doch in Wirklichkeit entspricht die „gelieferte“ Ware nicht dem bezahlten Preis bzw. ist im schlimmsten Fall gar nicht vorhanden.

Erst die Kenntnis über die Beziehungen im Hintergrund – die Eigentümerin des Lieferanten ist die Lebensgefährtin des Sohns des Einkäufers – macht einen misstrauisch.

Nur durch gezielte Untersuchungen sind derartige Absprachen auffindbar, nur durch geeignete Kontrollsysteme und Vorgaben zu verhindern.

Manipulation von Ergebnissen zur Verschleierung

Auszug aus „Unterschlagungen“²

Innerhalb der FlowTex-Gruppe wurde zunächst zwischen den Gesellschaften KSK und FlowTex ein Kaufvertrag über horizontale Bohrsysteme abgeschlossen. Der Kaufvertrag diente lediglich als Mittel zur Täuschung der potenziellen Finanzierungs- und Refinanzierungspartner (Leasinggeber und Banken). Es wurde daher ein nicht der FlowTex-Gruppe angehöriger Finanzierungspartner gesucht, der in den Kaufvertrag (KSK – FlowTex) eintrat und den Kaufpreis finanzierte. Die Finanzierungspartner, KSK und FlowTex einigten sich über die Vertragsübernahme. In weiterer Folge zahlte der Finanzierungspartner (=Leasinggeber) den für die Bohrsysteme vereinbarten Kaufpreis an KSK aus und verleaste diese an die FlowTex. Der Finanzierungspartner (=Leasinggeber) selbst wiederum

verkaufte den Barwert der Forderungen aus diesen Leasingverträgen an Banken.

Aus der Sicht der FlowTex-Gruppe wurde kurzfristig ein Verkaufserlös realisiert, dem langfristige Leasingverpflichtungen gegenüberstanden. Der Mittelabfluss aus den Leasingzahlungen war auf Grund der Langfristigkeit der Leasingverträge wesentlich später als der Mittelzufluss aus dem Verkaufserlös der Kaufverträge. Um die laufenden Leasingverpflichtungen der FlowTex nachhaltig erfüllen zu können, wurden erneut Scheinverträge abgewickelt.

Im Insolvenzverfahren der FlowTex-Gruppe wurde letztendlich festgestellt, dass von den ca. 3.000 vollzogenen Leasingverträgen nur ca. 280 Bohrsysteme tatsächlich existent

²Bachleitner / Stellner, „Unterschlagungen“, Seite 48ff

waren. Es wurden demnach ca. 2.720 Kaufverträge und in der Folge Leasingverträge für nicht vorhandene Bohrsysteme bzw. für existente Bohrsysteme mehrfach abgeschlossen. Für die physische Übernahme der Bohrsysteme durch den Leasinggeber wurden die Schilder mit den Gerätenummern ausgetauscht, sodass eine Übereinstimmung mit den vertraglichen Unterlagen gegeben war.

Zur Verhinderung einer falschen Darstellung des Jahresabschlusses gibt es per Gesetz eine Reihe von Maßnahmen wie beispielsweise Abschlussprüfungen bei Aktiengesellschaften. Dennoch zeigen Beispiele wie FlowTex, Parmalat oder Enron, dass der Wirtschaftsprüfer nicht in der Lage ist, jede Unterschlagung aufzudecken. Zu seiner Verteidigung: sein Ziel ist in erster Linie die Feststellung der Ordnungsmäßigkeit und nicht das Finden von Veruntreuungen. Da die Unterschlagungsprüfung ein anderes Ziel als die Abschlussprüfung verfolgt, sind auch die Prüfungsansätze unterschiedlich.

Maßnahmen zur Begrenzung des Unterschlagungsrisikos

AUDIT & DUE DILIGENCE Wirtschaftsprüfung GmbH bietet Ihnen eine Reihe von Maßnahmen. Diese reichen von der Prävention durch Vorschläge zur Verringerung des Unterschlagungsrisikos bis zur Aufdeckung von Unterschlagungen. Wir haben diese im Folgenden beispielhaft erklärt. In der Praxis werden die zu setzenden Handlungen jeweils an den Bedarf des Auftraggebers angepasst. Dabei kann auch eine Kombination von mehreren der unten angegebenen Maßnahmenpakete entstehen.

I. ABC-Analyse

In unserer Muster-AG sieht ein Ergebnis beispielsweise so aus:

Unternehmensprozess	Risiko
Materialeinkauf	A
Handelswaren	B
Investitionsgüterbeschaffung	C
Produktion	C
Vertrieb Inland	B
Vertrieb Ausland	A
Administration	B

Durch eine Reihe von Checks erfolgt eine objektive Risikobewertung auf der Ebene der Unternehmensprozesse. Oft als Einstieg betrachtet, führt die ABC-Analyse in einer kurzen, vorher definierten Zeit zu einer Auflistung der wesentlichen

Risikobereiche bezogen auf das Unterschlagungsrisiko. Die Klassifizierung in A-, B- und C-Risiko gab dieser Analysemethode den Namen.

II. Tiefenanalyse und Prävention

Durch eine Analyse der IST-Verhältnisse eines vorweg bestimmten Bereichs (z.B. für ein A-Risiko im Einkaufsbereich) wird das Unterschlagungsrisiko im Detail aufgezeigt und definiert.

Risiko	Beschreibung	Maßnahme	Bewertung
Kontoneuanlage und -löschung im Kreditorenbereich durch Mitarbeiter durchführbar	Überweisung auf eigene Konten machbar	Einschränken Ausgabe von Änderungen auf Liste, Kontrolle der Liste durch Vorgesetzten	10
Mengenänderungen durch Rechnungsprüfung durchführbar	Bezahlung nicht gelieferter Ware möglich	Mengenänderung vom Wareneingang eintragen	9
...			

Diese Maßnahmen liefern die Basis für Verbesserungen bzw. für punktgenaue Suche nach Unterschlagungen. Der Ansatz betrachtet den IST-Zustand und die IST-Prozesse eines bestimmten Bereichs, ermittelt fehlende Kontrollaspekte und Risikoaspekte. Es wird damit auch ein wesentlicher Beitrag zur Prävention von Unterschlagungen geliefert.

III. Unterschlagungsprüfung

Die Unterschlagungsprüfung durchleuchtet anhand der vorhandenen Daten unter Einbeziehung ergänzender Informationen bestimmte Geschäftsfälle aus festgestellten oder auch vermuteten Risikobereichen. Der Unterschlagungsprüfung geht meist eine ABC-Analyse und / oder eine Tiefenanalyse voraus. Im Ergebnis sollte idealtypisch festgestellt werden, ob eine Unterschlagung vorliegt oder auch nicht besteht bzw. welche Verdachtsmomente zu entkräften sind. Es geht hier insbesondere darum, die Täter namhaft zu machen, Beweismittel sicherzustellen und nach Möglichkeit auch die Schadenshöhe zu erheben, um dem Unternehmen die Grundlagen für eine Schadenswiedergutmachung zu liefern. Auch dieser Prüfungsansatz soll Impulse für präventive Maßnahmen beisteuern. Die Unterschlagungsprüfung kann anlassbezogen in einem lebenden Unternehmen oder auch in einem Konkursfall erfolgen.