

Notwendig sind firmen- und branchenbezogene Konzepte

Der Fall HEROS, Korruption bei Automobilherstellern, illegale Beschäftigung im Bau, Doping im Profi-Sport, die Plagiate aus China – dies sind nur einige wenige Facetten der Wirtschaftskriminalität. Angesichts der Breite des Deliktfeldes und der Unschärfe des Begriffs sind Statistiken über „Wirtschaftskriminalität“, etwa die Resultate der branchenübergreifenden Befragungen von Beratungsgesellschaften, nur von begrenztem Aussagewert. Nützlich für Prävention und Aufklärung sind branchenspezifische, länderbezogene und funktionsgebundene Aufarbeitungen.

Von Dr. jur. Lutz Viëtor, Berlin

Wirtschaftskriminalität ist ein aktuelles Medienthema – und damit auch der Führungsebene in den Unternehmen als Problemfeld zu vermitteln. Zudem ist sie ein schadensträchtiges Thema. Trotzdem fällt es vielen Unternehmen schwer, eine schlüssige Präventionsstrategie zu formulieren oder wirksam umzusetzen. Nicht unerheblich ist dabei die Zuordnungsproblematik. Weniger we-

Über unseren Autor:



Dr. jur. Lutz Viëtor, ist Diplom-Kriminalist und Geschäftsführender Gesellschafter der „ISG International tätige Sicherheitsgesellschaft mbH“ in Berlin. Seit über 15 Jahren ist er international als Sicherheits- und Krisenberater sowie als Projektmanager im Unternehmens- und Wirtschaftsschutz tätig, u.a. für Staatsbanken, die Öl- und Gasindustrie und große Handelsunternehmen. Dieser Beitrag beruht auf seinem Vortrag „Aktuelle Erscheinungsformen der Wirtschaftskriminalität“, gehalten anlässlich der Führungskräfte tagung des VSW Baden-Württemberg in Berlin (19.-21.7.06). Kontakt zum Autor: www.security-isg.com

gen der offenen Frage, ob alle kriminellen Aktivitäten gegen ein Wirtschaftsunternehmen darunter fallen – also auch der Diebstahl – oder nur die per Gesetz und von den Sicherheitsbehörden so bezeichneten Delikte. Problematisch für die Unternehmen ist insbesondere die breite Grauzone von kriminellen beziehungsweise illoyalen Handlungen. Dies erschwert die frühzeitige Erkennung und kompliziert die Aufdeckung. Zudem werden wirtschaftskriminelle Delikte – oft unter Missbrauch von scheinbar normalen und geordneten Funktionsabläufen – zunehmend miteinander verknüpft auftreten. Auch handeln Innen- oder Außentäter arbeitsteilig, aber gemeinschaftlich. Dass dabei oft Führungspersonal nicht unbeteiligt erscheint, erschwert die planmäßige Prävention, Aufdeckung und Untersuchung weiter. Auch für die betrieblichen Ermittler ist diese Gemengelage nicht einfach, der Zeitpunkt für konkrete Maßnahmen ist nicht konfliktfrei zu bestimmen. So wird oft erst spät deutlich, dass es sich bei einer Schaden auslösenden Ereignisabfolge um Wirtschaftskriminalität und nicht nur um aggressiven Wettbewerb oder um andere Handlungen im Grenzbereich der Legalität – oder vielleicht nur um ein außergewöhnlich ideenreiches, aber legales Vorgehen handelte. In vielen Unternehmen sind zudem die Zuständigkeiten für solche komplexen Ereignisse und deren Bewertung nur unzu-

reichend geklärt.

Problematisch, insbesondere für international tätige Unternehmen, ist auch, dass die rechtliche und kulturelle Bewertung von Wirtschaftskriminalität weltweit nicht übereinstimmt. Was in Deutschland schon strafrechtlich relevant ist, wird in anderen Ländern als normales Geschäftsgebaren gesehen oder als notwendig toleriert, im Rahmen von Competitive Intelligence möglicherweise sogar gefördert. Insbesondere bei jüngeren Expats kommt es vor, dass dies nicht richtig eingeordnet wird, gelegentlich ist dieser bei seiner Rückkehr bereits bewusst oder unbewusst Bestandteil eines – im Ausland akzeptierten – in Deutschland aber kriminellen Netzwerkes. Prävention beinhaltet somit auch Präventiv-Ermittlungen und Bewertungen nach Auslandseinsätzen und Projekten mit intensiveren Kontakten in unsichere Bereiche.

Ein Beispielfall:

Eine international tätige Unternehmensgruppe beschloss nach unzureichenden Betriebsergebnissen einen Firmenbereich zu verkaufen. Verhandlungen mit einer interessierten, in der Branche eingeführten Firma wurden nach zweijähriger Dauer vom Interessenten abgebrochen. In dieser Zeit hatte der Kaufinteressent alle notwendigen Informationen zum Kauf erhalten. Spätestens mit dem Abbruch der Verhandlungen begann das zunächst kaufinteressierte Unternehmen mit dem Versuch, das Kaufobjekt entweder sehr günstig zu übernehmen oder es in die Insolvenz zu treiben, um dann mit einem neu gegründeten Unternehmen die Kunden zu übernehmen. Das Vorgehen sah so aus: Nach Aufbau von ersten persönlichen Kontakten und Austausch der umfassenden Unterlagen zur Firmenbewertung erfolgte ein zielgerichtetes Ansprechen und Beeinflussen von Angestellten in Führungspositionen, unter anderem verbunden mit Job-Zusagen. Nach Abbruch der Verkaufsverhandlungen wurde diese Mitarbeiter zur Sammlung von Betriebsinterne, etwa Daten über Kunden, Lieferanten, Preise und allgemeine Schwachstellen angestiftet. Am Markt wurde gleichzeitig verbreitet, dass das zur Übernahme vorgesehene Unternehmen erhebliche wirtschaftliche Schwierigkeiten hätte, wichtiges Personal den Wechsel vorbereite und insoweit eine Vergabe von Aufträgen sehr riskant sei. Diese Negativinformation hatte zunächst Erfolg, weil sie mit Fakten arbeitete, die von im Unternehmen tätigen

Angestellten besorgt wurden.

Die Gegenwehr begann spät, war aber partiell noch erfolgreich, so dass der Niedergang des Unternehmens abgewehrt und Beweise für strafrechtlich relevantes Handeln und Schadenersatzansprüche gesichert werden konnten. Es stellte sich heraus, dass im gesamten Ablauf Korruption eine vorbereitende und begleitende Rolle spielte: So hatten korrumpierte Mitarbeiter die Entscheider bei Kunden falsch informiert, damit diese vom Angreifer abgeworben werden konnten. Nur durch Offenlage der Beweise und offensives Ansprechen der Absprung bereiten Kunden konnte der wirtschaftliche Schaden begrenzt werden.

Festgestellt wurden bei den vorpolizeilichen Ermittlungen die Delikte Korruption, Abwerbung, unerlaubter Wettbewerb, Leistungs- und Subventionsbetrug, Computerkriminalität zum Verrat von Geschäftsgeheimnissen. Eine nachträgliche Analyse belegte auch, dass sich eine vergleichbare Vorgehensweise des Kaufinteressenten in den letzten 15 bis 20 Jahren mehrfach feststellen ließ.

Das Beispiel zeigt den fließenden Übergang von normalem (Informationssammlung) zu unseriösem Wettbewerbsverhalten (Abwerbung, Desinformation) und zu kriminellen Delikten (Korruption, unlauterer Wettbewerb). Es lässt die Vielzahl der Einzelaspekte erahnen, die der Angreifer zur Erreichung seines Ziels berücksichtigt hatte. Dennoch hätte das angegriffene Unternehmen den „Wirtschaftskrieg“ früher erkennen und damit gegensteuern können. Präventive Maßnahmen von Werkschutz oder Informationsschutz sowie die Beeinflussung des Klimas im Unternehmen hätten bereits in den Phasen vor, während und unmittelbar nach Abbruch der Verhandlungen erfolgen können. Das Problem: Die eigenen Angestellten waren wegen der ungewissen Zukunft verunsichert, so kamen von diesen keine warnenden Hinweise.

Präventionskonzepte

Am Anfang betrieblicher Präventionskonzepte steht die Entwicklung einer Sicherheitskultur für das Unternehmen mit eindeutigen Handlungsrichtlinien, auch für die Risikoanalyse und Risikobewertung. Zumindest arbeitsrechtlich ist dabei auch ein eventuell vorhandener Verhaltenskodex nützlich – er sollte aber in seiner „kulturbildenden“ Wirkung nicht überbewertet werden. Bezogen auf das Themenfeld Wirtschaftskriminalität bedeutet dies vor allem die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Erscheinungen und Auswirkungen

wirtschaftskrimineller Handlungen und vor allem ihrer erkennbaren Vorstufen. Geeignet sind Unterweisungen, Fallauswertungen und die Einrichtung einer die Anonymität wahrenen anti-fraud-hotline oder eines externen Ombudsmanns.

Als Grundlage für die Sensibilisierung oder auch aufbauende Präventionsmaßnahmen sind die regelmäßig in den Medien veröffentlichten Analysen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sicher besser als nichts, aber ausreichend sind sie wegen des meist fehlenden Branchenbezugs, der internationalen Ausrichtung, einer oft vagen Begrifflichkeit und der Tatsache, dass es sich um Selbstauskünfte von Betroffenen – und eventuell auch Tätern – handelt, eher nicht. Es ist also Eigeninitiative notwendig: Wer vor der Aufgabe steht, Wirtschaftskriminalität zu verhindern, die im oder gegen das Unternehmen entsteht, braucht weitere Grundlagen, so Erfahrungen und Auswertungen aus dem eigenen Unternehmen und der eigenen Branche. Doch die Praxis sieht anders aus: Werden Sicherheitsaufgaben umfassend und seit langem extern vergeben, werden die Dienstleister immer häufiger gewechselt und die verbliebenen Sicherheitsaufgaben im Unternehmen dezentralisiert, fehlt oft die Kompetenz und ganzheitliche Bewertung. In anderen Fällen ist der Ermittlungsdienst nicht ausreichend ausgebaut, Datenschutz und Geheimschutz sind oft an verschiedenen Stellen angebunden, mit der Folge, dass der Informationsaustausch unzureichend ist oder völlig unterbleibt. Prävention sollte somit bei der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen ansetzen.

Erforderlich ist ein Screening der Gefährdungslage mit Risikoanalyse und den entsprechenden Schlussfolgerungen. Die Standardvorgehensweisen dafür sind bekannt. Vernachlässigt wird aber oft, dass es gerade bei der zielgerichteten Wirtschaftskriminalität gegen Unternehmen eine Eskalation gibt. Sind andere Einflussnahmen und Wege verschlossen, weichen Täter zunehmend auf Delikte aus, die sich direkt gegen die Unternehmer und Entscheider richten, was die aktuellen Analysen vernachlässigen und die Kriminalstatistik nicht ausreichend differenziert. Insbesondere mit Bedrohungen ist hier zu rechnen. Je nach örtlicher Gewaltkultur und Täterinteresse kann dies bis zur Geiselnahme führen. Dies zeigt, wie wichtig eine ganzheitliche Gefahrenanalyse, die branchen- und standortspezifisch sein muss, ist. Auch bei der Bestimmung der Restrisiken gibt es zu viele Defizite. Als hilfreich hat es sich in der Praxis herausge-

stellt, dass auch eine Differenzierung der wahrscheinlichen Täter nach dem Grad der kriminellen Energie, insbesondere auch bei Innentätern, vorgenommen wird.

Zweite Stufe ist die abschreckende und verhindernde Prävention, mit den klassischen Maßnahmen der Überwachung, Regulierung, Kontrolle und Intervention. Dazu zählen die Einrichtung von Sicherheitsbereichen, die Betretens- und Besucherordnung, die Tor- und Streifenkontrollen, die abgestufte Regulierung im Rahmen von Werk- und Objektschutz, von Datensicherheit, Geheim- und Datenschutz, der Fremdpersonenregelungen und Zutrittskontrolle, der Videoüberwachung, durch Schutzeinrichtungen, wie Tresore, Schutzräume, Fassaden- und Außenschutz usw.) All das verhindert letztlich auch Wirtschaftskriminalität, deckt sie auf und dokumentiert sie. Hinzu kommen sollte eine kriminalitätsspezifische Prävention, die softwarebasierte Datenanalysen analysierbarer Prozesse auf relevante Abweichungen vornimmt.

Die dritte Stufe, die aufdeckende und intervenierende Prävention, umfasst die Reaktion und Intervention durch das Krisenmanagement und die Notfallplanung, die Schadensauswertungen, interne und externe Überprüfungen durch Revision und Controlling, die permanenten Gefährdungsanalysen, die Nutzung von Competitive-Intelligence-Ergebnissen und den Forensic Service für interne Untersuchungen. Dazu zu zählen sind auch die Pre-Employment-Checks – gerade bei Kandidaten, die vom Wettbewerber kommen, sollte eine Spionage- oder Sabotagegefahr nicht außer Acht bleiben.

Ist ein Schaden erwartbar oder eingetreten, sollte die forensische Tätigkeit beginnen. Sie wird in den meisten Fällen zur Täteridentifizierung und Überführung dienen und muss in der Lage sein, die für Schadenersatz nötigen Vorgänge zu dokumentieren. Gleichzeitig unterstützen ihre Schlussfolgerungen die Prävention.

All dies ist nötig, weil Unterstützung vom Staat erst kommt, wenn Ereignisse mit ausreichender strafrechtlicher Relevanz vorliegen – dann kann es für das Unternehmen längst zu spät sein. Ohne fachliche Kompetenz, ohne ganzheitlichen Bekämpfungsansatz, ohne branchenspezifische Daten, ohne klare Aufgabenzuordnung und ohne ein Gespür für die schleichenden Entwicklungen und Vorbereitungshandlungen bei Wirtschaftskriminalität wird es schwer, diese Delikte erfolgreich zu bekämpfen. Es ist also betriebliche Eigeninitiative notwendig, unterstützt durch externen neutralen Sachverstand. ✓