

# «Soziale und wirtschaftliche Zeitbomben»

## Christof Müller, Jurist mit Schwerpunkt Wirtschaftskriminalität, im Gespräch

Es gibt keine hundertprozentige Sicherheit für Unternehmen, und wer geschädigt wurde, hat wenig Chancen, sein Geld je wieder zu sehen: Das sagt der auf Wirtschaftskriminalität spezialisierte St. Galler Rechtsanwalt Christof Müller im Interview. Seinen Kampf gegen solche Fälle bezeichnet er als «geistiges Schachspiel».

INTERVIEW: MARCEL BAUMGARTNER  
BILD: ZVG.

### Herr Müller, bezüglich Wirtschaftskriminalität warf der Fall Hafen viele Fragen auf. Wie kann es passieren, dass eine solch enorme Summe veruntreut wird?

**Christof Müller:** Der Fall Hafen ist mir nur aus den Medien bekannt. Er zeigt aber exemplarisch die Risikofaktoren von Wirtschaftskriminalität. Der gefährlichste Täter ist der Insider, der die Organisation und die internen Prozesse sehr gut kennt und diese durch seine Vertrauensstellung mit krimineller Energie zu seinem eigenen Vorteil ausnützt. Solche Täter sind zudem zum überwiegenden Teil Ersttäter, sozial integriert und als Mitarbeiter geschätzt, da sie einen überdurchschnittlichen Arbeitseinsatz leisten und meist keine oder nur kurz Ferien nehmen, um ihr Arbeitsumfeld kontrollieren zu können und die Aufdeckung ihrer Taten zu verhindern. Die Schadenssumme korreliert zudem meist mit dem Zeitraum der Tatbegehung, das heisst, der Täter der schnell entdeckt wird, hat meist gar nicht die Möglichkeit, sehr grossen Schaden anzurichten.

### Wenn sich nicht einmal eine Bank genügend absichern kann, wie soll es denn einem KMU gelingen?

Es ist festzuhalten, dass es keine absolute Sicherheit gibt, weder im privaten noch im geschäftlichen. Börsenkotierte Grossunternehmungen werden aber durch gesetzliche Sorgfaltspflichten, zum Beispiel durch Sarbanes-Oxley act, heute

vermehrt in die Pflicht genommen, sich aktiv und präventiv gegen das Risiko Wirtschaftskriminalität zu wappnen. Mit grossem Aufwand werden dafür Prozesse und Strukturen durchleuchtet und Frühwarnsysteme entwickelt und eingeführt. Ein Fall Hafen würde daher heute entweder sehr viel früher entdeckt werden oder so schon gar nicht mehr möglich sein. Auch die schweizerischen KMU werden zukünftig durch das geplante Rechnungslegungs- und Revisionsgesetz (RRG) in die Pflicht genommen, sich für das Thema Wirtschaftskriminalität zu sensibilisieren und anhand der eigenen Risikobewertung ein Kontrollsystem zu entwickeln und zu implementieren.

Dafür hat man sich vor Augen zu halten, dass Wirtschaftskriminalität von Menschen begangen wird, welche sich in Risikozonen bewegen und dort kriminell tätig werden. Es ist nicht einfach der Computer, das Internet oder die sonstigen Umstände, die die Tat begehen, sondern immer eine Person.

### Laufen solche Taten immer nach demselben Muster ab?

Jeder Wirtschaftskriminelle – die männliche Form ist gewollt gewählt, da Statistiken nur rund fünf Prozent weibliche Wirtschaftstäter zeigen – wird durch drei Faktoren in seiner Tathandlung bestimmt: Motiv, Gelegenheit und Methode. Das Motiv ist beim Wirtschaftskriminellen schnell klar, nämlich seine Bereicherungsabsicht. Nur zu einem sehr kleinen Teil sehen wir Engpass-täter oder Täter aus altruistischen Gründen, wel-

che in die unternehmenseigene Portokasse greifen. Gelegenheit ergibt sich sodann aus dem persönlichen Arbeitsumfeld des Täters. Zur eigentlichen Tatbegehung muss danach noch eine Methode entwickelt werden. Dazu ein ganz simples Beispiel: Der Buchhalter, der aus Versehen eine Zahlung von 56'718.55 Franken auf das falsche Bankkonto überwiesen hat, bemerkt seinen Fehler nach fünf Monaten und ruft die Zahlung zurück. Gleichzeitig fällt ihm aber auf, dass ihn niemand darauf angesprochen hat. Damit hat er eine Lücke im Kontrollsystem entdeckt, welche er – sofern er das Motiv und die kriminelle Energie in sich trägt – für seine eigenen Zwecke ausnützen kann. Die Methode ist dabei sehr simpel, da er einen echten Beleg richtig kontiert, aber falsch ausführt. Der Täter kann also beginnen, Transaktionen auf Konten von seinen neu eröffneten Strohfirmen zu leiten. Sofern er darauf angesprochen werden sollte, kann er dies als Fehlbuchungen begründen und die Zahlungen zurück überweisen lassen.

### Viele KMU können sich kein geeignetes Kontrollsystem leisten, sei es aus finanziellen oder zeitlichen Gründen. Und ein Klima des Misstrauens darf ja auch nicht entstehen. Wo liegt die Lösung?

Jede Unternehmung hat schon ein Kontrollsystem - und wenn es nur der Chef persönlich ist, der von Zeit zu Zeit seinem Bauchgefühl durch Nachkontrolle Nachachtung verschafft. Dies hat auch nichts mit Misstrauen zu tun, sondern mit Vorsorge. Ist der Abschluss einer Versicherung

auch schon Misstrauen? Nein! Dies ist Risikomanagement und unternehmerische Weitsicht, da man sich mit entsprechenden Risiken, deren Eintretenswahrscheinlichkeiten und deren Verhinderung oder Überwälzung auseinandersetzt. Nicht anders ist das Risiko Wirtschaftskriminalität einzustufen.

Ein geeignetes und adäquates Kontrollsystem baut dabei auf einem Risikoprofil der eigenen Unternehmung auf. Dabei ist zwischen mittelbaren und unmittelbaren Risikofaktoren zu unterscheiden, welche sich zu Risikozonen entweder auf Stufe eines Prozesses, einer Funktion, einer Abteilung oder einer ganzen Unternehmung kumulieren können. Unmittelbar sind acht Faktoren zu benennen: Zugriff auf Vermögenswerte, Komplexität der involvierten Technik, Struktur des Prozesses, erbrachtes Produkt, zeitlicher Druck, Kunden- oder Lieferantennähe, Handlungsspielraum, bisherige Kontrolltätigkeit. Als mittelbar sind sodann die Art der Geschäftstätigkeit der Unternehmung zu nennen, die Unternehmensstruktur, die Einbettung in die wirtschaftliche, gesellschaftliche und rechtliche Umwelt sowie die Unternehmenskultur und die Anspruchsgruppen.

Aus diesen Faktoren können Risikozonen eruiert werden, Risikoprofile erstellt und massgeschneiderte, adäquate Kontrollsysteme entwickelt werden. Es beginnt aber immer mit den Kenntnissen über die eigenen Prozesse, Organisation, der eigenen Mitarbeiter und der Kunden und Lieferanten.

### Welches war für Sie einer der speziellen Fälle im Bereich der Wirtschaftskriminalität?

Einen speziellen gibt es nicht. Jeder Fall von Wirtschaftskriminalität ist auf seine Weise mit Umfeld, Tatbegehung und Personen speziell und neuartig. Kein Fall ist gleich wie der andere. Darin liegt auch der Reiz bei der Sachverhaltsaufklärung und Finanzermittlungen, da es immer von neuem ein geistiges Schachspiel ist. Ganz speziell in Erinnerung sind mir aber die Fälle, in denen die Täter anhand der Komplexität des Falles hofften, straffrei davon zu kommen, ihre Hoffnung aber enttäuscht wurde. So zum Beispiel der Fall eines Anlagebetrügers mit 500 Geschädigten, bei dem die nicht vorhandene Buchhaltung gutachterlich rekonstruiert wurde und dies dann zur Verurteilung führte; eine SAP-Projektbuchhaltung mit 600'000 Datensätzen und 30'000 Dokumentenseiten durchforscht wurde, um nicht autorisierte Zahlungsabflüsse zu finden oder die Analyse von internationalen Bankzahlungsströmen mit einem Gesamtvolumen von umgerechnet 2 Milliarden Franken. Doch es sind auch die kleineren Fälle, die schlussendlich speziell sind, da man auch dort mit professio-



nellen Dienstleistungen den Unterschied machen kann und die direkte «client satisfaction» erfahren darf.

### Sind die Täter nach der Festnahme in der Regel reuig?

Nein, in den meisten Fällen nicht. Der Fall Hafen ist hier wohl eine der Ausnahmen. Normalerweise hat jeder Wirtschaftskriminelle seine «story line», wieso sein Handeln rechtmässig sein sollte, pfannenfertig parat. Aufgabe ist es also, diese erste «story line» anhand des Verdachts und des eruierten Sachverhalts zu entkräften. Danach wird meist gleich eine zweite und dritte «story line» nachgeschoben, bis dann schlussendlich so viele Widersprüche erbracht und die Fakten eruiert sind, dass ein Geständnis und Reue des Täters in Aussicht sind.

### Wie stehen die Chancen des Geschädigten, dass der entstandene Schaden beglichen wird?

Leider sehr schlecht. Alles, was man nicht in den ersten 72 Stunden nach Entdeckung sicherstellen kann, muss als verloren betrachtet werden. Grosse sogenannte «asset recovery»-Aktionen zahlen sich unter dem Strich nur in ganz speziellen Fällen aus.

### Wirtschaftsdelikte schaden dem Ruf der Unternehmen. Dabei bekommt die Öff-

## Zur Person

Dr. oec. HSG et Dr. iur. HSG Christof Müller, Certified Fraud Examiner (CFE), ist Rechtsanwalt mit eigener Advokatur in St.Gallen. Bekannt ist er als Experte für Wirtschaftskriminalistik und Finanzermittlungen sowie Rechtsanwalt mit den bevorzugten Tätigkeitsgebieten Krisenmanagement bei Fällen von Wirtschaftskriminalität, zivil- und strafrechtlicher Vermögensrückführung sowie Geldwäscherei-Compliance und Prävention von Wirtschaftskriminalität. Christof Müller ist ehemaliger Vollamtlicher Dozent für Wirtschaftskriminalistik und Lehrbeauftragter für Interne Revision an der Universität St. Gallen (HSG) und war Director Forensic Investigations bei PricewaterhouseCoopers in Zürich. Heute ist Christof Müller Inhaber der Advokatur Dr. Dr. Christof Müller ([www.acm-law.ch](http://www.acm-law.ch)), St. Gallen und der CMC Christof Müller Consulting, St. Gallen.

Weiterführende Literatur von Christof Müller auf: <http://www.acm-law.ch/aktuell/publikationen/index.htm>



## Wie steht es um Ihr Softwareprojekt? Ihre Lösung =creasoft

### Unterstützung nach Wunsch, Outsourcing nach Bedarf

Nehmen Sie Platz und entspannen Sie sich. Zahlreiche namhafte Unternehmen profitieren bereits von unserer Unterstützung.

Gönnen auch Sie sich das Erfolgserlebnis unseres Drei-Säulen-Modells: mit Schulung, Projektmanagement und Programmierung.

Vereinbaren Sie einen Beratungstermin. Es lohnt sich! **Tel. +423 375 8200**

enderwerbung.com

**Nehmen Sie Platz  
und entspannen Sie sich**

# creasoft ag

Weiherring 115 . FL 9493 Mauren . www.creasoft.li

### fentlichkeit ja nur einen Teil davon mit. Wie viele Fälle werden hinter verschlossenen Türen geregelt?

Umfragen zeigen, dass die Anzeigequoten heute noch bei zirka 15 bis 20 Prozent liegen. Diese Quote wird aber weiter dramatisch zurückgehen - und nicht nur, weil man um seinen Ruf besorgt ist, sondern weil man sich als Geschädigter eventuell selber strafbar gemacht hat. Dafür hat der Gesetzgeber mit der Einführung der Strafbarkeit der Unternehmung wegen mangelnder Organisation (Art. 100quater StGB; in Kraft seit dem 1. Oktober 2003) selbst gesorgt.

Die anwaltliche Klärung dieser Rechtsfrage führt heute schon in den meisten Fällen dazu, dass der Schritt nach aussen nur noch unter grossem Bedacht und unter kontrollierbaren Umständen gewählt wird. Dass damit die spezial- und generalpräventive Wirkung von Strafnormen geschwächt wird, versteht sich von selbst. Ganz generell ist die Tendenz des Gesetzgebers zu beklagen, sich mit immer neuen Straftatbeständen vom Erwartungsdruck der Öffentlichkeit, welche die Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität immer vehementer einfordert, zu ent-

lasten. Dabei ist mit aller Deutlichkeit zu sagen, dass wir im Bereich der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität keinen Gesetzesnotstand mehr haben - ganz im Gegenteil - sondern einen Vollzugnotstand der nur schon bestehenden Strafnormen.

### Wirtschaftskriminalität beginnt im Grunde schon bei kleinen Delikten. Aber seien wir ehrlich, vieles davon wird doch im Allgemeinen einfach goutiert, oder?

Die Sozialwissenschaften lehren uns, dass es ein gegenseitiges Lernen und Legitimieren gibt. Dort, wo also nicht sanktioniert wird, schleicht sich Legitimation ein. Legitimation führt dann zum Lernen und Nachahmen. Der Staat, die Gesellschaft und die Wirtschaft selbst haben ein primäres Interesse, Grenzen zu ziehen und Überschreitungen zu sanktionieren. Das Wirtschaftsstrafrecht muss dabei aber so eng umrissen bleiben, dass es auch durchgesetzt und vollzogen werden kann.

### Experten bringen die steigende Wirtschaftskriminalität mit dem steigenden Leistungsdruck in Zusammenhang.

### Darf man heute von seinen Angestellten nichts mehr verlangen?

Ich gehöre nicht zu diesen Experten. Für mich ist die Erosion der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Loyalität auf allen Hierarchiestufen das zentrale, fördernde Element von unternehmensinterner Wirtschaftskriminalität.

Wenn Mitarbeiter so schnell über den Tisch gezogen werden, um ihnen die Reibungswärme als Nestwärme zu verkaufen oder sich Mitarbeiter nur noch als Spielmasse auf Abruf fühlen, muss sich nicht wundern, wenn diese dann nur noch auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind und sich eine Mitnahmementalität von der untersten bis obersten Hierarchiestufe entwickelt. Diese Tendenzen, die sich zunehmend akzentuieren, sind soziale und wirtschaftliche Zeitbomben, welche auch wirtschaftskriminelles Verhalten primär fördern. Es ist daher nicht vermessen zu orakeln, dass uns noch eine sehr unruhige Zukunft in Sachen Wirtschaftskriminalität bevorsteht.

Anzeige

## DRUCKT FARBE, KOSTET SCHWARZWEISS.

Haben Sie es auch langsam gesehen, das mit dem Grau in Grau auf all Ihren gedruckten Dokumenten? HP bringt jetzt Farbe in Ihr Alltagsleben - mit dem Laserdrucker CLJ 3800N für Fr. 1349.- und dem multifunktionalen Laserdrucker CLJ 2840 AIO für Fr. 1199.-. Gleich viel übrigens wie die Schwarzweissdrucker LJ P3005N und LJ 3392 AIO, bringen aber alles in Farbe. Angebot gültig bis 31. Dezember 2006.



HP COLOR LASERJET 3800N  
**CHF 1349.-**  
inkl. MwSt. Art.-Nr. Q5982A

- Schnelle 21 Seiten/Min. in Farbe und s/w
- Steuerung des Farbzugangs nach Anwender oder nach Applikation regulierbar
- Ideal für Arbeitsgruppen bis zu 10 Personen
- Einfache Bedienung, Installation und Wartung



HP COLOR LASERJET 2840 AIO  
**CHF 1199.-**  
inkl. MwSt. Art.-Nr. Q3950A

- Drucken, scannen, kopieren und faxen in einem Gerät
- Schnelle 19 Seiten/Min. s/w und 4 Seiten/Min. in Farbe
- Ideal für Arbeitsgruppen bis zu 5 Personen
- Einfache Bedienung, Installation und Wartung

**MTF**  
Quality IT-Services

0423 399 35 35  
www.mtf.ch

Schiessa 6 BBB Center, FL-9495 Triesen



2006  
Preferred Partner

