

Der Fährtenleser

Alexander Schuchter Der forensische Prüfer weiss genau, wie Wirtschaftskriminelle ticken. Er hat in seiner Karriere schon über hundert Täter befragt.

SVEN MILLISCHER

Eigentlich sind sie die perfekten Mitarbeiter: charmant, überdurchschnittlich intelligent, kreativ, langjährig engagiert und entscheidungsfreudig. Entsprechend haben diese Herren mittleren Alters – es sind zumeist Männer – bereits steil Karriere gemacht, bekleiden mittlere bis höhere Führungsjobs und geniessen hohes Ansehen im Betrieb. Die firmentypische Aussage «Wir haben volles Vertrauen in diese Person» macht Alexander Schuchter jedoch stutzig: «Der Unterschied zwischen einer integren und erfolgstreibenden Führungskraft und einem Wirtschaftskriminellen ist marginal.» Es gehe um Nuancen im Persönlichkeitsprofil wie ausgeprägtere sozialmanipulative Fähigkeiten. Mit anderen Worten: Solche Personen gewinnen spielend das Vertrauen anderer Leute zum eigenen Nutzen. Diese machiavellistische Intelligenz sei für Firmen gefährlich, sagt Schuchter: «Es verleitet vertrauensvolle Vorgesetzte oder Kontrollinstanzen dazu, nachlässig zu werden und nicht mehr so genau hinzuschauen.»

Schuchter muss es wissen. Der Vorarlberger lebt in St. Gallen und arbeitet als Dozent und forensischer Prüfer. Er wird von Firmen gerufen, wenn sie Verdacht schöpfen, dass eine erfolgreiche Spitzenkraft vielleicht doch ein ausgebuffter Wirtschaftskrimineller sein könnte. Nebst dem Durchkämmen von Datenbergen setzt Schuchter dabei auf forensische Interviews: Der promovierte Betriebswirt befragt den mutmasslichen Täter und sein Umfeld gezielt auf Verdachtsmomente hin. Dabei achtet er besonders auf bestimmte Veränderungen in der Körperhaltung, im Gesicht oder der Stimme. Eine Tätigkeit, die viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl benötigt. Dabei kann der zertifizierte Forensiker auf weit über hundert persönliche Begegnungen mit Wirtschaftskriminellen zurückgreifen. Seit mehr als zehn Jahren setzt er sich mit den Profilen solcher Delinquenten auseinander und unterrichtet auf dem Gebiet.

Die Initialzündung, sich mit dem Thema Wirtschaftskriminalität auseinanderzusetzen, brachte ein verunglücktes Praktikum in Österreich. Vor Abschluss seines BWL-Studiums hätte Schuchter eigentlich eines bei einer Wirtschafts- und Steuerrechtskanzlei

Der damalige HSG-Student war unfreiwillig in einen Wirtschaftskrimi geraten.

absolvieren wollen. «Kurz vor Antritt hiess es, ich könne jetzt doch nicht in der Kanzlei arbeiten», erinnert er sich. Den Absagegrund erfuhr Schuchter später aus der Zeitung. «Die gesamte Führungsetage der Kanzlei sass in Untersuchungshaft.» Der Student war unfreiwillig mitten in einen Krimi geraten. Für Schuchter eine Erweckung, denn im Uni-Studium war diese dunkle Seite des Wirtschaftens nie thematisiert worden. Der Fährtenleser aus Pfadi-Zeiten hatte seine Berufung gefunden.

Nach Abschluss des BWL-Studiums heuerte Schuchter zunächst als Controller an und wechselte dann in die interne Revision, wo er sich intensiv mit Kontrollsystemen auseinandersetzte: Was sind Warnsignale in der Finanzbuchhaltung und wie lassen sich diese Hinweise rasch identifizieren? Später fokussierte er sich auf forensische Sonderermittlungen bei einem Big-Four-Wirtschaftsprüfer, wo er verschiedene Gruppen leitete. «Ob Handel, Industrie, Banken oder die öffentliche Hand, in allen möglichen Bereichen führten wir interne Untersuchungen durch.» Die Klienten wollten dabei stets wissen: Wohin ist das Geld verschwunden? Wer war am Betrug beteiligt? Wie kann man die Mittel wieder zurückholen? Wie hoch ist der Gesamtschaden?

Was Schuchter persönlich jedoch am meisten umtrieb, war die Frage, wie eine solche Tat hätte verhindert werden können. Und darauf weiss niemand eine bessere Antwort als die Täter selbst. Die Idee für eine Dissertation an der Universität St. Gallen war geboren. Schuchter fokussierte sich auf Motive und Handlungen der Delinquenten und zog daraus Schlüsse für Prävention und Früherkennung in Unternehmen. Seine 2012 erschienene Doktorarbeit «Perspektiven verurteilter Wirtschaftsstraftäter» basiert auf Interviews mit 13 Delinquenten. «Zum Glück halfen mir zahlreiche Staatsanwälte, den Erstkontakt zu den Tätern herzustellen», sagt er. Sei das Eis erst einmal gebrochen gewesen, hätten ihm viele Wirtschaftskriminelle einen tiefen Einblick in ihre Denkweisen und Täuschungstaktiken gewährt. Am meisten habe ihn dabei überrascht, wie unterschiedlich die Straftäter und ihre Motive waren. «Die simple Formel «Gier frisst Hirn» greift viel zu kurz», sagt er. Es sei deshalb eine «Mission: Impossible», bereits bei der Rekrutierung spätere Delinquenten herausfiltern zu wollen.



Forensik-Prüfer Alexander Schuchter: «Die simple Formel «Gier frisst Hirn» greift viel zu kurz.»

Insofern ist die von ihm entwickelte Tätertypologie auch nicht zu pauschalisieren, sondern zeigt Persönlichkeitstendenzen auf. Der in der Schweiz am häufigsten verbreitete Typus sei der «verunglückte Weisskragen», sagt Schuchter. Dabei handelt es sich um loyale, langjährige Mitarbeiter, denen man die Delinquenz am wenigsten zutrauen würde. Schuchters Gespräche haben gezeigt, dass sich dieser Typus einem existenzbedrohenden Druck ausgesetzt sieht. Dabei kann der Druck ein rein subjektives Gefühl sein. Sprich: Der potenziell Wirtschaftskriminelle stellt extrem hohe Ziele an sich selbst, die er mit legalen Mitteln fast nicht erfüllen kann. Oder der Druck

Wirtschaftskriminelle haben ein Moralempfinden, aber eines mit Verfallsdatum.

entspricht tatsächlich einem harschen, belastenden Berufsumfeld, in dem Grabenkämpfe an der Tagesordnung sind und die Führung schier unerreichbare Vorgaben macht. In beiden Varianten hadert der verunglückte Weisskragen zunächst mit der schier ausweglosen Drucksituation. Dabei betont Schuchter: «Auch Wirtschaftskriminelle haben ein Moral- und Integritätsempfinden, allerdings eines mit Verfalls-

datum.» Als Delinquenz-Trigger dienten meistens Einzelereignisse: Der verunglückte Weisskragen fühlt sich beispielsweise vom Chef ungerecht behandelt. Oder es treten zusätzlich private Belastungen wie Schulden oder Eheprobleme auf.

Mit der Tat will der Weisskragen also ein fast nicht zu bewältigendes Problem lösen. Die Forschung habe dabei gezeigt, so Schuchter, dass Wirtschaftskriminelle zwar ausgeklügelte Delikte vollbringen würden, aber besonders schlecht darin seien, deren Tragweite und Konsequenzen abzuschätzen. «Der Irrglaube herrscht vor, es gebe einen Rückweg aus der Illegalität.» Ist die Hürde einer ersten Tat überwunden, verändert sich nicht selten auch die Tätertypologie. Und zwar, wenn der Täter merkt, dass das Problem durch sein Delikt nicht gelöst wird. Dann tritt beispielsweise der «Raubritter im Massenzug» in den Vordergrund. Er weist eine konfliktbereite Haltung auf, die darauf fokussiert ist, das Lügegebäude am Leben zu erhalten. Mit anderen Worten: Der Weisskragen verliert mit der Zeit seine Gewissensbisse und perfektioniert die Straftat, indem er aktiv jede Schwachstelle im Kontrollsystem zu seinen Gunsten ausnutzt. «Das sind aus meiner Erfahrung häufig Leute, die sich sehr gut mit der IT auskennen und manchmal sogar an der Entwicklung der Kontrollsysteme beteiligt sind», sagt Schuchter. Je länger der Raubzug andauert, desto raffinierter müssen die Finten und falschen Fährten des

Wirtschaftsdelikte

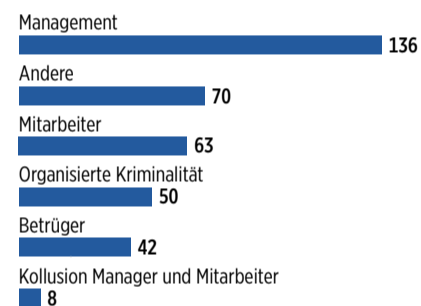
Millionenschäden Im letzten Jahr haben Wirtschaftsdelikte in der Schweiz gemäss einer Studie des Wirtschaftsprüfers KPMG einen Gesamtschaden von 363 Millionen Franken verursacht.

Dunkelziffer Dabei hat sich die durchschnittliche Deliktsumme im letzten Jahr mehr als verdoppelt von 3,3 auf 7,7 Millionen Franken. Wobei gemäss KPMG die Dunkelziffer um ein Vielfaches höher liegt, «da erfahrungsgemäss sehr viele Fälle nicht zur Anzeige gebracht werden».

Prävention Der forensische Prüfer Alexander Schuchter betont, wie wichtig es sei, dass Interne Revision, Compliance und Risikomanagement für wirtschaftskriminelle Taten sensibilisiert seien: «Auffälligkeiten mit Bauchgefühl zu begegnen, verleitet bei Wirtschaftskriminalität zu falschen Schlüssen. Weiterbildungen zu Warnsignalen und Täterprofilen sind für leitende sowie prüfende Organe entscheidend.»

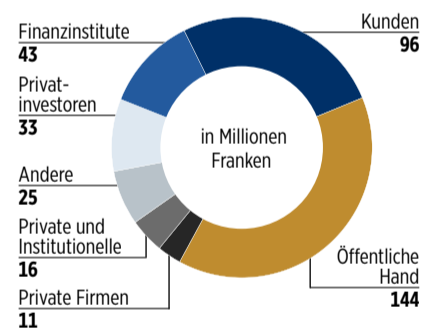
Kriminelle Teppichetage

Wirtschaftskriminalität nach Tätergruppe



Staat als dankbares Opfer

Wirtschaftskriminalität nach Opfergruppe



QUELLE: KPMG FORENSIC FRAUD BAROMETER, GESCHÄFTSJAHR 2019

Delinquenten sein. Der Schaden wird immer grösser für alle Beteiligten. Eine kräftezehrende Angelegenheit. Insofern erstaunt es da nicht, dass die meisten Wirtschaftskriminellen sich ihre Straftat vom Leib halten. «Sie wird vom eigenen Ich so weit als möglich abgekapselt, sodass selbst engste Familienmitglieder nichts mitbekommen.»

Schuchter sagt, dass er immer wieder Fälle untersuche, die erst nach 25 oder 30 Jahren aufgedeckt würden. Zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter in Pension geht und die Nachfolgerin auf Unregelmässigkeiten stösst. Aufgedeckt werden Vermögensdelikte, Korruption oder Finanzmanipulation, wenn sich Zuständigkeiten ändern oder die darauf sensibilisierte Interne Revision Verdacht schöpft. «Häufig spielt aber leider noch immer der Zufall eine entscheidende Rolle», sagt Schuchter. Das müsse nicht sein: Er plädiert deshalb für ein «effizient gestaltetes Hinweisgebersystem». Die wenigsten Fälle, die Schuchter untersucht, kommen je an die Öffentlichkeit oder vor Gericht. «Die Firmen fürchten sich völlig zu Recht vor Haftungsfragen und Reputationsverlust.» Ein solcher Imageschaden ist oftmals gravierender als die direkten finanziellen Folgen eines Wirtschaftsdelikts. Er ramponiert Geschäftsbeziehungen, zerstört Unternehmenswert und gefährdet Arbeitsplätze. Schuchter legt deshalb grössten Wert auf Diskretion. Der Fährtenleser arbeitet im Stillen.