

Interne Lecks & hoher Druck

Wirtschaftskriminelle sind meist männlich, überdurchschnittlich gebildet, gesellschaftlich hoch angesehen sowie sozial bestens im Unternehmen integriert – und sie verursachen Schäden in Millionenhöhe. Der Frage, wie man sich gegen sie schützen kann, ist der Wirtschaftswissenschaftler Alexander Schuchter nachgegangen.



ECHO: Für Ihr Buch haben Sie Interviews mit 13 verurteilten Wirtschaftskriminellen geführt. Sind Sie bei der Auswahl nach bestimmten Kriterien vorgegangen?

Alexander Schuchter: Ein gewisser Fokus auf ähnlich gelagerte Fälle wird notwendig, damit Aussagen getroffen werden können. Deshalb bezieht sich die Untersuchung auf in Österreich und in der Schweiz Verurteilte, die ihre organisationsinterne Tat zum Nachteil ihrer Unternehmen verübten und deren Einzelfälle häufig finanzielle Schäden in Millionenhöhe verursachten. Die persönlich befragten Täter stammen ausschließlich aus den oberen Führungsetagen. Einbezogen wurden lediglich Delikte wie Falschbilanzierung, Unterschlagung, Veruntreuung, Betrug, Korruption und Bestechung. Die Aufmerksamkeit zielorientiert auf betriebswirtschaftliche Aspekte zu richten, erwies sich bei diesem stark interdisziplinären Thema als spannende Herausforderung. Ein guter Ökonom muss Kenntnisse in den Nachbardisziplinen seiner Wissenschaft besitzen, wie der österreichische Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Friedrich August von Hayek zu sagen pflegte.

ECHO: Was ist überhaupt Wirtschaftskriminalität?

Schuchter: Obwohl eine klare Begriffsfassung gefordert wird, existiert bisher keine allgemeingültige und anerkannte Definition, wie die internationale Diskussion

Schuchter: „Es ist längst bewiesen, dass präventive und detektive Maßnahmen abschreckend wirken“

der Wissenschaft zeigt. Zurückzuführen ist das nicht nur auf die Interdisziplinarität, sondern auch auf den Facettenreichtum der komplexen und nur schwer fassbaren Thematik. Wirtschaftskriminelle Handlungen entziehen sich einer punktuellen Betrachtungsweise. Deshalb gibt es viele unterschiedliche Definitionen. In Bezug auf meine Untersuchung gefällt mir die Bezeichnung „kriminelle Verletzung des finanziellen Vertrauens“.

„Beinahe alle Interviewten sind sich einig, dass ihre wirtschaftskriminelle Handlung durch wirksame Vorbeugung hätte verhindert werden können.“

Alexander Schuchter

ECHO: Wie haben Sie das für diese Art von Interviews notwendige Vertrauen aufgebaut?

Schuchter: Meine neutrale Rolle als Forscher aus dem Blickwinkel der Wirtschaft mit Fokus auf Prävention verschaffte mir einen Startvorteil. Hätte ich als Jurist, Ankläger oder als Opfer der Tat die „falschen Fragen“ gestellt, wäre eine Vertrauensgewinnung kaum möglich gewesen. Damit Missverständnisse in Bezug auf die Frageformulierung oder Fehl-

zusammengefassten Berichts zur Verfügung zu stellen. Direkt vor dem Gespräch wurde eine unterzeichnete Anonymitätssicherstellung ausgehändigt, die versichert, dass weder Name noch sonstige Angaben gemacht werden, die den Befragten irgendwie mit der Untersuchung in Verbindung bringen könnten. Des Weiteren haben mehrere „Eisbrecherfragen“ sowie Smalltalk als Gesprächseinstieg zu einem angenehmen Gesprächsklima beige-



ECHO: Wie haben Sie zu den 13 Gesprächspartnern Kontakt aufgenommen?

Schuchter: Der strenge Datenschutz und die Ernsthaftigkeit des (Tabu-)Themas erschwerten den Zugang zum Forschungsfeld. Damit diese „Hürden“ bewältigbar blieben, wurden von Anfang an mehrere Strategien verfolgt, um eine vernünftige Anzahl an Interviews und eine theoretische Sättigung zu erreichen. Am erfolgversprechendsten waren Kontakte mit Personen, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit in der Lage waren, mir zu einem Forschungsgespräch zu verhelfen. Das waren vor allem jene in Justizministerien, Staatsanwaltschaften, Untersuchungsämtern, Rechtsanwaltskanzleien und Gerichten. Andere Vorgehensweisen, wie die Täter direkt zu kontaktieren oder bei Unternehmen darum anzufragen, waren weniger dienlich.

verhalten möglichst vermieden werden, führte ich vorab zahlreiche Pretests durch. Da in der Regel keine Wirtschaftsstraftäter für derartige Übungszwecke zur Verfügung stehen, habe ich Familienangehörige und Bekannte überreden können, mir als Trainingsobjekt zur Verfügung zu stehen. Dabei versetzten sie sich in die Täterrolle und wurden von mir in einer vorgespielten Situation befragt. In Bezug auf das Vertrauen erwies sich diese Selbstschulungsmaßnahme im Nachhinein als sinnvoll. Zudem wurden alle Interviewpartner vorab über ihre Rolle, das Ziel der Untersuchung sowie den Zweck des Gesprächs informiert. Es wurde versucht, die Dinge möglichst transparent zu halten. Neutrale Orte der Interviewdurchführung wie etwa Cafés sorgten ebenfalls für etwas Auflockerung. Darüber hinaus wurde vor der Befragung angeboten, die Erkenntnisse nach der Datenanalyse in Form eines

tragen. Sobald das Vertrauen der sich freiwillig zur Verfügung gestellten Personen gewonnen war, bestand eine erstaunlich offene Haltung der Teilnehmenden.

ECHO: Gibt es einen gemeinsamen Nenner, unter dem man die 13 Wirtschaftsdelinquenten subsumieren kann?

Schuchter: In populistischen Medien wird oftmals propagiert, dass es die Gier war, die alleinverursachend gewesen sein soll. Hierzu muss ich Sie leider enttäuschen. Das Thema ist wesentlich komplexer. Obwohl Gier in meiner Untersuchung nachzuweisen ist, spielt sie lediglich eine untergeordnete Rolle. Es gibt einen ganz anderen und erschreckenderen gleichen Nenner: Die unternehmensinternen Schwächen, die als tatalösend verantwortlich gemacht werden, sind unverändert, so die Täter. Deshalb wird sogar prophezeit, dass sich ihre Wirtschaftsstraftaten mit anderen Personen,

aber mit denselben Ursachen wiederholen werden. Die positive Nachricht: Glücklicherweise wird insgesamt ein großes Entwicklungspotenzial wahrgenommen. Beinahe alle Interviewten sind sich einig, dass ihre wirtschaftskriminelle Handlung durch wirksame Vorbeugung hätte verhindert werden können. Unternehmen gehen irrtümlich häufig davon aus, dass sie das „Problem“ los sind, wenn sie dem „schwarzen Schaf“ kündigen. Derartige Sanktionen sind sicherlich nicht falsch, viele Probleme löst man damit jedoch nicht.

ECHO: Wie erkennt man einen Wirtschaftskriminellen?

Schuchter: Der typische Wirtschaftsstraftäter aus dem Hellfeld – also das entdeckte und verurteilte Individuum – ist überwiegend männlich, überdurchschnittlich gebildet, eher extrovertiert, risiko- und entscheidungsfreudig, stark karriere-, erfolgs- und publicityorientiert, gesellschaftlich hoch angesehen, sozial hervorragend in sein Unternehmen eingebettet, noch unbescholten sowie unauffällig. Alle diese Eigenschaften stimmen jedoch auch mit dem typischen nicht-kriminellen Manager überein. Wie durch einige Jahrzehnte angelsächsischer Forschung belegt werden kann, gibt es bei den Persönlichkeitsmerkmalen kaum Unterschiede. Das bestätigt auch, dass es kaum an der einzelnen Person liegen kann, die eine wirtschaftskriminelle Handlung verübt, sondern vielmehr an der Situation der Person. Wenn ich Ihnen jetzt erzähle, dass der typische Wirtschaftskriminelle eher zu Narzissmus, Hedonismus, übermäßiger sozialer Erwünschtheit und mehr Gewissenhaftigkeit neigt, dafür weniger Impulskontrolle aufweist, dann fragen Sie mich bitte nicht, wen ich einstellen würde, wenn mein Unternehmen erfolgreich sein soll.

ECHO: Der Soziologe und Kriminologe Donald Ray Cressey hat das sogenannte „Fraud Triangle“ entwickelt. Nach dieser Theorie des Betrugs-Dreiecks braucht es für wirtschaftskriminelle Handlungen folgende drei Faktoren: Gelegenheit, Motivation (also Anreiz und Druck) sowie Rechtfertigungsmöglichkeit. Konnten Sie diese Theorie mit Ihrer empirischen Arbeit belegen?

Alexander Schuchter, Jahrgang 1981, studierte Betriebswirtschaft an der Universität Innsbruck, University of New Orleans und an der Universität St. Gallen (HSG). Sein Magisterstudium absolvierte er in Innsbruck mit Auszeichnung, sein Doktorat in St. Gallen mit „magna cum laude“. Er erhielt das Certificate in International Accounting (CINA), das St. Galler Hochschuldidaktik-Zertifikat (CAS-HSG) und eine Forschungsförderung des Schweizerischen Nationalfonds (SNF). Schuchter ist Dozierender an der Universität St. Gallen (HSG), Mittelbau-Repräsentant der School of Management (SoM-HSG) sowie Postdoctoral Research Fellow bei dem international renommierten Wirtschaftskriminologen Prof. Michael Levi, Ph.D., D.Sc. am Centre for Crime, Law and Justice an der Cardiff University in Großbritannien.

Schuchter: Das Fraud Triangle ist das international bekannteste heuristische Rahmenwerk, das in der Praxis sowie in der Wissenschaft im Bereich der Ursachen- und Präventionsforschung Anwendung findet. Im Jahr 2004 wurde es durch einen weiteren Faktor ergänzt: die Fähigkeit zur Tat. Die seit vielen Jahrzehnten gängige Behauptung, dass Wirtschaftskriminalität erst dann auftreten kann, wenn alle Faktoren vorhanden sind, konnte durch die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der empirischen Untersuchung meiner Doktorarbeit widerlegt werden. Das Modell ist deshalb jedoch nicht außer Kraft gesetzt. Es hat nach wie vor Gültigkeit, nur – so einleuchtend es auch

klingen mag – muss einzig die Gelegenheit gegeben sein, damit wirtschaftskriminelle Handlungen in Unternehmen vollzogen werden können. Im Bereich der Motivation ist überraschend, dass sich der wahrgenommene Druck der Täter als das mit Abstand relevanteste tausalösende Element erwies. Wie festzustellen ist, besitzt diese Komponente eine sich

Wirtschaftskriminalität nur die Spitze des Eisbergs ist, dass viele kriminelle Handlungen nicht verfolgt werden, da sich das Unternehmen mit den Tätern einigt, um z. B. die veruntreute Summe zurückzubekommen. Inwieweit kann man dann bei einem großen Prozentsatz unbekannter Wirtschaftskrimineller von einem typischen Wirtschaftskriminellen sprechen?



selbst verstärkende Wirkung. Dieser „Sog des Drucks“ und die damit verbundene Unteilbarkeit des Problems wurde vor beinahe 60 Jahren von Cressey als „non-shareable problem“ bezeichnet. Viele Erkenntnisse der empirischen Untersuchung reflektieren die wissenschaftliche Literatur. Neu ist aber beispielsweise die Entdeckung einer tatverhindernden inneren Stimme, die im Gegensatz zur Rechtfertigungsmöglichkeit zu weniger wirtschaftskriminellen Handlungen führt. Aufgrund unterschiedlicher Bedingungen besitzt diese „gute Stimme“ eine Art „Ablaufdatum“ oder wird mit der Zeit stiller.

ECHO: Viele Experten gehen davon aus, dass die aufgedeckte

Schuchter: Wenn wir den typischen Wirtschaftskriminellen charakterisieren, dann ist das bereits der entdeckte Täter. Allerdings gibt es auch ein Dunkelfeld mit unentdeckten oder entdeckten, aber nicht gemeldeten Fällen. Niemand weiß, wie groß dieses Feld tatsächlich ist. Deshalb ist die Bezifferung einer realen Schadenshöhe kaum möglich. Mit Betrachtung lediglich der Schäden, die durch die entdeckten Wirtschaftsstraftaten entstehen, also wenn wir unseren Blick nur auf die Spitze des Eisbergs richten, dann ist es bereits höchste Zeit, etwas dagegen zu tun. Mit Wegschauen kann das Problem nicht gelöst werden. Ganz im Gegenteil, dadurch kann sich die Proble-

matik sogar verschärfen: Es ist längst bewiesen, dass wirksame präventive und detektive oder investigative Maßnahmen abschreckend wirken; eine nicht effektive oder keine Auseinandersetzung können schnell tateinladend wirken, wie durch meine Doktorarbeit belegt werden kann. Fakt ist, dass wirtschaftskriminelle Handlungen in Österreich keine seltenen Einzelfälle darstellen und einen enormen Schaden verursachen, wie auch sämtliche Studien der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bestätigen. Rückgang der Arbeitsmoral, Unternehmensauflösungen und Arbeitslosigkeit, Vertrauensverlust in das betroffene Unternehmen und in das gesamte System, teurere Produkte und Dienstleistungen, höhere Steuern etc. sind nur ein Bruchteil der Konsequenzen. Wir alle tragen unseren kleineren oder größeren Teil des Gesamtschadens. In Anbetracht dessen ist es erstaunlich, wie wenig dagegen gemacht wird. Nicht nur die Dunkelfeldforschung, sondern die gesamte Forschung um Wirtschaftskriminalität im deutschsprachigen Raum befindet sich noch immer in ihren Anfängen. Während meines Betriebswirtschaftsstudiums in Innsbruck war Wirtschaftskriminalität gar kein Thema und ist es auch heute nicht. In Ös-

terreich scheint das etwas für Juristen zu sein.

ECHO: Gibt es für Unternehmen Zeichen, die auf ein kriminelles Potenzial von Mitarbeitern hindeuten?

Schuchter: Das Potenzial ist bereits durch die unternehmens-

„Im Bereich der Motivation ist der wahrgenommene Druck der Täter das mit Abstand relevanteste tatauflösende Element.“

Alexander Schuchter

interne Gelegenheit gegeben. Nur in den seltensten Fällen werden diese auch wirtschaftskriminell ausgenutzt. Dieses Element ist zwar notwendig, aber noch lange keine ausreichende Bedingung zur Tatverübung. Zudem ist die Neigung zu wirtschaftskriminellen Handlungen weder angeboren noch persönlichkeitsbedingt. Wirtschaftskriminalität kann jedoch erlernt werden. Innerhalb des Unternehmens muss deshalb für ein klares Werteverständnis gesorgt werden, welches von der Mitarbeiterinfantilisierung zu unterscheiden ist. Der „tone at the top“ prägt das gesamte Unternehmen. Wenn der Feldherr kein einwandfreies Verhalten vorlebt, kann er dies von seinen eigenen Truppen schwerlich verlangen.

ECHO: Gibt es Präventionsmaßnahmen für Unternehmen?

Schuchter: Mein Buch illustriert eine ganze Palette an Entstehungsgründen und deren Präventionsmaßnahmen in Unternehmen. Wirksame Kontrollen, kompetente und achtsame Füh-

derung zu betreiben – der Täter sitzt im Durchschnitt bereits seit einem Jahrzehnt im Unternehmen. Deshalb sind insbesondere Personen in Schlüsselpositionen, oberen Führungsetagen und internen sowie externen Kontrollinstanzen durch intensives Training in Form von spezifischen Schulungen kontinuierlich weiterzubilden. Neben den eigens sensibilisierten Spezialisten im Unternehmen sind externe und unabhängige Experten gefragt, die etwas von der komplexen Materie der Wirtschaftskriminalität verstehen.

ECHO: Was machen eigentlich die 13 Interviewten heute?

Schuchter: Beinahe alle stehen im Berufsleben. Einige befinden sich wieder in der gleichen oder in einer ähnlichen Position. Andere führen erfolgreich ein Unternehmen.

Interview: Andreas Hauser

i BUCHTIPP



Im Rahmen der empirischen Untersuchung befragte Alexander Schuchter 13 Wirtschaftsdelinquenten. Ihnen zufolge ist einzig die Gelegenheit eine zwingende Tatvoraussetzung, wobei der Druck den wesentlichen Beitrag zur Ausübung leistet. Schuchters profunde Ursachenanalyse bietet Potenziale, fraudulente Handlungen zielgerichtet zu begegnen – effektive Kontrollen, kompetente und achtsame Führungskräfte, qualifizierte Aufsichtsorgane, externe und neutrale Fachspezialisten sowie staatliche Regulierung werden als die wirksamsten Präventionsmaßnahmen identifiziert.

Alexander Schuchter: Perspektiven verurteilter Wirtschaftsstraftäter – Gründe ihrer Handlungen und Prävention in Unternehmen.

Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 273 Seiten mit 30 Abbildungen und 17 Tabellen; € 61,70.