

«Irgendetwas in dieser Firma stimmt nicht»

Praxisvorschläge zur Aufdeckung von Fraud durch die externen Prüfenden – aus Sicht eines Forensikers.

Matthias Kiener

«Irgendetwas in dieser Firma stimmt nicht» lautete der Satz, den ein junger Assistent einer Prüfgesellschaft handschriftlich mit Bleistift als Randnotiz in den Arbeitspapieren eines Prüfkunden niederschrieb. Eine Notiz, die es in sich hatte, führte sie doch in letzter Konsequenz zu einer bedingten mehrmonatigen Gefängnisstrafe für den leitenden Prüfer.

In den Augen des zuständigen kantonalen Wirtschaftsstrafgerichts missachtete der leitende Prüfer im geschilderten Fall in «krasser Weise» die geltenden Grundsätze der Bilanzwahrheit und Bilanzklarheit. Auch wenn drakonische Sanktionen wie Gefängnisstrafen gegen Prüfende in der Schweiz bisher die Ausnahme bleiben, stellt sich vor dem Hintergrund von öffentlichkeitswirksamen Bilanzskandalen gebetsmühlenartig immer die gleiche Frage: Warum haben die Buchprüfenden nichts von den Mausechelen bemerkt?

Im Rahmen der Wirtschaftsprüfung gibt es wohl keine anderen Themen als Fraud (ISA-CH 240)¹ und Non Compliance (ISA-CH 250)², welche in derart regelmässigen Abständen an die Öffentlichkeit durchdringen und zu hohen wirtschaftlichen Verlusten und zu Reputationsschäden für das geprüfte Unternehmen, die Prüfgesellschaft und die Prüfenden selbst führen können.

Der externen Prüfung als präventives Instrument zur Aufdeckung und Verhinderung von Wirtschaftskriminalität wird gemäss Resultaten aus Umfragen bei Unternehmen grundsätzlich eine zu hohe Wirksamkeit nachgesagt.

Die Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)³ führt seit vielen Jahren wiederkehrend weltweit Erhebungen zum Phänomen der Wirtschaftskriminalität in Unternehmen durch. Regelmässig wird dabei die externe Revision mit weit über 80 Prozent als wichtigstes Instrument zur Aufdeckung von Fraud genannt. Wendet man den Blick in denselben Umfragen den Fraud-Fällen in den Unternehmen zu, antworten nur noch 4 Prozent der befragten Unternehmen, dass die Aufdeckung durch die externe Revision erfolgte.

In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, woran Prüfende trotz einschlägiger und klarer Vorgaben scheitern können, wenn sie Fraud und Non Compliance in den geprüften Büchern erkennen wollen.

Nachstehend wird eine Auswahl typischer Problembereiche bei der Aufdeckung von Fraud durch die externe Revision erläutert sowie Vorschläge aufgezeigt, wie diesen Herausforderungen in der Praxis begegnet werden kann.

1. Problembereich «Integrität des Topmanagements»

Der Grund, warum die Abschlussprüfenden die betrügerischen Machenschaften eines Unternehmens nicht feststellen, liegt nach Einschätzung des Autors darin, dass gross angelegte Bilanzmanipulationen, Veruntreuungen oder das Nichteinhalten von gesetzlichen und/oder regulatorischen Vorgaben aufgrund ihrer vielfältigen Möglichkeiten von der obersten Geschäftsführung ausgehen (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung; nachfolgend «Topmanagement»).

¹ Englischer Begriff für «dolose Handlung»: eine absichtliche Handlung einer oder mehrerer Personen aus dem Kreis des Managements, die für die Überwachung Verantwortlichen, der Mitarbeitenden oder Dritter, wobei durch Täuschung ein ungerechtfertigter oder rechtswidriger Vorteil erlangt werden soll (Definition aus «Glossar und Definitionen» der Schweizer Standards zur Abschlussprüfung, Ausgabe 2022). Gilt für ISA-CH 240.

² Englischer Begriff für «Verstoss»: absichtliches oder unabsichtliches Tun oder Unterlassen, begangen durch die Einheit, die für die Überwachung Verantwortlichen, das Management oder andere für die Einheit oder unter deren Leitung tätige Personen, das den geltenden Gesetzen oder anderen Rechtsvorschriften entgegensteht. Verstösse umfassen kein persönliches Fehlverhalten, das nicht mit den Geschäftstätigkeiten der Einheit im Zusammenhang steht (Definition aus «Glossar und Definitionen» der Schweizer Standards zur Abschlussprüfung, Ausgabe 2022). Gilt für ISA-CH 250.

³ Die Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) ist eine internationale Non-Profit-Organisation mit Sitz in Texas (USA). Die über 65'000 Mitglieder der Organisation sind hauptsächlich zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität und organisierter Kriminalität tätig. Die ACFE verleiht nach dem abgelegten Berufsträgerexamen den Titel des «Certified Fraud Examiners (CFE)».

Abbildung 1: Unterscheidung Tätergruppen bzw. Deliktarten

	Mitarbeitende als Täter	Unternehmen als Täter
Begriff	«Occupational Crime»	«Corporate Crime»
Delikt	Ein Mitarbeitender allein oder in Kollusion begeht eine Straftat gegen das Unternehmen/Arbeitgeber mit dem Ziel der persönlichen Bereicherung	Das Unternehmen, durch seine Organe handelnd, begeht eine kriminelle Tat gegen eine grosse Zahl von Opfern (bspw. Anleger/Aktionäre/Kreditgeber)
Illustratives Beispiel	Berner «Mr. Migros-Bank» soll ins Gefängnis ⁴	Wirecard
Interesse der Presse/Öffentlichkeit	eher tief	eher hoch
Risiko für die Prüfgesellschaft	eher tief	eher hoch
Risiko für leitende Prüfende	eher tief	eher hoch

⁴ Siehe Tageszeitung «Der Bund» vom 11. November 2022 / S. 19

Abbildung 2: Illustratives Beispiel einer fraud-bezogenen Prüfungshandlung im Bereich der flüssigen Mittel

Work performed:
 Die ursprüngliche Liste stammt vom [redacted] Laptop, diese wurde auf ungewöhnlich hohe und runde Beträge durchgeschaut. Bei den Beträgen in den roten Boxen handelt es sich um die Auswahl. Diese wurden dann näher angeschaut und mit der Buchhaltung von [redacted] plausibilliert. Keine negativen Findings.

Engmaschige interne Kontrollsysteme und vielschichtige Kompetenzordnungen lassen den übrigen Mitarbeitenden in der Regel wenig Spielraum, sich im wirklich grossen Stil in wirtschaftskriminelle Handlungen zu verstricken.

Aus diesem Grund sollten sich die Abschlussprüfenden vermehrt auf den Aspekt der Täterschaft fokussieren.

Qualitativ kann man zwischen zwei unterschiedlichen Tätergruppen respektive Deliktsarten differenzieren. Eine Unterscheidung, welche insbesondere auch angelsächsisch geprägte Rechtsordnungen kennen.

Prominente Fälle von Bilanzmanipulationen und/oder Nichteinhaltung einschlägiger Gesetze haben aufgezeigt, dass insbesondere die Deliktsform «Corporate Crime» ein erhöhtes Risiko für die Prüfgesellschaften und/oder die leitenden Prüfenden darstellt. Bei «Corporate Crime» werden nicht einzelne Mitarbeitende, sondern das Unternehmen selbst, handelnd durch seine Organe, zum eigentlichen Täter. Ein illustratives Paradebeispiel dafür ist der Fall der deutschen Wirecard.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, wirbeln demgegenüber die von einzelnen Mitarbeitenden begangenen Betrügereien bei der interessierten Öffentlichkeit viel weniger – vor allem viel weniger lang – Staub auf. Zudem ist ein solcher Vorfall im kollektiven Bewusstsein üblicherweise schnell wieder vergessen.

Die Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) schlägt in ihrer Aufsichtsmitteilung vom 3. Juni 2022⁴ vor, die Beurteilung der Integrität des Managements und des Verwaltungsrates des geprüften Unternehmens stärker zu gewichten.

Weiter bemängelt die RAB auf Basis ihrer «File Reviews» in den Jahren 2017 bis 2021 die ihrer Meinung nach ungenügenden Befragungen des Topmanagements und von Mitarbeitenden nachgeordneter Ebenen (z. B. Leiterinnen und Leiter der internen Revision) durch die externen Prüfenden.

Was Prüfende anders machen können

Erfahrungsgemäss genügt es nicht, sich auf

den Ruf einer Person sowie die Befragungen allein abzustützen, um betrügerische Machenschaften aufzudecken.

In der zweiten, überarbeiteten Auflage des «Audit Committee Guide», ebenfalls von der RAB im Jahr 2022 herausgegeben,⁵ wird den Audit Committees der geprüften Gesellschaften unter dem Titel «Betrügerische Handlungen (Fraud)» beispielsweise empfohlen, die Prüfenden zu fragen, wie sie die Integrität des Topmanagements einschätzen.

Nicht nur im Hinblick auf mögliche (spätere) Verantwortlichkeitsklagen gegen Revisionsstellen sind diese gut beraten, sich auf eine solche Frage sehr sorgfältig vorzubereiten und das Resultat ihrer Erwägungen in den Prüfpapieren wohl überlegt zu dokumentieren.

Um den Grad der Integrität des Topmanagements beurteilen zu können, müssen nach Erfahrung des Autors zusätzlich zur Einschätzung des Rufes und der Befragungen weitere «weiche» Aspekte berücksichtigt

⁴ Aufsichtsmitteilung 1/2022, Berücksichtigung doloser Handlungen im Rahmen von Revisionsdienstleistungen, Bern, 3. Juni 2022.

⁵ Audit Committee Guide, Leitfaden für Prüfungsausschüsse von Gesellschaften des öffentlichen Interesses zur Zusammenarbeit mit der externen Revisionsstelle, 2. Auflage 2022.

werden. Hierzu gehört beispielsweise der sogenannte «Greed Factor», das heisst das Erkennen und Verstehen der «Druckstellen» oder Faktoren, welche bspw. die Honorierungen von Personen beeinflussen.

Der Blick auf das Topmanagement muss zudem unbedingt mit der Sichtweise der Mitarbeitenden ergänzt werden. Umfragen bei Mitarbeitenden können wertvolle Erkenntnisse liefern, wie diese ihren Arbeitgeber – beispielsweise punkto Integrität des Handelns – wahrnehmen.

Der Autor ist der festen Überzeugung, dass es für die externen Prüfenden tendenziell herausfordernder ist, Einzeltäterinnen und -täter im Unternehmen zu entlarven. Wenn sie hingegen das Risiko für «Corporate Crime» erhöht einstufen, steht nicht mehr die Frage im Raum, ob Fraud vorkommt. Vielmehr muss die Frage «nur» noch lauten, wo und wie konkret manipuliert wird.

2. Problembereich «Wesentlichkeit»

Bei den Berufsstandards sind die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen von zentraler Bedeutung. Demgegenüber kennt Fraud – etwas salopp gesagt – keine Wesentlichkeit, und ein darauf ausgerichteter Prüfansatz trägt nicht dazu bei, Fraud beim Prüfkunden aufzudecken.

Was Prüfende anders machen können

Ausser durch Zufall lässt sich Fraud in einem Unternehmen im Rahmen der Revision kaum entdecken. Gemäss den Prüfstandards müssen Prüfende auch nicht bewusst nach Fraud suchen. Sie können jedoch ihr Augenmerk ganz bewusst ausschliesslich auf ein einzelnes qualitatives oder quantitatives Merkmal richten.

Abbildung 2 beschreibt beispielhaft eine fraud-basierte Prüfungshandlung des Prüfteams im Bereich der flüssigen Mittel.

Das beschriebene Vorgehen ist eher untauglich, um Fraud aufzudecken. Um die Chancen zu erhöhen, Fraud zu erkennen, müssten die Prüfenden genauer definieren, was unter «ungewöhnlich hohe und runde

Beträge» genau verstanden wird sowie was unter «näher angeschaut» und mit «der Buchhaltung plausibilisiert» konkret gemeint ist.

3. Problembereich «Verstehen des Geschäfts der Prüfkunden und Betrugsrisikoanalyse»

Abschlussprüfende müssen das Geschäft der Prüfkunden verstehen, damit sie eine qualitativ hochstehende unternehmensindividuelle Betrugsrisikoanalyse durchführen können.

In der Praxis der Wirtschaftsprüfung lässt sich immer wieder beobachten, dass Betrugsrisikoanalysen zu oberflächlich und zu wenig unternehmensspezifisch erstellt werden.

Was Prüfende anders machen können

Prüfende sollten ein sorgfältiges Augenmerk auf das umfassende Verständnis des Geschäfts der Prüfkunden einerseits und auf eine möglichst individuelle Betrugsrisikoanalyse andererseits legen. Parallel dazu ist es für die Prüfenden wichtig zu verstehen, welche Zahlen für einzelne Personen von (persönlichem) Interesse sind. Ebenso sollten sie die sogenannten «Kippunkte» beachten, das heisst, ab wann das gesamte Unternehmensgefüge «aus dem Lot» geraten könnte, ab wann also beispielsweise die Überschuldung oder eine Illiquidität droht.

4. Problembereich «Unzureichendes hinterfragen»

Anhand ihrer Prüfdokumentationen lässt sich erkennen, dass Prüfende grundsätzlich gut darin sind, auf den ersten Blick nicht erklärbare/nicht plausibel wirkende Auffälligkeiten in den Büchern ihrer Prüfkundschaft zu identifizieren. Leider fehlt ihnen jedoch teilweise die Hartnäckigkeit und «der lange Atem», den wahren Gründen dieser Auffälligkeiten nachzugehen.

Was Prüfende anders machen können

Die Prüfenden sollten sich in solchen Momenten nicht mit schnellen und plausibel klingenden Erklärungen, «schönen» Papieren oder farbenprächtigen PowerPoint-Folien

abspeisen lassen, sondern auf ihr Bauchgefühl vertrauen und weitere Personen beim Prüfkunden (wenn möglich einzeln) zum selben Thema befragen.

An dieser Stelle sei an das ebenfalls äusserst effektive, aber in der Praxis der Abschlussprüfung immer noch zurückhaltend eingesetzte «Element of Unpredictability» erinnert. Dabei handelt es sich um jährlich neu festgelegte Prüfungshandlungen, die dem Prüfkunden vorgängig zur Prüfung nicht kommuniziert werden und die somit einen gewissen Überraschungseffekt zur Folge haben. Die Prüfenden haben damit ein Instrument in der Hand, welches «Vorbereitungen» dolos handelnder Personen bei den geprüften Gesellschaften deutlich erschweren kann.

5. Fazit und Ausblick

Aufgrund des hohen Risikos hinsichtlich Haftung und Reputation sollten die Prüfenden schon rein aus purem Eigeninteresse dem Thema «Fraud» noch mehr Beachtung schenken.

Die Herausforderungen und die Komplexität für Wirtschaftsprüfende, betrügerische Machenschaften zu erkennen, werden vor dem Hintergrund rasch voranschreitender Entwicklungen zunehmen. Hierzu gehören bspw. «Deep Fake», also das Erstellen manipulierter Bilder und Videos, als auch neu auftretende Prüfgegenstände ausserhalb der klassischen Welt von «Soll und Haben» wie beispielsweise Nachhaltigkeitsthemen (ESG) oder neue Delikte (bspw. «Greenwashing»).



Matthias Kiener

dipl. Wirtschaftsprüfer, Certified Fraud Examiner (CFE), Partner, Head Forensic Services, MAZARS AG
matthias.kiener@mazars.ch