

Dr. Judith Brombacher & Elmar Schwager

# Wirksamkeit von Anti-Fraud- Management-Systemen - Kurzfassung

Empfehlungen für die Wirksamkeit von Prävention,  
Aufdeckung und Aufarbeitung



## Vorbemerkung

Bei dem vorliegenden Text handelt es sich um die Kurzfassung des Working Papers von The AuditFactory. In der Langfassung entwickeln wir auf einer breiteren Grundlage die Basis für eine Wirkungsanalyse eines Anti-Fraud-Management-Systems und leiten auch erste Konsequenzen hinsichtlich der Wirkung des Systems ab.

Die Langfassung ist für diejenigen Organisationen gedacht, die ein konkretes Interesse an der Etablierung oder Fortentwicklung von Anti-Fraud-Management-Systemen haben.

Auf Wunsch stellen wir Ihnen im Rahmen einer Anfrage dieses Working Paper auch in der Langfassung zur Verfügung. Bitte wenden Sie sich an die Kontaktadresse, die am Ende dieses Textes steht.

## Kurzfassung

The AuditFactory setzt sich intensiv mit der Wirksamkeit von Anti-Fraud-Management-Systemen (AFM) auseinander, um Organisationen Vorschläge für funktionsfähige Systeme mit einem hohen Wirkungspotenzial zu präsentieren. Damit reagiert The AuditFactory auf dieses bislang zu wenig beachtete Thema und die Ungewissheit über die Wirkung von Anti-Fraud-Management-Systemen und die Unsicherheit über den tatsächlichen Schutz vor dolosen Handlungen.

The AuditFactory hat ein umfassendes Arbeitspapier erstellt, das einen Überblick über ein Anti-Fraud-Management-System, aufgeschlüsselt nach Kernprozessen sowie den dazugehörigen Aktivitäten, gibt. Es folgt ein Exkurs zu den Themen Wirkung und Wirkungslogik. Letztere wird für das vorgestellte Anti-Fraud-Management-System in den wichtigsten Bereichen sowie Analysen über das Wirkungspotenzial einzelner Komponenten dargestellt. Daraus werden praktische Empfehlungen für Organisationen abgeleitet, die daran interessiert sind, ein zielgerichtetes Anti-Fraud-Management-System mit hohem Wirkungspotenzial einzuführen bzw. bereits bestehende Systeme zu ergänzen und zu bewerten.

Anti-Fraud-Management-Systeme haben das Ziel, dolose Handlungen innerhalb einer Organisation zu verhindern, aufzudecken und aufzuarbeiten. Daraus entwickeln sich drei Kernprozesse: Prävention, Aufdeckung und Aufarbeitung. Diese können untereinander in Wechselwirkung stehen, Synergien entwickeln und sollten sich im Idealfall ergänzen. Durch den kontinuierlichen Informationsrückfluss kann das System stets aus sich selbst lernen und sich verbessern.

Ziel einer Organisation sollte sein, sich mit der Gesamtheit eines Anti-Fraud-Management-Systems intensiv auseinanderzusetzen und bezogen auf die eigene Organisationsstruktur daraus das passende System und ursachengerechte Einzelaktivitäten auf der Grundlage einer vorausgehenden Fraud-Risikobewertung zu entwickeln. Ein zielloser, teurer Rundumschlag ohne Ursachenbezug zur Bekämpfung eventuell nicht vorhandener oder unerkannter Risiken sollte vermieden werden.

Die drei Kernprozesse können sich aus verschiedenen Einzelaktivitäten zusammensetzen. Im Folgenden sind einige davon genannt:

Prävention:

- Ethische Kodizes.
- Interne und externe Regelungen mit Vorgaben für die systematische Durchführung von Prozessen, beispielsweise Vergaberichtlinien.

- Integritätstest für potenzielle Mitarbeiter erfassen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale.
- Präventivkontrollen, beispielsweise die Prüfung von potenziellen Lieferanten.
- Arbeitsorganisatorische Regelungen, beispielsweise das Vier-Augen-Prinzip.

#### Aufdeckung:

- Hinweisgebersysteme (Whistleblowing) nehmen externe und interne Hinweise auf dolose Handlungen entgegen und verfolgen sie weiter.
- Compliance Prüfungen zielen darauf ab, Verstöße gegen interne und externe Regelungen zu identifizieren.
- Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, mit dem Ziel Geschäftsprozesse zu verbessern.
- Sonderprüfungen erfolgen anlassbezogen nach einem Hinweis auf dolose Handlungen.
- Fraud Due Diligence Audit untersucht die Aufbau- und Ablauforganistaion zur Identifizierung von Fraud-Vorfällen und Fraud-Risiken.

#### Aufarbeitung:

- Krisenmanagement ist der definierte und systematische Umgang mit Krisensituationen, die durch dolose Handlungen entstehen.
- Sonderprüfungen tragen neben der Aufdeckung auch zur Aufarbeitung von Ursachen und Ablauf einer dolosen Handlung bei.
- Sanktionen können interner und externe Art sein und reichen beispielsweise von der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses bis hin zu strafrechtlichen Sanktionen.
- Ex Post Analysen analysieren und dokumentieren die identifizierten aufgearbeiteten dolosen Handlungen.

The AuditFactory legt Wert auf die Berücksichtigung der Wirksamkeit eines Anti-Fraud-Management-Systems. Mit dem Begriff Wirksamkeit wird häufig sehr leichtfertig umgegangen. Verkannt wird, dass eine gezielt eingeleitete Aktivität meistens erst mit einer gewissen Zeitverzögerung, also mittel- bis langfristig, wirkt.

Wirkung bedeutet, dass sich als Folge einer Aktivität eine Änderung einstellt, dies können Verhaltensänderungen oder Prozessänderungen sein. Um eine Wirkung erzielen zu können, muss ein Anti-Fraud-Management-System bei seiner Einführung auf seine mögliche Wirkungslogik hin durchdacht, geplant und die dazu notwendige Umsetzung gewährleistet werden. Eine wichtige Komponente für die Bewertung der Wirkung ist, für die Kernprozesse und das gesamte System meß- und realisierbare Ziele vorzugeben. Dies könnte beispielsweise lauten „Dolose Handlungen über der Schadensgrenze von 20.000 Euro sollen bis zu 100% schnellstmöglich aufgedeckt werden“.

The AuditFactory hat ein theoretisches Wirkungsmodell eines Anti-Fraud-Management-Systems entwickelt, dieses analysiert und leitet daraus Empfehlungen für die Praxis ab. Die Wirkungslogik zeigt für alle drei Kernprozesse die wesentlichen notwendigen Voraussetzungen auf, die erfüllt sein müssen, um tatsächlich auch eine Wirkung des Systems und seiner Komponenten erreichen zu können. Am Beispiel von ethischen Kodizes als häufig empfohlene Aktivität im Kernprozess Prävention wird dessen Wirkungslogik kurz dargestellt.

Um durch dieses Instrument eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung zu bewirken, müssen als Voraussetzungen erfüllt sein: Die Erstellung des Kodizes in einer zielgruppengerechten Sprache, die umfassende und regelmässige Bekanntgabe darüber an die Zielgruppen und empfehlenswert ist auch die Einholung der Bekenntnis der Zielgruppe zu diesem Kodex. Die Wirkungslogik wird bereits

dann unterbrochen, wenn der Kodex für die Zielgruppe nicht verständlich ist, oder wenn er nicht ausreichend kommuniziert wird. Die Mißachtung des Kodizes durch bestimmte Gruppen wie das Management konterkarieren es zudem. Das Instrument ethischer Kodex verpufft in diesen Fällen wirkungslos, seine bloße Erstellung bewirkt gar nichts. Inwieweit durch dieses Instrument tatsächlich Verhaltensänderungen bewirkt werden ist, wie in vielen anderen Fällen, nur über eine Evaluierung erfassbar.

Um im Kernprozess Aufdeckung durch Hinweisgebersysteme eine Wirkung durch die Nutzung dieser Systeme zu erreichen, müssen für eine durchgängige Wirkungslogik folgende Voraussetzungen erfüllt sein: Die Ernennung von Ombudslenten bzw. Einrichtung von internetbasierten Kommunikationssystemen muss intern und extern ausreichend bekannt gemacht werden. Die Nutzung von Hinweisgebersystemen sollte durch Zusicherung von Vertraulichkeit und Anonymität für die Informanten gestärkt werden. Wichtig ist die sofortige Überprüfung der Plausibilität von Hinweisen, dies erfordert qualifizierte Kontaktpersonen.

Weiterhin ist der Schutz der Hinweisgeber vor Nachteilen beispielsweise über interne spezifische Regelungen eine wichtige Voraussetzung für die verstärkte Nutzung dieser Systeme. Auch dieses Instrument verpufft wirkungslos, wenn bereits zu Beginn keine ausreichende Kommunikation über seine Existenz erfolgt.

Vergleichbar mit den genannten Beispielen unterzieht The AuditFactory jede Einzelaktivität der Kernprozesse einer Betrachtung ihrer Wirkungslogik. Dies ermöglicht uns, Organisationen bei der Einführung eines Anti-Fraud-Management-Systems mit einer klaren, spezifisch angepassten und einfach nachvollziehbaren Systematik zu unterstützen. Absolut notwendige Voraussetzungen für eine Zielerreichung werden benannt, um sie bei der Planung entsprechend mit berücksichtigen zu können.

Die Hauptursachen für Fraud und seine oft jahrelange ungestörte Existenz sind hauptsächlich die geringe Entdeckungs- und Anzeigewahrscheinlichkeit, mangelhafte Kontrollen und die fehlende Ächtung doloser Handlungen. Dies berücksichtigend, empfiehlt The AuditFactory die Konzentration auf die Steigerung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit, um damit auch die Dauer von Fraud zu verkürzen. Hier wird Hinweisgebersystemen in der Praxis die größte Bedeutung zugeschrieben. Allerdings reichen diese nicht aus, um die Vielfalt von Fraud aufzudecken. Deshalb ist ein Mix an Aktivitäten aus allen drei Kernprozessen empfehlenswert.

Dabei entwickeln sich auch Synergieeffekte, die sowohl die Effizienz als auch die Effektivität steigern können. So wirken beispielsweise angemessene und objektive Sanktionen abschreckend und somit gleichzeitig präventiv, vorausgesetzt sie werden ausreichend bekannt gemacht.

Eine wesentliche Funktion schreibt The AuditFactory der Ex Post Analyse im Kernprozess Aufarbeitung zu. Diese liefert Informationen für die regelmäßige Aktualisierung der Fraud-Risikobewertung. Somit kann durch den Rückfluss von Informationen über Ursachen und Ablauf doloser Handlungen das Anti-Fraud-Management-System immer effizienter gestaltet werden. Voraussetzungen hierfür sind allerdings, dass die notwendigen qualifizierten Kapazitäten vorhanden sind und Empfehlungen aus der Ex Post Analyse auch umgesetzt werden. Nur dann kann sich die Wirkung des gesamten Systems in Richtung einer ständigen Verbesserung sämtlicher Geschäftsprozesse entfalten.

#### Kontakt:

The AuditFactory

Elmar Schwager  
Dr. Judith Brombacher

☎ 07142 7748 330

☎ 07142 7748 331 (Backoffice)

✉ [info@auditfactory.de](mailto:info@auditfactory.de)

[www.auditfactory.de](http://www.auditfactory.de)

Ein wesentliches Manko mancher, häufig empfohlener präventiver Maßnahmen, wie beispielsweise ethischer Kodizes, ist die Unsicherheit über ihre Wirkung. Sie bestehen aus bloßen Empfehlungen über gewünschtes Verhalten, stellen keine Hürden für dolose Handlungen dar und ihre Wirkung ist schwer zu erfassen.

Im präventiven Bereich ist der Vorzug deshalb solchen Aktivitäten zu geben, die dolose Handlungen erschweren, wie beispielsweise arbeitsorganisatorische Regelungen und das Vier-Augen-Prinzip. Weiterhin sind präventive Instrumente wie Interne Regelungen sehr wichtig, da dadurch erst gewünschtes Verhalten definiert wird und Abweichungen davon die Grundlage sind, dolose Handlungen erst erfassen und bewerten zu können.

Das von The AuditFactory erstellte Wirkungsmodell offenbart deutlich für fast alle Aktivitäten aller drei Kernprozesse einen Flaschenhals: Sie benötigen ausreichende und qualifizierte Kapazitäten, die rechtzeitig intern oder extern an verschiedenen Stellen zur Verfügung stehen sollten. Dafür sollten organisationsintern entsprechende Vorbereitungen getroffen werden und zwar nicht erst dann, wenn dolose Handlungen aufgedeckt werden. Falls diese Voraussetzungen nicht erfüllt werden, wird auch ein bestens geplantes System wirkungslos bleiben.

#### **Rechtliche Hinweise:**

Die Rechte der als Working Papers erschienenen Beiträge liegen uneingeschränkt bei The AuditFactory. Eine Nutzung jedweder Art, sei sie für wissenschaftliche oder kommerzielle Zwecke, ist nur nach ausdrücklicher, schriftlicher und im vornhinein der Nutzung abgegebenen Zustimmung durch die Geschäftsführung der AuditFactory erlaubt.

Sollten Sie Interesse an einer Nutzung der veröffentlichten Informationen im Rahmen der Fortbildung für Interne Revisoren, bzw. als Grundlage für Facharbeit (Artikel und sonstige Texte, auch im Internet) haben, so kontaktieren Sie uns bitte. Wir geben Ihnen gerne die Zustimmung. Die Vorschriften des Urheberrechts werden hierdurch nicht berührt.

The AuditFactory übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.

Haftungsansprüche gegen uns, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind ausgeschlossen.