

Christine Butscher

**Anti-Fraud Management und
Corporate Governance
im Mittelstand**

Risiken, Erklärungsansätze, Gestaltungsvorschläge

Metropolis-Verlag

Marburg 2014

Das diesem Beitrag zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 17044X11 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH
<http://www.metropolis-verlag.de>

Copyright: Metropolis-Verlag, Marburg 2014

Alle Rechte vorbehalten

Zugleich: Von der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Fakultät II (Department Wirtschafts- und Rechtswissenschaften) – zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigte Dissertation von Frau Christine Butscher, geb. Schweikert

ISBN 978-3-7316-1106-6

Kapitel 1

Einleitung

1.1 Problemstellung und Inhalt der Arbeit

Wirtschaftskriminelle Handlungen durch Mitarbeiter, Führungskräfte und Mitglieder der Unternehmensleitung verursachen für Unternehmen jedes Jahr erhebliche Schäden – nicht nur in ökonomischer Hinsicht (Geldbußen, Kosten der Fallaufarbeitung etc.), sondern sie können auch haftungsrechtliche Konsequenzen für die handelnden Personen haben und zu ernsthaften Reputationsverlusten und Imageschäden der betroffenen (oder beteiligten) Unternehmen führen.¹ Nicht selten haben durch Korruptions-, Betrugs- oder Kartelldelikte ausgelöste Unternehmensskandale in der Vergangenheit zu kritischen Unternehmensschieflogen oder sogar Unternehmensniedergängen geführt.² Wirtschaftskriminelle Handlungen schädigen aber nicht nur einzelne Unternehmen; sie können sich zudem negativ auf die Gesamtwirtschaft auswirken und zu Wettbewerbsverzerrungen, Reputationsverlusten ganzer Wirtschaftszweige und Vertrauensverlusten in die Funktionsfähigkeit der bestehenden Wirtschaftsordnung führen. Für Unternehmen, die in Schiefloge geraten sind und häufig aufgrund dessen in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit geraten, birgt vor allem der Vertrauensverlust von Öffentlichkeit, Investoren, Kunden und Mitarbeitern in das Unternehmen ein hohes Risiko für den Geschäftserfolg und die Unternehmensexistenz.

¹ Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG ermittelte aus Schätzungen eine durchschnittliche Schadenssumme pro betroffenem Unternehmen von über 300.000 Euro pro Jahr (vgl. KPMG 2012, 6). Der jährliche Gesamtschaden durch Wirtschaftskriminalität beläuft sich in Deutschland auf 20 Milliarden Euro (vgl. KPMG 2012, 10). Das Bundeskriminalamt (BKA) beziffert die im Jahr 2012 entstandenen Schäden durch Wirtschaftskriminalität auf über 3,7 Milliarden Euro (BKA 2012, 4). Vgl. zu den Schäden von Wirtschaftskriminalität auch Abschnitt 2.3.2.

² Vgl. Abländer 2005.

Die Ursache für die Entstehung wirtschaftskrimineller Handlungen in Unternehmen lediglich auf das (Fehl-)Verhalten einzelner Personen – man könnte auch sagen auf die „bad apples“ in den ansonsten „good barrels“ (vgl. Fürst 2010, 334; Wieland 2010, 73) – zurückzuführen, wäre jedoch zu kurz gegriffen. Neben der möglicherweise vorhandenen individuellen kriminellen Energie, der Charakterdisposition und persönlichen Faktoren (Druck, finanzielle Notlage etc.), die begünstigend wirken mögen, können auch das Umfeld im Unternehmen sowie organisationale Strukturen und Prozesse wesentlich zur Entstehung wirtschaftskrimineller Handlungen beitragen. So sind z. B. fehlende Kontrollen, empfundener Druck aus unrealistischen, kennzahlenorientierten Zielvereinbarungen oder Anreiz- und Entgeltsystemen sowie eine übersteigerte Gewinnorientierung, die eine entsprechende Unternehmens- und Führungskultur formt, Faktoren, die Fehlverhalten von Mitarbeitern fördern können.

Mittelständische Unternehmen sind von den Risiken aus Fehlverhalten nicht ausgenommen. Studien zum Thema zeigen, dass mittelständische Unternehmen ebenso wie Großunternehmen von Wirtschaftskriminalität (Fraud) betroffen sind, jedoch die Maßnahmen zum Schutz und zur Vermeidung von Fraud in mittelständischen Unternehmen vielfach nur unzureichend entwickelt und implementiert sind (vgl. KPMG 2012, 10 ff.). Zwar werden auch in mittelständischen Unternehmen einzelne Maßnahmen zur Fraud-Prävention umgesetzt, mit Blick auf eine nachhaltige Strategie zum wirksamen Schutz des Unternehmens vor finanziellen, Haftungs- und Reputationsschäden aus Fraud besteht jedoch noch Handlungsbedarf.

Mögliche Ursachen für die Defizite bzw. die Zurückhaltung mittelständischer Unternehmen in der Umsetzung von Maßnahmen zur Fraud-Bekämpfung (auch Anti-Fraud-Management-Systeme) liegen zum einen in der oftmals geringeren Regulierung und, damit verbunden, in einem geringeren regulativen Druck zur Umsetzung systematischer Risikomanagementsysteme als bei kapitalmarktorientierten und vor allem börsennotierten Aktiengesellschaften. Verstärkt wird dies zum anderen durch den Umstand, dass – ebenfalls im Gegensatz zu börsennotierten Großunternehmen – für mittelständische Unternehmen bislang kaum Empfehlungen oder Rahmenwerke für die Ausgestaltung und Implementierung geeigneter Anti-Fraud-Managementmaßnahmen vorliegen, auch wenn solche Vorkehrungen im Ernstfall entscheidend für die Sicherung der Unternehmensexistenz sein können.

An diesem Punkt, der Untersuchung von Anti-Fraud Management (AFM) in mittelständischen Unternehmen und dessen strategischer Bedeutung für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung (*good Corporate Governance*), setzt die Dissertation an. Ziel der Arbeit ist es, möglichst konkrete Gestaltungsvorschläge für die Entwicklung und Implementierung organisatorischer Maßnahmen, Prozesse und Instrumente an mittelständische Unternehmen zu geben, die in ihrer Gesamtheit geeignet sind, Fehlverhalten von Mitgliedern der Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern wirksam vorzubeugen, und eine werteorientierte, integritätsbasierte Unternehmenskultur fördern. Die Qualität der Gestaltungsvorschläge orientiert sich dabei nicht allein an der Funktionsfähigkeit und Eignung der vorgeschlagenen Maßnahmen und Instrumente bezüglich der Fraud-Prävention. Vielmehr geht es gerade vor dem Hintergrund der spezifischen Charakteristika mittelständischer Unternehmen, vor allem der besonderen Eigentums- und Leitungsverhältnisse und der beschränkten Ressourcen, darum, für die Strukturen und organisationalen Gegebenheiten dieser Unternehmen *angemessene*, im Sinne geeigneter und zugleich (betriebswirtschaftlich) zumutbarer, Maßnahmen und Instrumente zu erarbeiten (Wirtschaftlichkeitsaspekt, *Effizienz*). Vor diesem Hintergrund lautet die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit:

Welches sind die qualitativen Anforderungen an ein *angemessenes* Anti-Fraud-Management-System in mittelständischen Unternehmen, das *geeignet* und *zumutbar* ist, Fehlverhalten zu vermeiden, und im Sinne einer guten Corporate Governance einen Rahmen für integriertes Handeln von Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern schafft?

Diese Fragestellung ist bewusst so gewählt, dass nicht allein die Prävention von Fehlverhalten in ihrem Fokus steht. Sie hebt ebenso die Bedeutung eines AFM für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung (*good Corporate Governance*) insgesamt hervor: ein nachhaltiges, umfassendes Anti-Fraud-Management-System kann für Management und Mitarbeiter wichtige Handlungsorientierung für ihre berufliche Tätigkeit im Unternehmen geben und so wesentlich zur Umsetzung von Integrität im Geschäft beitragen. Das bedeutet, dass die Implementierung eines AFM-Systems neben dem funktionalen Aspekt der Schadensvermeidung und Existenzsicherung auch eine moralische Dimension beinhaltet: durch

die Implementierung eines Systems zur Vermeidung von Wirtschaftskriminalität und Fehlverhalten im Unternehmen signalisiert die Unternehmensleitung ihren verschiedenen Interessengruppen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc.), welche Werte und Prinzipien ihr für die Durchführung der Geschäfte wichtig sind. Investitionen in den Aufbau eines umfassenden AFM-Systems können somit auch als Investitionen in eine Reputation als vertrauenswürdiger, integrierter Kooperationspartner verstanden werden, die seitens der Stakeholder Vertrauen in die Einhaltung von Recht und Gesetz sowie Integrität in den Geschäftsentscheidungen erzeugen und stabilisieren (vgl. Grüninger 2001, v. a. Kapitel 5). Diesen Zusammenhang gilt es im Verlauf der Argumentation nachzuzeichnen.

Die angesprochene Zweidimensionalität (funktionaler und moralischer Aspekt von AFM) bildet das verbindende Element zwischen den beiden zentralen Themen der vorliegenden Arbeit, *Anti-Fraud Management* und *Corporate Governance* in mittelständischen Unternehmen. Anliegen der Arbeit ist es aufzuzeigen, (1) dass die Implementierung von Anti-Fraud Management mittelständische Unternehmen wirksam vor Risiken aus Fehlverhalten schützen und zur Sicherstellung einer integren Geschäftsführung beitragen kann und (2) wie die Umsetzung in mittelständischen Unternehmen funktional und wirtschaftlich gelingen kann. Es soll verdeutlicht werden, dass Anti-Fraud und Compliance Management³ nicht nur betrieben werden sollte, um das Haftungsrisiko einzelner Manager im Falle von Verstößen zu minimieren und den Anforderungen und Erwartungen zu genügen, die von Seiten der Geschäftspartner, der Öffentlichkeit, des Gesetzgebers etc. zunehmend auch an mittelständische Unternehmen herangetragen werden. Vielmehr geht es darum, die strategische Bedeutung eines geeigneten und funktionsfähigen AFM-Systems für die Integrität der Geschäftsführung und damit für die Reputation und den Geschäftserfolg eines Unternehmens aufzuzeigen.

Forschungsleitende Fragestellungen für die Bearbeitung des Untersuchungsgegenstandes sind:

- Welche theoretischen Zugänge eignen sich für die Konzeption eines Begriffsverständnisses von Corporate Governance, das auch auf mittelständische Unternehmen übertragbar ist? Gibt es Unterschiede in den Anforderungen an die Corporate Governance mittelständischer

³ Zur Klärung der Begriffe vgl. Abschnitt 2.1.

Unternehmen? Welche Besonderheiten sind hinsichtlich der Ausgestaltung und Umsetzung der Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu großen kapitalmarktorientierten Publikumsgesellschaften festzustellen?

- Welche Umstände und Faktoren wirken handlungsbeeinflussend in moralisch aufgeladenen Geschäftssituationen und wie können Unternehmen in solchen Situationen einen Rahmen für integrires Handeln schaffen und Handlungsorientierung geben?
- Welches sind qualitative Anforderungen an ein AFM-System in mittelständischen Unternehmen? Wie ist ein angemessenes AFM-System in mittelständischen Unternehmen auszugestalten (Elemente, Maßnahmen, Instrumente)?

Die vorliegende Dissertation ist im Rahmen des Forschungsprojekts „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“, das in der Zeit vom 01. November 2011 bis 31. Dezember 2013 am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) durchgeführt wurde, entstanden.⁴ Das Forschungsprojekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und von zahlreichen Kooperationspartnern aus der Unternehmens- und Beratungspraxis unterstützt.⁵ Zielsetzung des Projekts war es, die Anforderungen zur Erfüllung der Organisations- und Aufsichtspflichten, die von Seiten des Gesetzgebers an Unternehmen gestellt werden, zu identifizieren und zu konkretisieren. Hierzu wurden für Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen sogenannte „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“ entwickelt, die für Unternehmen der verschiedenen Größenklassen Empfehlungen geben, wie bzw. mit welchen organisatorischen Maßnahmen die Unternehmen im Rahmen eines angemessenen

⁴ Zu den Ergebnissen des Forschungsprojekts vgl. Grüninger et al. 2014 sowie die weiteren Projektdokumente, abrufbar unter www.kicg.htwg-konstanz.de (02.06.2014). Zur Vorgehensweise und Methodik vgl. die Veröffentlichungen zum Projekt in den KICG-Forschungspapieren, v. a. die Forschungspapiere 2 bis 6 (abrufbar unter <http://www.htwg-konstanz.de/KICG-Forschungspapiere.6620.0.html>, 02.06.2014).

⁵ Zu den Kooperationspartnern gehörten u.a. BASF, Daimler, Deutsche Telekom, EY, Giesecke & Devrient, Lahmeyer International, PwC, Siemens, WilmerHale und ZF Lenksysteme. Für eine vollständige Liste der Kooperationspartner vgl. Grüninger et al. 2014, 161.

CMS die an sie gestellten Anforderungen im Bereich der Organisations- und Aufsichtspflichten erfüllen können. Die Autorin war über die gesamte Projektlaufzeit wissenschaftliche Mitarbeiterin in dem Projekt und hat bei der Erarbeitung und Erstellung aller Projektdokumente und -ergebnisse mitgewirkt.

Eingeordnet in den Gesamtzusammenhang des Forschungsprojekts ist es Anliegen der vorliegenden Dissertation, einen Teil der Unternehmen in den entwickelten Größenklassen (mittelständische Unternehmen) sowie die Anforderungen an die Ausgestaltung angemessener und funktionsfähiger Systeme zur Vermeidung rechtlich sanktionierbaren Fehlverhaltens (Fraud) für diese Unternehmen genauer zu untersuchen und für diesen Unternehmenstyp möglichst konkrete Gestaltungsvorschläge für die Ausgestaltung angemessener und funktionsfähiger AFM-Systeme zu entwickeln.⁶

1.2 Theoretische Einordnung und Gang der Arbeit

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die (mittelständische) Unternehmung, die theoretisch konzipiert wird als ein Nexus von Verträgen zur Organisation von Kooperation (vgl. Wieland 2011, 15; Wieland 2008). Ihren theoretischen Ausgangspunkt nimmt die Arbeit dabei in der Neuen Institutionenökonomik sowie in Konzepten aus dem Bereich der Lern- und Verhaltenstheorien. Die Neue Institutionenökonomik (vgl. für einen Überblick Richter/Furubotn 2003, Erlei et al. 1999) bildet den Ausgang für die Erarbeitung der Corporate Governance-Thematik und die Entwicklung einer Corporate Governance-Perspektive, die auf

⁶ Der Betrachtungsfokus der Dissertation liegt damit insbesondere auf den Unternehmen, die im Forschungsprojekt den Leitlinien 2 und 3 (Unternehmen mit ca. 250 bis ca. 20.000 Mitarbeitern) zugeordnet würden, die nach der in Abschnitt 3.2.5 festgelegten Arbeitsdefinition zu den mittelständischen Unternehmen gezählt werden, wenn der Eigentümer oder die Eigentümerfamilie mindestens wesentlichen Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen nimmt. Diese Fokussierung bedeutet nicht, dass die Unternehmen der Leitlinie 1 (Unternehmen mit bis ca. 250 Mitarbeitern) aus der Betrachtung ausgeschlossen wurden, sondern dass der Schwerpunkt der Untersuchung auf den größeren mittelständischen Unternehmen liegt, von denen anzunehmen ist, dass sie sich aufgrund ihrer Unternehmensgröße und -komplexität *systematisch* mit dem Thema Anti-Fraud Management auseinandersetzen werden.

mittelständische Unternehmen übertragbar ist. Von Bedeutung sind dabei insbesondere auch Ansätze, die die Unternehmung der Analyse ihrer Stakeholderbeziehungen zugänglich machen sowie verantwortungs- und tugendethische Konzepte. Die lern- und verhaltenstheoretischen Konzepte bilden den Ausgangspunkt für die Analyse von Umständen, Ursachen und begünstigenden bzw. hemmenden Faktoren für die Entstehung abweichenden Verhaltens, genauer: unethischen Verhaltens in Unternehmen, auf der die Konzeptualisierung geeigneter und funktionsfähiger Maßnahmen zur Fraud-Vermeidung in Unternehmen aufbaut.

Für die Untersuchung von Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen wird eine Theoriearchitektur gewählt, die ein breites Begriffsverständnis von Corporate Governance ermöglicht: Gute Corporate Governance wird konzipiert als verantwortungsvolle Unternehmensführung, deren Ziel in der Wahrung und dem Management legitimer Interessen der relevanten Stakeholder eines Unternehmens besteht. Verortet in der Theorie der Firma (vgl. Archibald 2008) spannt sich der theoretische Rahmen des ersten Teils der Arbeit von den ‚klassischen‘ Corporate Governance-Theorien Agenturtheorie (vgl. Berle/Means 2009, Jensen/Meckling 1976), Transaktionskostenökonomik (vgl. Williamson 2005 und 1993, Wieland 1997, Picot 1982) und Stewardship-Theorie (vgl. Davis et al. 1997, Donaldson/Davis 1991), deren enger Shareholder-Fokus durch die Einbindung des Stakeholder-Ansatzes (vgl. Freeman et al. 2010) auf die relevanten Stakeholder-Interessen erweitert wird, bis zu verantwortungsethischen (vgl. Höffe 2010, Weber 2007) und tugendethischen Ansätzen (vgl. Audi 2012, Lautermann/Pfriem 2006, Wieland 2006, Tugendhat 1993) sowie ethischen Entscheidungsmodellen (vgl. Kish-Gephart et al. 2010, Treviño 1986, Treviño/Youngblood 1990), die die moralische Qualität von unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen sowie die Reichweite unternehmerischer Verantwortung beleuchten (Corporate Responsibility). Die Ausweitung der ‚klassischen‘ Corporate Governance-Theorien, in deren Mittelpunkt die Beziehung zwischen Eigentümern und angestelltem Management steht, auf die Aspekte der Stakeholder-Betrachtung und der unternehmerischen Verantwortung ermöglicht die Konstruktion des akteurbezogen und inhaltlich erweiterten Corporate Governance-Verständnis, wie es der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt wird. Dieser „Integrated View“ der Corporate Governance (vgl. Grüninger 2010, 48) wird zum einen gewählt, da es mit der akteurbezogenen Erweiterung durch Einbindung des Stakeholder-

Ansatzes gelingt, die Interessen weiterer (relevanter) Stakeholder in Fragen der Unternehmensführung und unternehmerischer Entscheidungen zu integrieren.

Dies ist ein Aspekt, der gerade für die Betrachtung der Unternehmensführung und Governance-Strukturen in mittelständischen Unternehmen, die im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen, von Bedeutung ist, vor allem da in diesen Unternehmen das klassische Corporate Governance-Problem des Auseinanderfallens von Eigentum und Kontrolle oftmals nicht vorliegt. Zum anderen erlaubt die inhaltliche Erweiterung von Corporate Governance um Fragen der unternehmerischen Verantwortung und der Herausforderungen, die sich für Unternehmen daraus in moralischer, sozialer und rechtlicher Hinsicht in ihrem Geschäft ergeben, eine Analyse, wie Unternehmen diese Verantwortung wahrnehmen und die mit ihr einhergehenden Erwartungen und Anforderungen seitens der Gesellschaft und weiteren Stakeholdern adressieren können. Hier liegt der Fokus der Arbeit auf der unternehmerischen Verantwortung für die Sicherstellung von Integrität im Geschäft, d. h. der Vermeidung von Fehlverhalten der Unternehmensangehörigen, mittels geeigneter organisatorischer Maßnahmen und der Schaffung bzw. Stärkung einer Kultur im Unternehmen, die auf moralischen Werten wie Integrität basiert und von den Unternehmensangehörigen gelebt wird. Damit einher geht auch die Frage der Anschlussfähigkeit von Anti-Fraud Management an bestehende Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik.

Theorien und Ansätze zur Erklärung von (un-)ethischem Verhalten in Unternehmen sowie Modelle ethischer Entscheidungsfindung bilden die zweite Grundlage für den theoretischen Bezugspunkt dieser Arbeit. Dabei stehen Fraud-Risiken im Zentrum der Betrachtung, die als Risiken konzipiert werden, die sich aus (wirtschaftskriminellem) Fehlverhalten von Mitgliedern eines Unternehmens für dieses ergeben können. Die Zielsetzung der Arbeit liegt in der Formulierung möglichst konkreter Vorschläge für die Ausgestaltung eines Umfelds im Unternehmen sowie geeigneter organisatorischer Maßnahmen, um Fraud-Risiken wirksam zu vermeiden und den Unternehmensangehörigen Orientierung für integrires Verhalten zu geben. Vor diesem Hintergrund werden ausgewählte Konzepte zur Erklärung von (un-)ethischem Verhalten herangezogen und nach Ursachen, Umständen und Einflussfaktoren für abweichende (in diesem Fall kriminelle), aber auch für ethische Handlungen in Unternehmen untersucht. Dabei werden sowohl personenbezogene Konzepte,

die kriminalitätsbegünstigende Faktoren überwiegend in der individuellen Charakterdisposition und in persönlichen Umständen sehen, betrachtet (vgl. beispielsweise Karstedt/Greve 1996, Becker 1993) sowie Ansätze, die die Auslöser für Fehlverhalten überwiegend im sozialen oder organisatorischen Umfeld verorten (vgl. Bock 2007, Tyler 2006, Schlegel 2003, Sutherland 1979, Hirschi 1969), und Erklärungsmodelle, die die Beweggründe für eine ethische oder unethische Handlung in einem Zusammenspiel von individuellen und sozialen Faktoren konstruieren (vgl. Kish-Gephart et al. 2010, Wolfe/Hermanson 2004, Treviño 1986, Cressey 1971).

Für den Aufbau der Arbeit wurde ein handlungsorientiertes Forschungsdesign gewählt, dessen Ziel es ist, mittelständischen Unternehmen möglichst konkrete Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines funktionsfähigen und effizienten Anti-Fraud-Management-Systems an die Hand zu geben. Ausgangspunkt für die Untersuchung von Anti-Fraud Management und Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen bildet eine eingehende Analyse der zentralen Phänomene dieser Arbeit: Wirtschaftskriminalität und Fraud in Unternehmen (Kapitel 2). Hierzu werden zunächst die erforderlichen definitorischen Grundlagen gelegt (Abschnitt 2.1) und eine Systematisierung von Fraud vorgenommen (Abschnitt 2.2). Von den verschiedenen Deliktarten, die unter dem Begriff Fraud zusammengefasst werden, fokussiert die vorliegende Arbeit die Verfehlungen, die strafrechtlich relevant sind und den Bereichen Vermögensschädigung (*Fraud against the Company*) und Korruption (*Corporate Misconduct*) zugeordnet werden können (vgl. ACFE 2012). Mit dieser Fokussierung stehen zum einen die Delikte im Mittelpunkt, von denen für Unternehmen Studien zufolge noch immer erhebliche Risiken ausgehen. Und zum anderen liegt der Reiz darin, dass sich die beiden Bereiche hinsichtlich der Gerichtetheit der Verfehlungen und dem typischen Täterkreis unterscheiden, was sich auch in einer unterschiedlichen Herangehensweise an die Implementierung wirksamer Präventionsmaßnahmen niederschlägt. So wird sichergestellt, dass die zu entwickelnden Gestaltungsvorschläge für die Umsetzung von Anti-Fraud Management in mittelständischen Unternehmen umfassend sind in dem Sinne, dass sie sowohl Verfehlungen vorbeugen, die das Unternehmen direkt schädigen, als auch Fehlverhalten vermeiden, aus dem das Unter-

nehmen zwar zunächst einen Nutzen ziehen, das sich aber auf lange Sicht ebenfalls negativ für das Unternehmen auswirken kann.

Mittels einer vergleichenden Meta-Studie vorliegender Erhebungen zu den Themenbereichen Wirtschaftskriminalität und Compliance Management wird im Anschluss ein Überblick zur Betroffenheit von Fraud und den Schäden, die Unternehmen durch Fraud entstehen, gegeben (Abschnitt 2.3). Die Aufdeckung zahlreicher Fälle von Korruption und anderen Fraud-Delikte hat bei den Gesetzgebern zu einer (noch) strengeren Verfolgung und Durchsetzung bestehender Regelungen sowie zu einer Vielzahl neuer Regulierungen und Rechtsprechungen zu den Anforderungen an die Fraud-Bekämpfung in Unternehmen geführt, die in den Abschnitten 2.4.1 bis 2.4.3 dargestellt werden. Wie Unternehmen versuchen, diesen Anforderungen zu begegnen, wird anhand bestehender Studien untersucht und dargestellt (Abschnitt 2.4.4). Das zweite Kapitel schließt mit einer Betrachtung der Notwendigkeit und des Nutzens von Maßnahmen zur Fraud-Prävention in mittelständischen Unternehmen (Abschnitt 2.5).

Die Untersuchung der Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen bildet den Kern des dritten Kapitels dieser Arbeit. Ausgehend von einer Begriffsklärung von Corporate Governance (Abschnitt 3.1.1) wird entlang der bereits erläuterten Zugänge die theoretische Grundlage für das Corporate Governance-Verständnis dieser Arbeit herausgearbeitet (Abschnitt 3.1.2). Ergänzend werden die Funktionen und Elemente von Corporate Governance skizziert sowie bereits bestehende gesetzliche Regelungen und Standards einer verantwortungsvollen Unternehmensführung dargestellt (Abschnitt 3.1.3). Bevor die bestehenden Theoriekonzepte und das Corporate Governance-Verständnis auf mittelständische Unternehmen übertragen werden, ist es erforderlich, ein gemeinsames Begriffsverständnis von *mittelständischen Unternehmen* zu schaffen und den Untersuchungsgegenstand gegenüber anderen Unternehmenstypen abzugrenzen (Abschnitt 3.2). In der Arbeit wird eine qualitative Definition mittelständischer Unternehmen mit breiten quantitativen Größengrenzen (Unternehmensgröße gemessen an der Mitarbeiterzahl) gewählt, die auf die spezielle Bindung zwischen Eigentum/ Kontrolle und Leitung des Unternehmens abhebt, um möglichst viele Unternehmen, die sich aus der Unternehmenshistorie oder ihren Strukturen heraus dem Mittelstand zugehörig fühlen, einschließen zu können, denen die Gestaltungsvorschläge dieser Arbeit für die Ausgestaltung eines ange-

messen und funktionsfähigen Anti-Fraud Management Orientierung sein können. Das dritte Kapitel schließt mit einer kritischen Betrachtung der Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen (Abschnitt 3.3).

Ausgehend von der Konzipierung von Anti-Fraud Management als wesentlicher Säule einer guten Corporate Governance und der Feststellung, dass auch mittelständische Unternehmen von Fraud betroffen sind, werden die Zusammenhänge der Entstehung von Fehlverhalten und die Möglichkeiten zur Vermeidung von Fehlverhalten in Unternehmen eingehend untersucht (Kapitel 4). Um Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Fraud-Bekämpfung und -Prävention zu identifizieren, werden anhand der eingangs bereits erwähnten lern- und verhaltenstheoretischen Ansätze Auslöser, Ursachen und Umstände für (un-)ethisches Verhalten untersucht (Abschnitt 4.1). Die Erkenntnisse zu den personenbezogenen sowie insbesondere den organisationalen und sozialen Treibern für die Entstehung (un-)ethischen Verhaltens bilden den Ausgangspunkt für die Ableitung von Ansatzpunkten für die Fraud-Prävention in Unternehmen (Abschnitt 4.2). Ergänzend werden relevante Gesetze sowie anerkannte, einschlägige Standards und Rahmenwerke im Bereich Compliance/Anti-Fraud sowie Integrity Management hinzugezogen und auf Gemeinsamkeiten bezüglich wesentlicher Elemente funktionsfähiger Anti-Fraud-Management-Systeme untersucht (Abschnitt 4.3). Der Vergleich der Gesetze und Standards wird zeigen, dass die einzelnen Referenzdokumente und Rahmenwerke jeweils ähnliche Elemente als erforderlich für ein funktionierendes Compliance- bzw. Anti-Fraud-Management-System⁷ erachten. Jedoch fehlt es den Standards oftmals an konkreten inhaltlichen Empfehlungen zur Implementierung entsprechender organisatorischer Anti-Fraud-Maßnahmen und -Prozesse.

Um die generischen Empfehlungen aus Gesetzen und Standards sowie die Ergebnisse aus der handlungstheoretischen Analyse von Fehlverhalten auf mittelständische Unternehmen zu übertragen und konkretere Empfehlungen für die Ausgestaltung spezifischer Anti-Fraud-Maßnahmen in mittelständischen Unternehmen zu entwickeln, werden die identifizierten zentralen Elemente qualitativ bezüglich ihrer Zielsetzung analysiert (Ka-

⁷ Eine Begriffsklärung der unterschiedlichen Konzepte zur Vermeidung von Fehlverhalten im Unternehmen (Compliance Management, Anti-Fraud Management, Integrity Management) erfolgt in Abschnitt 2.1.

pitel 5). Die leitenden Fragestellungen für diesen konzeptionellen Teil der Arbeit sind: Welche Zielsetzung wird mit dem jeweiligen Element im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit des Anti-Fraud-Management-Systems verfolgt? Welche Funktion erfüllt das Element? Und: Welche Maßnahmen und Instrumente sind geeignet, um die mit dem Element verbundene Zielsetzung zu erreichen? Vor diesem Hintergrund wird auch kritisch auf die Fragen nach der Angemessenheit von Anti-Fraud-Management-Systemen sowie deren Beurteilung und Prüfung eingegangen (Abschnitte 5.1 und 5.2). Ausgehend von den qualitativen Anforderungen hinsichtlich der Ausgestaltung der einzelnen Elemente werden möglichst konkrete Gestaltungsvorschläge für die Umsetzung eines angemessenen und funktionsfähigen Anti-Fraud Managements sowie für die Ausgestaltung geeigneter Maßnahmen und Instrumente zur Fraud-Vermeidung in mittelständischen Unternehmen entwickelt, die die spezifischen Charakteristika dieser Unternehmen berücksichtigen (Abschnitt 5.3).

Dem problemorientierten, konzeptionellen Teil der Arbeit folgt eine Reflexion des Themas in Bezug auf seine Anschlussfähigkeit an bestehende Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik (Kapitel 6). Hierzu werden die Ansätze von Homann (Abschnitt 6.1), Steinmann/Löhr (Abschnitt 6.2), Wieland (Abschnitt 6.3) sowie Pfriem (Abschnitt 6.4) skizziert und auf mögliche Anknüpfungspunkte für die Nützlichkeit von Anti-Fraud Management untersucht. Zielsetzung des Kapitels ist es, die Relevanz des Untersuchungsgegenstands dieser Arbeit *Anti-Fraud Management in mittelständischen Unternehmen* für die Erfüllung unternehmerischer Verantwortung (Corporate Responsibility) sowie für die Generierung und Erhaltung einer guten Corporate Governance vor dem Hintergrund anerkannter Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik herauszuarbeiten.

Die Arbeit schließt mit einer Schlussbemerkung zu den gewonnenen Erkenntnissen zur Ausgestaltung von Anti-Fraud Management für eine gute Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen sowie mit einem Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten in diesem Bereich (Kapitel 7).