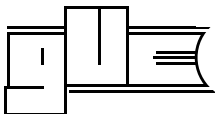


Gunter Rabs

Absicherung von Wertschöpfungsprozessen
in einem filialstrukturierten
Dienstleistungsunternehmen - Mechanismen
und Maßnahmen zum Schutz vor dolosen
Handlungen im monetären Bereich



GUC - Verlag der Gesellschaft für
Unternehmensrechnung und Controlling m.b.H.
Chemnitz 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Ludwig Gramlich (Reihenherausgeber der Chemnitzer Schriften zum Wirtschaftsrecht)

Rabs, Gunter:

Absicherung von Wertschöpfungsprozessen in einem filialstrukturierten Dienstleistungsunternehmen - Mechanismen und Maßnahmen zum Schutz vor dolosen Handlungen im monetären Bereich / Gunter Rabs - Chemnitz · Löbnitz: Verlag der GUC, 2015 (Dissertationsreihe; 65)

Zugl.: Chemnitz, Technische Universität, Diss., 2015

ISBN 978-3-86367-042-9

© 2015 by Verlag der GUC - Gesellschaft für Unternehmensrechnung und Controlling m.b.H.
GUC m.b.H. · Chemnitz · Löbnitz
<http://www.guc-verlag.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist - wenn sie ohne Zustimmung des Verlages erfolgt - unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck: Sächsisches Druck- und Verlagshaus AG, Dresden
Gedruckt auf säurefreiem Papier - alterungsbeständig

Printed in Germany

ISBN 978-3-86367-042-9

Dank

Die 2011 begonnene Arbeit erfuhr ihren Höhepunkt mit der Disputation am 14. Juli 2015. Besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Ludwig Gramlich, der ihre Entstehung und Entwicklung beförderte. Ihm rechne ich die geduldige und kritische Begleitung hoch an und danke ihm auch dafür, dass er mich vor einer blicktrübenden Idealisierung des Untersuchungsgegenstandes bewahrte.

Die detailreiche Rückschau auf sicherheitsrelevante Ereignisse in einem Analysezeitraum von zwei Jahrzehnten wär ohne die Hilfe des Referenzunternehmens nicht möglich gewesen. So ergeht auch mein Dank an die Exponenten des familiengeführten Unternehmens, die Herren Christoph Kroschke und Klaus Kroschke, die in offener Weise ihr Wissen zu wichtigen Details der sicherheitsrelevanten Unternehmensgeschichte, für die sich aus der Gründungszeit nicht immer schlüssige Schriftdokumente finden ließen, bereitstellten. Obwohl sie im Ergebnis der Forschungen damit rechneten, dass sie von wissenschaftlich fundierter Kritik getroffen werden würden, unterstützten sie dennoch die Evaluierung historischer Rückschauprozesse durch ihre Erinnerungen sowie durch Öffnung der verfügbaren Datenspeicher.

Dank gebührt vielen Mitarbeitern, die mit Dokumenten und fachkompetentem Wissen aushalfen, wenn das Unternehmensarchiv seine Dienste versagte. Auch ehemaligen Mitarbeitern sei für ihre Unterstützung gedankt, indem sie dazu beitrugen, frühere Handlungsweisen und Entscheidungen aus der Logik des herrschenden Unternehmenszeitgeistes verständlich zu machen.

Gunter Rabs

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis.....	9
Abkürzungsverzeichnis.....	21
Anlagenverzeichnis.....	25
Tabellenverzeichnis.....	27
Abbildungsverzeichnis.....	29

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis.....	734
Online-Quellen.....	743
Zeitschriften-/ Zeitungquellen.....	747
Gesetzes-/ Verordnungquellen.....	749
Urteilsquellen.....	751
Funkmedienquellen.....	752

Inhaltsverzeichnis

I. Teil

Idee, Theorie, Grundlegung, Stand der Forschung, Termini und Erkenntnisinstrumente

1	Einleitung	31
1.1	Gegenstand und Ziele	31
1.2	Abstract.....	33
1.3	Theoretischer Rahmen/ Ausgangsüberlegung	35
1.3.1	Grundtheorie A: Von der Kausalwirkung doloser Handlungen auf das Wirtschaftsergebnis.....	37
1.3.2	Abgeleitete Grundtheorie B von der Erkennbarkeit und Eliminierbarkeit doloser Handlungen.....	38
1.4	Datenbasis und Methoden	41
1.5	Struktur der Arbeit/ Vorausblick	45
2	Grundlegung	46
3	Forschungsstand/ Vorbemerkungen	53
3.1	Forschungsstand Compliance-Management.....	54
3.2	Forschungsstand Kriminalität und dolose Handlungen	57
3.3	Forschungsstand investigativer Praktiken im Revisionsbereich.....	59
3.4	Zur interdisziplinären Wissensnutzung	63
3.5	Fazit.....	64
4	Wichtige Termini	67
4.1	Vorbemerkungen.....	67
4.2	Daten, empirische Daten, Datenquellen	68
4.3	Empirische Wahrheit	69
4.4	Ordnung.....	70
4.5	Sicherheit	70
4.6	Risiko.....	71

4.7 Erheblichkeit als Kriterium und Schwellenwert doloser Beeinträchtigung	74
4.8 Kriminalität, Wirtschaftskriminalität und dolose Handlungen.....	76
4.9 Compliance	83
4.9.1 Historische Aspekte.....	84
4.9.2 Grundanliegen, Entwicklungen.....	87
4.10 Dolose Opferkonstellation.....	91
4.11 Investigative Mittel, Methoden, Verfahren (Untersuchungsmethodik)	94
4.12 Modus Operandi (Begehungsweisen doloser Handlungen).....	96
4.13 Tatverdeckung	98
4.14 Dunkelfeld, Hellfeld	100
4.15 Innentäter, Täterspezies.....	104
4.16 Perseveranz.....	107
4.17 Tatmotivation.....	108
4.18 Prävention	111
4.19 Interne Revision (IR)	113
4.19.1 Prüfer und vergleichbare Funktionäre.....	116
4.19.2 Prüfende Funktionäre im analysierten Unternehmen.....	117
4.20 Qualitätsmanagement (QM)	120
4.21 Kontrolle	121
4.22 „Revos“ im Dienste des Compliance Managements	124
4.23 Monetärphänomene unter Filialverhältnissen	125
4.24 Filiale, Filialisierung.....	129
4.24.1 Vorbemerkungen.....	130
4.24.2 Filialführung - Gebietsleiterprinzip.....	131
4.24.3 Filialisierung aus dem Blickwinkel innerer Sicherheit.....	132
4.24.4 Filialen Typ 1: Standardfilialen.....	134
4.24.5 Filialen Typ 2: Filialen mit eingebundenen Zulassungsdiensten	134
4.24.6 Filialen Typ 3: Filialen, die durch einen Partner betrieben werden	134
4.25 Tätigkeitsmerkmale des Filialmitarbeiters	136
4.26 Tätigkeitsmerkmale Zulassungsdienste.....	140
4.27 Strategie.....	141

II. Teil

Das Referenzunternehmen im Zeitspiegel der empirischen Forschung/ Datenbasis

5 Vorbemerkung zur Unternehmenshistorie und zu den Gründen der Phasenauswahl	143
5.1 Rückschau auf die Gründer und deren zeitgemäße Sicherheitsambitionen.....	143
5.2 Phase der Gründung.....	144
5.3 Phase des Unternehmensübergangs auf die Nachkommen.....	145
5.4 Phase der Expansion in die deutsche Einheit.....	150
5.5 Phase der Gründung einer Aktiengesellschaft.....	153
5.6 Bau von Auto-Service-Parks.....	153
5.7 Gründung von Zulassungsdiensten.....	154
5.8 Gründung des Deutschen Autodienstes (DAD).....	157
5.9 Gründung der „Internen Revision“ (IR).....	158
5.10 Phase der Filialoptimierung - KPP-Filialen.....	160
5.11 Phase der Neuausrichtung regionaler Leitungsstrukturen.....	161
5.12 Resümee zur Unternehmenshistorie.....	163
6 Zur Bestimmung der sicherheitsrelevanten Datenbasis 1990 - 1998	163
6.1 Vorbemerkungen.....	164
6.2 Zur Morphologie der Daten und zu ihrer Operationalisierung.....	165
6.3 Der Weg zu den Datenquellen.....	167
6.3.1 Methoden zur Datenerlangung.....	168
6.3.2 Personale Informationsquellen.....	169
6.3.3 Datenquelle „Innendienst“.....	170
6.3.4 Schriftbelege.....	173
6.3.4.1 Vorbemerkungen.....	173
6.3.4.2 Verkaufsbegleitende Unterlagen.....	175
6.3.4.3 Inventurnachweise.....	176
6.3.4.4 Blattsammlungen.....	178
6.3.4.5 Filialhandbuch - ein Versuch kontra Zettelwirtschaft.....	179
6.3.4.6 Handbücher für die Gebietsleiter.....	180

6.3.4.7	Das erste Filialhandbuch.....	181
6.3.4.8	Controllinglisten.....	182
6.3.4.9	Gebietsleiterberatungsprotokolle.....	183
6.3.4.10	Partnerschaftsverträge.....	184
6.3.4.11	Buchhalterische Datenquellen.....	185
6.3.4.12	Ausgaben für innere Sicherheit.....	186
6.3.4.13	Nachweise über den Umgang mit aufgedeckten dolosen Handlungen.....	188
6.3.4.14	Investigationspraxen der IR.....	189
6.3.4.14.1	Vorbemerkungen.....	189
6.3.4.14.2	Fazit zu Präventiv- und Investigativmaßnahmen	192
6.4	Fazit der Gesamtquellenauswertung zur Sicherheitsideologie und inneren Sicherheit	193
6.4.1	Ideologische Aspekte im Kontext mit den Grundtheorien A und B.....	194
6.4.2	Führungsideologie und kollektive Weisheit.....	196
6.5	Fazit.....	199
7	Innere Sicherheit und ihr Einfluss auf die Wertschöpfung ab 1998 ...	203
7.1	Führungszustand am Ende der ersten Umbruchs- und Konsolidierungsphase	203
7.2	Auswirkungen auf die Filialen.....	207
7.3	Zur Rolle der Gebietsleiter in der Umbruchsphase	209
7.4	Gründung der historisch „ersten“ Internen Revision	210
7.5	Gründung der Organisationsabteilung	211
7.6	Das neue Organisationshandbuch für Filialen	213
7.7	Aufdeckung doloser Handlungen - eine (latente) Initiative des mittleren Managements	214
7.8	Praxis als Prüfstein der Theorie	216
7.9	Kaufmannsdenken vs. dolose Verluste	218
8	Datenbasis zur „Inneren Sicherheit“	221
8.1	Vorbemerkungen.....	221
8.2	Aus Schriftdokumenten eliminierte Indikatoren in der analytischen Zeitenfolge.....	223

8.3 Operationalisierung sicherheitsrelevanter Begriffe und Wendungen (Indikatoren) in der Zeitfolge der Analyse	224
8.3.1 Relevante Daten 1990 bis 2009 und Jahresfazit.....	225
8.3.1.1 Einzelfazit der Datenerhebung 1990-1996.....	225
8.3.1.2 Fazit der Datenerhebung 1997.....	227
8.3.1.3 Fazit der Datenerhebung 1998.....	228
8.3.1.4 Fazit der Datenerhebung 1999.....	232
8.3.1.5 Fazit der Datenerhebung 2000.....	236
8.3.1.6 Fazit der Datenerhebung 2001.....	242
8.3.1.7 Fazit der Datenerhebung 2002.....	248
8.3.1.8 Fazit der Datenerhebung 2003.....	253
8.3.1.9 Fazit der Datenerhebung 2004.....	257
8.3.1.10 Fazit der Datenerhebung 2005.....	264
8.3.1.11 Fazit der Datenerhebung 2006.....	272
8.3.1.12 Fazit der Datenerhebung 2007.....	276
8.3.1.13 Fazit der Datenerhebung 2008.....	285
8.3.1.14 Fazit der Datenerhebung 2009.....	287
8.3.2 Gesamtfazit zu den aus Indikatoren gewonnenen Daten.....	288
8.4 Gebietsleiter als filiale Führungskräfte im Wertschöpfungskontext.....	294
8.4.1 Mitarbeiterführung als wirtschaftsförderndes Element.....	299
8.4.2 Zusammenwirken von GL und IR bezüglich innerer Sicherheitsbelange.....	303
8.4.3 Einheitliche Unternehmensziele, aber unterschiedliche Führungs- persönlichkeiten.....	305
8.4.4 Führungswechsel und Wirtschaftsfolge.....	307
9 Filiale Abrechnungssysteme im Dienste von Kontrolle und Sicherheit.....	309
9.1 Vorbemerkungen.....	309
9.2 Das tatrelevante Zeitfenster.....	311
9.3 Handbelege, Verkaufsberichte und Verprägungslisten	312
9.3.1 Handbelege.....	312
9.3.2 Verkaufsberichte.....	314
9.3.3 Verprägungslisten.....	317
9.4 Einführung elektronischer Kassensysteme.....	319

9.4.1 Erste Generation.....	321
9.4.2 Zweite Generation.....	322
9.4.3 Dritte Generation.....	324
9.5 Fazit zur Kassenhistorie	327
9.6 Zur investigativen Nutzbarkeit elektronischer Kassen bei der Identifizierung doloser Verdachtshandlungen.....	328
10 Symptomforschung und Erforschung der Verdachtsanlässe im Filialbetrieb.....	330
10.1 Vorbemerkungen.....	331
10.2 Analysen zu Vorboten (Symptomen) doloser Handlungen.....	331
10.3 Datenquellen und dolose Konsistenz	332
10.3.1 Dokumentenverluste.....	332
10.3.2 Monetäre Differenzen und Kassenprobleme.....	333
10.3.3 Warendifferenzen.....	333
10.3.4 Auffällige Kassenaktionen.....	334
10.3.5 Technische Auffälligkeiten.....	335
10.3.6 Auffälliges Mitarbeiterverhalten.....	336
10.3.7 Verstöße gegen das Reglement.....	337
10.3.8 Hinweise über Hinweisgebersystem (Whistleblower).....	337
10.3.9 Hinweise aus unternehmensfremden Quellen.....	337
10.3.10 Erkennung doloser Indizien durch Mitarbeiter in diversen Mutterhausbereichen.....	338
10.4 Fazit.....	339
11 Tatmethoden/ Verdeckungsmethoden (Modus Operandi) mit ausschließlich monetärer Zweckbestimmung/ Vorbemerkungen.....	340
11.1 Zur Dialektik statistischer Werte der Forschungsbasis	341
11.2 Erkenntnisquellen.....	344
11.3 Zu psychologischen Aspekten der Handlungsbasis	345
11.4 Aspekte zum besonderen Tatort: der eigene Arbeitsplatz	348
11.5 Tat- und Verdeckungsmethoden durch eigene Mitarbeiter, Partner und Mitarbeiter im Partnerbereich.....	352
11.6 Die erforschten Tat- und Verdeckungsmuster und ihre Häufigkeit	352

11.7 Dolose Handlungen und Preis	353
11.8 Diverse Modi Operandi unter Ausnutzung von Preisdifferenzen	354
11.9 Differenzbetrug nach diversen Modi Operandi-Mustern	354
11.10 Direkter doloser Kassenzugriff bei Bargeldverfügungsgewalt mit diversen Tatverdeckungsmethoden.....	360
11.11 Unterschlagung von Wocheneinnahmen	369
11.12 Andere Modi Operandi	373
11.13 Betrug und Unterschlagung im Kontext mit Versicherungsverkäufen	387
11.14 Modi Operandi und kombinierte Verdeckungsmethoden durch Mitarbeiter in Zulassungsdiensten.....	390
11.14.1 Monetäre Angriffsmöglichkeiten bei filialangebundenen Zulassungsdiensten (Typ 2-Filialen).....	399
11.14.2 Vorbemerkungen und historische Aspekte.....	402
11.14.3 Zustandsanalyse und Organisationskonsequenzen mit Blick auf innere Sicherheit.....	403
11.14.4 Fazit: Kontrolle und Selbstkontrolle als probates Mittel in anfälligen Monetärbereichen.....	406
11.15 Fazit der Modus-Operandi-Analyse	411
12 Unternehmensinterne Methoden der Aufdeckung und Aufklärung doloser Handlungen sowie der Beweissicherung - allgemeine Betrachtungsweisen.....	414
12.1 Vorbemerkungen.....	414
12.2 Rechtliche Stellung unternehmensinterner Aufklärungsmaßnahmen	418
12.3 Vergleich IR-gebräuchlicher Untersuchungshandlungen mit den rechtsstaatlichen Möglichkeiten in einem staatlich geführten Ermittlungsverfahren.....	423
12.4 Möglichkeiten, eine geeignete Rechtsgrundlage aus bestehendem Recht abzuleiten	425
12.4.1 Art. 2 Abs. 1 Grundgesetz.....	427
12.4.2 Handelsgesetzbuch.....	427
12.4.3 Gewerbeordnung.....	428
12.4.4 Aktiengesetz.....	428
12.4.5 Hausrecht eines Unternehmens und Jedermannsrecht.....	428
12.4.6 Schadenminderungspflicht des Geschädigten.....	430
12.4.7 Rechtssicherheit durch Schaffung einer lex specialis.....	431

12.4.8 Ethischer Kodex.....	432
12.5 Zur Rechtsstellung Interner Revisionen und zur Garantenpflicht von Revisoren	433
12.6 Das Vorgehen bei der Methodenforschung im Unternehmen auf Einhaltung rechtlicher Regeln.....	434
12.7 Zum Kaderbestand im investigativen Unternehmensbereich.....	435
12.8 Die investigativen Möglichkeiten der IR bei der Aufklärung doloser Handlungen im Vergleich zum methodischen Vorgehen staatlicher Ermittlungsstellen bei artverwandten Eigentumsdelikten	437
12.8.1 Vorbemerkungen zum Vorgehen.....	438
12.8.2 Die Praktiken im Einzelnen.....	441
12.8.2.1 Gespräche, Befragungen, Anhörungen.....	442
12.8.2.2 Durchsuchungen/ Sicherstellung von Beweismitteln.....	442
12.8.2.3 Auswertung und Verwendung unternehmensinterner Daten zu Beweiszwecken.....	443
12.8.3 Fazit zur Rechtslage der Untersuchungsmaßnahmen.....	443

III. Teil

Liquidierungsmöglichkeiten doloser Verluste innerhalb des Wertschöpfungsprozesses (Investigation und Prävention - Versuch der Verifizierung der Grundtheorien A und B)

13 Untersuchungsmethodik zur Aufdeckung und Aufklärung doloser Handlungen im filialen Unternehmensbereich/ Vorbemerkungen	445
13.1 Die investigativen und präventiven Unternehmensverfahren	446
13.2 Dolose Untersuchungsanlässe und Beweismittelproblematik.....	447
13.3 Praktizierte Methoden zur Aufklärung doloser Handlungen im Filialbereich.....	451
13.3.1 Quellen unternehmensinterner Untersuchungsmethodik.....	452
13.3.2 Testkäufe.....	455
13.3.2.1 Testkaufvorbereitung, Praktiken der Durchführung, Unterstützung durch Kassensysteme - kritische Betrachtung.....	458
13.4 Externe Hilfe durch Wissenschaft - Analyse, Synthese, Methode	463
13.4.1 Allgemeine theoretische Ansätze, Praktiken und Methoden der Wissenschaft gegenüber dolosen Umtriebe in Filialunternehmen.....	465
13.4.2 Wissenschaftsmethodisches Vorgehen im Besonderen und die Ergebnisse bei der Identifizierung von „Betrugsfilialen“	467

13.4.3 Wissenschaftsmethodisches Vorgehen bei der Identifizierung des Einzeltäters.....	475
13.4.4 Fazit zur Universitätsstudie.....	477
13.5 Aufklärungs- und beweismethodische Erkenntnisse (Gesamtfazit der Quellenauswertung)	479
14 Die Weiterentwicklung unternehmensinterner Ordnung und Sicherheit nach der Umbruchphase 2008/ 2009 im Lichte des Begriffs „Compliance“	483
14.1 Vorbemerkungen.....	484
14.2 Neuausrichtung der Unternehmensbereiche sowie Reformierung der IR-Inhalte zur Bekämpfung doloser Handlungen im Filialbereich	490
14.3 Abschaffung des Organisationshandbuchs – neue Arbeitsweise auf der Grundlage elektronisch versandter Filialanweisungen	497
14.4 Einführung von Revos im Dienste der Compliance	500
14.5 Gezielte Sammlung, Auswertung und Nutzung von gefälschten und verfälschten Geschäftsunterlagen als Beweismitteln	501
14.6 Kassendaten und ihre Überleitung in Aufklärungsmethoden zu Beweis Zwecken im filialen Typ 1-System.....	502
14.7 Differenzanalysen und das methodische Vorgehen bei der Verdichtung von Indizien	503
14.8 Auswertungen von Kassenaktionen und Kassenverläufen	504
14.9 Auswertung von Verprägungen.....	510
14.10 Folienauswertung.....	510
14.11 Kassendifferenzen und Einzahlungsverhalten.....	514
14.12 Testkauforganisation auf neuer Grundlage.....	516
14.13 Andere Informationsquellen zur Verdachtsprüfung	517
15 Gespräche/Befragungen.....	519
15.1 Zum Ausbildungsstand mit der Befragung beauftragter Revisoren.....	520
15.2 Rechtliche und psychologische Aspekte.....	521
15.3 Vorbereitung von Befragungen	523
15.4 Durchführung von Befragungen	524
15.4.1 Kontakt- und Begegnungsphase.....	525

15.4.2 Eröffnungsphase.....	526
15.4.3 Phase der freien Darstellung durch den verdächtigen Mitarbeiter.....	527
15.4.4 Umgang mit Lügen und Schutzbehauptungen.....	528
15.5 Fazit zu Gespräch und Aussagen.....	530
15.6 Gesprächsführung mit Personen außerhalb des Unternehmensbereichs.....	531
15.7 Dokumentation und Auswertung von Befragungen.....	533
16 Zur Verifizierung der Grundtheorie A durch Nachweis von Schadenseintritt oberhalb der Erheblichkeitsschwelle.....	535
16.1 Auswirkungen doloser Handlungen auf den Wertschöpfungsprozess - Vorbemerkungen zur Bewertung von Erheblichkeit	536
16.2 Verluste bei Schildern.....	539
16.2.1 Schilderverluste direkt und ihre monetäre Folge durch Umsatzausfall	540
16.2.2 Bestimmung der Schäden durch dolose Handlungen unter Ausnutzung von Preisdifferenzen.....	541
16.2.3 Schilderverluste durch Verprägungen.....	542
16.3 Monetäre Verluste im Versicherungsverkaufsbereich.....	543
16.4 Fazit.....	547
16.5 Monetäre Verluste in Filialkassen	547
16.6 Einzahlungsverluste	549
16.7 Verluste im Kontext mit Kartenzahlungen	551
16.7.1 Vorbemerkungen.....	551
16.7.2 Schäden durch Verdeckung doloser Handlungen im Kartenzahlungsbereich. ...	551
17 Kosten der Internen Revision	552
18 Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen	554
18.1 Zusammenfassung.....	552
18.2 Schlussfolgerungen.....	562
18.2.1 Allgemeine Erkenntnisse bei der Absicherung von Wertschöpfungsprozessen.....	562
18.2.2 Schlussfolgerungen für die Unternehmensführung.....	564
18.2.3 Schlussfolgerungen für den Revisionsbereich.....	567

18.2.4 Schlussfolgerungen für den Controllingbereich.....	570
18.2.5 Schlussfolgerungen für die Buchhaltungsbereiche.....	571
18.2.6 Schlussfolgerungen für den Personalbereich.....	571