

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 Grundlegung46

3 Forschungsstand/ Vorbemerkungen53

 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 Termini67

 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 |

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 Führungspersönlichkeiten..... | 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 Beweis Zwecken..... | 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 |