

**Wirtschaftlichkeit und Missbrauchsbekämpfung:
Was wiegt schwerer?**

Anzeigen oder nicht anzeigen, das ist hier die Frage ...

Wirtschaftlich denken, entscheiden und handeln sind Imperative für Unternehmen und zunehmend auch für die öffentliche Hand. Wirtschaftlichkeit also um jeden Preis? Die Frage ist nicht neu, stellt sich aber immer wieder aufs Neue. Wie stark soll die Wirtschaftlichkeitskarte gespielt werden, wenn es beispielsweise um Missbrauch geht?

Brigitte Christ

Die Schweizer Regierung hat seit 2020 ein 50 Milliarden Franken (Stand Mitte Dezember 2021) schweres Unterstützungspaket ausgeliefert, um die Folgen der Covid-19-Pandemie abzumildern. Dazu gehören branchenspezifische Unterstützungen beispielsweise im Kultur- oder Sportbereich, bei der familienergänzenden Kinderbetreuung, Hilfen für Unternehmen und Selbstständige sowie Beiträge an die Arbeitslosenversicherung für erweiterte Kurzarbeitsentschädigung. So vielfältig die Leistungen auch ausfallen, eines haben sie gemeinsam: Sie mussten schnell bei denen ankommen, die sie brauchen. Ein beeindruckender Schulterschluss folgte: Politik, Regierung, Bund, Kantone, Juristen und Berater stampften innerhalb kurzer

Zeit Verordnungen, Vorgaben, Formulare, Prozesse und IT-Applikationen aus dem Boden – das Geld floss.

Erst handeln, später aufräumen

Die Entscheidungsträger waren sich bewusst: Hoher Zeitdruck führt zu Fehlern und erleichtert Missbrauch. Wo keine Zeit ist, Fehler und Missbrauch zu verhindern, bleibt nur, hinterher «aufzuräumen», zu korrigieren. Dabei ist jedoch auch bekannt: Je später ein Fehler entdeckt wird, desto aufwendiger und teurer ist die Korrektur. Unendlich Zeit hat man auch nicht – die Verjährungsfristen winken. In diesen sauren Apfel musste man wohl beißen, zum Wohl der Schweizer Bevölkerung und Wirtschaft.

Aus der anhaltenden Krise wächst die neue Normalität. Noch immer beziehen Teile der Wirtschaft zusätzliche durch

Steuern finanzierte Gelder, um trotz Covid-19 handlungsfähig zu bleiben. Die Unterstützungsleistungen von Bund und Kantonen werden schrittweise verlängert, ein Ende ist nicht abzusehen. Ein Gutes – sofern man es suchen will – hat das Ganze: Die Abläufe bei den Verwaltungen und denjenigen, die die Mittel beantragen, haben sich mittlerweile eingespielt, sind routinierter und professioneller. Also verlagert sich der Fokus verstärkt auf die Korrektur von Fehlern und Missbrauch, auf das «Aufräumen».

Ein paar Millionen als «Peanuts» abschreiben?

In der Wirtschaft stellt sich in einem solchen Szenario normalerweise die





Verfolgen oder ad acta legen? Auch bei vermeintlichen Bagatellen dürfen nicht wirtschaftliche Überlegungen allein über rechtliche Schritte entscheiden.

© Depositphotos.com

Frage «Lohnt es sich?». Die Rechnung scheint schnell gemacht: Kontrollen kosten, und nachträgliche Kontrollen kosten noch mehr. Ob bzw. wie viel Geld, das gar nicht oder nur teilweise bei einer Person oder einem Unternehmen hätte ankommen dürfen, letztendlich zurückfliesst, ist nicht mit Bestimmtheit vorherzusagen. Erfahrungswerte gibt es kaum; im Vergleich zu den staatlichen Interventionen im Kampf gegen Covid-19 wirkt die Finanzkrise vor rund 15 Jahren wie ein Zwerg. Ausserdem, gemessen an den Milliarden an Franken, was sind da schon ein paar Millionen, die vielleicht zurückgefordert werden können? Lohnt sich das Ganze also? Bei Fehlern kann und muss man diese Frage wohl stellen,

Netzwerk Risikomanagement

Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsserie, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagement beigesteuert wird.

> www.netzwerk-risikomanagement.ch

egal ob Staat oder Unternehmen – die Transaktionskosten von Fehlerkorrekturen sind ein Faktor, der berücksichtigt werden muss. Man erlebt es auch heute noch: Das ungläubige Staunen, wenn man einen Brief mit einer Rechnung erhält, die kaum höher als das Briefporto ist. Eine Argumentation allerdings, dass Millionen von Franken nur noch «Kleinvieh» seien, ist schwer zu ertragen und erinnert an den legendären Ausspruch des damaligen Chefs der Deutschen Bank, der 1994 im Zuge der Insolvenz eines Immobilienunternehmens offene Handwerkerrechnungen im Wert von 50 Millionen D-Mark als «Peanuts» bezeichnete. Das wäre Arroganz den Steuerzahlenden gegenüber. Wirtschaftliche

Überlegungen ja, leichtfertiger Verzicht nein.

Wo liegt die Bagatellgrenze bei Betrug?

Wie sieht es nun aber aus, wenn es um Missbrauch geht? Um Betrug, um Fälle, wo ausreichend gesichert ist, dass Vorteile böswillig erschlichen wurden? Die gesetzlichen Grundlagen stecken den verbindlichen Rahmen ab, es geht also um die Bereiche, wo Handlungsspielraum besteht. Bei dieser Diskussion wird ebenfalls gerne das scharfe Schwert der Wirtschaftlichkeit ins Feld geführt: Wie hoch sind die Erfolgchancen vor Gericht? Überflutet man das Rechtssystem nicht unnötig? Darf man die Betroffenen derart «stigmatisieren»? Rechtfertigt der Betrag überhaupt eine Anzeige? Es stellt sich also die Frage, ob es eine Bagatellgrenze bei Betrug gibt. Es geht nicht um den erhobenen moralischen Zeigefinger, sondern darum, dass man sich bewusst machen muss, wie das Handeln von der grossen Menge der Bezüger wahrgenommen wird, die korrekt gehandelt haben. Welches Verhalten man motivieren will, ob man geltende Normen fordern möchte oder infrage stellen muss. Für die Angestellten des Bundes gilt übrigens eine Anzeigepflicht, wenn sie Verbrechen oder Vergehen feststellen, die «von Amtes wegen» zu verfolgen sind. Auch wenn anzeigen nicht zwangsläufig mit «Strafanzeige erstatten» gleichzusetzen ist.

Ahnden oder nicht: Eine Güterabwägung

Die Grundproblematik lässt sich sehr einfach auf Unternehmen übertragen. Stellen Sie sich folgendes Szenarium vor: Ein Mitarbeiter wird beim Spesenbetrug ertappt oder bei einer Unterschlagung. Bei der Diskussion über die Konsequenzen sagt jemand: «Aber er macht doch so einen guten Job, den kann man doch nicht einfach wegen so etwas entlassen.» Der Mitarbeiter hat also eine Art Bonuspunkte gesammelt, die nun gegen arglistige Vergehen aufgewogen werden. Oder es wird die hierarchische Karte gespielt, nach dem Motto: «Was denkt man von uns, wenn wir einen Abteilungsleiter wegen so etwas entlassen?» Die Entscheidungsträger dür-

fen davon ausgehen, dass dieser Vorfall intern bekannt wird, ob man will oder nicht. Sie sollten sich also die Zeit nehmen, neben der direkten wirtschaftlichen Konsequenz (Verfahrenskosten, Abfluss von Expertise, Aufwand für Ersatz und Einarbeitung etc.) auch die Auswirkungen auf Motivation und Arbeitsethos der Belegschaft und ihren eigenen Ruf in die Waagschale zu werfen. Alle diese Faktoren haben auch ein Preisschild, es ist nur nicht so offensichtlich. Wie immer man sich auch entscheidet: Man sollte es im Bewusstsein der möglichen Konsequenzen tun. Oder in anderen Worten: Sehen Sie den Risiken und Chancen ins Auge und gehen Sie sie bewusst ein.

Werte stehen vor Wirtschaftlichkeit

Ob öffentliche Verwaltung oder Unternehmen, bei Fehlern oder Missbrauch darf die direkte Wirtschaftlichkeit nicht das einzige Kriterium sein, zu entscheiden, ob man dagegen vorgeht oder nicht. Am Ende geht es um die Werte, für die man stehen will, und das Vertrauen, das man der Organisation entgegenbringen soll. Das ist keine Frage der Moral, sondern der Einschätzung, wie wichtig Vertrauen für das Verhältnis im Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden, Bürgern und Einwohnern ist. Und Vertrauen zahlt sich aus. ■

«Es stellt sich die Frage, ob es eine Bagatellgrenze bei Betrug gibt.»



Autor

Brigitte Christ ist stellvertretende Direktorin der Eidgenössischen Finanzkontrolle und Präsidentin des Netzwerkes Risikomanagement.

> www.efk.admin.ch

Rentabilität et lutte contre les abus – que pèse plus lourd?

Depuis 2020, le gouvernement suisse a ficelé un paquet de soutien de 50 milliards de francs pour atténuer les conséquences de la pandémie COVID-19. De nombreuses entreprises ont pu demander des crédits sans bureaucratie. Pour la majorité des demandes, tout s'est déroulé dans les règles. Maintenant, avec le début de la normalité, quelques cas d'abus apparaissent. Par rapport à la somme totale, les montants des délits semblent faibles. Est-il donc plus économique de fermer les yeux sur ces cas plutôt que d'alourdir encore plus notre système juridique? Ou dans le cas d'une fraude aux frais d'un collaborateur de haut niveau: faut-il le licencier pour cette raison et risquer une perte massive d'expertise – sans parler des dépenses liées à une nouvelle embauche? Qu'il s'agisse d'une administration publique ou d'une entreprise: en cas d'erreur ou d'abus, la rentabilité directe ne doit pas être le seul critère pour décider d'y remédier ou non. Au final, il s'agit des valeurs que l'on veut défendre et de la confiance que l'on doit accorder à l'organisation. Ce n'est pas une question de morale, mais d'appréciation de l'importance de la confiance dans les relations avec les clients, les collaborateurs, les citoyens et les habitants. Et la confiance est payante.