

„Safeguarding of Assets“ im Bereich Wert- und Abfallstoffe

Im Blickpunkt: acht Fraud-Risiko-Bereiche in der Unternehmenspraxis

Von Frank Marzluf und Kristian Speicher



Einleitung

Zur Erfüllung ihrer Complianceanforderungen werden in international operierenden Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes zunehmend Mechanismen zur Kontrolle und Überwachung der Unternehmensaktivitäten weiterentwickelt und optimiert. Diese positive Entwicklung umfasst Bereiche wie Antikorruption, Geldwäsche, Datenschutz, Kartell-, IT- und Unternehmenssicherheit sowie strafbare Handlungen wie beispielsweise Betrug, Untreue und Unterschlagung. Der Fokus dieses Beitrags richtet sich auf Fraud-Risiken, besonders im Zusammenhang mit dem Aktionsfeld „Safeguarding of Assets“.

In dem Leitfaden „COSO Internal Control – Integrated Framework“ beschreibt das Committee of Sponsoring Organizations (COSO) den Begriff „Safeguarding of Assets“ wie folgt:

„Safeguarding of assets refers to protecting against the unauthorized and wilful acquisition, use, or disposal of assets. The inappropriate use of an entity’s asset oc- ▶

Zur Erfüllung ihrer Complianceanforderungen werden in international operierenden Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes zunehmend Mechanismen zur Kontrolle und Überwachung der Unternehmensaktivitäten weiterentwickelt und optimiert.

curs to benefit an individual or group. The unauthorized acquisition, use, and disposal of assets may relate to activities such as illegal marketing, theft of assets, theft of intellectual property, late trading, and money laundering.“

Wesentliche Aspekte für das „Safeguarding of Assets“ im Bereich Wert- und Abfallstoffe stellen die Überwachung der eigenen Verbräuche und die Lagerung von Wertstoffen, Schrott und Abfallprodukten (etwa von Metallen wie Kupfer und Silber) zur Vorbeugung von Verlusten durch Diebstahl oder einer ineffizienten Entsorgung dar. Neben durch Diebstahl unmittelbar entstehenden finanziellen Schäden sind damit auch umwelt- und entsorgungsbezogene Risiken verbunden, die zu regulatorischen oder aufsichtsrechtlichen Sanktionen oder Reputationsverlusten führen können.

In den vergangenen Jahrzehnten, ausgelöst zum Beispiel durch gesetzliche Vorgaben, durch SOX sowie durch die Corporate-Governance- und Compliancebewegung, auch in der Waren-, Lager- und Abfallwirtschaft, wurden umfangreiche Vorgaben, Richtlinien, Maßnahmen und Kontrollen zur Senkung der Risiken in diesem Bereich entwickelt und von vielen Unternehmen implementiert.

Dennoch bietet dieser Bereich – auch bei einem allgemein guten Überwachungs- und Kontrollumfeld – aufgrund des hohen Durchlaufs von Wertstoffen durch viele unterschiedliche Prozessschritte viele offene Flanken für Wirtschaftskriminalität; in der Regel sogar noch erschwert durch exakt zu kontrollierende volumen-, gewichts- und mengenbezogene Aktivitäten und aufgrund

der Einbeziehung von externen Dienstleistungspartnern. Zudem ist die Aufklärungsquote bei Diebstahlsdelikten in diesem Bereich regelmäßig niedrig, so dass Schäden vielfach hingenommen werden müssen.

In diesem Beitrag sollen daher acht Fraud-Risiko-Bereiche im Zusammenhang mit dem Umgang mit Produktionsmaterialien und hochwertigen Abfallprodukten und Möglichkeiten zu deren Reduzierung hervorgehoben werden.

Fehlende durchgehende Inventarisierung

Viele Unternehmen haben im Hinblick auf Wertstoffe und Schrott Schwierigkeiten, eine durchgängige und lückenlose Inventarisierung zu gewährleisten, sei es an den einzelnen Arbeitsplätzen, den Anfallstellen oder innerhalb der einzelnen Arbeitsschritte. Bereichsbezogene Eingangs- und Ausgangsbuchungen in ein Logistiksystem werden in der Regel für Wertstoffe nicht durchgeführt. Meist werden keine täglichen Verwiegungen und Dokumentationen in den einzelnen Prozessschritten in der Wertschöpfungskette vorgenommen, so dass Materialschwund in den Schnittstellen der Prozessschritte schwerlich festgestellt werden kann.

Um einer Intransparenz vorzubeugen, bedarf es regelmäßiger Prozessbeobachtungen in den Produktionsstätten und an allen Anfallstellen des hochwertigen Abfalls. Bei hochwertigen Materialien ist es zudem sinnvoll, täglich eine Taraverwiegung der angefallenen Mengen im Vier-Augen-Prinzip mit Dokumentation und Unterschrift

(oder sonstiger Absicherung) durchzuführen. Insoweit ist auch das Abfallmengengerüst an das ERP-System bei gleichzeitiger Nutzung von Barcodes und Scanner an den jeweiligen Anfallstellen anzubinden.

Übergabe an den Entsorger

Bei der Übergabe von Wert- und Abfallstoffen an externe Entsorger werden oft nur unzureichende Inventurlisten als Vorschlagswert verwendet; man benötigt jedoch aussagekräftige Listen, mit deren Hilfe die vorhandene Anzahl von Transportbehältern mit einer Sollmenge und einem Sollgewicht abgeglichen werden kann. Nur mit einem Abgleich kann festgestellt werden, ob unmittelbar vor der Übergabe der Wert- und Abfallstoffe die Inhalte der Transportbehälter manipuliert werden könnten.

Bei der Feststellung von Differenzen sollten zudem ein zuvor definierter Personenkreis informiert und angemessene Maßnahmen zur Klärung ergriffen werden. Ebenfalls ist darauf zu achten, dass eine möglichst sortenreine Trennung der angefallenen Abfallmengen erfolgt, um Preisabschlägen vorzubeugen. Bereits eine geringfügige Verunreinigung der Abfallmengen kann zu erheblichen finanziellen Einbußen führen.

Analyse von Wertstoffanteilen

Die in der Produktion verwendeten Materialien werden unter Umständen falsch klassifiziert und nicht mit den korrekten Werten vom Entsorger eingepreist. Teil- ▶

weise werden hochwertige Materialien als solche überhaupt nicht erkannt.

Oftmals findet in der Praxis nur eine unzureichende Analyse der Wert- und Abfallstoffe im Hinblick auf deren Konzentrationen statt. Beispielsweise werden bei Kupfer die Kupferanteile der verschiedenen Sorten Kupferkabel sowie der Anschlagteile nicht exakt analysiert. Bei den Verhandlungen mit den Entsorgern fehlen dadurch Richtwerte für den Einkäufer der Entsorgungsleistung. Der prozentuale Anteil des Kupfers wird in der Praxis oft vom Entsorger bestimmt. Durch die fehlenden Richtwerte werden damit verschiedene und teilweise zu hohe prozentuale Abschläge der Kupfernotierung (etwa LME) akzeptiert.

Durch Hinzuziehen von Materialexperten und Durchführung einer Abfallanalyse kann sichergestellt werden, dass eine möglichst exakte Sortenbestimmung bei Metallen, Papier, Kunststoffen etc. erfolgt und gleichzeitig der Anteil der Störstoffe sowie des hochwertigen Abfalls ermittelt wird (beispielsweise der tatsächliche Kupferanteil bei Kupferkabeln).

Fehlende konzernweitliche oder zentral abgestimmte Preisverhandlungen

Innerhalb eines international agierenden Konzerns kann es mitunter auch dazu kommen, dass Verhandlungen mit Entsorgungsdienstleistern lediglich lokal stattfinden, so dass für denselben Rohstoff innerhalb eines Konzerns unterschiedliche Preise ausgehandelt wurden.

Um effizientere Preisverhandlungen durch die Beschaffungsabteilungen durchführen zu können, benötigen diese die Informationen aus der zuvor erwähnten Abfallanalyse, zum Beispiel über die Parameter der Sortenbestimmung und des Anteils der Störstoffe. Dabei ist die Preisbindung an Indizes (etwa LME oder EUWID) zu berücksichtigen.

Verlass auf Wiegeeinrichtung des Entsorgers

Häufig verlassen sich Unternehmen auf die Wiegeeinrichtung des Entsorgers, ohne dabei jedoch den relevanten Sollwert zu kennen. Quoten für Störstoffe werden dadurch gegebenenfalls nicht korrekt ermittelt. Mögliche Fehlmessungen oder Manipulationen von Gewichtsangaben oder Wiegenoten werden folglich nicht erkannt. Ein Fehlen von Übergabeprotokollen und anderen Dokumenten erschwert zudem die nachträgliche Überprüfung oder Überwachung der Verwiegung und Abrechnung des Entsorgers.

Es ist zur Absicherung des Sollwerts darauf zu achten, dass geeichte Hubwagen an den einzelnen Anfallstellen sowie eine geeichte Standwaage mindestens an der Endsammelstelle vor der Übergabe an den Entsorger eingesetzt werden. Optional könnte eine ergänzende Radlastwaage für Verwiegungen auf dem Firmengelände eingesetzt werden. Gegebenenfalls könnten auch ausgewählte Probeverwiegungen von Containern durchgeführt werden.

Kein Benchmarking zum Produktionsabfall

Aufgrund eines fehlenden Benchmarkings der einzelnen Produktionsstandorte, bezogen auf die Menge des Produktionsabfalls bei vergleichbarer Anzahl von Fertigungsminuten und ähnlichen Mengen des jeweiligen Materialeinsatzes, werden Ineffizienzen oder Materialschwund bei Produktionsabfällen oft nicht erkannt.

Um ein sinnvolles Benchmarking zu ermöglichen, sind im Controlling hinreichende KPIs bezüglich der Produktionsabfälle zu definieren und in ein monatliches Berichtswesen der einzelnen Produktionsstandorte einzupflegen.

Unzureichende Überprüfung der Dokumentation von Gutschriften über entsorgte Wertstoffe

Die Gutschriften über die entsorgten Wertstoffe werden oft nicht ausreichend sorgfältig mit den Sollmengen abgeglichen. Zuständigkeiten bei der Kontrolle der Mengen und Preise sind häufig nicht eindeutig festgelegt (Fachabteilung, Quality-Control, Controlling etc.). Fehlberechnungen können in diesen Fällen nicht mit der erforderlichen Sicherheit erkannt werden.

Zur Überprüfung der Gutschriften sind sowohl die zuvor erwähnten Buchungen aus dem ERP-System als auch die bei der Übergabe an den Entsorger erzeugte Wiegenote heranzuziehen. Verantwortlichkeiten bei der Dokumentation der Verwiegung, der Einbuchung in das ERP-System und der Rechnungsprüfung sind vorab ▶

festzulegen. Dabei ist die Funktionstrennung zwischen Produktion, Bestandsführung und Rechnungsprüfung strikt einzuhalten.

Unzureichende physische Sicherung der Übergabestellen

Die Übergabestellen der einzelnen Anfallstellen in der Produktion sowie die Übergabestelle zum Entsorger sind oft nicht genügend gegen Diebstahl oder Zugriff gesichert.

Für die Aufbewahrung des hochwertigen Produktionsabfalls sind physisch gesicherte Behälter zu verwenden. Darüber hinaus ist ein angemessenes und funktionsfähiges Videoüberwachungssystem – unter Berücksichtigung der Datenschutzvorgaben – zu installieren. ◀



Frank Marzluf
Partner Forensic,
Deloitte, München
fmarzluf@deloitte.de



Kristian Speicher
Director Forensic,
Deloitte, Frankfurt am Main
kspeicher@deloitte.de
www.deloitte.de

Next Issue:
March 25, 2019

Made in Germany

LaborLawMagazine

Subscribe for free: www.laborlaw-magazine.com

The Labor Law Magazine is an online English-language magazine primarily aimed at company lawyers, HR specialists, compliance officers, managing directors, judges, prosecutors and attorneys in Germany and in Germany's leading trade partners. In articles written with real-world legal practice in mind, the magazine explores all important questions related to German labor law.

Published by

FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA
DER FA.Z-FACHVERLAG

GLP
German Law Publishers
www.germanlawpublishers.com

Strategic Partners

BEITEN
BURKHARDT

DLA PIPER

FRAGÖMEN

JUSTEM | RECHTSANWÄLTE

KPMG Law
Unsere Expertise. Ihre Sicherheit.

MAYER · BROWN