



# Risiko Mitarbeiter – sind Banken ausreichend gegen Betrug gerüstet?

Befragungsergebnisse

November 2011

# Design der Studie

---

- ▶ Telefonische Befragung durch ein unabhängiges Marktforschungsinstitut (Valid Research, Bielefeld) Oktober 2011
- ▶ Befragung von 100 Instituten in Deutschland

## Ihre Ansprechpartner:



**Dirk Müller-Tronnier**  
Country Leader Banking & Capital  
Markets  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Mergenthalerallee 3-5  
65760 Eschborn  
Telefon +49 6196 996 27429  
dirk.mueller-tronnier@de.ey.com



**Dr. Stefan Heißner**  
Leiter Fraud Investigation & Dispute  
Services EMEIA Central Zone  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Graf-Adolf-Platz 15  
40213 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 9352 11397  
stefan.heissner@de.ey.com

# Design der Studie

## Aufteilung des Befragungssamples

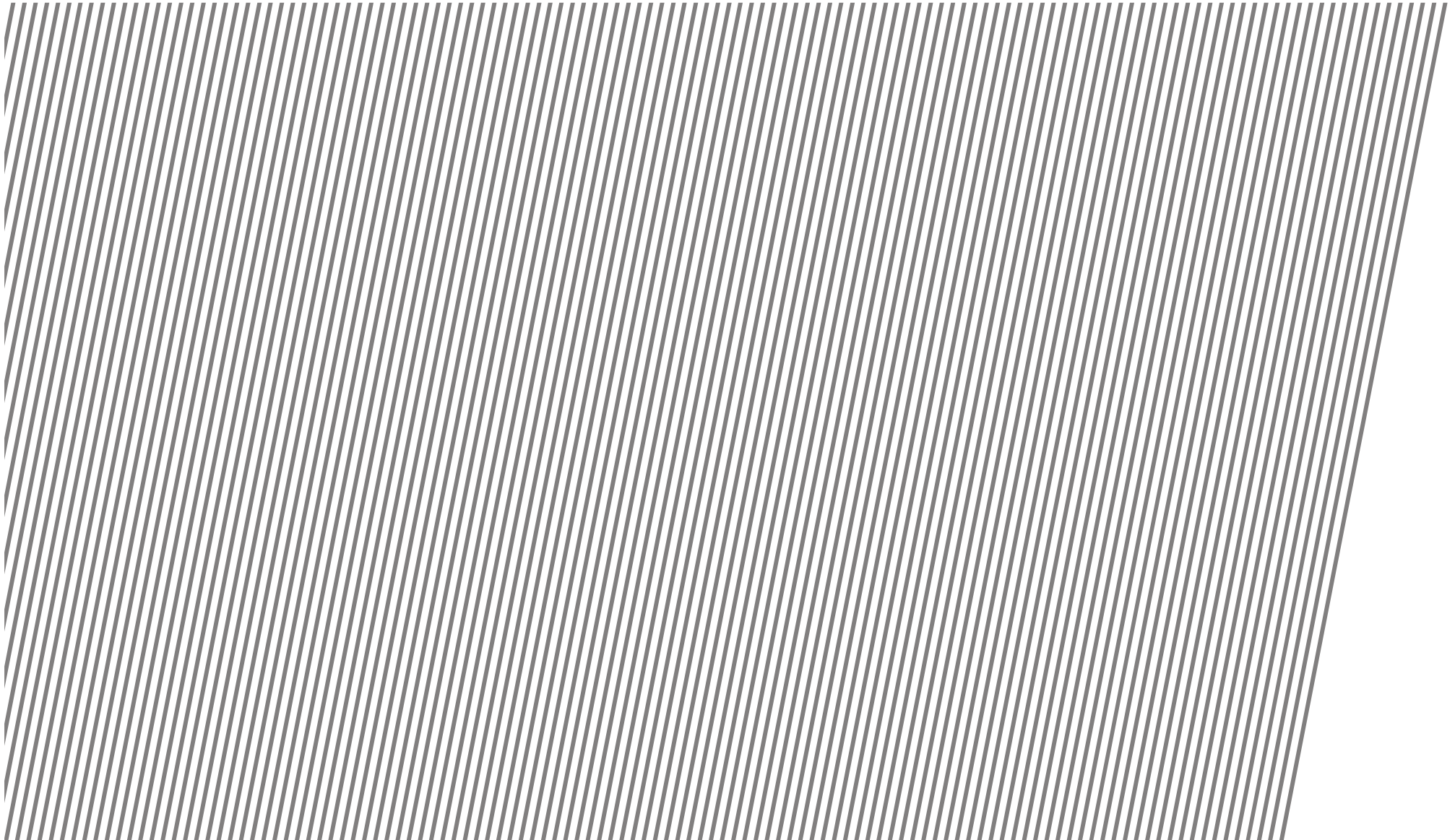
Banktyp	
Genossenschaftliches Kreditinstitut	44%
Öffentlich-rechtliches Kreditinstitut	36%
Spezialinstitut	13%
Groß- und Privatbanken	7%

Bilanzsumme	
Über 10 Mrd.	15%
2 Mrd. Euro bis 10 Mrd. Euro	26%
Bis 2 Mrd. Euro	59%

Funktion der befragten Personen	
Geldwäschebeauftragter	59%
Compliance-Beauftragter	24%
Innenrevisionsleiter	7%
Risiko-Vorstand	7%
COO	3%

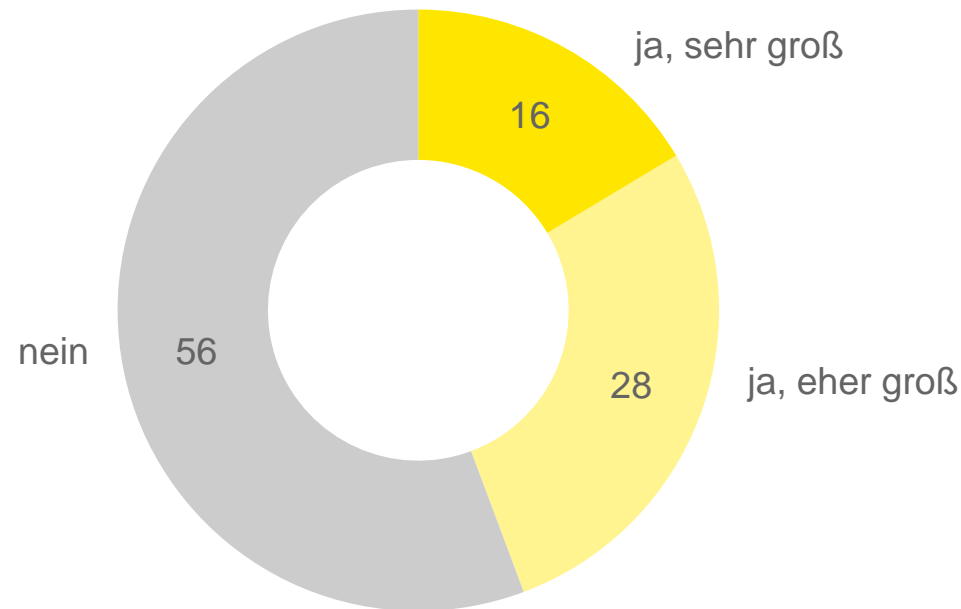
---

# Der Bankmitarbeiter als Risikofaktor?



# Viele Banken fürchten überdurchschnittlich hohes Betrugsrisiko

„Sind Banken generell einem besonders hohen Risiko ausgesetzt, durch menschliche Fehler und Betrugshandlungen, die von eigenen Mitarbeitern ausgehen, geschädigt zu werden?“

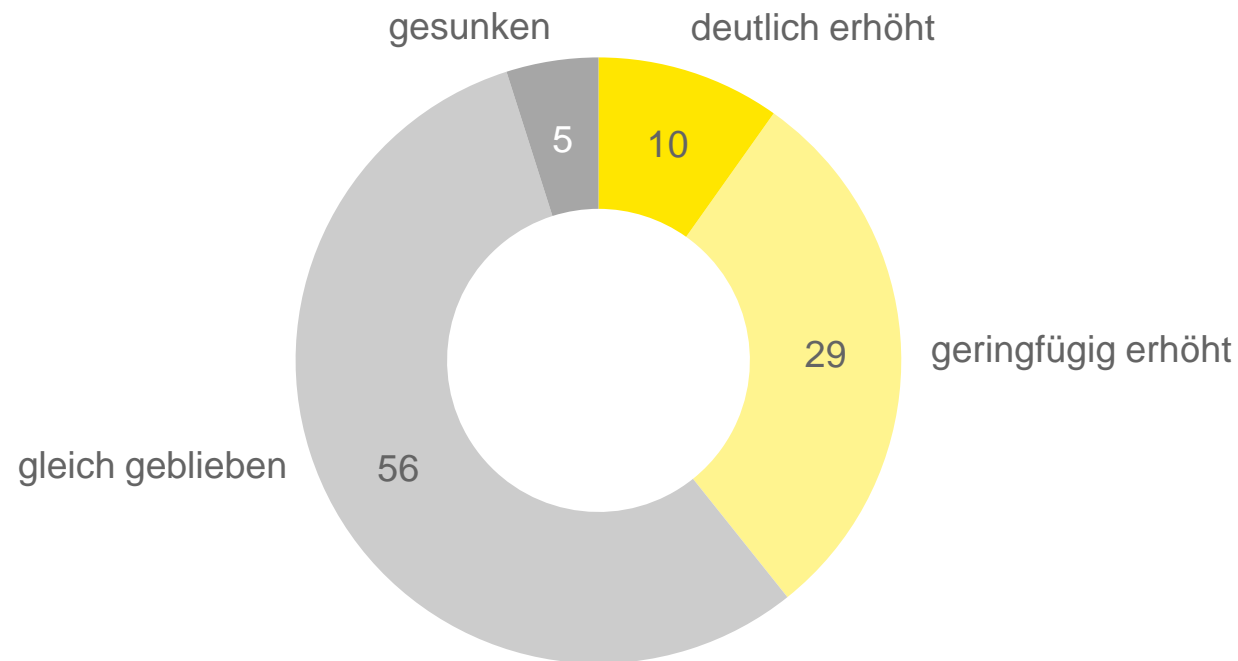


Angaben in Prozent

- ▶ Fast jeder zweite Befragte sieht Banken in einem besonderen Maß der Gefahr ausgesetzt, durch Betrug und Fehler eigener Mitarbeiter geschädigt zu werden.

# Betrugsgefahr tendenziell gestiegen

„Hat sich das Risiko für Banken, durch menschliche Fehler und Betrug geschädigt zu werden, in den vergangenen Jahren erhöht?“

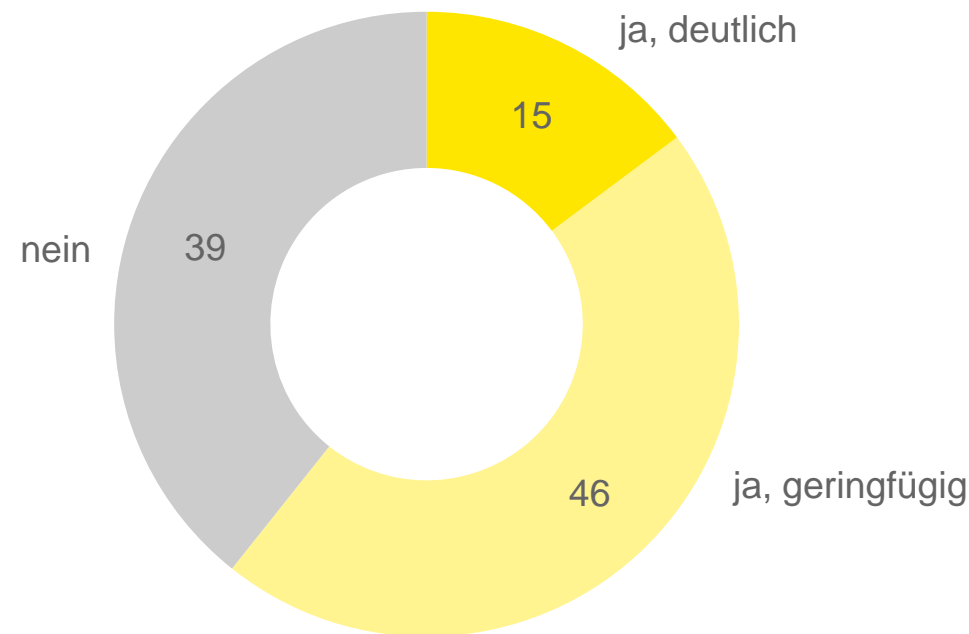


Angaben in Prozent

- ▶ 39% der befragten Bankenvertreter sind der Meinung, dass das Risiko von Betrug und menschlichen Fehlern in den vergangenen Jahren gestiegen ist, von einem gesunkenen Risiko gehen nur 5% aus.

# Gesetzliche Vorgaben nur begrenzt wirksam

„Haben aktuelle Regelungen (MaRisk, GWG) das Risiko, dass eigene Mitarbeiter Banken schädigen, reduziert?“

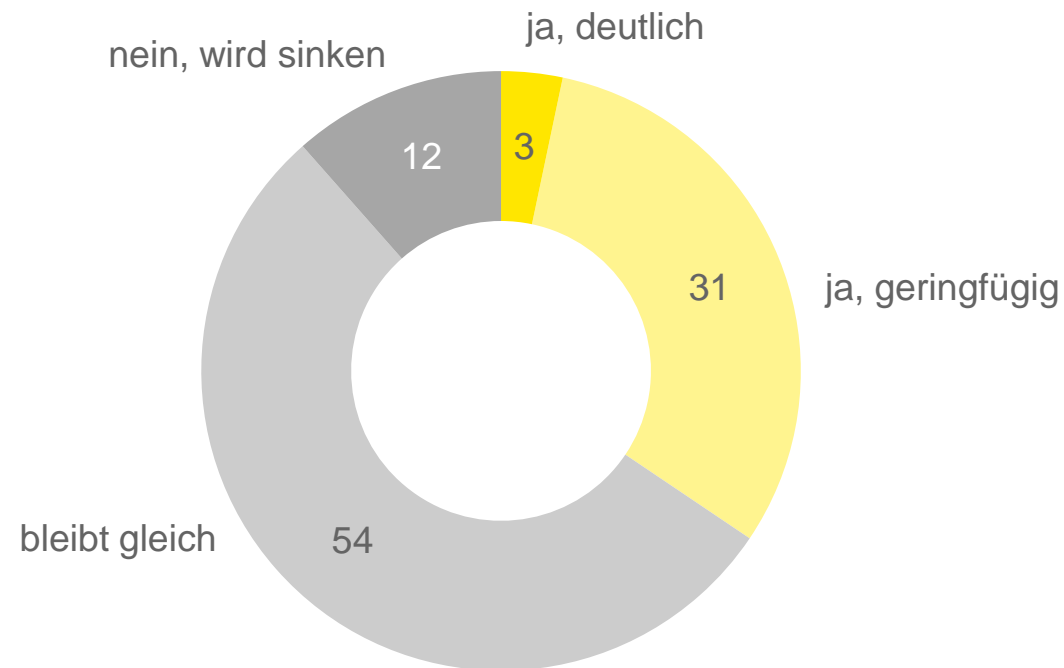


Angaben in Prozent

- ▶ Die zuletzt eingeführten gesetzlichen Vorgaben zur Betrugsvermeidung hatten laut 39 % der Befragten keinerlei positiven Effekt. 46% sehen zumindest geringfügige Erfolge, nur 15% erhebliche positive Auswirkungen.

# Schädigung durch Mitarbeiter nimmt künftig weiter zu

„Wird das Risiko für Banken, durch eigene Mitarbeiter geschädigt zu werden, in den nächsten Jahren steigen?“

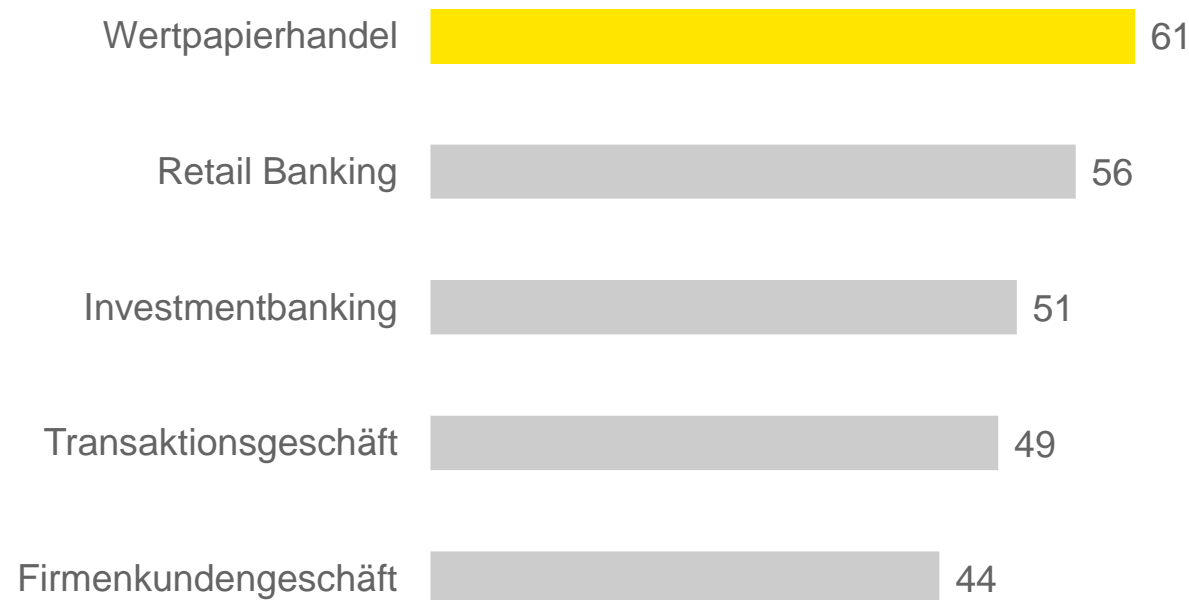


Angaben in Prozent

- ▶ Die Sorge der Banken wächst: 34% gehen von einem steigenden Gefährdungspotenzial durch eigene Mitarbeiter aus, lediglich 12% von einem sinkenden Risiko.

# Wertpapierhandel und Retail Banking besonders betroffen

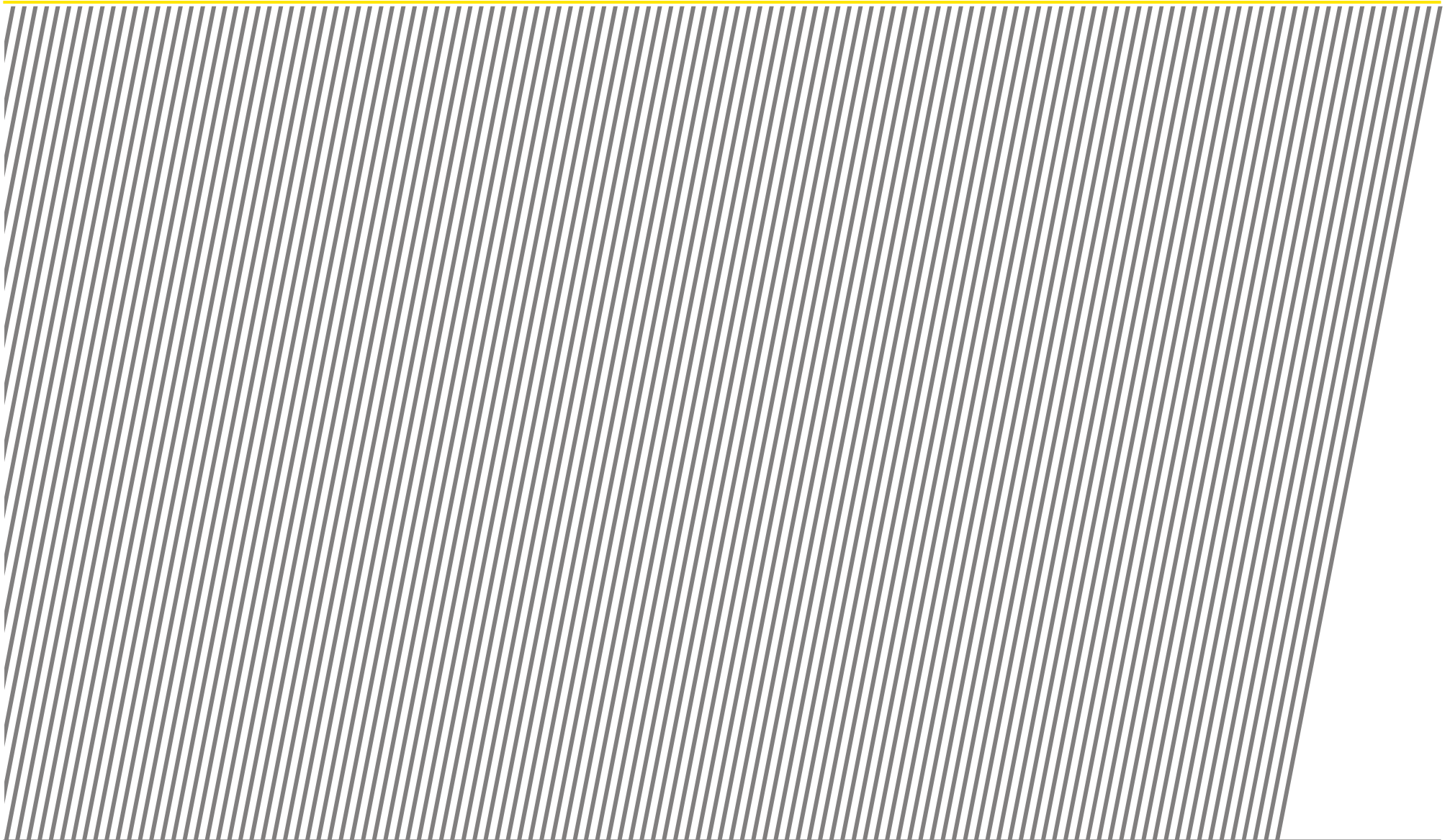
„In welchen Geschäftsbereichen besteht ein besonders hohes Risiko, dass es zu erheblichen Schäden durch menschliche Fehler oder Betrug kommt?“



Angaben in Prozent  
Mehrfachnennung möglich

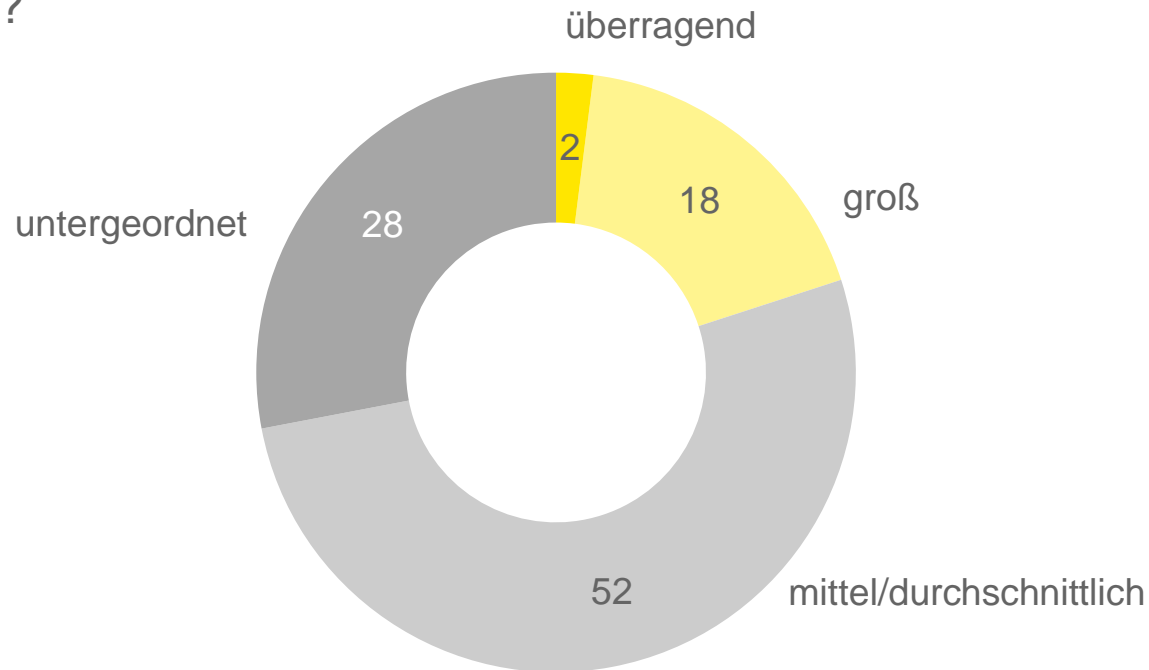
- ▶ Laut Aussage der Befragten ist der Wertpapierhandel besonders anfällig für Betrugsdelikte.
- ▶ Dies bedeutet jedoch keine Entwarnung für die anderen Bereiche: Selbst beim am seltensten genannten Firmenkundengeschäft erkennen 44% der Experten ein erhebliches Betrugsrisiko.

# Maßnahmen zur Betrugsverbeugung



# Banken gewichten operationelle Risiken leicht unterdurchschnittlich

„Welche Rolle spielt das operationelle Risiko innerhalb des Risikomanagementsystems Ihres Instituts im Vergleich zu anderen Risiken wie Marktpreisrisiken, Kreditrisiken, Liquiditätsrisiken etc.?“



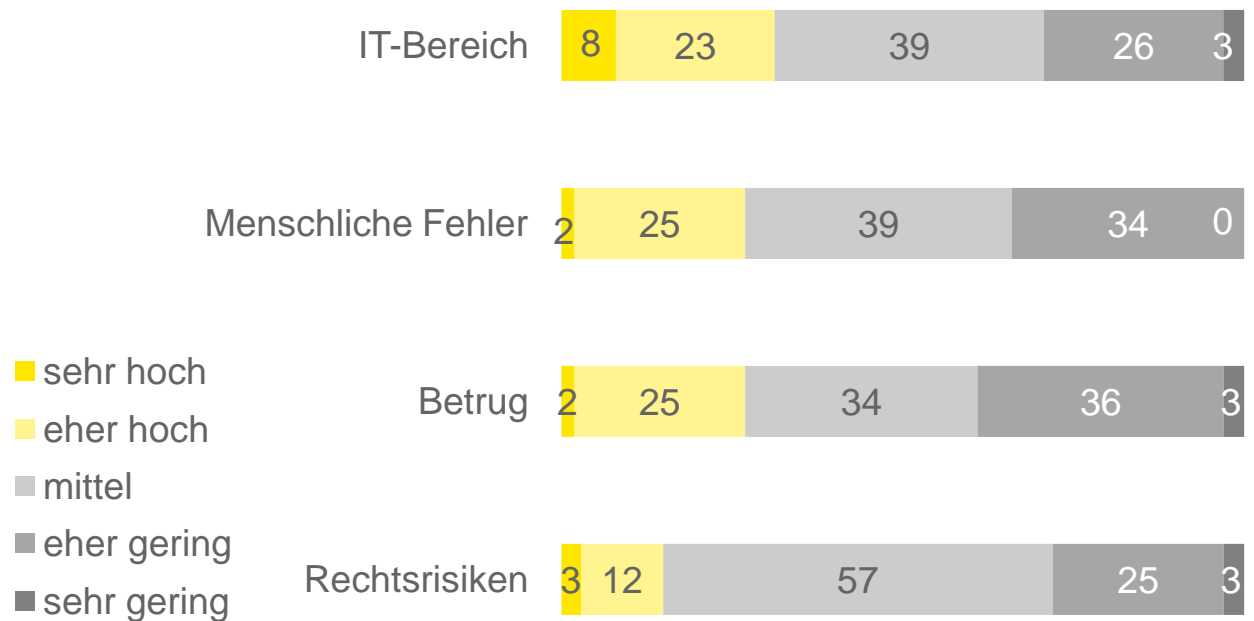
Angaben in Prozent

- ▶ Bei jeder zweiten Bank wird das operationelle Risiko (zu dem auch Betrug zählt), etwa gleich stark gewichtet wie beispielsweise Marktpreis- oder Kreditrisiken. Allerdings spielt dieses Risiko bei immerhin 28% lediglich eine untergeordnete Rolle.

# IT-Risiken wiegen schwerer als mögliche Betrugsdelikte

„Wie bewerten Sie die Bedeutung der folgenden Aspekte innerhalb des operationellen Risikos?“

Mittelwert (Skala: 1=„sehr gering“ bis 5=„sehr hoch“)	
IT-Bereich	3,04
Menschliche Fehler	2,95
Betrug	2,87
Rechtsrisiken	2,87

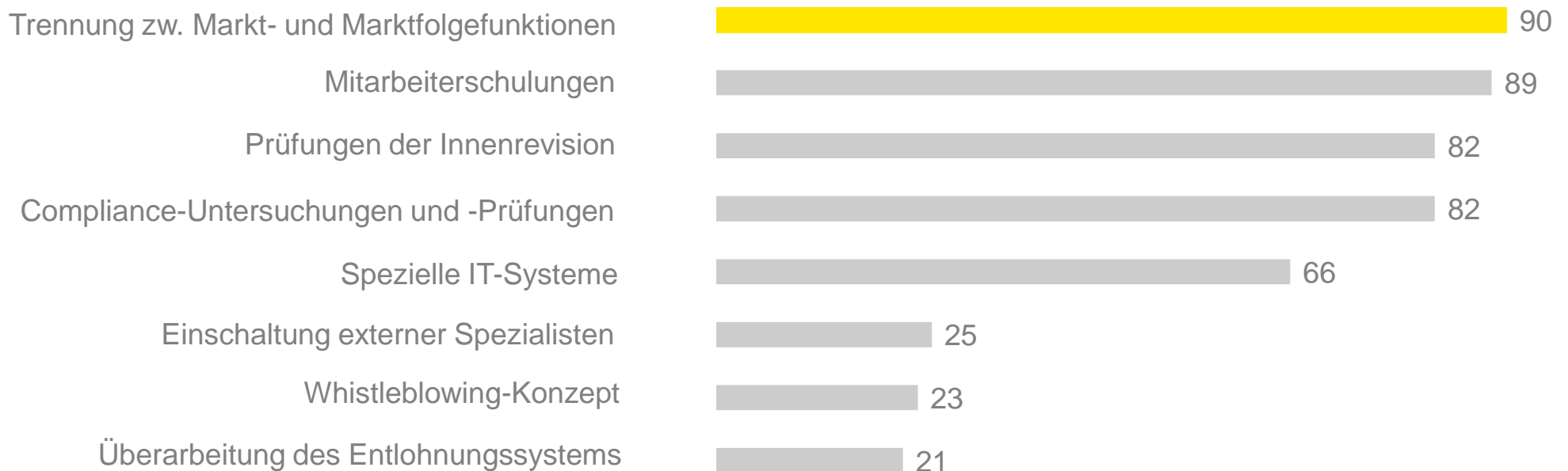


Angaben in Prozent

- ▶ Innerhalb des operativen Risikos werden die Aspekte IT, menschliche Fehler, Rechtsrisiken und Betrugsfälle relativ ähnlich gewichtet.
- ▶ Die IT ist der Bereich, dem das höchste Gefährdungspotenzial zugesprochen wird.

# Banken setzen auf Funktionstrennung und Mitarbeiterschulungen

„Welche besonderen Vorkehrungen hat Ihr Institut zur Vermeidung von Betrug und menschlichen Fehlern getroffen?“

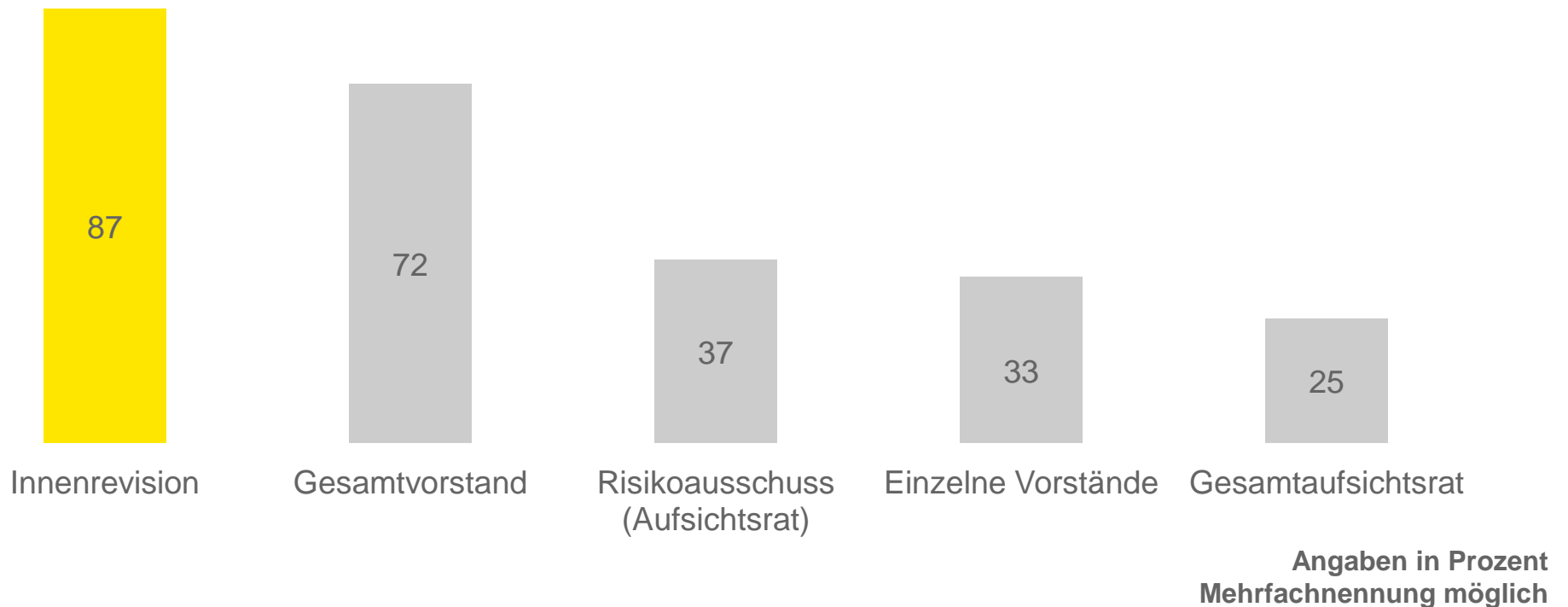


Angaben in Prozent  
Mehrfachnennung möglich

- ▶ Strikte Funktionstrennungen zwischen Markt- und Marktfolgefunktionen sowie Mitarbeiterschulungen zählen zum Standard in der Betrugsvermeidung.
- ▶ Das Entlohnungssystem der eigenen Mitarbeiter haben lediglich 21% der Banken entsprechend überarbeitet, auch Whistleblowing-Konzepte haben sich noch nicht durchgesetzt.

# Betrugsverhinderung ist Sache der Innenrevision, nicht des Aufsichtsrates

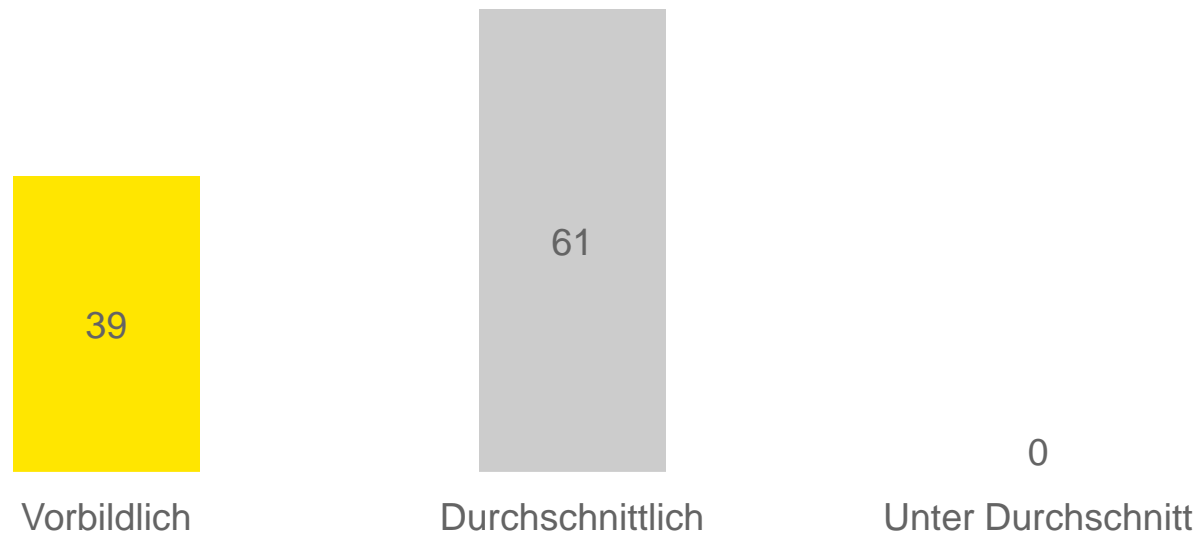
„Welche Organe beschäftigen sich bei Ihnen gezielt mit operationellen Risiken wie Fehlern und Betrug?“



- ▶ Die Verantwortung für den Umgang mit Fehlern und Betrug liegt meist (87%) bei den Spezialisten der Innenrevision.
- ▶ Obgleich selbst ein Kontrollorgan, beschäftigt sich nur jeder vierte Gesamtaufsichtsrat mit diesem Thema. Selbst deren Risikoausschüsse sind nur in 37% der Fälle beteiligt.

# Banken sehen sich gut gewappnet

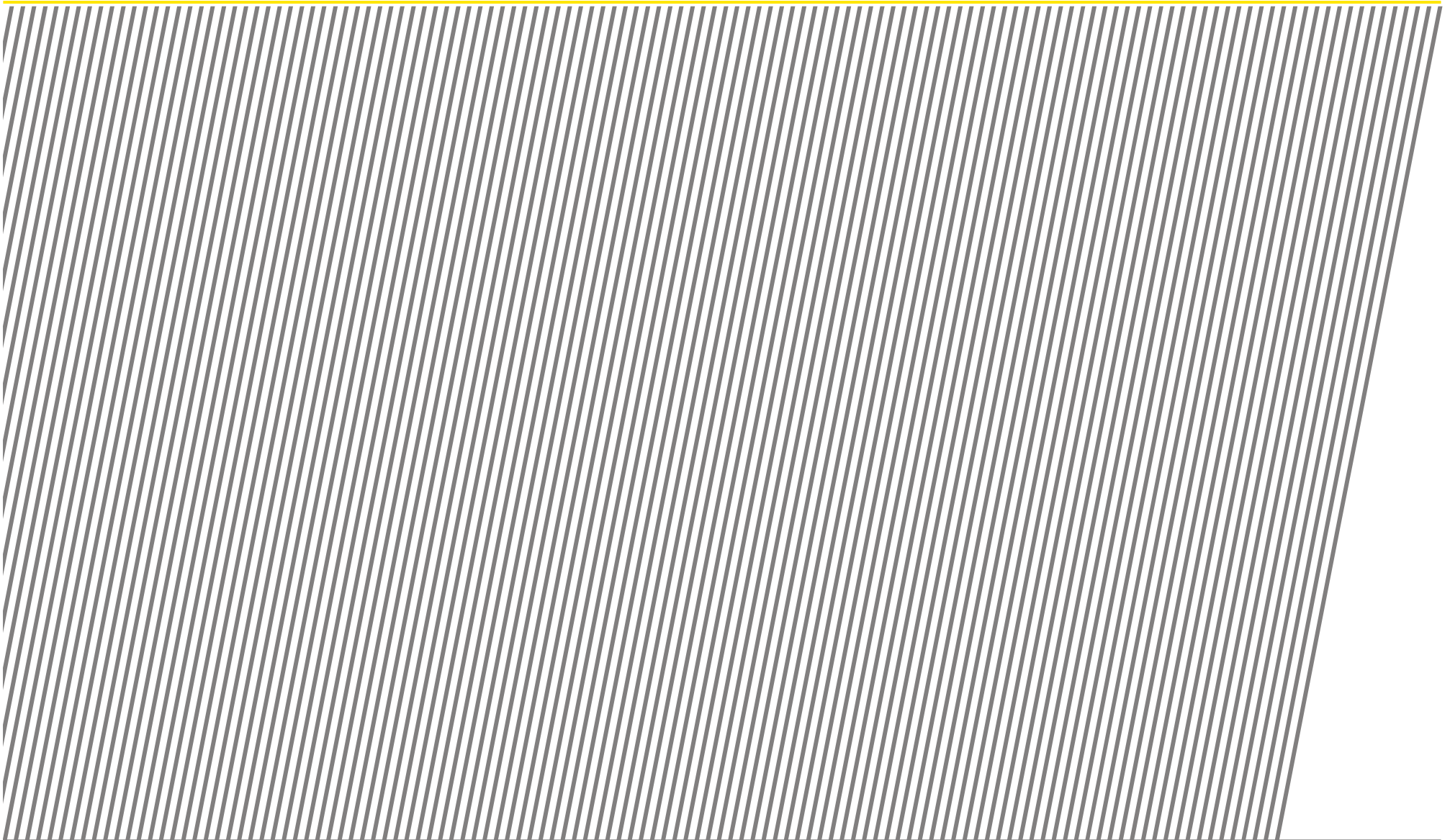
„Wie bewerten Sie Ihr Institut bei der Betrugsverhinderung im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern?“



Angaben in Prozent

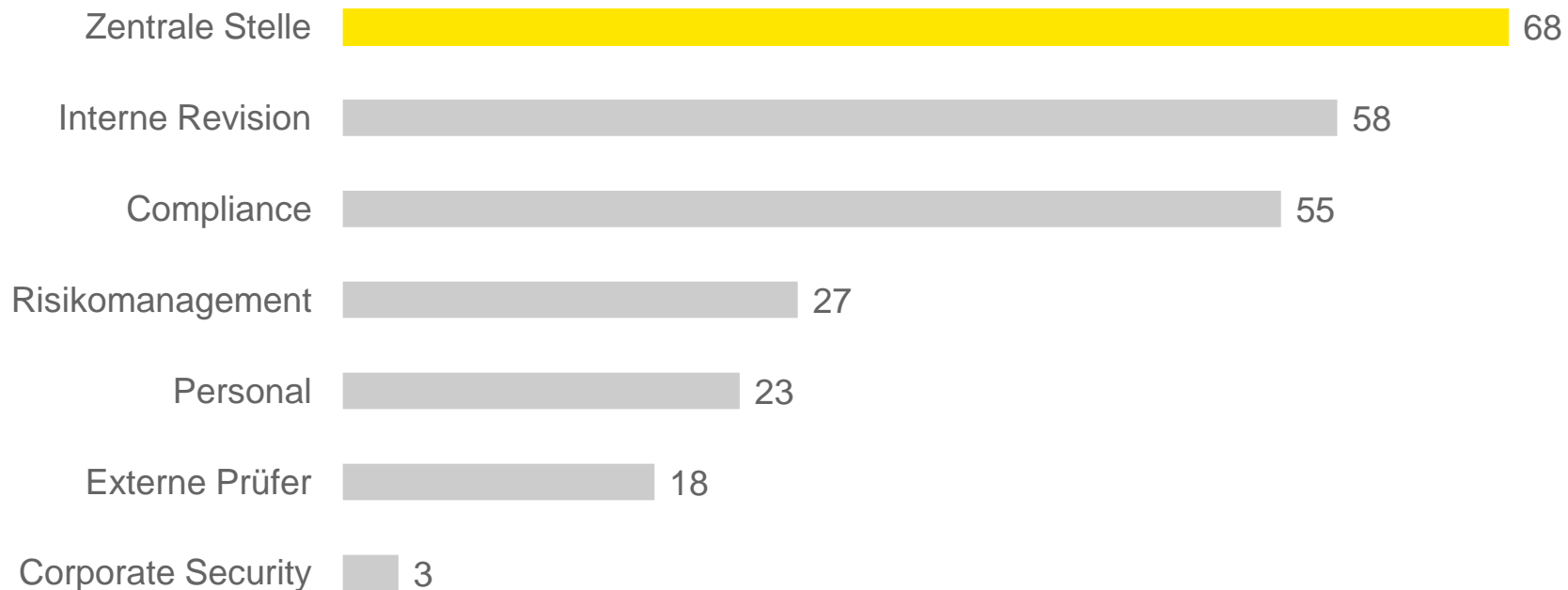
- ▶ Ihre Maßnahmen zur Verhinderung von Betrugsfällen sind laut 61% der Banken mit denen der Konkurrenten vergleichbar, 39% betrachten ihr Vorgehen gar als überdurchschnittlich.

# Grundsätzlicher Umgang mit Betrugsfällen



# Wer Betrugsfälle bearbeitet

„Welche Stellen übernehmen bei Ihnen die Bearbeitung von Betrugsverdachtsfällen?“

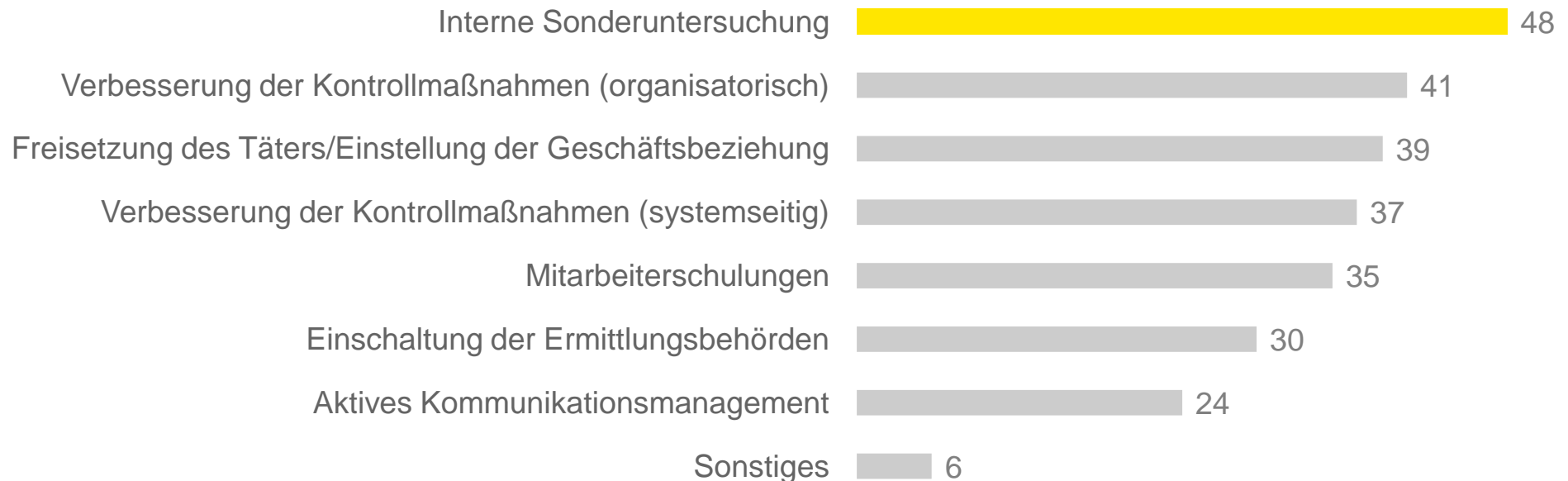


Angaben in Prozent  
Mehrfachnennung möglich

- ▶ Für die Bearbeitung von Betrugsverdachtsfällen ist meist eine zentrale Stelle und/oder die interne Revision zuständig.
- ▶ Verdachtsfälle werden vorrangig intern behandelt: Nur jedes fünfte Institut involviert externe Experten.

# Betrugsfälle sollen intern geregelt werden

„Welche Maßnahmen würden Sie in einem Betrugsverdachtsfall ergreifen?“

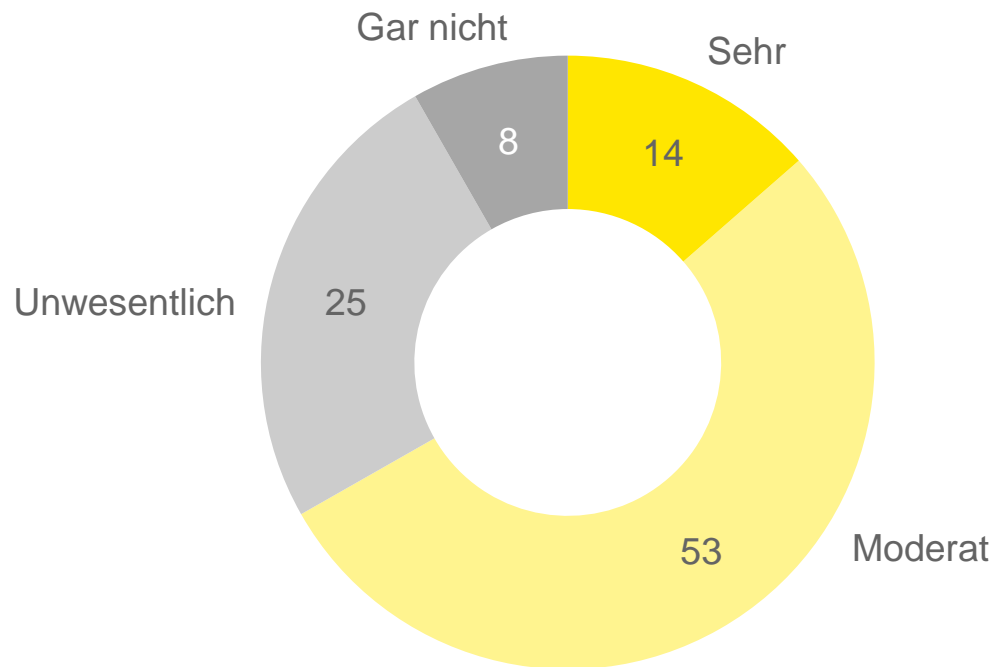


Angaben in Prozent  
Mehrfachnennung möglich

- ▶ Im Fall eines Betrugsverdachts würden die meisten Banken eine interne Sonderuntersuchung einleiten und das eigene Kontrollsystem verbessern.
- ▶ Eine Sonderuntersuchung durch externe Experten können sich nur die wenigsten vorstellen.
- ▶ Lediglich jeder Vierte setzt auf eine aktive Auseinandersetzung mit der Presse.

# Ruf in Gefahr

„Würden Sie die Reputation Ihres Hauses gefährdet sehen, falls die Betrugsfälle bekannt würden?“

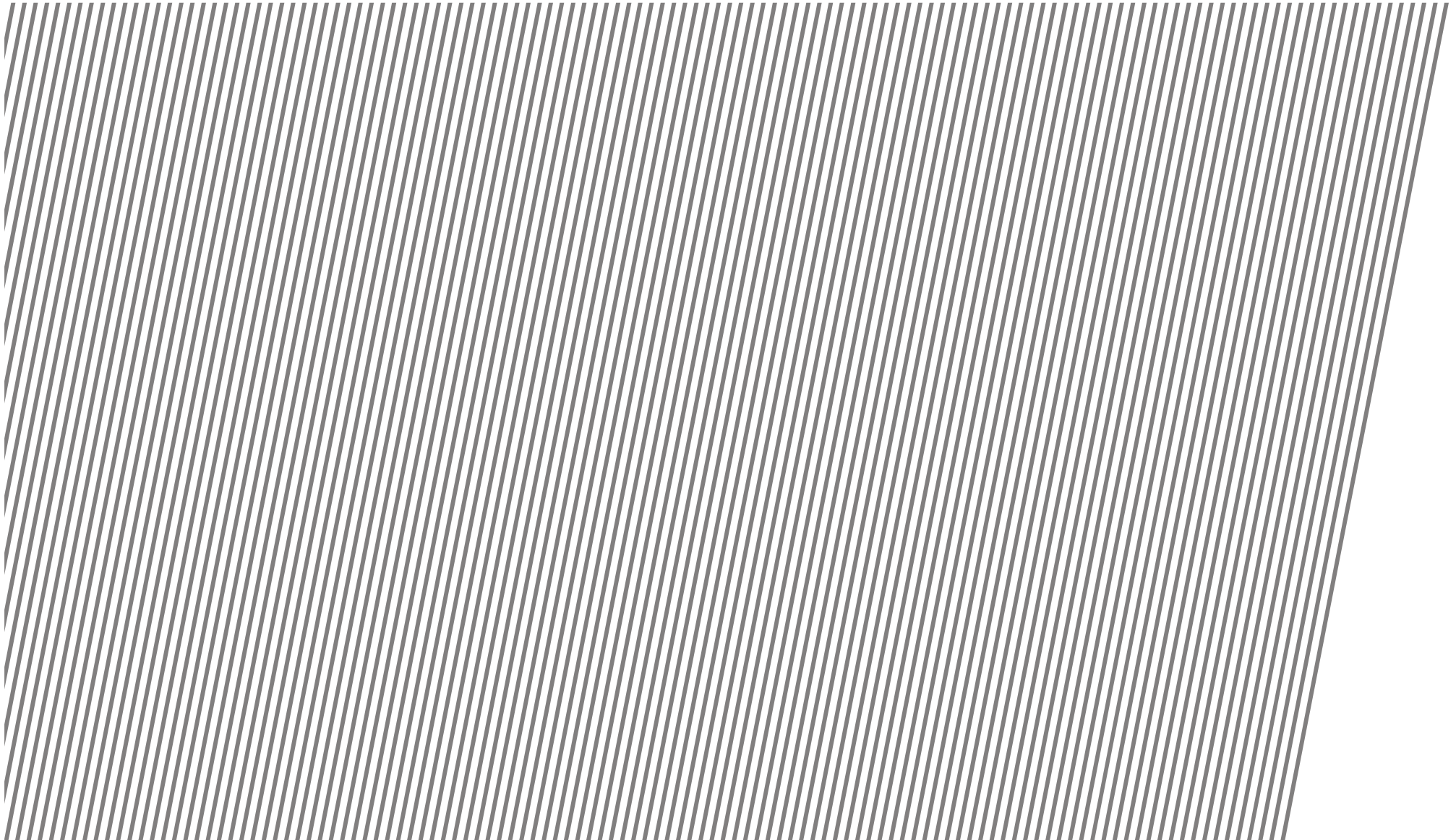


Angaben in Prozent

- ▶ Betrugsfälle kosten nicht nur direkt, sondern schädigen auch die Reputation und damit die Erfolgsaussichten eines Instituts.
- ▶ Einen spürbaren Reputationsverlust im Fall der Fälle erwarten 67% der Befragten.

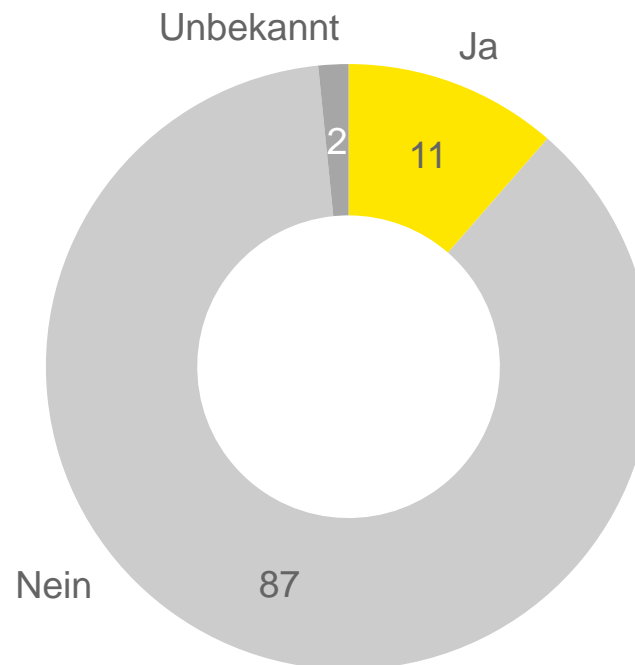
---

# Konkrete Betrugsverdachtsfälle in den letzten zwei Jahren



# Jede neunte Bank verzeichnet Betrugsversuch

„Waren bei Ihrem Institut innerhalb der letzten zwei Jahre wesentliche Betrugsversuche zu verzeichnen?“

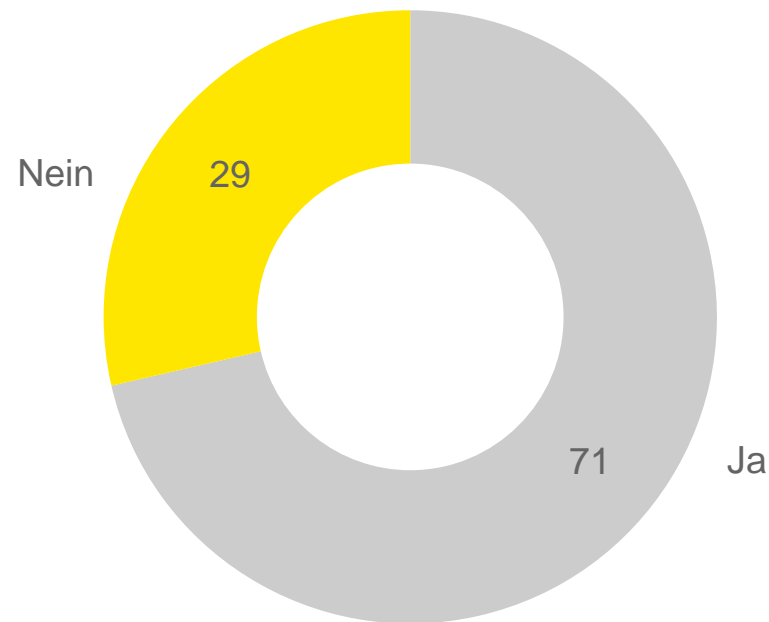


Angaben in Prozent

- ▶ 11% der befragten Bankinstitute berichten für die vergangenen zwei Jahren von einem Betrugsvorfall im eigenen Haus. Von einer hohen Dunkelziffer ist auszugehen.

# Jeder dritte Betrugsversuch erfolgreich

„Wurden die Betrugsverdachtsfälle rechtzeitig erkannt?“



Angaben in Prozent  
Basis: Banken mit Betrugsverdachtsfällen in den letzten 2 Jahren

- ▶ 29% der Fälle blieben zunächst unerkannt, sodass der Betrug erfolgreich war.

# Betrugsfälle kommen oft durch Mitarbeiter und Monitoring-Systeme ans Licht

„Wie wurden die Betrugsfälle erkannt?“

Meldungen durch Mitarbeiter	55%
Monitoring-Systeme	55%
Meldungen durch Externe	46%
Anonyme Hinweise/Ombudsmann	46%
Staatsanwaltschaft/Ermittlungsbehörden	27%
Meldungen aus der Presse	27%
Beschwerdemanagement	27%

Angaben in Prozent  
Mehrfachnennungen möglich

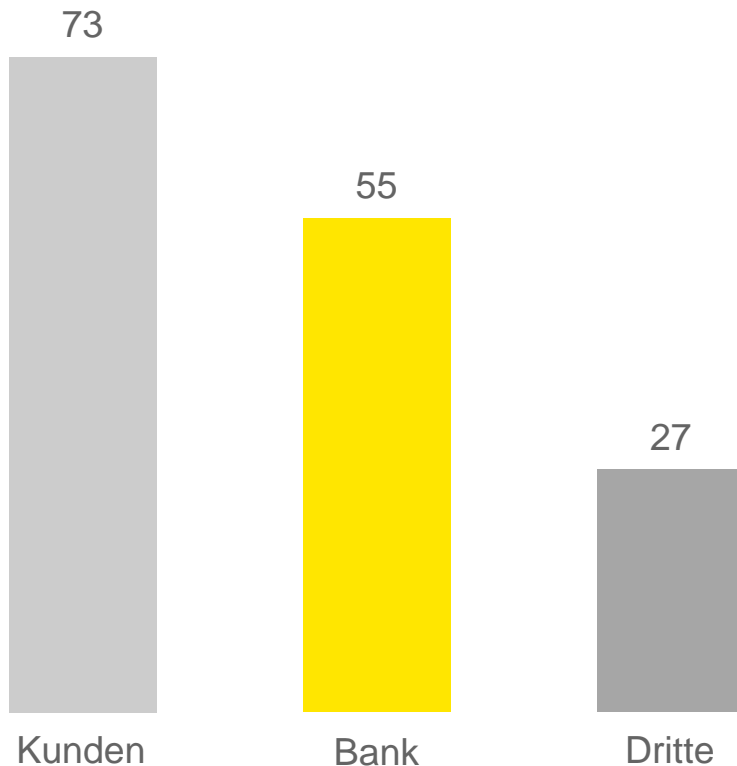
Basis: Banken mit Betrugsverdachtsfällen in den letzten 2 Jahren

- ▶ Kenntnis von Betrugsverdachtsfällen erhielten die betroffenen Institute vorrangig durch Mitarbeiter und über Monitoring-Systeme (55%).
- ▶ 27% der Fälle wurden von außen (Ermittlungsbehörden, Presse) an die Unternehmen herangetragen.

# Meistens werden Kunden geschädigt

„Wer wurde geschädigt?“

„Welche Geschäftsbereiche waren betroffen?“



Transaktionsgeschäft	55%
Retail Banking	55%
Wertpapierhandel	27%
Firmenkundengeschäft	27%
Investmentbanking	18%

Angaben in Prozent  
Mehrfachnennungen möglich

Basis: Banken mit Betrugsverdachtsfällen in den letzten 2 Jahren

- ▶ Kunden sind die Personengruppe, die am häufigsten geschädigt wird: Sie waren in 73% der Fälle betroffen, gefolgt von den Banken selbst (55%).
- ▶ Stark von Betrugsfällen betroffen waren das Transaktionsgeschäft und das Retail Banking (je 55%).

# Täter müssen Banken verlassen

„Welche Maßnahmen haben Sie nach Bekanntwerden des Betrugsfalles ergriffen?“

<b>Freisetzung des Täters/ Einstellung der Geschäftsbeziehung (externer Täter)</b>	<b>100%</b>
Verbesserung der Kontrollmaßnahmen (systemseitig)	73%
Verbesserung der Kontrollmaßnahmen (organisatorisch)	73%
Interne Sonderuntersuchung	73%
Einschaltung der Staatsanwaltschaft	55%
Aktives Kommunikationsmanagement	46%
Mitarbeiterschulungen	27%
Sonderuntersuchung durch externe Prüfer	27%

Angaben in Prozent  
Mehrfachnennungen möglich  
Basis: Banken mit Betrugsverdachtsfällen in den letzten 2 Jahren

- ▶ Nach einem entdeckten Betrugsfall haben alle betroffenen Unternehmer die Täter freigesetzt bzw. die Geschäftsbeziehung zu ihnen abgebrochen.
- ▶ Lediglich 46% übten sich im aktiven Kommunikationsmanagement, um den eigenen Ruf zu wahren.
- ▶ 27% leiteten eine Sonderuntersuchung durch externe Prüfer ein.

# Zusammenfassung der Ergebnisse

Trotz gestiegener regulatorischer Vorgaben: Das **Risiko** für Banken, durch Fehler und Betrug der eigenen Mitarbeiter geschädigt zu werden, **steigt** – insbesondere im Wertpapierhandel. Jede neunte Bank berichtet von einem Betrugsfall in jüngster Zeit, die **Dunkelziffer** dürfte deutlich höher liegen. Zumeist werden auch Kunden geschädigt – nicht nur die jeweilige Bank.

Obwohl Betrug und Fehler zu Recht von nahezu allen Häusern als schädlich für die eigene Reputation und damit den Markterfolg angesehen werden, sind die Risikomanagementkonzepte vielfach noch stark auf die klassischen Risikothemen wie Kredite und Kurse ausgerichtet. Auch im Gesamtaufsichtsrat werden operationelle Risiken bisher (zu) selten behandelt.

Zur **Vorbeugung** setzen die Banken v.a. auf das **eigene Fachwissen**, externe Experten werden nur selten eingeschaltet. Auch bei der Aufdeckung tatsächlicher Betrugsdelikte verlassen sich die Institute in erster Linie auf die eigenen Ressourcen.

Viele Betrugsfälle kommen dank **aufmerksamer Mitarbeiter** ans Licht. Trotzdem werden Whistleblowing-Konzepte relativ selten eingesetzt. Auch das Entlohnungssystem im Bankensektor scheint nicht auf die Verhinderung von Betrugsdelikten ausgerichtet zu sein.

Die Banken zeigen erfreuliche Konsequenz: Bei Betrugsversuchen ertrappte Mitarbeiter werden freigesetzt.

# Ernst & Young

## Assurance | Tax | Transactions | Advisory

### **Die globale Ernst & Young-Organisation im Überblick**

Die globale Ernst & Young-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Ihr Ziel ist es, das Potenzial ihrer Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten. Die 141.000 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden.

Die globale Ernst & Young-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

In Deutschland ist Ernst & Young mit über 6.900 Mitarbeitern an 22 Standorten präsent. „Ernst & Young“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2011

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

All Rights Reserved

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.