

Diebstähle durch Mitarbeiter erkennen und verhindern

Von Hans- Günther Lemke

Über das Thema "Mitarbeiterdiebstahl" wird auch heute noch nur ungern gesprochen.

Dabei belegen und beweisen viele Untersuchungen in Einzelhandelsunternehmen eindeutig und übereinstimmend folgende Ergebnisse:

- 40 bis 50 Prozent der Inventurdifferenzen im Handel entstehen durch eigene Mitarbeiter und Aushilfspersonal.
- Die Hälfte der internen Verluste entsteht im Kassenbereich.
- Ein unkorrekter Mitarbeiter richtet im Durchschnitt **zehn Mal** soviel Schaden an wie ein Ladendieb.

Auch zeigt die Erfahrung, dass bei aufgefallenen Fällen dies meist Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit ab sieben Jahre betraf. Dies, da dieser Personenkreis ein Vertrauensverhältnis in dem Unternehmen hat und alle Schwachstellen in der Organisation kennt.

Es ist auch nicht so leicht, einen Mitarbeiter des Diebstahls zu überführen.

Meist geschieht dies nur mit speziellen Überwachungsmaßnahmen, wobei vorher die Zustimmung des Betriebsrates eingeholt werden muss.

Auch ist es immer noch eine Seltenheit, dass ein Mitarbeiter einen anderen "anzeigt", wenn dieser unehrlich war.

Dabei geht es um die Existenz eines jeden in einem Betrieb oder Geschäft. Abgesehen von dem Betriebsklima, was erheblich belastet werden kann.

Warum passieren Mitarbeiterdelikte?

Natürlich ist es selten so, dass ein Mitarbeiter mit dem Vorsatz unehrlich zu sein oder den "Chef" zu betrügen, seine Tätigkeit aufnimmt. Vielmehr werden auch vom Vorgesetzten Fehler im Umgang und Verhalten mit dem Mitarbeiter gemacht.

Ein interessanter Fall aus der Lebensmittelpraxis:

Eine Kassiererin aus der Region Oldenburg hatte mit einer Bekannten Waren im Wert von 15.000 Euro innerhalb eines Jahres durch die Kasse eines Verbrauchermarktes geschleust. Die Komplizin kam als Kundin und lud Waren auf das Kassensband, die von der Kassiererin nur teilweise abgerechnet wurden. Urteil: 1 Jahr Freiheitsstrafe auf Bewährung und Geldstrafe.

Deshalb ist es auch wichtig, den Mitarbeitern deutlich zu machen, was bei einem Strafdelikt passieren kann.

Maßnahmen im Führungsverhalten

- Die Höhe der Inventurdifferenzen bekannt machen
- Arg- und Sorglosigkeit abbauen
- Allen die Verantwortung für das ihnen vertraute Eigentum bewusst machen
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Inventurdifferenzen als Unternehmensziel definieren
- Anreize und Motivation schaffen

Sensibilisieren Sie die Mitarbeiter und machen allen klar, dass Warenwerte immer auch gleich Geldwerte sind.

Die häufigsten Fehler der Vorgesetzten:

- Der Mitarbeiter hat ein fehlendes Unrechtsbewusstsein und meint, in den Verkaufspreisen sei alles mit einkalkuliert. Dem Mitarbeiter fehlen Informationen, wie die Verkaufskalkulation aussieht.
- Auch ein schlechtes Betriebsklima kann zur Unehrllichkeit von Mitarbeitern führen. Motto: "Dem Chef" wische ich eins aus."
- Soziale Probleme wie z. B Überschuldung, Alkoholmissbrauch oder auch kriminelle Veranlagungen bei Mitarbeitern führen häufig zu Delikten. Es sollte ein Grundsatz für jede Führungskraft sein, sich mit den Problemen seiner Mitarbeiter ausführlich zu beschäftigen und wenn möglich immer Hilfe anzubieten.

- Auch ein Missmanagement des Betriebes kann zur Unehrlichkeit verleiten. Wenn trotz höherer Inventurverluste keine Maßnahmen eingeführt werden, vermehrt Mitarbeiterdelikte auszuschließen, (z.B. Personalkontrollen am Ausgang, Taschenkontrollen usw.) braucht man sich nicht wundern, wenn Gelegenheit Diebe macht.
- Übersteigerte Ansprüche z.B. auch durch negativen Einfluss in der eigenen Familie.

Deshalb ist wichtig

Verhalten bei Verdacht – Wie erkenne ich mögliche Delikte?

Tatbereich Lager:

- Aufgerissene Verpackungen im Lager
- Unverplombte gelieferte Behälter
- Waren ohne Begleitpapiere
- Unnötiges Packmaterial in Lieferfahrzeugen
- Mitarbeiterfahrzeuge im engeren Parkbereich der Warenannahme
- Ware im Lager in firmeneigenen Tragetaschen

Tatbereich Verkaufsraum:

- Versteckte Waren in den Personalräumen
- Fremde Verpackungen in Garderoben
- Zerrissene oder zerknüllte Auszeichnungsmaterialien in Räumen, die nur dem Personal zugänglich sind
- Warenverstecke in Handlägern
- Kundenfertig verpackte Ware unter den Verkaufstischen
- Verstopfte Kunden- und Personaltoiletten
- Personalkäufe, die die Kaufkraft einzelner übersteigen

Tatbereich Kasse:

- Handschriftliche Zahlennotizen auf Zetteln und Bons
- Papierkügelchen in der Kassenlade

- Auffallende Fehlbonnmengen
- Frei herumliegende Schlüssel an der Kasse
- Nicht einrastende Kassensloten
- Häufig auftretende runde Differenzen
- Kundenreklamationen wegen unrichtiger Geldwechslung

Diese „Spuren“ sind sicher nicht vollständig und auch kein ausreichender Tatverdacht gegen einzelne oder mehrere Mitarbeiter. Es können lediglich Hinweise auf bekannte Praktiken der internen Kriminalität gewonnen werden und es ist möglich, den Kreis der Verdächtigen einzuengen.

Die meisten Manipulationen und "Unehrllichkeiten" passieren an der Kasse. Der Schaden durch Kassensmanipulationen wird schon heute auf 0,2 bis 0,6% vom Einzelhandelsumsatz geschätzt.

Deshalb ist es für jeden Marktleiter, Geschäftsführer oder Inhaber unerlässlich, diesem Bereich eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Hauptbetrügereien an der Kasse:

- Das falsche Eintippen von Beträgen, z.B. 2,25 Euro statt 22,50 Euro.
- Das Arbeiten mit offener Kassenschublade
- Das Gewähren von unberechtigten Rabatten an Dritte.
- Komplizenschaft zwischen dem Kassensmitarbeiter und einem Kunden, Verwandten oder Bekannten
- Falsche Leergutbuchungen (im Lebensmittelhandel)
- Sofortstornos
- Preisüberschreibungen bei Wettbewerberpreisvergleich
- Umbuchungen

Um solche Fälle zu vermeiden, ist es wichtig, Maßnahmen zur Vorbeugung zu treffen. Dies können u.a. sein:

- Regelmäßige Kassenkontrollen, auch Kassenstürze genannt, ohne Vorankündigung
- Personalfuktuation gering halten. Schon in den Einstellungsgesprächen sorgfältig sein und prüfen, welche Einstellung hat der mögliche neue Mitarbeiter und wie ist sein Lebensstandard bisher und welche Ansprüche hat er.
- Regelmäßige Schulungen im Geschäft über alle Themen der Diebstahlvorbeugung und des richtigen Kassiervorgangs.
- Motivation der Mitarbeiter- auch demotivierte Mitarbeiter neigen eher dazu, nicht immer ehrlich zu sein. Nicht mit Lob sparen, wenn ein Mitarbeiter etwas gut gemacht hat.
- Prämien oder Vergünstigungen für die Mitarbeiter. Lassen Sie sich etwas einfallen, wenn Sie die Inventurdifferenzen verringern wollen. Oft hilft eine kleine Prämie als Anreiz für den Mitarbeiter, mehr auf Ladendiebe zu achten.
- Information der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge eines Geschäfts. Erläutern Sie ihren Mitarbeitern, was eine Inventurdifferenz für die Ertragslage oder den Gewinn bedeutet.
- Auch ist es notwendig mit Stellenbeschreibungen bzw. Arbeitsanweisungen zu arbeiten, die jeder Mitarbeiter auch unterschreiben sollte.

„Ich habe von der Betriebs- und Hausordnung und Kassenvorschrift Kenntnis genommen. Ein Verstoß gegen diese Vorschriften kann eine schriftliche Abmahnung und im Wiederholungsfall eine fristlose Kündigung nach sich ziehen.“

Testkäufer

Eine Begrenzung der Tatverdächtigen ist eine unbedingte Voraussetzung für eine gezielte Observation, mit deren Hilfe es möglich ist, bestimmte Mitarbeiter und Personen eindeutig zu überführen.

Die Beobachtung des Verdächtigenkreises und der Räume erwies sich bisher immer noch als die geeignetste Maßnahme zur Aufdeckung innerbetrieblicher Probleme.

Ausschlaggebend für den Erfolg ist, dass der Testkäufer dem oder den Verdächtigen nicht bekannt ist und dass dieser über ausreichend Erfahrung und fundierte Kenntnisse der Erscheinungsformen der internen Kriminalität verfügt. Fest angestellte Hausdetektive, die den meisten schnell bekannt sind, scheiden deshalb aus dieser Tätigkeit der Observation heraus.

Besser geeignet sind qualifizierte Wirtschaftsdetektive¹, die als „Testeinkäufer“ für das Personal anonym sind und als Kunde auftreten. Seine Feststellungen beim „Testeinkauf“ hat der beauftragte Detektiv nur dem Auftraggeber mitzuteilen.

Die „Testeinkäufer“ treten als gewöhnliche Kunden auf und beobachten „unauffällig“ die Verkaufsabläufe der Verdächtigen. Das Kernstück der Beobachtungen bildet die Kontrolle, ob alle Einkäufe z.B. vorschriftsmäßig registriert worden sind.

In einem detaillierten Bericht werden die Einkäufe und die dazugehörigen Begleitumstände erfasst und mit Hilfe der Kassenskontrollstreifen oder Rechnungsduplikaten kann das vollständige Bild jedes Testeinkaufs rekonstruiert werden.

Hinweis: Es gibt heutzutage auch schon technische Möglichkeiten durch Bondatenanalysen, Fehler oder Missbrauch an der Kasse aufzudecken.

Der Einsatz einer Kassensoftware ist jedoch nur mit einer entsprechenden Betriebsvereinbarung, die Mitarbeiter müssen darüber informiert sein und ist natürlich mit nicht unerheblichen Kosten verbunden.

Auch eine Möglichkeit ist der Einsatz einer Videoüberwachung, die heute schon in vielen Unternehmen (nicht nur wegen Personalkontrollen) eingesetzt wird. Dies hilft am besten zur allgemeinen Abschreckung bei Kunden- sowie auch bei Personaldiebstählen.

Auch hier muss vorab eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat, wenn vorhanden, abgestimmt werden.

¹ Fachlich und persönlich überprüfte, qualifizierte Detektive haben sich im Bundesverband Deutscher Detektive (BDD) e.V. zusammengeschlossen; siehe: www.bdd.de

Das Gespräch mit dem „Täter“

Interessante Studien haben bewiesen, dass zu einer korrekten Aufdeckung auch das Gespräch mit dem Mitarbeiter bzw. Täter von entscheidender Bedeutung zur Nachverfolgung und Erkennung ist.

Folgende Dinge sollten in einem Gespräch nicht gemacht werden:

- Keine Gesprächskiller einsetzen
- „Sie machen das doch schon länger“, o.ä.
- Keine Beleidigungen jeglicher Art
- Keine suggestiven Fragen, wie z.B. „Haben Sie sich nicht auch gedacht, dass der Diebstahl nicht auffällt?“

Die häufigsten Nennungen von 48 Kriminalbeamten auf die Frage: „Auf welche verbalen und nonverbalen Merkmale würden Sie besonders bei einer Vernehmung achten?“²

- | | |
|-------------------------------------|----|
| • Blick senken, abwenden, vermeiden | 25 |
| • Nervosität | 18 |
| • Schwitzen | 17 |
| • Nonverbales Verhalten | 16 |
| • Erröten | 11 |
| • Widerspruchsfreiheit | 11 |
| • Verzögerte Antwort | 10 |

Natürlich ist es nicht hundertprozentig sicher, dass, wenn jemand den Blick senkt oder abwendet, dieser auch wirklich ein Delikt begangen hat, aber die oben aufgeführten Merkmale helfen zumindest, mehr zu erfahren.³

² Quelle: Litzcke, S.M. und A. Klossek (2006) Lügenstereotype von Polizeibeamten. In Hermanutz, M und Litzcke, S.M. (Hrsg.), Vernehmung in Theorie und Praxis. Boorberg, S. 235

³ Der Artikel wurde vom Autor für den BDD im März 2008 verfasst und zur Veröffentlichung freigegeben.

Zum Autor Hans-Günther Lemke



Nach fast 20jähriger Tätigkeit als Führungskraft und Ausbilder in Unternehmen wie Metro AG, COOP, EDEKA –WEZ, arbeitet Hans- Günther Lemke seit 1998 als selbständiger Handelsberater für den Einzel- und Fachhandel und für die Konsumgüterindustrie. Besonders zu den Schwerpunktthemen Kundenorientierung und Kundenbindungsmaßnahmen, Optimale Warenpräsentationen im Geschäft, Mystery Shopping (Testkäufe) und alle Maßnahmen zur Inventurverbesserung wie z.B. Verhütung von Ladendiebstahl, erarbeitet er Trainingskonzepte und schult die Verkaufsmitarbeiter direkt am POS, also vor Ort im Geschäft

Seit 2002 sind bereits mehrere Bücher von ihm mit den Themen „Erfolgreiche Diebstahlverhütung und Sicherheit“, „Mehr Umsatz mit optimaler Warenplatzierung“ erschienen. Seit 2005 ist er u.a. auch Sicherheits- und Anwendungsberater der Firma ADT Sensormatic Deutschland und Ausbilder der Akademie Deutscher Genossenschaften auf Schloss Montabaur für den zertifizierten Handelsrevisor.

Branchenschwerpunkte mit vielen Referenzen liegen bei Lebensmittel, Getränke, Textilien, Parfümhandel und im Baumarkt- und Gartencenterbereich, sowie im Zoofachhandel.

Hans- Günther Lemke
Training für Führung und Verkauf- seit 1998
Basenberg 22
32457 Porta Westfalica
Tel. 05706/1518
Fax. 05706/955548
Mail: Lemke-Porta@t-online.de
Internet: www.lemke-training.de

(Stand März 2008)