

schulthess
manager
handbuch
2018/2019

Inhalt

Vorwort	7
Die Wirtschaft floriert – doch die Herausforderungen sind gross	9
<i>Prof. Dr. Rudolf Minsch</i>	
Strategie und Führung	
Change Management – Veränderung in dynamischen Zeiten agil bewältigen	21
<i>Dr. Marco Olavarria, Maren Borggräfe</i>	
«Wandel gehört zum Selbstverständnis dieser Firma»	33
<i>Interview mit Marco Gadola</i>	
Rezepte und Anmerkungen zur Kunst der Kommunikation	39
<i>Dr. Mirjam Teitler, Peter Hartmeier</i>	
Was Unternehmen beim Einkauf von Rechtsrat beachten müssen	45
<i>Dr. Bruno Mascello</i>	
Corporate Governance	
Interessenkonflikte – wie hat sich ein Verwaltungsratsmitglied zu verhalten?	55
<i>Prof. Dr. Rolf Watter, Annina Hammer</i>	
Management-Vergütungen in börsenkotierten Aktiengesellschaften	65
<i>Dr. Frank Gerhard</i>	
Risiken im Organisationsreglement des Verwaltungsrats	73
<i>Arlette Pfister</i>	
Nonprofit Governance – Gutes besser tun	79
<i>Prof. Dr. Georg von Schnurbein</i>	
Compliance	
Compliance: Was heisst das konkret für die Unternehmensführung?	89
<i>Dr. Christian Wind</i>	
Compliance zwischen Überregulierung und Übervorsicht	95
<i>Philipp Abegg</i>	
Exportkontrolle und Digitalisierung durch Blockchain und Smart Contracts	105
<i>Prof. Dr. Andreas Furrer, Peter Henschel</i>	
Schweizer Unternehmen im Lichte der europäischen Datenschutzgrundverordnung	113
<i>Claudia Keller</i>	

Kartellrecht

Leitplanken im B2B-Kontakt: So schützt man sich vor der WEKO	121
<i>Prof. Dr. Patrick L. Krauskopf, Dr. Felix Schraner</i>	

Finanzierung und Aktien

Aktuelle Alternativen zur klassischen Bankenfinanzierung	133
<i>Anita Schläpfer, Fabio Elsener</i>	

GAFI-Meldungen der wirtschaftlich berechtigten Person	141
<i>Phyllis Scholl, Prof. Dr. Rashid Bahar</i>	

Steuern

Schweizer Steuerrecht 2018: Unternehmenssteuerreform «reloaded»	149
<i>Prof. Dr. Pascal Hinny</i>	

Besteuerung der digitalen Wirtschaft	155
<i>Dr. Alberto Lissi, Oliver Jäggi</i>	

Mitarbeiterbeteiligungspläne im Wandel der Zeit	163
<i>Dr. Natalie Peter</i>	

Hausbesuche der unfreundlichen Art – Steuerfahndungen in der D-A-CH-Region	171
<i>Daniel Holenstein</i>	

Wirtschaftsdelikte

Selbstanzeige von Unternehmen in internationalen Wirtschaftsstraffällen	179
<i>Daniel Bühr</i>	

Geldwäscherei: Grundlagen, Risiken, Vorkehrungen	187
<i>Dr. Omar Abo Youssef</i>	

Versicherungen

Der Umgang mit Unternehmensrisiken und ihre Versicherungsdeckung	199
<i>Peter Haas, Barbara Klett</i>	

Digitalisierung

Die Entwicklung der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung	209
<i>Prof. Michael Beckmann, Elisa Gerten</i>	

«Weniger in Wettbewerb und mehr in Systemen denken»	219
<i>Interview mit Dirk Sebald</i>	

Legal Tech – vom Hype zur digitalen Transformation in der Rechtsberatung	225
<i>Markus Hartung</i>	

Blockchain und Initial Coin Offerings (ICOs) – eine neue Ära?	231
<i>Dr. Yves Mauchle</i>	

Personal

Auswahl von Führungskräften in Zeiten von Transformation	241
<i>Doris Aebi</i>	
Aufhebungsvereinbarungen – Tücken der friedlichen Trennung	249
<i>Romina Carcagni Roesler</i>	
Umgang mit Arbeitsunfähigkeit und Invalidität Arbeitnehmender	257
<i>Prof. Dr. Thomas Gächter, Petra Koller</i>	
Haften Arbeitgeber für Belästigungshandlungen ihrer Arbeitnehmenden?	267
<i>Prof. Dr. Roger Rudolph, Dr. Anina Kuoni</i>	
Weiterbildung für Führungskräfte	275
Beratungsunternehmen im Profil	287
Verzeichnis Beratungsunternehmen	303
Autorenverzeichnis	305

Selbstanzeige von Unternehmen in internationalen Wirtschaftsstraffällen



Daniel Lucien Bühr
LALIVE SA

Daniel Lucien Bühr ist Partner bei der Kanzlei LALIVE und befasst sich mit Wirtschaftsstrafrecht und Best-Practice-Risiko- und Compliance-Management. Daniel Bühr hat im Rahmen des US-Steuerprogramms die Bank vertreten, welche vom US Department of Justice als erste einen Non-Target Letter erhielt und keine Busse bezahlen musste. Er vertritt zudem das Unternehmen, das sich als erstes bei der Schweizerischen Bundesanwaltschaft wegen eines Organisationsmangels selbst angezeigt hat.

ment of Justice als erste einen Non-Target Letter erhielt und keine Busse bezahlen musste. Er vertritt zudem das Unternehmen, das sich als erstes bei der Schweizerischen Bundesanwaltschaft wegen eines Organisationsmangels selbst angezeigt hat.

Einleitung – Ein typisches Szenario

Bei Verdacht auf schwerwiegende Gesetzesverletzungen im Unternehmen sind Selbstanzeigen bei den zuständigen Behörden heute international zunehmend verbreitet und *de facto* die erste und wichtigste Option, die Verwaltungsrat und Geschäftsleitung eingehend prüfen müssen.

Die Selbstanzeige eines schwerwiegenden, systemischen Verstosses erlaubt es dem Unternehmen, die Bewältigung der rechtlichen Risiken proaktiv zu betreiben. In der Regel kann die Untersuchungsdauer, d.h. die Dauer der Rechtsunsicherheit, stark verkürzt werden. Zwangsmassnahmen wie beispielsweise Hausdurchsuchungen oder Festnahmen erübrigen sich. Bei der Strafzumessung wirkt sich eine Selbstanzeige sowohl beim Unternehmen wie bei den Tätern strafmildernd aus. In der Öffentlichkeit wird schliesslich eine freiwillige Berei-

nigung der Vergangenheit durch das Management als verantwortungsvoll und positiv eingestuft.

Selbstanzeigen müssen *rechtzeitig* eingereicht werden, also bevor die Behörden einen Tatverdacht gegen das Unternehmen, seine Mitarbeiter oder Geschäftspartner hegen.

Folgendes Szenario im Bereich der Korruptionsrisiken stellt die Herausforderung und das Vorgehen bei der Selbstanzeige beispielhaft dar:

Ein Schweizer Familienunternehmen ist in mehreren Produktmärkten international tätig (Herstellung und Verkauf technologisch komplexer Produkte). Zu den wichtigsten Kunden zählen Regierungsstellen, oft in Ländern mit weit verbreiteter Korruption. In diesen Ländern arbeitet das Unternehmen mit Mittelsmännern (Intermediäre/Agenten) zusammen, die umsatzbasiert entschädigt werden. Gerade kürzlich hat das Unternehmen einen Grosseauftrag in Asien erhalten. Kurz nach dem Zuschlag sind in den ausländischen Medien Presseberichte erschienen, wonach das Unternehmen einen hohen Beamten bestochen haben soll. Wenige Tage später erfährt der CEO, dass auch das Schweizer Konto des südamerikanischen Agenten des Unternehmens gesperrt wurde. Auf dieses Konto, lautend auf eine luxemburgische Gesellschaft, hat das Unternehmen in der Vergangenheit hohe Kommissionen bezahlt. Der Agent wurde vom zuständigen Staatsanwalt zu einer Einvernahme in der Schweiz vorgeladen.

Der CEO informiert nach diesen «Near-miss»-Ereignissen unverzüglich den Präsidenten des Verwaltungsrates, der sofort eine Sitzung von Ver-

waltungsrat und Geschäftsleitung einberuft. An der Sitzung wird dem Verwaltungsrat erläutert, dass das Unternehmen, das seit vielen Jahren in Entwicklungs- und Schwellenländern mit Agenten zusammenarbeitet, in den letzten Jahren bei Geschäftsabschlüssen hohe Kommissionen bezahlt hat. Diese Zahlungen gingen oft nicht an die Vertragspartei, sondern auf Drittkonten von Privaten, Stiftungen oder Off-shore-Firmen. Auch wurde bisher auf Tätigkeitsberichte der Agenten verzichtet (obwohl vertraglich vorgesehen). Die Geschäftsleitung kann dem Verwaltungsrat nicht erklären, welche Dienste die Agenten im Einzelnen erbringen. Der Verwaltungsrat beschliesst daraufhin, eine fokussierte interne Untersuchung durchzuführen und beauftragt unter dem Schutz des Anwaltsgeheimnisses eine spezialisierte Kanzlei mit einer Beurteilung der rechtlichen Risiken. Die interne Untersuchung zeigt bereits nach wenigen Tagen, dass das Unternehmen in Hochrisikoländern bezüglich Korruption mit Mittelsmännern zusammenarbeitet, die als «Türoffner» und Lobbyisten tätig sind und in aller Regel gute Kontakte zu Entscheidungsträgern besitzen. Im Erfolgsfall erhalten diese Mittelsmänner hohe Entschädigungen (mehrere hunderttausend bis mehrere Millionen US-Dollar). Die Kommissionen werden nach erster Einschätzung an den Vertragspartnern (in der Regel Unternehmen im Zielland) vorbeigeschleust, indem sie auf Drittkonten überwiesen werden. Damit fehlt für das Unternehmen jede Transparenz, was mit den Geldern geschieht. Die Kanzlei kommt in der Untersuchung zum Schluss, dass davon auszugehen ist, dass Agenten ausländische Beamte bestochen haben und dass die Korruptionshandlungen straf- und zivilrechtlich den Agenten, den Managements im Zielland und in der Schweiz sowie dem Unternehmen angelastet werden könnten.

Der Verwaltungsrat prüft daraufhin alle Optionen, vorab aber eine Selbstanzeige bei den Strafverfolgungsbehörden. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind sich bewusst, dass das Unternehmen bereits Gegenstand einer Vorermittlung in der Schweiz bzw. im Ausland sein könnte.

In diesem Fall müsste mit einer polizeilichen Hausdurchsuchung des Unternehmens und Untersuchungshaft für leitende Manager gerechnet werden. Ein solches Szenario wäre für das Unternehmen existenzbedrohend: Die Führung des Unternehmens würde gelähmt, durch Sperrung von Bankkonten und Black-Listing im Bankenverkehr könnte innert Tagen die Liquidität wegfallen, durch negative Medienberichte würden Kunden wahrscheinlich Verträge und Zahlungen suspendieren, das Vertrauen der Mitarbeiter würde massiv geschädigt usw. Dieses Worst-Case-Szenario will der Verwaltungsrat unter allen Umständen vermeiden.

Der Verwaltungsrat prüft neben der Selbstanzeige auch die Option, die internen Compliance-Massnahmen zu verbessern, ohne aber intern oder extern Aufmerksamkeit zu erregen. Der Verwaltungsrat kommt aber zum Schluss, dass eine grundlegende Änderung des Vertriebsmodells und der Verhaltensweise nur erfolgen kann, wenn im Unternehmen sowie gegen aussen offen, klar sichtbar und konsequent gehandelt und kommuniziert wird. Faktisch hat sich das Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit den Agenten erpressbar gemacht und sich in seinen Handlungsoptionen massiv eingeschränkt.

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile beider Optionen entschliesst sich der Verwaltungsrat, bei den zuständigen Straf- und Steuerbehörden in der Schweiz eine Selbstanzeige zu machen. Durch die Selbstanzeigen und die vollumfängliche Kooperation mit den Behörden gelingt es dem Unternehmen in der Folge, den Organisationsmangel und die Korruptionsfälle innert weniger Monate aufzuarbeiten, ohne dass das Unternehmen in die Schlagzeilen gerät. Nach Abschluss der Untersuchung wird das Unternehmen zu einer symbolischen Busse verurteilt, und es werden Vermögenswerte eingezogen, die durch die Straftaten erlangt worden sind. Das Unternehmen hat sich im Rahmen der Regelung mit den Strafverfolgungsbehörden dazu verpflichtet, ein Best-Practice-Compliance-Managementsystem nach internationalem Standard einzuführen und die Compliance wäh-

rend dreier Jahre durch externe Experten begleiten zu lassen. Gegen zwei ehemalige Verkaufsleiter werden nach deren Selbstanzeigen separate Strafuntersuchungen geführt. Die ehemaligen Manager kooperieren mit den Strafbehörden.

Mit Abschluss des Strafverfahrens gegen das Unternehmen informieren der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung die Belegschaft, die Kunden und die Öffentlichkeit. Die Medienreaktion fällt überwiegend neutral und faktenbezogen aus. Das Interesse am Strafverfahren ist eher gering, da das Unternehmen selber aktiv wurde und die Verfehlungen der Vergangenheit aktiv behoben hat. Auch die Kunden reagieren überwiegend positiv und begrüssen das transparente Vorgehen des Unternehmens und die Vorbildfunktion, welches es in der Industrie übernommen hat. Das Unternehmen sieht sich bei öffentlichen Ausschreibungen mit einem hohen Erklärungsbedarf konfrontiert, kann aber aufgrund der Selbstanzeige und der proaktiven Vorgehensweise Ausschlüsse, Suspensionen und Black-Listing verhindern.

Wann muss eine Selbstanzeige geprüft werden?

Nach dem Gesetz (Art. 717 des Obligationenrechts) müssen bei der Aktiengesellschaft die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsführung ihre Aufgaben mit «*aller Sorgfalt erfüllen und die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen wahren*». Wenn das Unternehmen mit erheblichen Rechtsrisiken konfrontiert ist, müssen Verwaltungsrat und Geschäftsführung mit *erhöhter Sorgfalt* die Rechtsrisiken beurteilen und bewältigen. Eine, wenn nicht überhaupt die wichtigste Option zur Bewältigung erheblicher Rechtsrisiken ist eine Selbstanzeige bei den zuständigen Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden. In den USA ist es seit Jahren etablierte Praxis, erhebliche Rechtsrisiken proaktiv den Behörden anzuzeigen, um die potenziell existenzbedrohenden Risiken einer spontanen Strafuntersuchung und Anklage gegen das Unternehmen zu vermeiden. Heute arbeiten die Behörden vieler wichtiger Wirtschaftspartner der Schweiz, vorab jene der EU, der USA, Deutschlands, Grossbritanniens, Frankreichs, Italiens und Brasiliens eng mit den Behörden in der Schweiz

zusammen. Die grossen Wirtschaftsstraffälle sind meist international verflochten, das heisst involvieren mehrere Staaten und pro Staat unter Umständen mehrere Behörden. Damit müssen sich die Schweizer Unternehmen zwangsläufig auch an internationaler Best Practice im Umgang mit erheblichen Rechtsrisiken ausrichten, konkret an der Tendenz zu Selbstanzeige und vollständiger Kooperation mit den Behörden.

Um ihrer erhöhten Sorgfaltspflicht gerecht zu werden, müssen Verwaltungsrat und Geschäftsführung somit die Option der Selbstanzeige genau prüfen. Wenn diese Option verworfen wird und es später zu einer spontanen externen Untersuchung kommt, sollten sich Verwaltungsrat und Geschäftsführung auf einen soliden Entscheidungsprozess abstützen können. Wenn es zu einer Hausdurchsuchung, Untersuchungshaft und negativer Medienberichterstattung kommt, so werden Verwaltungsrat und Geschäftsführung erklären müssen, weshalb man trotz Kenntnis der Rechtsrisiken nicht proaktiv, offen und transparent gehandelt und Schaden vom Unternehmen abgewendet hat.

Bei schwerwiegenden Rechtsrisiken muss der Verwaltungsrat *de facto* zwingend die Option einer Selbstanzeige prüfen. Wenn er sich dann im Ergebnis gegen eine Selbstanzeige entscheidet, muss der Entscheid in einem einwandfreien Entscheidungsprozess erfolgen, der auf einer angemessenen Informationsbasis beruht und frei von Interessenkonflikten ist (sog. Business Judgement Rule).

Was gehört zur Prüfung einer Selbstanzeige?

Ausgangspunkt ist stets die Identifikation eines erheblichen Rechtsrisikos. In der Praxis kann es sich um ein Datenleck, einen systematischen Betrug an Kunden oder Behörden, eine verbotene Absprache mit Wettbewerbern, Korruption, Kickbacks, Kinderarbeit, Sklaverei, Verletzung von Sanktionsbestimmungen, Verletzung von Kriegsmaterial oder Dual-Use-Beschränkungen, dem Verbergen schwerwiegender Sicherheitsmängel etc. handeln.

Nach der Identifikation des Rechtsrisikos muss dieses analysiert und bewertet werden. Diese Schritte der Risikobeurteilung (Risk Assessment) werden im Rahmen einer internen Untersuchung unter dem Schutz des Anwaltsgeheimnisses durch eine spezialisierte Anwaltskanzlei vorgenommen. Wenn die Risikobeurteilung das Vorliegen eines erheblichen Rechtsrisikos bestätigt, muss die Risikobewältigung erfolgen. Die wichtigsten Instrumente dazu, die der Verwaltungsrat prüfen sollte, sind die Risikovermeidung (Beendigung der Aktivitäten, welche das Risiko generieren), die Beseitigung der Risikoquelle und die Verminderung der Konsequenzen des Eintritts des Risikos (s. ISO Standard 31000 – Risk management). Im eingangs erwähnten Beispiel müssten Verwaltungsrat und Geschäftsführung die Zusammenarbeit mit den Agenten beenden oder – nach einer Prüfung deren Integrität (Due Diligence) – das Reporting und die Entschädigung so anpassen, dass Korruption verunmöglicht wird. Zur Verminderung der Konsequenzen des Risikoeintritts gehört die Prüfung einer Selbstanzeige.

Die Prüfung der Selbstanzeige beginnt mit der Identifikation der örtlich und sachlich zuständigen Behörde(n). In internationalen Verhältnissen sind stets mehrere Behörden potenziell zuständig. Wurde beispielsweise eine mögliche Korruptionshandlung eines Schweizer Unternehmens durch Zahlungen in US-Dollar auf ein luxemburgisches Konto einer Off-shore-Gesellschaft eines asiatischen Entscheidungsträgers entdeckt, dann ist im Sinne einer ersten Auslegeordnung eine Selbstanzeige in der Schweiz, den USA (wegen der Zahlung in US-Dollar), Luxemburg und dem betroffenen asiatischen Land zu prüfen. Eine sorgfältige rechtliche Analyse wird die Frage beantworten, ob bei einer oder mehreren Behörden und in welcher zeitlichen Folge Selbstanzeige einzureichen wäre. Stets ist auch die Frage der Selbstanzeige bei Steuerbehörden und weiteren Behörden, wie bspw. Regulatoren, zu prüfen.

Wenn klar ist, bei welchen Behörden in welcher zeitlichen Abfolge Selbstanzeige einzureichen wäre, geht es um die Erarbeitung von Szenarien nach

Einreichung der Selbstanzeige: Was ist das erwartete Szenario, wie sieht es im besten und wie im schlechtesten Fall aus? Zu prüfen ist insbesondere, ob das Unternehmen im schlechtesten Fall seine Existenz aufrechterhalten kann und wie sich dieses Szenario von dem einer Spontanuntersuchung unterscheidet. Wenn die Erkenntnis ist, dass bei Selbstanzeige und voller Kooperation ein Negativszenario eher unwahrscheinlich ist, hingegen eine Spontanuntersuchung der Behörden innert Tagen zum Verlust der «license to operate» führen kann, dann wird sich der Verwaltungsrat *de facto* für die Selbstanzeige entscheiden müssen.

Bei einem Grundsatzentscheid für die Selbstanzeige bei einer oder mehreren Behörden müssen vor der Einreichung der Selbstanzeige folgende Aspekte geregelt werden: die interne Governance und Organisation des Projektes, der Einbezug und die Rolle möglicherweise verantwortlicher Organpersonen und Mitarbeiter, die Sicherung der Daten, die Compliance-Sofortmassnahmen, der Schutz der Vertraulichkeit und des Anwaltsgeheimnisses, die interne und externe Kommunikation etc.

Wenn die Strategie und die Projektorganisation festgelegt sind, kann die Selbstanzeige eingereicht werden.

Wichtig ist der zeitliche Faktor: Damit Selbstanzeigen strafmildernd berücksichtigt werden, müssen sie eingereicht werden, *bevor* die Behörden einen Tatverdacht gegen das Unternehmen hegen.

Wenn die Selbstanzeige bei mehreren Behörden erfolgt, ist es in der Regel angezeigt, diese gleichzeitig zu informieren. Mit der Einreichung der Selbstanzeige liegen die Entwicklungen dann in den Händen der Behörde(n). Ab diesem Moment gilt es, die Behörden optimal in der Untersuchung zu unterstützen und einen regelmässigen Kontakt aufrechtzuerhalten. Durch die vollständige Kooperation mit den Behörden können in aller Regel Zwangsmassnahmen wie Hausdurchsuchungen, Untersuchungshaft, Kontensperrungen vermieden und die Untersuchung beschleunigt werden.

Was macht eine erfolgreiche Selbstanzeige aus?

Erfolgreiche Selbstanzeigeverfahren sind solche mit kurzer Untersuchungsdauer und angemessener, tragbarer Sanktion. Das Erreichen beider Ziele hängt in erster Linie von guter Projektorganisation und Teamarbeit ab. Vorab muss ein «A-Team» zusammengestellt werden. Auf der Seite des Unternehmens muss die Leitung des Projektes in die richtige Hand gelegt werden. In der Regel wird ein gestandener und allseitig respektierter Verwaltungsrat die Leitung des Projektes übernehmen. Der/die Projektleiter/-in benötigt fachlich und personell ausreichende Unterstützung im Unternehmen. Sodann bedarf es der bestmöglichen externen Unterstützung: Eines leitenden Anwalts (Lead Counsel), der das Projekt fachlich leitet, und zwar in allen betroffenen Ländern. Diese Aufgabe muss *in einer Hand* liegen, um Koordinationsfehler und Missverständnisse unter den Anwälten, Buchprüfern und forensischen Experten zu vermeiden. Schon geringste Abweichungen in der Kommunikation und bei der Zusammenarbeit mit den Behörden können den Erfolg der Selbstanzeige gefährden. Alle Anwälte und deren Hilfspersonen müssen also haargenau aufeinander abgestimmt sein, und alle müssen fachlich und persönlich als Team funktionieren.

Die Anwälte werden unter dem Schutz des Anwaltsgeheimnisses durch Hilfspersonen unterstützt: forensische Experten für die Auswertung elektronischer Daten, für die Prüfung des Rechnungswesens, zur Abklärung des Hintergrundes von Geschäftspartnern etc. Auch hier müssen die im konkreten Fall bestqualifizierten Dienstleister beigezogen werden.

Bei komplexen internationalen Wirtschaftsstrafällen unterstützen also eine grössere Anzahl Anwälte und Hilfspersonen das Unternehmen. Um die anspruchsvolle Koordinationsaufgabe wahrnehmen zu können, wird der Lead Counsel eine/n Stabsleiter/-in einsetzen, der/die als juristisch und forensisch gestandene Fachperson für den Lead Counsel die Koordination der Teams und des Arbeitsprozesses wahrnimmt. In mittleren bis

grossen internationalen Projekten, wenn bspw. 4 Länder betroffen sind, wird das Team um die 10 bis 20 Anwälte und phasenweise um die 20 bis 30 forensische Hilfspersonen umfassen.

Mit sorgfältiger Auswahl der externen Berater und einer guten Governance und Leitung des Projektes kann die Gefahr handwerklicher Fehler auf ein Minimum begrenzt werden. Die grössten handwerklichen Fehler, die in der Praxis vorkommen, sind die mangelhafte Governance des Projektes (insbesondere die fehlende Unabhängigkeit der Projektleitung), der Beizug fachlich unerfahrener Berater, die ungenügende bzw. die nicht gerichtsverwertbare Sicherung von Daten, der fehlerhafte Umgang mit Mitarbeitern und Beweismitteln (bspw. die Behinderung der Untersuchung durch Entlassung von Schlüsselpersonen), der falsche oder unverhältnismässige Einsatz forensischer Techniken, Fehler in der Absicherung des Anwaltsgeheimnisses, ungenügender Schutz der Vertraulichkeit der Kommunikation, falscher Umgang mit den Behörden (Arroganz, Sturheit, Besserwisserei, fehlendes Vertrauen, ungenügende Kooperation etc.) und allgemein natürlich strategische Fehler (falsche Einschätzung von Risiken, insbesondere im Ausland, Überschätzung der Verhandlungsposition des Unternehmens, schlechte Einbindung Dritter in den Prozess der Selbstanzeige etc.).

Wenn dem A-Team die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung gestellt werden, hat das Unternehmen eine realistische Chance, die Ziele zu erreichen. Eine Garantie für den Erfolg eines Selbstanzeigeverfahrens gibt es aber nicht. Es geht jedoch im Kern darum, in einer für das Unternehmen und das Management äusserst schwierigen und potenziell existenzbedrohenden Situation das Beste herauszuholen. Und dieses Ziel kann erreicht werden, wenn alle sorgfältig handeln.

Und was geschieht mit den verantwortlichen Mitarbeitern?

Unternehmen sind rechtliche Fiktionen. Immer handelt eine natürliche Person für das Unterneh-

men. Das ist natürlich auch bei Verstößen gegen das Gesetz und gegen interne Richtlinien so. Wie soll nun ein Unternehmen in einem Selbstanzeigeverfahren vorgehen, wenn Organmitglieder oder leitende Manager in die Verstöße verwickelt sind oder die Verstöße gar orchestriert haben?

Der Verwaltungsrat muss gleich zu Beginn des Entscheidungsprozesses festlegen, welche Personen in ihrer Funktion zu suspendieren sind. Eine Entlassung sollte in keinem Fall vorgenommen werden, solange die Untersuchung nicht abgeschlossen ist und Organmitglieder oder Mitarbeiter für Befragungen und zur Aufklärung benötigt werden.

Wenn entschieden worden ist, wer suspendiert wird und wer in seiner Funktion verbleibt, geht es darum, die Mithilfe aller Personen möglichst sicherzustellen. Idealerweise zeigt sich nicht nur das Unternehmen selber an, sondern auch Organmitglieder und Mitarbeiter, die Grund zur Annahme haben, sie hätten gegen das Gesetz verstossen. Wenn Unternehmen und Mitarbeiter trotz teilweise divergierender Interessen zusammenarbeiten, dann bestehen die besten Chancen, ein gesamthaft angemessenes und tragbares Resultat zu erreichen. Das Unternehmen sollte daher versuchen, auch Organmitglieder und Mitarbeiter, bei denen ein Tatverdacht besteht, davon zu überzeugen, zu kooperieren und sich allenfalls selber anzuzeigen. Bei den Personen, welche die Verstöße orchestriert haben, wird es in jedem Fall zu Verfahren kommen, und eine Verurteilung ist wahrscheinlich. Aber es gibt im Strafrecht und in der Strafprozessordnung Möglichkeiten, dass bei natürlichen Personen Selbstanzeige, Kooperation und Wiedergutmachung strafmildernd wirken oder das Verfahren gar ohne Strafe eingestellt wird.

Fazit

In komplexen Wirtschaftsstraffällen muss der Verwaltungsrat die Option der Selbstanzeige prüfen. Er muss auf einer einwandfreien, angemessenen Informationsbasis und frei von Interessenkonflikten entscheiden.

Bei schwerwiegenden systemischen Gesetzesverletzungen muss der Verwaltungsrat *de facto* Selbstanzeige einreichen, um die potenziell existenzbedrohenden Risiken einer spontanen Untersuchung zu vermeiden und Schaden vom Unternehmen und vom Management abzuwenden.

Die Ziele des Selbstanzeigeverfahrens sind die Vermeidung behördlicher Zwangsmassnahmen (Hausdurchsuchung, Untersuchungshaft etc.), die Verkürzung der Untersuchungsdauer, der Abschluss des Verfahrens mit einer tragbaren Sanktion und – last but not least – die Wahrung der Reputation des Unternehmens und des Managements, indem in der Krise das Richtige getan wird.

Die Ziele des Selbstanzeigeverfahrens können mit einer unabhängigen und kompetenten Leitung durch einen Verwaltungsrat und ein externes A-Team erreicht werden. Zentral ist die Koordination aller juristischen und forensischen Aufgaben in einer Hand (Lead Counsel), um – unter dem Schutz des Anwaltsgeheimnisses – die Strategie messerscharf umzusetzen und Koordinationsfehler und Widersprüche gegenüber Behörden strikte zu vermeiden.

Kernaussagen

- Bei Verdacht auf schwerwiegende Gesetzesverstöße muss der Verwaltungsrat zeitnah eine Selbstanzeige bei den Behörden prüfen.
 - Durch rechtzeitige Selbstanzeige vermeidet das Unternehmen nicht nur die existenzbedrohenden Risiken einer spontanen Untersuchung durch die Behörden, sondern auch Zwangsmassnahmen wie Hausdurchsuchung und Untersuchungshaft. Zudem vermindert sie die Sanktionshöhe und schützt die Reputation von Unternehmen und Management.
 - Der Erfolg der Selbstanzeige hängt von guter Governance des Projektes und der Auswahl eines kompetenten und erfahrenen A-Teams ab. Die beiden entscheidenden Rollen sind die Projektleitung durch einen respektierten Verwaltungsrat und die fachliche Leitung durch einen erfahrenen, externen Anwalt (Lead Counsel).
 - Selbstanzeige, transparente und umfassende Kooperation mit den Behörden und die Verbesserung der Compliance werden bei Mitarbeitern, Kunden und in der Öffentlichkeit positiv aufgenommen und bilden eine Chance für die Zukunft.
-

Das Handbuch für erfolgreiche Manager.

Mit Experten-Wissen zu brisanten Themen wie Strategie und Führung, Steuern, Compliance, Wirtschaftsdelikte und Arbeitsrecht

- ✓ aktueller Überblick zu den laufenden Entwicklungen
- ✓ mit Checklisten, Übersichten und Ergänzungen
- ✓ Kernaussagen für die schnelle Informationsaufnahme



Jetzt erhältlich
www.managerhandbuch.ch

Schulthess
MANAGEMENT **S**