

# In die Prävention investieren

Viele Schweizer Unternehmen nehmen das Thema Wirtschaftskriminalität zu wenig ernst – oft mit bösen Folgen. Mit den richtigen Fragen sind die Risiken besser zu identifizieren.

LUKAS FISCHER UND PETER JONKER

## DIE AUTOREN

**Lukas Fischer**  
ist Geschäftsführer der  
4N6 Factory GmbH und  
Studiengangleiter an der  
Controller Akademie  
Zürich, Fachrichtung  
Wirtschaftskriminalität.  
lukasfischer@  
4n6-factory.com

**Peter Jonker**  
ist Präventionsexperte bei  
der 4N6 Factory GmbH  
und Mitglied der UN Global  
Compact-Arbeitsgruppe  
für Anti-Korruption.  
peterjonker@  
4n6-factory.com

Viele Schweizer KMU erschliessen attraktive Märkte, expandieren, akquirieren und verlagern ihre Produktion in Billiglohnländer in Asien, Afrika oder Südamerika. Wirtschaftskriminalität ist für die meisten kein Tabuthema und als Risiko anerkannt. Die jährliche Studie der internationalen Organisation Association of Certified Fraud Examiners ACFE zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität zeigt, dass Unternehmen mit internationaler Tätigkeit wegen Wirtschaftsdelikten und Fehlverhalten durchschnittlich rund fünf bis sieben Prozent des Jahresumsatzes verlieren. Das ist viel, gemessen an den durchschnittlichen Budgets für die Prävention.

Aufgrund der Entwicklungen zur Durchsetzung der internationalen Korruptionsgesetze, des Wettbewerbs- und Kartellrechts und den Gesetzen im Bereich der Exportkontrolle beschäftigt sich das Topmanagement Schweizer börsenkotierter Gesellschaften, allen voran die «Compliance Officers», schon länger mit organisatorischen und präventiven Massnahmen, um in ihrem Unternehmen den Bereich der Deliktprävention «compliant» zu halten. In den Ausführungen zu den internationalen Korruptionsgesetzen – insbesondere in den USA und in Grossbritannien – ist mit den «Adequate Procedures» genau beschrieben, woran sich Unternehmungen zu orientieren

haben. Praktisch identische oder vergleichbare Präzisierungen von internationalen Straf- und Aufsichtsbehörden oder zuständigen Stellen finden sich bei den Tatbeständen der Geldwäscherei, des Wettbewerbs- und Kartellrechts und des Betrugs. Daraus lassen sich für betroffene international tätige Schweizer Unternehmen Rückschlüsse auf die Organisation, Prozesse und Mittel ziehen, die notwendig sind, um hohe Strafen, Bussen und einschneidende Sanktionen wesentlich zu mindern.

**«Alstom» als Präzedenzfall** | Die Schweizer Bundesanwaltschaft statuierte vergangenes Jahr ein erstes Exempel im Bereich der Korruptionsbekämpfung: Sie erliess gegen Gesellschaften des Alstom-Konzerns einen Strafbefehl und verurteilte die Alstom Network Schweiz AG zu 2,5 Millionen





#### **IGNORANZ**

**Nichts sehen, hören, sagen: Viele wollen die Compliance-Risiken nicht wahrnehmen.**

BILD: THINKSTOCK

Schweizer Franken Busse und Ersatzzahlungen von 36,4 Millionen Franken. Die Gesellschaft hatte mit «Konsulenten» in Lettland, Tunesien und Malaysia Beraterverträge abgeschlossen, die einen erheblichen Teil ihrer Erfolgshonorare an ausländische Entscheidungsträger weitergeleitet hatten, um diese zugunsten von Alstom zu beeinflussen. Da es sich bei den Entscheidungsträgern um «fremde Amtsträger» im Sinne des Schweizer Strafgesetzes handelte, verstieß die Gesellschaft gegen den Art. 322septies StGB – Bestechung fremder Amtsträger.

Die Bundesanwaltschaft stellte fest, dass der Alstom-Konzern zwar über ein «taugliches Compliance-Regelwerk» verfügte, seine eigenen Regelungen aber nicht mit der «notwendigen Hartnäckigkeit» durchgesetzt hatte. Dieser «Organisationsmangel» führte zusätzlich zur Verurteilung aufgrund des Art. 102 Abs. 2 StGB – Kumulative

Haftung des Unternehmens. Die Gesellschaft hatte nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen, um die Bestechungszahlungen in den drei Ländern zu verhindern, wie die Bundesanwaltschaft begründete.

**Glimpflich davongekommen** | Der Alstom-Konzern kam vergleichsweise mit einem blauen Auge davon. Die übrigen Bestechungszahlungen reichten in die Neunzigerjahre und die Zeit um die Jahrtausendwende zurück. Der Art. 102 StGB – Strafbarkeit des Unternehmens – trat erst im Oktober 2003 in Kraft. Weitere Bestechungshandlungen in andern Ländern waren in der Zeitspanne nach Inkrafttreten nicht nachzuweisen. Ausserdem waren Wiedergutmachungszahlungen geflossen. Aus diesen zwei Gründen wurden die Verfahren eingestellt. >

## Bekämpfung von Korruption und Wirtschaftskriminalität

# Anforderungen an die Compliance-Funktion aus Sicht der Schweizer Bundesanwaltschaft (Auszug):

- einen klaren Compliance-Auftrag
- klare Strukturen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- klare Berichtswege und ein direktes Reporting an ein Geschäftsleitungsmitglied
- genügend fachliche Ressourcen (Richtgrösse: 1 Vollzeitstelle je 200 Mitarbeitende in multinationalen Unternehmungen); risikobasiert, deshalb abhängig von den tatsächlichen Unternehmungsrisiken
- die Unabhängigkeit der Compliance-Funktion
- die Identifikation und Bewertung der Compliance-Risiken (Fraud Risk Assessment)
- klare Aussagen der Führungskräfte (etwa «Null-Toleranz») und deren konsequente Umsetzung (Sanktionen, Massnahmen)
- das Vorleben der unternehmenseigenen Werte und der Verhaltensnormen auf allen Führungsstufen
- ein «Ethik»-Handbuch mit detaillierten Anweisungen und Umsetzungshilfen
- die Ausbildung und das Training der Mitarbeitenden
- eine anonyme Anlaufstelle für Whistleblower
- genaue Hintergrundabklärungen zu Geschäftspartnern und Agenten vor Vertragsunterzeichnungen und regelmässige Nachkontrollen
- angemessene interne Kontrollen zur Verhinderung von Korruption und Wirtschaftsdelikten
- die lückenlose Dokumentation sämtlicher Transaktionen und Geschäftsvorgänge

> Die Schweizer Bundesanwaltschaft betonte im Juli 2012 an einer Veranstaltung im Zusammenhang mit dem Fall «Alstom» dass es nicht ausreiche, die Elemente auf Papier einzuführen. Nur diejenigen Unternehmungen, die Massnahmen rigoros umsetzen, dürften mit Strafmilderung rechnen.

Die Bundesanwaltschaft stellte einen Anforderungskatalog an eine funktionierende Compliance-Organisation zusammen (Auszüge davon im Kasten auf dieser Seite). Dieser Katalog zur Bekämpfung der Korruption und Wirtschaftskriminalität sorgte in der Praxis, insbesondere in kleineren multinationalen Unternehmen, für rote Köpfe.

Eine Umfrage der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur in 510 international tätigen Schweizer Unternehmen zeigt, dass durchschnittlich nur jedes zehnte Unternehmen die Kriterien erfüllt, doch immerhin jedes fünfte auf gutem Weg ist, die Anforderungen zu einem grossen Teil zu erfüllen.

**Mit gutem Beispiel vorangehen** | Landis+Gyr erkannte die Risiken im Bereich Wirtschaftskriminalität bereits vor einigen Jahren. Seither hat der Zuger Weltmarktführer für Smart-Metering-Lösungen das Compliance-Programm sukzessive ausgebaut (vgl. Kasten auf Seite 46). Obwohl der Konzern nicht börsenkotiert war, initiierte er den Prozess aufgrund der damaligen Einschätzung der Risiken. Für schweizerische Verhältnisse war dieser Schritt bemerkenswert fortschrittlich und für ein Unternehmen mit rund 5000 Mitarbeitenden ein positives Beispiel.

Auch Barry Callebaut entwickelte ein Compliance-Programm. Der weltweit führende Schokoladenhersteller mit Hauptsitz und Börsenkotierung in der Schweiz beschäftigt weltweit rund 6000 Mitarbeitende und ist in Märkten tätig, die für hohe Korruptionsrisiken bekannt sind. Die Compliance-Beauftragten des Unternehmens befragten vergangenes Jahr die Mitarbeitenden zu den Themen «Code of Conduct» und «Ethics & Integrity». Sie wollten von der Basis erfahren, wie sie Compliance und Ethik wahrnimmt, wie die Führungskräfte die unternehmenseigenen Werte und Verhaltensnormen vorleben und wo die Mitarbeitenden Verbesserungspotenziale sehen.

**Kommunikative Unterstützung** | Nach der Ergebnisauswertung schaltete das Unternehmen vor kurzem ein internes Compliance-Portal auf. Es zielt darauf ab, die wichtigsten Compliance-Themen und in-



ternen Richtlinien noch transparenter zu kommunizieren, wesentliche Compliance-Risiken anzusprechen, über aktuelle Fälle und internationale Gesetzesentwicklungen zu informieren und die Whistleblowing-Hotline als sinnvolles und wirksames Mittel zur Aufdeckung von Missbräuchen zu positionieren.

Compliance muss nicht als trockene Materie in Form eines mehrstündigen E-Trainings daherkommen. Dies zeigt das innovative «Ethical Dilemma Game». Mit diesem Brettspiel lernen die Mitarbeitenden von Barry Callebaut, sich mit konkreten und realistischen Dilemma-Situationen aus der Geschäftspraxis auseinanderzusetzen. Das Spiel schult die Mitarbeitenden, Dilemma-Situationen zu identifizieren und unterschiedliche Sichtweisen auf solche Situationen wahrzunehmen und sich auszutauschen. Dies schafft die Basis für die Lösung von Dilemma-Situationen und die Fähigkeit, sich im Geschäftsalltag korrekt zu verhalten sowie «im Ernstfall» die richtige Entscheidung zu treffen. Die Mitarbeitenden nahmen diese spielerische Variante ausgesprochen positiv auf. Neben dem zeit- und ressourcenintensi-

ven Roll-out des Brettspiels stellt die Compliance-Abteilung auf dem Compliance Portal im Intranet monatlich ein «Dilemma of the Month» zur Diskussion, wo die Mitarbeitenden mittels elektronischer Abstimmung die beste Lösung für das präsentierte Dilemma wählen. Das «Dilemma of the Month» ist inzwischen eine der meistbesuchten Intranetseiten des Betriebs.

Bisher kümmerten sich hauptsächlich die internationalen Grosskonzerne in der Schweiz vertieft um ihre weltweiten Compliance-Risiken. Jetzt werden auch nicht-börsenkotierte international tätige Schweizer KMU aktiv. Sie erkennen, dass es sich lohnt, Präventionsinstrumente und Kontrollen einzuführen und entsprechende Massnahmen umzusetzen. Einige davon sind äusserst konsequent in der Beurteilung der Compliance-Risiken und geben an, sich aus bestimmten Märkten zurückzuziehen, weil vertiefte Analysen ergeben haben, dass dort Korruption vorherrscht.

**Ignoranz auf der Chefetage** | Der Spruch «nichts (Böses) sehen, nichts (Böses) hören, nichts (Bö- >

**Unternehmen ziehen sich aus Märkten zurück, weil gemäss Analysen dort Korruption vorherrscht.**



ABACUS   
version internet

## ABACUS Version Internet – alles was Business Software können muss

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig
- > Rollenbasiertes Benutzerkonzept
- > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS)
- > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

[www.abacus.ch](http://www.abacus.ch)

 **ABACUS**  
business software

**20 Prozent der Unternehmen bezahlten Bestechungsgelder in der Höhe von fünf Prozent des Umsatzes.**

> ses) sagen» ist Bestandteil der Lehre des buddhistischen Gottes Vajra. Drei Affen, die mit den Händen Ohren, Augen und Mund bedecken, versinnbildlichen diesen Spruch. Während die Dreiergruppe in Japan so viel wie «über Schlechtes weise hinwegsehen» bedeutet, interpretiert sie die westliche Welt als «das Schlechte nicht wahrhaben wollen». In diesem übertragenen Sinn werden Führungskräfte, die wesentlichen Risiken ignorieren, von Wirtschaftskriminalisten oft etwas despektierlich als Affen bezeichnet. Wobei man drei Gruppen von Affen unterscheidet: 1. Die Unwissenden, 2. diejenigen, die absichtlich nichts wissen wollen, und 3. diejenigen, die die Risiken kennen, sie aber ignorieren.

Tatsächlich gibt es sie noch – die Schweizer KMU, die in hochkorrupten Ländern in Osteuropa, Asien und Afrika Geschäfte abwickeln und grosszügig über Risiken hinwegsehen. Dieses Vorgehen ist eine heikle Gratwanderung für Unternehmen, verantwortliche Organe und Führungskräfte. Denn mit den jüngsten Entwicklungen in der Strafverfolgung haben sie in naher Zukunft damit zu rechnen, aufgedeckt und empfindlich bestraft zu werden. Immerhin rund 20 Prozent der von der Hochschu-

le für Technik und Wirtschaft Chur befragten Unternehmen gaben an, erwartete Bestechungsgelder in der Höhe von fast fünf Prozent des damit verbundenen Umsatzes geleistet zu haben – eine erschreckend hohe Zahl. Ob sich dies letztlich auch auszahlt, bleibt offen.

Korruptionsexperten und Wirtschaftskriminalisten sind sich weitgehend einig: Es wäre blauäugig, weiterhin als «Affen» die wesentlichen Risiken der Wirtschaftskriminalität zu ignorieren. Deshalb gilt es, in den Spiegel zu schauen, sich die richtigen Fragen zu stellen und bei Bedarf zu handeln.

Mit folgenden Fragen lässt sich die eigene Bereitschaft dazu testen: Wollen wir die Compliance-Risiken identifizieren und beurteilen? Wenn wir die Risiken kennen, sind wir bereit, die Konsequenzen zu ziehen und Massnahmen zur Minimierung oder Sanktionen umzusetzen? Sind wir bereit, ins Management dieser Risiken zu investieren? Sind wir bereit, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um das Risiko zu minimieren? Haben wir die richtigen Fachleute in den eigenen Reihen? Sind wir bereit, die Risiken offen zu diskutieren? Sind wir bereit, aus Märkten auszusteigen, weil die Compliance-Risiken zu gross sind? <

## Compliance-Programm Landis+Gyr

Da sich das Thema Compliance in stetem Wandel befindet, werden bei Landis+Gyr die Prozessschritte und Präventionsinstrumente kontinuierlich den internationalen Gesetzen und jeweiligen Risiken angepasst. Das Compliance-Programm umfasst unter anderen folgende Elemente und Massnahmen:

- Klare Führung und Unterstützung durch CEO und Topmanagement (Tone from the Top)
- Einführung des unternehmensspezifischen Verhaltenscodex («Code of Conduct») und Richtlinien in den Bereichen «Anti-Corruption, Gift & Entertainment und Anti-Trust»
- Funktionsspezifische «Face-to-face»-Schulungen der Mitarbeitenden zur Aufklärung über Compliance-Risiken, Verhaltensnormen, Warnsignale und Präventionsmassnahmen
- Einsatz eines frisch überarbeiteten und gestärkten E-Learning-Tools
- Einführung der globalen Whistleblowing-Hotline: Mitarbeitende melden Missbräuche und Fehlverhalten anonym, ohne Repressalien zu befürchten
- Ausbau der weltweiten Compliance-Organisation mit einem hauptamtlichen Chief Compliance Officer mit Erfahrung im Bereich Compliance sowie Einbindung regionaler Linienverantwortlicher und Rechtsabteilungen für Compliance-Themen
- Einführung eines Gremiums auf Konzernebene, in dem alle für die Compliance relevanten Funktionen vertreten sind
- Aufbau einer Datenbank aller Agenten und Distributoren und Einführung einer systematischen Überprüfung (Due Diligence) der Agenten und Distributoren
- Einbindung der internen Revision zur Überprüfung der Einhaltung des Landis+Gyr Compliance-Programms
- Weiterentwicklung und regelmässige Durchführung der konzernweiten Risikoanalyse bezüglich Compliance-Risiken