

## 2.6 Das Delinquenz Risk Management (DRM) im Unternehmen



Prof. Dr. Daniel Fischer

### Der Autor

Daniel Fischer wurde 1953 in Bern geboren. Er studierte in Bern Rechtswissenschaft und beendete in der Folge dieses Studium 1979 mit dem Rechtsanwaltsdiplom.

1979 eröffnete er eine Anwaltskanzlei in Bern, später kamen die Kanzleien in Zürich und Zug dazu, welche alle unter Advokaturbüro Fischer & Partner firmieren. Die Kanzleien arbeiten national und international mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Wirtschaftsstrafrecht.

Daniel Fischer ist Titularprofessor und Lehrbeauftragter. Er entwickelt den Terminus «Econ Crime», anstelle von «White Collor Crime», sowie die Instrumente der Crime Due Diligence und des Delinquenz Risk Managements. Hierfür unterhält er auch eine Hotline +41 1 482 70 23. Er ist Certified Fraud Examiner und Trainingsdirektor dieser Organisation in der Schweiz.

Beachtung fanden seine Vorträge im Jahre 2003 am Swiss-Re-Kongress in Zürich sowie am europäischen Betrugskongress im Oktober 2004 in London.

In den letzten zwei Jahren publizierte er die folgenden Aufsätze:

- Die Gefährdung der Unternehmensfinanzen durch New Econ Crime, in Finanz- und Rechnungswesen, Prof. Dr. H. Siegwart, Jahrbuch 2003
- Crime Due Diligence, eine Verdachtschöpfungsstrategie, in Zeitschrift für Strafrecht, Band 121, Heft 2, 2003,
- New Econ Crime und New Economy, in Meilensteine im Management, Band 10, Management & Law, Hrsg.: H. Siegwart/ J. Mahari, Basel 2003
- Der Richter und sein Gutachter: die strafrechtliche Verantwortung des Gutachters, in: Die neurologische Begutachtung, by Orell-Fuessli, Co-Autor, 2004
- Ferienwohnung und Recht, in Newsletter Swissapartments, 2004

# Inhalt

---

1. Die Problemstellung.....	3
2. Das Delinquenz Risk Managment.....	4
3. Die Methode des Delinquenz Risk Managements .....	9
4. Die Detailanalyse und die Massnahmen .....	18
5. Die Anwendung der Delinquenz Risk Management Analyse .....	23
6. Schlusswort .....	25

# Das Delinquenz Risk Management (DRM) im Unternehmen<sup>1</sup>

## 1. Die Problemstellung

Internationale Bilanzmanipulationsskandale<sup>2</sup> haben in den vergangenen Jahren das Bild der Unternehmen geprägt. Als Reaktion wurden in den letzten Monaten in Europa erste Präventionsmassnahmen umgesetzt. Die USA haben bereits seit 2002 im Sarbanes-Oxley Act (SOX 404)<sup>3</sup> die CEOs der börsenkotierten Unternehmen verpflichtet, eine Erklärung über den Wahrheitsgehalt der veröffentlichten Zahlen abzugeben.

Im gleichen Sinn entschied der BGH kürzlich, dass die Vorstände des Augsburger Softwareunternehmens Infomatec<sup>4</sup> für aktienkursbeeinflussende Angaben einzustehen haben. Der Gesetzgeber ist bestrebt, Aufsichts-, Verwaltungsräte, Vorstände und Geschäftsleitungsmitglieder mehr in die Verantwortung einzubinden. Deshalb ist es notwendig, dass sich die höchsten Gremien der Unternehmen dem Problemkreis der Verhütung und dem Management von Straffällen zuwenden.

---

1) Meinem Mitarbeiter Joel Fischer danke ich für die Unterstützung beim Verfassen dieses Beitrags, ferner lic.iur. Peter Consandey und Rechtsanwalt Lucius Blattner CFE, für ihre wertvollen Anregungen.

2) Ein nahezu identischer Ausdruck ist Umsatzmanipulationsskandale. Als Beispiele sind nebst den bekannten wie Worldcom, Xerox und Enron auch Miracle Merk & Co oder AOL Time Warner zu nennen. Zu den Begehungstypen siehe auch Küting, Karlheinz/Weber, Claus-Peter/Pilhofer, Jochen (2002) in: Zeitschrift für Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung 2002 S. 325, wo die verschiedenen Fälle von Umsatzmanipulationsbetrug dargestellt werden.

3) Internal Control over financial reporting. Dieses ist auch von schweizerischen und deutschen Unternehmen mit US-amerikanischem Listing zu beachten. Der Sarbanes-Oxley Act Section 404 verlangt die Einrichtung eines funktionsfähigen internen Kontrollsystems (IKS) und dessen Dokumentation. Sämtliche internen Kontrollen, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung stehen, müssen zusammen mit der quartalsweisen und jährlichen Berichterstattung in Bezug auf ihre Zweckmässigkeit von der Unternehmensleitung veröffentlicht werden. Das Gesetzeswerk steht heute sehr in der Kritik.

4) Die Ex-Vorstände wurden verurteilt, einem Dortmunder Kläger 100 000 Mark (51 130 Euro) zu zahlen. Erstmals wurde darüber verhandelt, ob Vorstände persönlich haften, wenn sie in Pflichtmitteilungen an der Börse übertriebene Angaben machen, um die Aktienkurse in die Höhe zu treiben. Das Unternehmen hatte im Mai 1999 den Abschluss des Liefervertrags mit der Telefonfirma Mobilcom im Wert von 55 Millionen Mark (28 Millionen Euro) mitgeteilt, obwohl davon nur 9,8 Millionen Mark verbindlich waren und der Rest vage für Folgeaufträge in Aussicht gestellt wurde. Der Kläger hatte zwei Monate nach der Mitteilung mit einem Bankkredit von rund 46 000 Euro Infomatec Aktien gekauft. Nach deren Kurseinbruch hat ihm das Landgericht Augsburg 100 000 Mark zugesprochen. Auch vor dem BGH hatte er Erfolg. In Zukunft können Vorstände wegen «vorsätzlicher sittenwidriger Schädigung» persönlich haftbar gemacht werden, wenn der Aktienkauf aufgrund der falschen Mitteilung getätigt wurde. Auch in der Schweiz zeichnen sich derartige Tendenzen heute klar ab.

Dabei ist eine Aufarbeitung bzw. Erarbeitung von Strategien angezeigt. Ein schlechtes Krisenmanagement, insbesondere im Bereich der Kommunikation, führt häufig zu einer Vervielfachung des Schadens. Dieser Aufsatz untersucht und bewertet entsprechende Handlungsmuster. Er stützt sich auf wissenschaftliche Arbeiten des Autors auf diesem Gebiet und gleichzeitig auch auf dessen langjährige Erfahrung mit den Problemen und Lösungsmöglichkeiten in der Praxis.

Untersuchungsgegenstand sind die Massnahmen, welche ein Unternehmen einzuleiten hat, wenn es Opfer oder durch das Verhalten von Mitarbeitern Täter einer vorsätzlichen Straftat im Bereiche der Vermögensdelikte ist. Diese besondere Situation nennen wir in der Folge Delinquenzfall, den Umgang damit Delinquenz Risk Management (DRM). Es gilt daher die richtigen Massnahmen zu finden. Wie der Fall Adecco<sup>5</sup> zeigt, kann eine Firma auch übervorsichtig reagieren, indem die Unternehmensleitung Zahlen falsch kommuniziert: In casu waren grösstenteils nicht die Zahlen falsch, sondern die Nichtveröffentlichung der Zahlen. Auf diese Weise ging das Vertrauen der Öffentlichkeit verloren und wurde beträchtliche Börsenverluste verursacht.

## 2. Das Delinquenz Risk Management<sup>6</sup>

Das Unternehmen kann auf vielfache Weise strafrechtlichen Gefahren und Sanktionen ausgesetzt sein.

- Beispielsweise sind Maschinen Gefahrenquellen und können strafrechtlich relevante Unfälle bewirken, wenn ihnen Verstösse gegen die durch die Umstände gebotenen Sorgfaltspflichten zugrunde liegen.
- Illegale Beschäftigung von Ausländern, gerade in der Baubranche, führt ebenfalls zu Strafmassnahmen<sup>7</sup>.
- Der «Monzo Steel Fall» ist ein Beispiel für eine strafrechtliche Verurteilung infolge Produkthaftung<sup>8</sup>.

---

5) Der weltweit grösste Personalvermittler hatte überraschend Schwachstellen in der Bilanz gemeldet und deren Veröffentlichung auf unbestimmte Zeit verschoben. Da die Schweizer Justiz und die Börse zunächst die Untersuchungen abwarten wollten, wurden keine Kommentare abgegeben. Die Angst vor einem Skandal liess den Börsenwert von Adecco zeitweise um bis zu 48 Prozent oder 4,5 Milliarden Euro einbrechen.

6) Zur Unterscheidung von Risiko und Gefahr vgl. Bechmann G., In the Age of Risk, Universität Tampere, Finnland, 4. Februar 1997: Menschen gehen Risiken aufgrund wohlüberlegter Entscheidungen ein, während Gefahren von aussen drohen und nicht beeinflusst werden können.

7) Für unsere Problemstellung ist in dieser Branche auch die Annahme von Schwarzgeld oder Korruptionsgeldern relevant.

8) Ein fehlerhaft hergestellter Stahlgürtelreifen führte zu einer Verurteilung.

Die Wissenschaft hat sich mit dieser Art von Risiken befasst<sup>9</sup>. Unter anderem wird von vier strafrechtlichen Hauptrisikobereichen der Unternehmen gesprochen: dem Umweltrisiko, dem Betriebsstättenrisiko, dem Produktrisiko und dem Verkehrswirtschaftsrisiko<sup>10</sup>.

Unserer Arbeit liegt ein anderer Risikobegriff<sup>11</sup> zugrunde. Obige Begriffe bezeichnen nämlich die Risiken, welche aus strafrechtlicher Sicht mit jeder Unternehmensführung verbunden sind. Der Autor hingegen beleuchtet jene Risiken, die nach Eintritt des Delinquenzfalls entstehen: die delinquenzrisiken. Es geht darum, bei Eintritt des Delinquenzfalls risikobewusst zu agieren und situativ das Beste zu machen, um eine Verschlimmerung der Lage zu vermeiden.

Aufgrund der besonderen Ursachen der Krise können die allgemeinen Grundsätze der Krisenwissenschaft in diesem speziellen Bereich nur bedingt angewendet werden. Auch kann es nicht einmal ansatzweise darum gehen, das Delinquenz Risk Management in abschliessender Form zu beleuchten. Genügen muss vielmehr die Darstellung primärer Grundprinzipien.

## 2.1 Die Delinquenzrisiken<sup>12</sup>

Beim Eintritt des Delinquenzfalls sieht sich das Unternehmen mit verschiedenen Risiken konfrontiert. Die normale Geschäftstätigkeit ist potenziell in Gefahr. Grundsätzlich gibt es dabei viele verschiedene Risikofaktoren.

Die entscheidenden sind das Funktions- und das Reputationsrisiko.

Das Funktionsrisiko umfasst die Gesamtheit der Umstände und Einwirkungen, welche die Normtätigkeiten des Unternehmens beeinträchtigen. Es besteht aus dem Operativitätsrisiko und dem Finanzrisiko.

---

9) Laurent F. Carrel, In: Leadership in Krisen, Ein Handbuch für die Praxis, kennt folgende Krisentypen: Technologiekrisen, Wirtschaftskrisen, gesellschaftliche Krisen, Krisen im politischen System, Krisen im machtpolitischen Bereich.

10) G. Eidam, in: Unternehmen und Strafe. Köln, 2. Aufl. 2001, S. 265. Der Autor untersucht detailliert die vier strafrechtlichen Hauptrisikobereiche.

11) Buchbender O., Bühl H., Kujat H. in: Wörterbuch zur Sicherheitspolitik, 3. Auflage, Herford und Bonn, 1992, S. 129: Risiko stammt entweder vom griechischen rhiza (Nebenbedeutung: Umschiffung einer Klippe) oder vom arabischen rizq (Lebensunterhalt, der von Gott und Schicksal abhängt).

12) Die Begrifflichkeiten sind insbesondere im deutschsprachigen Raum nicht klar geregelt. In den USA wird von operative, primary, inherent, und compliance risk gesprochen. Ein Fachterminus ist auch «Risk Framework». Bestimmte Begriffe wurden von der Finanzwirtschaft auch aus Basel II (die Höhe des Eigenkapitals soll sich zukünftig stärker an den individuellen Kreditrisiken sowie den operationellen Risiken der Bank orientieren) entnommen.

### 2.1.1 Das Operativitätsrisiko<sup>13</sup>

Das Operativitätsrisiko beinhaltet die Gefährdung der operativen Tätigkeiten des Unternehmens, beispielsweise in der Produktion, im Verkauf oder in der Anfälligkeit auf counter attacks<sup>14</sup>.

Entscheidend ist, dass die Firma auch nach dem Eintritt des Delinquenzfalls funktioniert.

Ist beispielsweise die Person, welche für die Produktion verantwortlich ist, ein möglicher Verdächtiger, kann deren unüberlegte Freistellung zum Zusammenbruch der Produktion der Firma führen<sup>15</sup>. Bei einer Entlassung muss deshalb die Organisation einer Zwischenlösung vorangehen, das heisst, eine andere kompetente Person vorgehend eingesetzt werden. Ohne sie können die Unternehmensaktivitäten blockiert werden. Bevor Strafanzeige gestellt und Kündigungen<sup>16</sup> ausgesprochen werden, muss der Fehlerhafte eventuell investigativ befragt werden. Vor dem Ergreifen drastischer Massnahmen ist dieser meist zur Kooperation bereit. Läuft gegen einen Firmenverantwortlichen selbst ein Strafverfahren, ist zu beachten, dass die psychische Belastung zu einer wesentlichen Reduktion seiner Leistungsfähigkeit führen kann. Zu berücksichtigen gilt es auch, dass ein Strafverfahren eine zeitliche Belastung<sup>17</sup> darstellt, welche die Erfüllung der Aufgaben im Unternehmen erschweren kann. Ein beträchtliches Problem stellt auch die mögliche Beschlagnahmung der Geschäftsakten dar. Es empfiehlt sich mit den Strafbehörden einen «modus operandi» (Kopien erstellen) zu finden. Insbesondere bei Finanzdienstleistern, z.B. Investitionsfirmen, kann die Versiegelung von Computersystemen einen fast nicht wieder gutzumachenden Schaden bewirken. Primär bedarf es der sofortigen Spiegelung der relevanten Daten.

---

13) Mit dem Begriff Business Continuity Management wird in: Greenberg J.W., September 11, 2001, A CEO's Story, Harvard Business Review, October 2002, p. 58, das gleiche Problem angesprochen.

14) Unter counter attacks versteht der Autor Angriffsmassnahmen von Kriminellen gegen das Unternehmen. Im Detail siehe D. Fischer, in: Meilensteine im Management, Band X, Management & Law, hrsg. von H. Siegwart/J. Mahari, Basel 2003, 378ff.

15) Hat dagegen ein Sales Manager Kundenkarteien verraten oder ausspioniert, muss zuerst der mögliche Schadensumfang festgestellt werden. Der Marktoffensive der Spionagefirma muss allenfalls mit Pressemitteilungen begegnet werden. 1996/97 waren 32% der deutschen Unternehmen mit Staatsspionage, 80% davon mit Unternehmensspionage konfrontiert.

16) Siehe unter 4.2.2 Seite 19.

17) Siehe unter 3.2.2 Seite 16.

### 2.1.2 Das Finanzrisiko

Die Finanzliquidität ist wesentliches Element der unternehmerischen Tätigkeit. Ein Delinquenzfall bewirkt häufig, dass die benötigten finanziellen Mittel kurz- oder mittelfristig reduziert vorliegen. Die Probleme, die sich infolgedessen ergeben, bezeichnen wir als Finanzrisiko. So kann wegen des Delinquenzfalls das Geld für die Löhne, die Produktion, die Finanzierung usw. ganz oder teilweise fehlen. Ist das Unternehmen Täter, blockieren die Untersuchungsbehörden häufig die Firmenkonten; dies kann ein beträchtlicher Einschnitt sein, insbesondere weil die Massnahmen mehrere Jahre in Anspruch nehmen können. Der Delinquenzfall kann auch die sofortige Kündigung von Krediten durch die Banken zur Folge haben, was sich besonders schwerwiegend auszuwirken pflegt. Es stellt sich die Frage, ob in solchen Fällen teure und umfangreiche Untersuchungen angezeigt sind oder ob es allenfalls primär einer Zwischenfinanzierung bedarf, um die operative Tätigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Zum Finanzrisiko gehören auch allfällige Börsenverluste, welche durch die Veröffentlichung des Delinquenzfalls verursacht werden.

### 2.1.3 Das Reputationsrisiko<sup>18</sup>

Unter Reputationsrisiko<sup>19</sup> verstehen wir die Gefahr, dass das Bild einer Firma in der Öffentlichkeit bzw. im Wirtschaftsleben durch negative Informationen bei Dritten geschädigt wird. Im deutschsprachigen Raum trifft die Bezeichnung «negative Publizität» den Kerninhalt<sup>20</sup>.

Die ungewollte Verbreitung von Firmeninformationen ist sowohl als Kriterium bei den zu ergreifenden Krisenmassnahmen zu beachten, als auch selbst häufig das grösste Problem des Delinquenzfalls. Evident ist die Informationsbedrohung als eigenständige Deliktsform bei der Produkterpressung<sup>21</sup>.

---

18) NZZ, Nr. 153, 5. Juli 2002, S. 27: Reputationsschaden, Vertrauens-, Imagekrise. Führungsentscheide an der Spitze mit/ohne Auswirkungen auf die Börse: Tagesgespräch an der Börse, Kein Mühlemann-Effekt, Skepsis und Abwarten an den Märkten, – Stückelberger C: Früherkennung, Frühwarnung, was ist zu tun? Immaterieller Schaden als Folge einer Imagekrise. – Isler T: Schadenersatzklage gegen den Bund, NZZ am Sonntag, 3. November 2002, S. 9.

19) Gegenwärtig ist beispielsweise ein Fall von der Raiffeisenbank Balerna (Tessin) in den Medien, bei dem unerlaubte Devisenmarktgeschäfte eines Mitarbeiters zu einem Verlust von 92 Mio. Franken führten.

20) In der Schweiz gab es bis 1998 den Straftatbestand der Kreditschädigung, der treffend die Folgen von unerwünscht veröffentlichten Informationen umriss.

21) Der Missbrauch der Information ist Modus Operandi, d.h. Begehungstool des Delikts. Bekannte Fälle der vergangenen Jahre waren beispielsweise Aldi, Rewe, Nestlé, Tengelmann, die Gilde Brauerei, die Deutsche Bahn AG, Bayersdorf, Kaufhausketten wie Karstadt und Automobilhersteller.

Die Gefährdung der Firma durch derartige Informationen ist nicht davon abhängig, ob die bekannt gegebenen Informationen wahr sind oder nicht<sup>22</sup>. Letzteres macht sie ganz offensichtlich im besonderen Masse erpressbar. Eine derartige veröffentlichte negative Meldung über eine Firma führt häufig auch zu Umsatzrückgängen<sup>23</sup>.

#### **2.1.4 Innen- und Aussenrisiko**

Eine mit der Einteilung in Funktions- und Reputationsrisiko im engen Zusammenhang stehende Differenzierung ist jene in Innen- und Aussenrisiken.

Innenrisiken betreffen die Gefährdung der Abläufe im Innern des Betriebes.

Wird beispielsweise ein Ermittlungsverfahren gegen das Unternehmen eröffnet oder der CEO verhaftet, kann das unkommentierte Bekanntwerden dieser Vorfälle die Entscheidungs- und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter bis hin zur «beruflichen Immigration» lähmen<sup>24</sup>. Darüber hinaus können gegenseitige Verdächtigungen im Zusammenhang mit Ermittlungsverfahren im Management im Extremfall zu dessen Spaltung führen<sup>25</sup>.

Aussenrisiken betreffen die Gefährdungen der Abläufe im Umfeld des Unternehmens. Paradebeispiel sind negative Publizität, d.h. die klassischen Reputationsrisiken.

Die Aussenrisiken sind aber nicht mit dem Reputationsrisiko identisch. Stellt nämlich z.B. eine Distributionsfirma infolge des Bekanntwerdens gewisser Vorfälle Bestellungen ein, ist sowohl das Operativitätsrisiko, als allenfalls auch das Finanzrisiko eingetreten.

---

22) Gem. Wilhelm Krekeler, in: Justiz und Medien aus der Sicht eines Anwalts, S.158ff., und Eidam (Fn. 10) S. 572 sind Meldungen bezüglich der Produkte in der Regel unwahr. Gem. Frauke/ Höbermann, in: Der Gerichtsbericht in der Lokalzeitung, S.158ff, betreffen 95% Strafverfahrensangelegenheiten; 80,2% werden mangels hinreichenden Tatverdachts eingestellt.

23) Eidam (Fn. 10), S. 573, 579ff.

24) Gerd Eidam, Auswirkungen eines Ermittlungs- oder Strafverfahrens auf Mitarbeiter und Unternehmen, in: Gerd Eidam, (Fn. 10), S. 569.

25) Siehe Krekeler (Fn. 22), S.10ff.

### **3. Die Methode des Delinquenz Risk Managements (DRM)**

Delinquenz Risk Management ist ein System zur Optimierung des Unternehmensverhaltens bei Eintritt des Delinquenzfalles. Es handelt sich um einen Prozess, der aus drei aufeinander folgenden Handlungsebenen besteht:

1. Auf der ersten Ebene ist eine Kurzanalyse des Delinquenzfalls durchzuführen. Bei dieser Analyse werden die Delinquenzrisiken (siehe 2.1), die Branche und die Involvierungsform des Unternehmens untersucht.
2. Auf der zweiten Ebene werden die Verantwortungsträger des Risk Managements, der Investigation des Delinquenzfalls und der Kommunikation bestimmt.
3. Auf der dritten Ebene werden aufgrund der im Laufe der Untersuchung immer umfassenderen Analyse Massnahmen bestimmt. Die wichtigsten, welche nachfolgend behandelt werden, sind: Datensicherung, Kündigung, Strafanzeige und Informationsmassnahmen.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich beim DRM um eine hochkomplexe Aufgabe, welche hier nur aus der Optik der interessierenden Problemstellung behandelt wird.

#### **3.1 Die Kurzanalyse**

Die Kurzanalyse ist Ausgangspunkt der zweiten und vor allem auch der dritten Handlungsebene

##### **3.1.1 Die Risikoanalyse**

Diesbezüglich wird auf Ausführungen unter Ziffer 2.1 Seite 5 verwiesen.

##### **3.1.2 Die Branchenanalyse**

Welche Verantwortungsträger zu ernennen und welche Massnahmen zu treffen sind, ist u.a. abhängig von der Branche, in welcher ein Unternehmen tätig ist. Zentral ist allenfalls das Kundensegment des Unternehmens. Diesen Aspekten ist insbesondere bei der Medienarbeit Rechnung zu tragen. Häufig sind sich Unternehmen der diesbezüglichen Gefahren nicht bewusst, obwohl diese offenkundig sind. Branche in unserem Sinn definiert sich aber nicht nur durch die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Wirtschaftszweig, es sind vielmehr einzelne Parameter bzw. eine Kombination, die ein bestimmtes DRM erfordern.

Grundsätzlich hat das DRM dann eine noch wichtigere Bedeutung, wenn ein Unternehmen exponiert ist. Dies trifft zu:

- wenn es einen bekannten Namen trägt und/oder mit bekannten Marken (Brands) einhergeht (z.B. Coca Cola)
- wenn es sehr gross ist
- wenn es international tätig ist
- wenn es börsenkotiert ist
- wenn es in sensiblen Branchen tätig ist (z.B. Rüstungsindustrie) und/oder reguliert ist (Banken, Versicherungen)
- wenn es prominente Verwaltungsräte oder Angestellte hat
- wenn es vor einer Übernahme oder einem Börsengang steht
- wenn es wegen Unregelmässigkeiten schon in Verfahren verwickelt und/oder in den Medien war

Die ersten 5 Kriterien treffen häufig auf Finanzdienstleister (Banken, Versicherungen), Fluggesellschaften usw. zu.

Beispiel für ein branchenfehlerhaftes DRM lieferte vor kurzem eine Zürcher Auslandbank, in welcher vorab einige hundert Millionen Schweizer Franken von einem Geschäftsleitungsmitglied veruntreut wurden. Der Direktor der Bank wurde erheblich später per Verfügung der Eidgenössischen Bankenkommision entlassen. Unabhängig von seiner Schuld hätte der Direktor in dieser sensiblen Branche vorsorglich entlassen werden müssen.

Strafprozesse gegen Finanzdienstleister haben häufig zur Folge, dass Kunden, welche auf das Bankgeheimnis Wert legen, vor Strafbehörden aussagen müssen. Diesem besonders sensiblen Aspekt ist entsprechend Rechnung zu tragen. Allenfalls ist auf die Einleitung eines Strafprozesses zu verzichten, wenn infolge der Drittkundenbefragungen viele wichtige Klienten abspringen und dieser Schaden grösser als der Anfangsschaden ist.

### **3.1.3 Die Involvierungsformanalyse**

Die Krisenpolitik bzw. die Handhabung des Delinquenz Risk Managements ist wesentlich davon abhängig, in welcher Weise das Unternehmen in den Delinquenzfall involviert ist. Die Hauptfragen lauten, ob das Unternehmen Täter oder Opfer ist und welche Delikte zur Diskussion stehen.

Grundsätzlich sind vier Involvierungsformen zu unterscheiden:

1. Das Unternehmen hat selbst delinquent. Gerade hier sind die in Frage stehenden Delikte relevant. Handelt es sich um Steuerhinterziehung, Subventions- oder Sozialversicherungsbetrug, so fällt die Reaktion des Umfelds anders aus, als wenn durch Kreditbetrug<sup>26</sup>, Bilanzfälschung<sup>27</sup>, Verschleierung und Geldwäscherei<sup>28</sup> die finanzielle Substanz und das Vertrauen verspielt wurden. Demgegenüber wird Insidergeschäften i.d.R. eher tolerant begegnet. Zu erwähnen sind im Weiteren die verschiedenen Korruptionsformen sowie alle Wettbewerbsverzerrungstatbestände. Häufig ist es der CEO selbst, der für das Delikt die Verantwortung trägt. Kein Zufall ist es, dass ca. 70% der Strafbescheide gegen Mitglieder der Geschäftsleitung oder der oberen Führungsebene<sup>29</sup> erlassen werden. Die Binsenwahrheit, dass die Moral ganz oben anfängt und die Unternehmensspitze wesentlich die moralische und schliesslich die strafrechtliche Verantwortung für das Verhalten der Mitarbeiter trägt, trifft immer noch grundsätzlich zu, auch wenn deren schleichende Aushöhlung unübersehbar ist.
2. Mitarbeiter des Unternehmens haben gegen dieses delinquent. Klassische Beispiele sind Veruntreuungen der von den Banken verwalteten Kundengelder durch Bankangestellte. Konkret aus der letzten Zeit zu nennen sind die bereits erwähnte Veruntreuung von mehreren hundert Millionen Schweizer Franken durch ein Geschäftsleitungsmitglied einer Auslandbank in Zürich oder die Geldentnahme in Millionenhöhe zum Nachteil einer deutschen Bank in Zürich.

Schwerwiegend war eine Geheimnisverletzung in Liechtenstein, wo unerlaubterweise Kundennamen an ausländische Steuerbehörden veräussert wurden<sup>30</sup>. In diesen Fällen müssen Krisenmassnahmen auch vertrauensbildend sein.

---

26) Art. 146 StGB, § 265a DStGB.

27) Art. 251 StGB, § 267 DStGB.

28) Art. 305<sup>bis</sup> StGB, § 261 DStGB.

29) Wesentlicher Grund hierfür ist, dass diese Verantwortung tragen bzw. die Überwachung der Mitarbeiter und Betriebsabläufe unterliessen.

30) Im Jahr 1996 hatte ein ehemaliger Mitarbeiter der Kanzlei Batliner eine CD-ROM u.a. mit Daten des deutschen Springreiters und Pferdehändlers Paul Schockemöhle gestohlen und dem Nachrichtenmagazin «Der Spiegel» zugespielt. Die deutschen Steuerbehörden beschuldigten Schockemöhle daraufhin, jahrelang Steuern in zweistelliger Millionenhöhe hinterzogen zu haben. Treuhänder Herbert Batliner musste seinem früheren Klienten Schadenersatz in Höhe von 6 Mio. SFr. (fast 4.1 Mio. Euro) zahlen. Das Liechtensteiner Gericht befand, dass Batliner ihn zu spät über den Diebstahl informiert hatte. Andernfalls hätte Schockemöhle rechtzeitig Selbstanzeige erstatten können.

Ein besonderes Beispiel für Unternehmensschädigungen durch Mitarbeiter ist der so genannte amerikanische «Emolux Case»<sup>31</sup>.

3. Aussenstehende delinquieren gegen das Unternehmen.

Ein aufsehenerregender Beispielfall<sup>32</sup> ereignete sich 2001 in der Schweiz. Die Investmentfirma Capital Swiss aus Marbella veruntreute Gelder in Millionenhöhe, welche ihr von einer bekannten Genfer Privatbank zur Verwaltung anvertraut wurden. Unter den Opfern befand sich auch ein Westschweizer Notariatsverband.

4. Häufig ist auch die deliktische Zusammenarbeit von Unternehmensmitarbeitern mit Aussenstehenden<sup>33</sup>: Vor Jahren wurde eine Auslandbank in Zürich dadurch geschädigt, dass ein interner Mitarbeiter seinem aussenstehenden Komplizen Dokumente der Bank zuspielte.

Für die Abwehrstrategie ist das Delikt, in welches das Unternehmen verwickelt ist, entscheidend.

### **3.2 Die Bestimmung des Verantwortungsträgers und dessen Aufgabenbereich**

Es geht auf dieser Ebene darum, die Verantwortungsträger für das Risk Management, die Investigation des Delinquenzfalls und die Kommunikation zu bestimmen sowie deren Aufgaben und Kompetenzen festzulegen. Auch hier sei erwähnt, dass durchaus die gleiche Person bzw. Gruppe für zwei oder alle drei Bereiche zuständig sein kann.

Entscheidend ist, wer den Verantwortlichen bestimmt. Je höher der Bestimmende in der Unternehmenshierarchie ist, desto grösser ist auch die Durchsetzungskraft der Verantwortungsträger. Gibt der CEO den Auftrag, werden die Untersuchten sich Gedanken machen, ob es sich allein schon aus Karrieregründen lohnt, zu kooperieren.

Von wem der Auftrag ergehen soll, ist auch abhängig von der Ebene, in welcher der Täter ist oder vermutet wird. Hat ein Mitarbeiter die Misstände zu verantworten, ist die Auftragserteilung durch die Geschäftsleitung genügend. Werden Täter in der Geschäftslei-

---

31) Fischer Daniel, in: Crime Due Diligence – ihre Bedeutung für Gesellschaftsorgane, Kap. 4. Anwendbarkeit der Analysen.

32) Fischer Daniel, in: Zeitschrift für Strafrecht, Band 121, 2003, Heft 2. Crime due Diligence eine Verdachtschöpfungsstrategie, Kapitel V. Analysen, S. 234.

33) Untersuchungen belegen, dass bis zu 74% der Econcrimefälle von Mitarbeitern gegen das Unternehmen bzw. von Mitarbeitern gemeinsam mit Aussenstehenden begangen werden.

tung oder im Verwaltungsrat vermutet, muss der Auftrag von nicht in den Delinquenzfall verwickelten Verwaltungsräten oder von der Generalversammlung erteilt werden.

Von grosser Bedeutung ist auch, ob firmeninterne oder firmenexterne Verantwortungsträger bestimmt werden. Letztere bringen meist ein zusätzliches spezifisches Know-how und eine grössere Objektivität mit ein, sind aber weniger mit den firmeninternen Vorgängen vertraut.

### **3.2.1 Investigation des Delinquenzfalls**

#### **3.2.1.1 Zulässigkeit der Investigation**

Vorab ist zu klären, ob überhaupt eine eigene Investigation durchgeführt werden darf. In den USA müssen gewisse Verstösse aufgrund der Gesetzgebung stets den Behörden gemeldet werden, welche dann die Untersuchung selbst durchführen. Eigene Untersuchungen sind dann fast unmöglich, da mit diesen Beweiswerte vernichtet werden könnten. In der Schweiz<sup>34</sup> und in Deutschland bestehen solche Meldepflichten nur beschränkt; ein Entscheidungsträger kann demnach darüber befinden, ob er selber untersuchen oder eine Strafanzeige deponieren will. Doch auch in der Schweiz und in Deutschland ist eine Untersuchung, wenn bereits ein Strafverfahren läuft, nur beschränkt durchführbar. Besteht die Möglichkeit, untersucht das Unternehmen i.d.R. selbst.

Der Arbeitnehmer muss im Rahmen des Arbeitsvertrags Aussagen machen; eigentliche Zwangsmittel hat der Arbeitgeber nicht<sup>35</sup>. Nicht übersehen werden darf, dass der Angeklagte auch im Strafverfahren aufgrund der Aussageverweigerungsrechte<sup>36</sup> nicht zu Aussagen gezwungen werden kann. In der Schweiz und in Deutschland werden die Befragungen häufig durch die eigene Firma durchgeführt, in den USA und England werden wegen des Unabhängigkeitsgebots häufig Aussenstehende beigezogen.

- 
- 34) Im Dispositiv der Bankenbewilligung ist regelmässig festgehalten, dass die für die Bankbewilligung verantwortlichen Gegebenheiten, die sich verändern und welche für die Bewilligungserteilung relevant waren, der Bankenaufsicht zu melden sind.
- 35) Vorsätzliche Begehung von Straftaten zum Nachteil des Arbeitgebers wie Diebstahl, Unterschlagung, Betrug und Veruntreuung rechtfertigen regelmässig die fristlose Entlassung, Art. 337 OR, § 626 Abs.1 DBG; vgl. zu allen: Appel, in: Arbeitsrecht, § 96, Rz. 6ff., 27, Kittner/Zwanziger (Hrsg.), 2. Aufl., 2003, § 33, Rz. 31ff. Dem Weisungsrecht sind durch Gesetz (zwingend oder dispositiv) und Vertrag (Gesamtarbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung etc.) Schranken gesetzt. Unzulässig sind persönlichkeitsverletzende Weisungen. Diese müssen immer zur Wahrung berechtigter Interessen des Arbeitgebers erforderlich sein (OR 328), das Weisungsrecht muss nach Treu und Glauben ausgeübt werden. Jürg Brühwiler, in: Kommentar zum Einzelarbeitsvertrag, 2. Auflage, Ebenso im dt.. Recht, vgl. Lakies, in: Arbeitsrecht.
- 36) Bei Straftaten ist das Schweigerecht ausdrücklich von IPBPR 14 Ziff. 3 lit. g gewährleistet, ebenfalls vom Bundesgericht (z.B. in BGE 112 Ib 446). Die Aussageverweigerung darf im Strafprozess nicht als Indiz für oder gegen den Beschuldigten verwendet werden.

### 3.2.1.2 Die Verantwortlichen für die Investigation

Wie ausgeführt, stellt sich die Frage, ob die Untersuchung von internen oder externen Fachleuten durchgeführt wird. Zu entscheiden dabei ist, ob damit die eigene Rechtsabteilung, z.B. der Compliance Officer, betraut wird oder ob ein Syndikus von aussen hinzugezogen wird. Diese Entscheidung ist im Hinblick auf einen möglichen Interessenkonflikt, in den hausinterne Juristen geraten könnten, von enormer Bedeutung. Häufig kann die Untersuchung ergeben, dass z.B. der Compliance Officer selbst die Angelegenheit hätte voraussehen müssen und/oder dass ein der untersuchenden Person kameradschaftlich verbundener Angestellter die Schuld trägt und der Untersuchende demnach am Ergebnis der Aufklärung ein eigenes Interesse hat<sup>37</sup>. Die Objektivität ist mithin eingeschränkt. Auch die Empfehlung einer Strafanzeige könnte die Position der mit involvierten Untersuchenden betreffen. Ist somit die Beauftragung der eigenen Angestellten durch eine mögliche Interessenkollision beschränkt, drängt sich eine Auftragserteilung an eine aussenstehende Person auf. Häufig verhindert aber die Eitelkeit vieler Führungskräfte ein rechtzeitiges Hinzuziehen externer Fachleute.

Die aussenstehende Untersuchungsperson muss auch wirklich unabhängig sein. Wird nämlich eine Anwaltskanzlei zwecks Untersuchung hinzugezogen, deren Umsatz wesentlich von der zu untersuchenden Firma abhängig ist, oder wurden mangelhafte, von der Kanzlei<sup>38</sup> selbst erstellte Reglemente verletzt, ist in diesem Fall eine solche tatsächliche Unabhängigkeit eo ipso nicht gegeben, da das bestehende Mandantenverhältnis die Souveränität der Investigation gefährdet<sup>39</sup>.

Da die eigene Rechtsabteilung an den Pranger gestellt werden könnte, kann sie versucht sein, nur beschränkt zu kooperieren oder eine Kampagne gegen die Untersuchungsorgane zu führen. Die nicht vollständige Übergabe von Akten oder «gefärbten» Sachverhaltsdarstellungen sind aus der Praxis bekannt.

Grundsätzlich wird eine nicht in der Firma tätige oder eine nicht mit dieser verwickelte Untersuchungsperson mehr Durchsetzungskraft haben, da ein Aussenstehender keine Rücksicht auf Firmenbefindlichkeiten nehmen muss.

---

37) In: Wabnitz (Hrsg): Handbuch des Wirtschafts- und Steuerrechts, S. 1801–1827, wird die Problematik der Firmenvertretung beleuchtet.

38) Denkbar sind auch von den «Hausanwälten» konzipierte und implementierte Compliance-Systeme, die nicht ausreichend waren. Es kann nicht erwartet werden, dass die Kanzlei in ihrer Untersuchung zugibt, dass die eigene vorgeschlagene Regelung ungenügend war.

39) Eidam (Fn. 10) S. 1350.

In der Regel werden die heiklen Prozesse von juristisch ausgebildeten Personen untersucht (Anwälte<sup>40</sup>, Compliance Officer usw.). Deren Eignung hierzu muss im Einzelfall geprüft werden. Fraglos ist, dass eine juristische Ausbildung und praktische Anwaltserfahrung<sup>41</sup> nicht a priori allein genügen müssen. Besonders hilfreich sind auf jeden Fall Erfahrungen des Juristen mit Econcrime<sup>42</sup>.

Wichtig ist auch die Antwort auf die Frage, ob nur eine Person die Untersuchung durchführen soll oder eine Kommission, das heisst eine Task Force<sup>43</sup>, einzusetzen ist. Im zweiten Fall sollte unbedingt ein Branchenkenner<sup>44</sup>, bei der Zusammensetzung durch Aussenstehende ein Firmenvertreter bzw. für die juristischen Zusammenhänge ein Jurist Einsitz nehmen. In die Task Force gehören auch der Personalchef, die Verantwortlichen für die Sicherheitsdienste und allenfalls – sofern nicht selbst betroffen – die Audit-Verantwortlichen. Werden rechtliche Schritte eingeleitet, ist es ratsam, dass sowohl der Einzeluntersuchende als auch die Kommission mit dem Spezialisten zusammenarbeiten.

### **3.2.1.3 Die Aufgaben und Kompetenzen des Verantwortlichen für die Investigation**

Der Auftrag an den Verantwortlichen muss klare Kompetenzen und Handlungsfelder enthalten und legitimieren, ansonsten können z.B. Firmengeheimnisse missbraucht werden. Auch soll das Mandat bestimmen, gegenüber wem die Ergebnisse laufend zu kommunizieren sind.

Erst wenn auf diese Weise Auftrag und Kompetenzen klar geregelt sind, wird die Untersuchung wirklich ernst genommen und auch erfolgreich abgeschlossen werden können.

---

40) Die Erfahrungen von Anwälten können infolge des Anwaltsgeheimnisses schwer statistisch und wissenschaftlich ausgewertet werden.

41) Anwälte werden selbst gelegentlich Opfer oder Werkzeug eines Econcrimetäters. Oft ist es das Renommee eines beauftragten Anwalts, seine Verpflichtung als Verwaltungsrat, die Erlaubnis, seine Adresse oder seine Räumlichkeiten zu benutzen, die Benützung seines Kontosystems, welche den Zugang zum potenziellen Opfer ebnet. Detaillierter: Fischer Daniel, in: Meilensteine im Management, Band X, Management & Law, Hrsg. H. Siegwart/ j. Mahari, Basel 2003, Seite 372ff.

42) Unter Econcrime versteht der Autor die Verursachung von Schaden durch Verletzung rechtlich geschützter Wirtschaftsgüter, in erster Linie durch den Gebrauch bestimmter Technologien und/oder durch die Verwendung von Sachkenntnis, wobei mit verhältnismässig tiefen Kosten ein hoher Schaden verursacht wird. Detaillierter: Daniel Fischer in: (Fn.31) S. 216 ff. und Daniel Fischer in: Siegwart Finanz und Rechnungswesen 2003, S. 208 ff.

43) Im Rahmen der Untersuchung für begrenzte Zeit gebildete Arbeitsgruppe mit umfassenden Kompetenzen zum Lösen von spezifischen Problemen.

44) In: Laurent F. Carrel (Fn. 9), S. 159, betont der Autor die Wichtigkeit der Einsitznahme von Spezialisten, die allgemein zugängliche Informationen im Internet zu nutzen wissen (Information Retrieval und Open Source Intelligence).

### 3.2.2 Das Risk Management

Klar geregelt werden muss, ob die Verantwortlichen für die Investigation auch die Risk-Management-Aufgabe ausüben. Letztere sollte inzwischen in jedem Unternehmen verankert sein und hat entsprechend eigene Strukturen, Ziele und eine eigene Hierarchie. Daran muss im Voraus gedacht werden. Empfehlenswert ist, dass die Verantwortlichen für die Investigation z.B. dem CEO Vorschläge machen und der Durchführungsentscheid dann gemeinsam mit der Geschäftsleitung erfolgt. Auf jeden Fall müssen die Kompetenzen klar verteilt werden. Ein Operativitätsrisiko entsteht, wenn ein Krisenmanagement Massnahmen trifft und nicht involvierte Firmenverantwortliche anders bzw. dagegen handeln.

### 3.3 Die Kommunikation

Unerlässlich ist eine professionelle Informationsarbeit<sup>45</sup>. Vorab ist zu entscheiden, ob ein bestimmter Personenkreis orientiert wird und/oder die Öffentlichkeit<sup>46</sup>? Jeder Informationsempfänger muss in der Regel unterschiedlich behandelt werden.

Grundsätzlich sind die im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter zu orientieren. Musste ein Verdächtiger freigestellt werden oder wurde er sogar verhaftet, ist eine einheitliche Sprachregelung zu empfehlen. Erkundigt man sich als Kunde telefonisch nach einem bestimmten Mitarbeiter, schürt es das Misstrauen, wenn z.B. einmal gesagt wird, er sei in den Ferien, dann wieder, er sei in einer Sitzung.

Hat das Unternehmen selbst gegen einen Mitarbeiter Strafanzeige gestellt, ist i.d.R. eine umfassende Kooperation geboten. Die Behörden mit Teilwahrheiten zu bedienen, rächt sich üblicherweise. Zu viele Personen sind i.d.R. über die Vorfälle orientiert. Letztlich kommen die Fakten ungewollt ans Tageslicht. Grundsätzlich ist es möglich, mit den Behörden zu vereinbaren, deren Pressemitteilungen mit den Unternehmen abzusprechen.

Wird die Presse, d.h. die Öffentlichkeit orientiert, sollen die Informationen transparent, klar und deutlich sein.

Vorab ist zu entscheiden, ob orientiert werden muss. Ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Information nicht an die Öffentlichkeit kommt, muss nicht in allen Fällen eine proaktive Öffentlichkeitsarbeit erfolgen. In diesem Bereich werden die meisten Fehler gemacht.

---

45) In Jean Paul Thommen in: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, 2000, S.815, werden die Zusammenhänge zwischen dem kommunikativen Handeln und einer Glaubwürdigkeitsstrategie erörtert.

46) Eine «No comment»-Strategie bzw. Informationssperre muss vor ihrer Anordnung äusserst genau überdacht werden.

### 3.3.1 Der Verantwortliche für die Kommunikation<sup>47</sup>

Eine wichtige Frage ist, wer kommuniziert<sup>48</sup>. Ist es der Verwaltungsratsvorsitzende oder eine andere dafür ausgebildete Person? Es geht um den möglichen Konflikt zwischen Hierarchie und professionellem Handling. Die wenigsten Unternehmen haben interne Kommunikationsspezialisten für den Umgang mit dem Auftreten eines Delinquenzfalles. Gelegentlich ist ein Medienspezialist<sup>49</sup> beizuziehen. Als oberstes Prinzip gilt: «one firm, one voice.»

### 3.3.2 Der Zeitpunkt der Kommunikation

Massgebend ist auch der Zeitpunkt der Kommunikation. Der Kommunikationsverantwortliche muss unbedingt frühzeitig bestimmt werden. Kaum etwas wirkt dermassen negativ, als wenn ein Unternehmen auf Medienanfragen zuerst langwierige Abklärungen treffen muss. Der Zeitpunkt kann proaktiv und reaktiv gewählt werden.

Grundsätzlich unterscheiden wir beim DRM zwischen der internen und externen Kommunikation. Die interne Kommunikation ist zum richtigen Zeitpunkt praktisch immer geboten. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass für Angestellte grundsätzlich die Unschuldsumutung gilt und eine Mitteilung auch eine Persönlichkeitsverletzung darstellen kann.<sup>50</sup> Bei der externen Kommunikationsform ist abzuwägen, ob an der Meldung ein öffentliches Interesse besteht und sie folglich zu kommunizieren ist. Veruntreut ein Angestellter beispielsweise 300 Franken, indem er sich aus der Kaffeekasse bedient, wird dies kaum öffentlich zu kommunizieren sein.

Jede Massnahme muss auf ihre gewollte oder ungewollte kommunikative Wirkung geprüft werden, insbesondere in Verbindung mit der Branchensensitivität.

---

47) Ein Pressesprecher ist nicht in jedem Fall der geeignete Fachmann.

48) Flaherty J., plädiert in: Sorry CEOs Suddenly Abound, but Is It Good Strategy? IHT (NYT) September 4, 2000, p.15, für die Kommunikation durch den CEO.

49) Schlecht war die Kommunikation im Fall UBS/Meili.

50) Der zivilrechtliche Persönlichkeitsschutz (ZGB 28 ff., § 823 I DBG) schützt das berufliche, wirtschaftliche und das gesellschaftliche Ansehen einer Person. Eine schwere Persönlichkeitsverletzung wurde bei Pressemitteilungen angenommen, in denen behauptet wurde, ein leitender Bankangestellter habe dubiose Geschäfte betrieben, indem er sich unter anderem massiv und häufig mit Geschäften an der Grenze der Legalität bereichert habe (BGE 123 II 385, ebenso: BGHZ 143, 199, zu allen: Palandt/ Sprau, Kommentar zum BGB, 63. Aufl., 2004, § 823, Rn. 103 ff.). Eine Verletzung kann allenfalls mit der Wahrung höherer Interessen gerechtfertigt sein. Das Strafrecht schützt den Ruf, ein ehrbarer Mensch zu sein. Der Wahrheitsbeweis ist nicht in jedem Fall strafbefreiend.

Kommunikation ist als begleitender Prozess kontinuierlich zu pflegen<sup>51</sup> und den neuesten Erkenntnissen entsprechend laufend anzupassen. Ob mit einer einmaligen Presseverlautbarung oder aber mit einem regelmässigen Presse-Update operiert wird, hängt von den Ereignisumständen sowie den Rahmenbedingungen der betroffenen Unternehmung ab.

## **4. Die Detailanalyse und die Massnahmen**

Erst wenn die Fachspezialisten bestimmt sind, kann der Sachverhalt umfassend aufgearbeitet und die entsprechenden Massnahmen ergriffen werden. Auf dieser Ebene geht es demnach um die Detailanalyse und das Eingreifen in die Situation.

### **4.1 Die Detailanalyse**

Die Investigation erfolgt anhand der bei der Methode des DRM genannten Risikoanalyse, Branchenanalyse und Involvierungsformanalyse.<sup>52</sup>

Das Ergebnis der Investigation verändert sich i.d.R. laufend. Es ist durchaus möglich, dass die neuen Erhebungen zu anderen Erkenntnissen als jene bei der Kurzanalyse führen.

### **4.2 Die einzelnen Massnahmen**

Es würde den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen, die Vielzahl der möglichen Massnahmen zu untersuchen. In der Folge beschränken wir uns auf vier häufige: Datensicherung, Kündigung, Strafanzeige und Informationsmassnahmen. Ersteres ist schwergewichtig ein Mittel der Investigation. Kündigung und Strafanzeige sind Resultate der Investigation. Die Informationsmassnahmen können sowohl ein die Investigation begleitendes Tool als auch das Resultat aus dieser sein. Generell ist die Datenerhebung heikel, z.B. enthalten E-Mails der Mitarbeiter häufig auch Privates. Wird privat investigiert, stellt sich die Frage, ob Schubladen, Schränke der Mitarbeiter, für private Fahrten benutzte Geschäftsfahrzeuge, ein privater Palm und Voicemail durchsucht werden können.

#### **4.2.1 Die Datensicherung**

Die Datensicherung ist in den meisten Fällen dringend geboten. Sie muss die Sicherung der Daten, aber auch die Unterbindung des weiteren Zugriffs des Täters umfassen. Es handelt sich einerseits um ein technisches, andererseits um ein rechtliches Problem. Es gilt darum,

---

51) Laurent F. Carrel (Fn. 10), S. 129: Der Autor betont die Wichtigkeit der «rollenden» Kommunikation.

52) Siehe 3.1 Seite 9ff.

die bisherigen Daten beweismässig so zu sichern, dass sie auch beweiskräftig verwertet werden können.

Ein Eingriff in die Daten kann bereits als Veränderung der Daten interpretiert werden und die Verwertbarkeit ausschliessen<sup>53</sup> oder zumindest beeinträchtigen. Hierbei muss häufig entschieden werden, ob ein aussenstehender Spezialist zugezogen werden muss.

#### **4.2.2 Die Kündigung**

In diesem Zusammenhang stellen sich zwei Hauptfragen: Erstens, ob die Kündigung im konkreten Fall indiziert ist, und zweitens, ob sie rechtlich zulässig ist. Tatsächlich kann eine Kündigung, wie schon erwähnt<sup>54</sup>, ein Operativitäts- und Reputationsrisiko darstellen. Was die Zulässigkeit betrifft, wird i.d.R. die fristlose Entlassung rechtlich möglich sein. Es stellt sich aber häufig die Frage, ob nicht eine Freistellung oder allenfalls bestimmte Weisungen an den Arbeitnehmer angemessener sind<sup>55</sup>.

#### **4.2.3 Die Strafanzeige**

Sofern die Strafbehörden infolge Drittinformationen selbst ein Verfahren gegen das Unternehmen eröffnen, stellt sich die Frage, ob Strafanzeige gemacht werden soll, nur beschränkt<sup>56</sup>. Zu prüfen ist allenfalls, ob eine eigene Strafanzeige aus taktischen Gründen bzw. als Instrument der Geltendmachung des Schadens im Strafverfahren, d.h. adhäsionsweise eingereicht werden soll. I.d.R. ist sie von den obersten Organen selbst zu stellen, und der Entscheid hierzu muss sorgfältig abgewogen werden. Für eine Strafanzeige spricht, dass Polizeibehörden umfangreiche Abklärungsmöglichkeiten haben.

---

53) Urkunden, Papiere, Daten- und Bildträger (Festplatten, Disketten, Datenbänder, CDs) sind grundsätzlich als Beweismittel zugelassen. Es besteht aber die Gefahr, dass schützenswerte Geheimnisse des Beschuldigten oder eines Dritten in Mitleidenschaft gezogen werden. Eine Durchsuchung ist nur zulässig, wenn Deliktrelevantes darin vermutet wird. Bei Dritten ist die Untersuchung nur zulässig, wenn nach der Einvernahme des Besitzers anzunehmen ist, die sich in seinem Besitz befindlichen Papiere etc. seien untersuchungsrelevant. Papiere, die mit der berufsspezifischen Tätigkeit eines Berufsgeheimnisträgers in Zusammenhang stehen, können jedoch nicht Objekt einer Durchsuchung sein (Schmid Niklaus, in: Strafprozessrecht, 4 Auflage, S. 271.

54) Siehe 2.1 Seite 5.

55) Alfred Blesi hält in «Die Freistellung des Arbeitnehmers», Band 19, 2000, S.15, fest, dass unter einer Freistellung eine freiwillige Anordnung eines Arbeitgebers zu verstehen ist, mit welcher der Arbeitnehmer in der Regel nach ausgesprochener Kündigung angewiesen wird, während einer bestimmten Zeit keine Arbeitsleistung zu erbringen. Die übrigen Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis, namentlich der Lohnanspruch des Arbeitnehmers, sind davon nicht betroffen.

56) Eine Strafanzeige kann ferner dazu dienen, auf das Verfahren Einfluss zu nehmen, eigene Gesichtspunkte einfließen zu lassen und eine klare Position einzunehmen.

Es wird im Weiteren auch die Meinung vertreten, dass das Einreichen einer Strafanzeige<sup>57</sup> heute reputationsfördernd ist, zeigt sie doch die Kooperation zwischen den Behörden und dem Unternehmen an. Zusätzlich erhalten die Angestellten ein Signal, dass das Unternehmen gegen strafbare Handlungen durchgreift. Auf keinen Fall darf jedoch dabei – aus eben denselben vertrauensbildenden Gründen – über das Ziel hinaus geschossen werden: Insbesondere soll den Angestellten nicht der Eindruck des «Big Brother is watching you» dahingehend vermittelt werden, dass Vorgesetzten-Willkür Tür und Tor offen stehen; ferner dass jenseits der Verhältnismässigkeit und/oder mit übertriebener, ungerechtfertigter «Pikanterie» agiert wird.

Negativ ist festzuhalten, dass bei Einleitung einer Strafanzeige das Unternehmen den Ablauf aus den Händen gibt und Dritte, nämlich die Strafverfolgungsbehörden, bestimmend eingreifen. Auch die Kommunikation nach aussen kann nur noch schwer beeinflusst, geschweige denn zielgerichtet gesteuert werden.

Wichtig ist zudem, dass der angezeigte Arbeitnehmer nicht im Besitz von heiklen Unternehmensinformationen ist (Steuerhinterziehung des Unternehmens, sensitive Daten usw.), welche er in einer «counter attack» in schädlicher Weise gegen das Unternehmen missbrauchen könnte; diese Gefahr ist bei jedem Mitarbeiter potenziell gegeben, und bei Führungskräften besonders akut.

Eine unüberlegte Strafanzeige kann auch zur Folge haben, dass der Angezeigte ein Operativitätsrisiko auslöst, indem er jegliche Zusammenarbeit, Aufklärung und Informationspreisgabe verweigert.<sup>58</sup> Reicht ein Konkurrent eine Strafanzeige gegen ein Unternehmen ein, muss verhindert werden, dass er über die Akteneinsicht an Geschäftsgeheimnisse gelangt.

#### 4.2.4 Die Informationsmassnahmen

Die Information erfolgt integral, d.h. sowohl mit dem Tun als auch mit dem Sagen<sup>59</sup>. Eine Krise erhält vor allem dann diese Bezeichnung, wenn die Medien sie als solche benennen<sup>60</sup>. Die Informationsmassnahmen können mittels eines Mitteilungsblatts, eines Pressebulletins

---

57) Hans Baumgartner stellt in Niggli, Strafverteidigung, Handbücher für die Anwaltspraxis, 2002, S.317, fest, dass Wirtschaftsverfahren wegen des Opportunitätsprinzips zunehmend eingestellt oder gar nicht behandelt werden.

58) Siehe (Fn.10).

59) Tobias R., Tobias T., Put the Moose on the Table, Bloomington, IN, zitiert nach Sound view Executive Book Review, Vol.25, No. 10, Part 1, October 2003, p.4.

60) Zementierung des Bestehenden. Die Informationsleistung der BBC im Vergleich. NZZ, Nr. 181, 8. August 2003.

oder allenfalls einer Pressekonferenz erfolgen. Je nach Situation ist das eine oder das andere Mittel geboten.

An nachfolgende Fragen sind die Medien i.d.R. interessiert<sup>61</sup>:

1. Wer ist verantwortlich?
2. Wann wurden die ersten Anzeichen des Problems entdeckt, welches zur Krise geführt hat?
3. Was wurde vorgekehrt, damit sich das Problem nicht zu einer Krise entwickelt?  
Was wurde versäumt, sodass sich das Problem in der Folge trotzdem zur Krise entwickelte, und was wird jetzt getan?
4. Welche Wiedergutmachung gegenüber den Geschädigten ist vorgesehen? Wie kann Schadenersatz geleistet werden? Wie können die betroffenen Interessen vor weiterem Ungemach geschützt werden?

Die Mitteilung sollte in der Regel klar, einfach und verständlich sein, in allen Teilen übereinstimmen, wahrheitsgetreu und vertrauensbildend sein. Das Darstellen des Mitgefühls ist empfehlenswert. Letztlich zeichnet sich eine erfolgreiche Kommunikation auch dadurch aus, dass die Schwächen und das Nichtwissen eingestanden werden<sup>62</sup>.

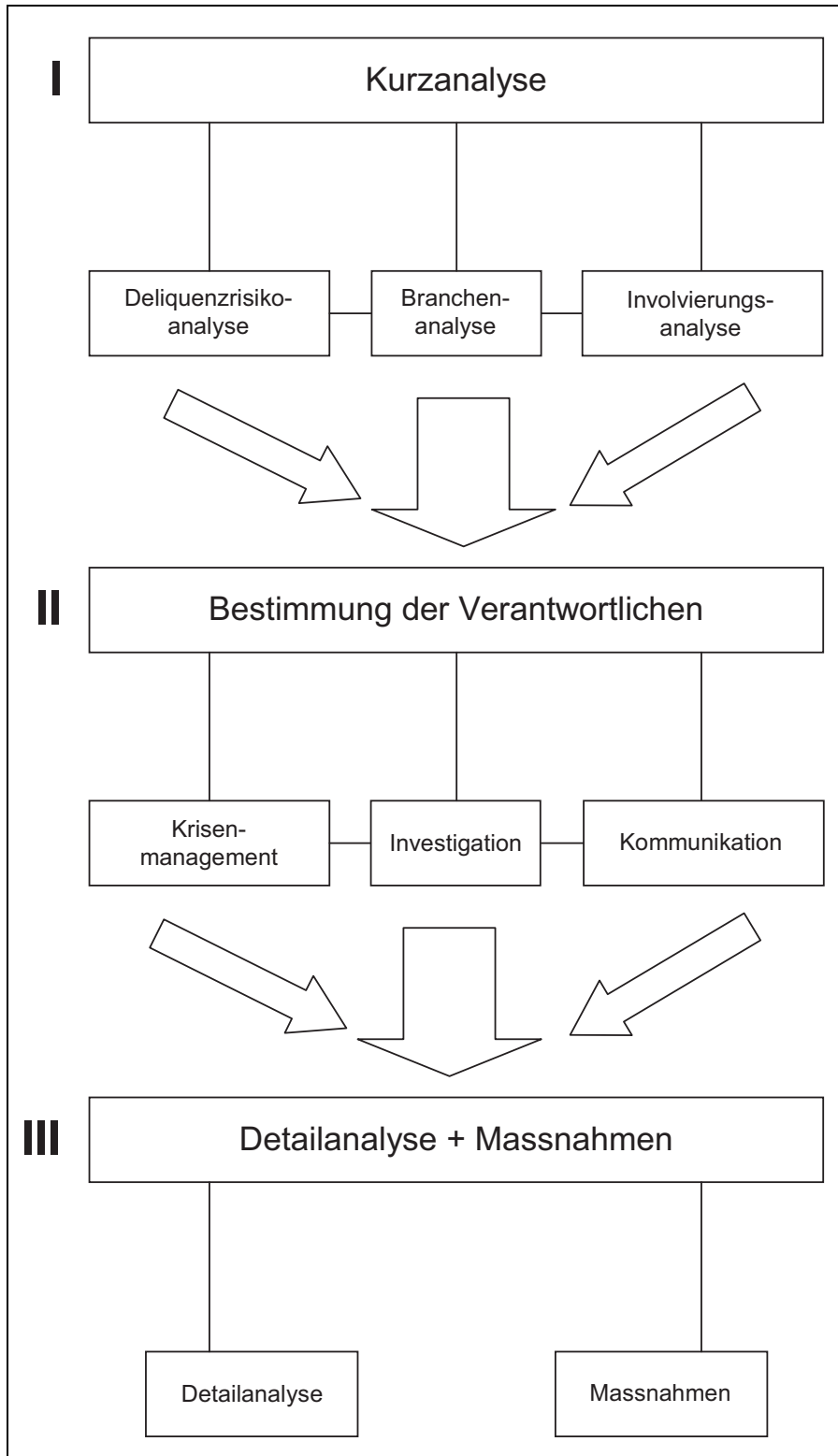
Zu informieren sind insbesondere: Mutterhaus, Aufsichtsräte, Medien, Politik, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Aktionäre und Investoren, allenfalls auch Geschäftspartner. Im Falle einer Fusion ist auch der zukünftige Partner zu informieren, kurz: alle Stakeholder.

---

61) Laurent F. Carrel (Fn. 9), S. 140.

62) Grundsätze der Führung in, nach und vor der Krise, Behelf der Strategischen Führungsausbildung, Bern (3. Auflage) 2003.

## Delinquenz Risk Management



## 5. Die Anwendung der Delinquenz Risk Management Analyse anhand von Beispielen

In der Praxis geht es um komplexe Sachverhalte; die darauf gründenden Entscheide und Massnahmeempfehlungen können hier nicht vollumfänglich dargestellt werden. Die nachfolgenden Massnahmeempfehlungen basieren auf einem vereinfachten Beispielfall, wobei verschiedene Varianten zur Darstellung gelangen. In komplizierten Fällen ist ein Fachmann beizuziehen.

### Grundfall A

In einer kleineren Bank werden von einem Geschäftsleiter 20 Millionen Euro veruntreut. Die Bank verfügt über ein Eigenkapital von 30 Mio. Euro und verwaltet Vermögenswerte in Höhe von 500 Mio. Euro.

Variante B:

Es handelt sich um eine abgelegene Filiale einer Grossbank.

Variante C:

Das Unternehmen steht vor einem Verkauf. Beim Unternehmen handelt es sich um einen Schlachthof.

### 5.1 Die Bestimmung der Risiken

Grundfall A. Bei der kleineren Bank funktionieren die Kontrollmechanismen nicht. Die Operativität der Bank, d.h. ihre Abläufe, sind nicht gesichert. Das Operativitätsrisiko ist dementsprechend hoch. Auch die Schadenssumme ist angesichts des Eigenkapitals von 30 Millionen Euro und der verwalteten Vermögenswerte von 500 Millionen Euro derart, dass ein erhebliches Finanzrisiko eingetreten ist. Zahlt die Versicherung nicht, ist die Bank in ihrer Gesamtexistenz gefährdet. Ein Bekanntwerden des Falls in der Öffentlichkeit könnte die Bank ruinieren, dementsprechend hoch ist das Reputationsrisiko.

Grundsätzlich ist die verdächtige Person sofort freizustellen, und die Daten sind zu sichern. Da es sich um eine Bank handelt, muss die Regulierungsbehörde orientiert und eine Strafanzeige eingereicht werden. Bei Banken ist diese Massnahme imperativ, da ansonsten die Regulierungsbehörde diesen Schritt von sich aus einleiten würde.

Eine schwierige Aufgabe ist die Informationspolitik. Die Information der Öffentlichkeit kann zu einem Zusammenbruch der Bank führen.

Erfordert die Situation eine Pressemitteilung, ist speziell darauf hinzuweisen, dass – sofern zutreffend – die angelegten Vermögenswerte, da eine Versicherung besteht, nicht gefährdet sind.

In Variante B ist das Opfer in einem Teilbereich der grösseren Bank lokalisiert. Der Delinquenzfall ist weniger gefährdend.

Das Operativitätsrisiko ist für die Grossbank gegeben, aber aufgrund der örtlichen Begrenzung geringer. Die Bank ist infolge der gesamten finanziellen Mittel des Konzerns nicht existenziell gefährdet. Auch das Reputationsrisiko ist – wird es richtig behandelt – nicht erheblich. In Variante B sind die gleichen Massnahmen angezeigt. Die Öffentlichkeitsarbeit ist aber erheblich leichter. Da die Bank nicht in ihrer Existenz gefährdet ist, sollte die Öffentlichkeit aktiv orientiert werden. Das kann dazu beitragen, dass das verlorene Vertrauen wiederhergestellt wird.

In Variante C steht eine Firmenübernahme bevor, d.h., der Delinquenzfall wirkt sich negativ auf den Verkaufspreis bzw. auf den Aktienkurs bei börsenkotierten Gesellschaften aus. Die Situation ist möglicherweise weniger gravierend als in Variante A, da die Fleischbranche nicht derart sensitiv ist wie jene der Finanzdienstleister. Gravierend wäre demgegenüber beispielsweise, wenn bekannt wird, dass das Unternehmen EU-Zertifizierungsnormen verletzt hat, was dazu führen könnte, dass der Betrieb mit sofortiger Wirkung eingestellt wird.

Zwar besteht auch hier ein beachtliches Finanzrisiko, dennoch dürfte eine Drittbank eher zu einer Finanzierung neigen, da eine Übernahme neue operative Abläufe und eine neue Führung mit sich bringt. So gesehen ist das Funktionsrisiko geringer. Auch das Reputationsrisiko<sup>63</sup> ist weniger hoch. Die übernommene Firma wird mit einem neuen Management die zu Tage getretenen Schwächen beheben. Neben Freistellung und Datensicherung, Verbesserung der Kontrollabläufe, Mitarbeiterinformation stellt sich die Frage nach einer Strafanzeige. In casu wäre aufgrund der Branche allenfalls vorab eine Eigeninvestigation vorzunehmen. Eine Information der Öffentlichkeit ist, sofern die Informationen nicht schon bekannt sind, nicht unbedingt geboten.

---

63) Immerhin war der «Chiasso-Skandal» (1977) der damaligen SKA Anstoss für die gesamte schweizerische Geldwäschereigesetzgebung.

## **6. Schlusswort**

Das erste Mal in der Geschichte der Weltwirtschaft haben Unternehmensdelikte das Vertrauen in die Wirtschaft gravierend erschüttert. Die strafrechtlichen Verstöße der letzten Jahre im Bereich der Unternehmensführung veränderten die Situation der Firmen im prinzipiellen Ausmass. Als Konsequenz hat sich eine neue Verantwortlichkeitskultur entwickelt. Die Finanzdienstleister haben teilweise reagiert. Andere, vor allem KMUs, lassen Reaktionen vermissen. Aus ihrer Sicht bedarf es der Investitionen für die seltenen Deliktsfälle nicht. Diese Ansicht ist falsch und gefährlich. Die vorliegende Arbeit stellt Lösungsmodelle vor, die jedes Unternehmen gewinnbringend anwenden kann.

