

José A. Campos Nave, RA, FASr, FAHaGesR, EMBA (Accounting & Controlling), und
Saskia Bonenberger, WPin, StBin*

Korruptionsaffären, Corporate Compliance und Sofortmaßnahmen für den Krisenfall

Die unternehmerischen Anforderungen an eine funktionierende Corporate Compliance-Organisation, die im bestehenden Risikomanagement des Unternehmens eingebettet sein muss, zeigen sich insbesondere im Hinblick auf die neueren Mitteilungen aus der Wirtschaftspresse unter einem weiteren Gesichtspunkt: Corporate Compliance beinhaltet ebenfalls das Erfordernis, geeignete Maßnahmen im Unternehmen für den Fall zu organisieren, dass staatliche Ermittlungsbehörden „vor der Tür stehen“. Der Beitrag wendet sich an die Verantwortlichen des Risikomanagements und an die Compliance-Verantwortlichen und gibt Lösungshinweise, mit welchen konkreten Verfahrensstrategien gegenüber staatlichen Ermittlungsmaßnahmen als „Sofortmaßnahmen“ entgegen getreten werden sollte.

I. Unternehmerische Notwendigkeit von Corporate Compliance

Kaum ein anderes Thema ist in der Wirtschaftspresse in den letzten Monaten so nachhaltig behandelt worden, wie die zahlreichen Korruptionsaffären einiger Großunternehmen und deren Manager.¹ In diesem Zusammenhang wird auch stets reklamiert, die Unternehmen sowie deren Unternehmenslenker müssten sich an bestehende Corporate Compliance-Regelungen halten.² Da diese jedoch verletzt wurden, sei dem Unternehmen durch Reputationsverluste oder Bußgeldzahlungen in beträchtlicher Höhe ein nachhaltiger Schaden entstanden.

Nicht erst durch diese neueren Vorkommnisse dürfte es nun jedem Unternehmenslenker oder Aufsichtsorgan ersichtlich sein, dass Corporate Compliance im Unternehmen genauso eingeführt werden muss, wie ein funktionsfähiges Rechnungswesen. Die ursprüngliche und vereinzelt Sichtweise einiger Unternehmenslenker auf dem Bereich Corporate Compliance, dies sei nur die „Kür“ aber keine „Pflicht“ guter Unternehmensführung, ist angesichts der Rechtsentwicklung in diesem Bereich sowie der bereits aufgedeckten Korruptionsfälle obsolet. Corporate Compliance ist eine Pflichtaufgabe für jedes Unternehmen und deren Führungs- und Aufsichtsorgane.³ Der ursprüngliche Kostenaspekt durch die Einführung von Corporate Compliance ist angesichts der Werteverluste für das Unternehmen im Fall von Regel- oder Rechtsverstößen als geringfügig einzustufen – „If you think compliance is too expensive – try to be non-compliant“.⁴

Die frühere Positionierung von Compliance im Unternehmen beschränkte sich zunächst auf die Einhaltung diverser Normen zur Prävention von Geldwäsche.⁵ Compliance war insbesondere im Bank- und Versicherungswesen verankert und bekannt.⁶ Es dürfte nunmehr allgemeine Auffassung bei Unternehmenslenkern, Aufsichtsorganen und deren Beratern sein, Compliance nicht nur für einzelne Bereiche

im Unternehmen einzuführen, sondern Compliance unternehmensbezogen („Corporate“) zu definieren und die entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen in der Unternehmensorganisation einzuführen. Hieraus folgt, dass neuerdings nicht mehr nur Einzelbereiche auf deren Relevanz zu Compliance zu überprüfen sind. Vielmehr ist das gesamte Unternehmen mit all seinen Funktionsbereichen auf die jeweilige Relevanz zu Compliance zu untersuchen und entsprechende Compliance-Maßnahmen für diese Bereiche zu definieren sowie in die Corporate Compliance-Organisation des Unternehmens einzubeziehen sind.⁷

Corporate Compliance verpflichtet damit das gesamte Unternehmen, deren Unternehmenslenker und Aufsichtsorgane sowie die Mitarbeiter, sich an Compliance-Standards und -Regeln zu halten. Corporate Compliance ist hierbei die „Organisation von Legalität“ im Unternehmen. Es ist unzureichend, lediglich Gebots- und Verbotsvorschriften für das betreffende Unternehmen zu definieren und in Organisationsanweisungen darauf zu achten, dass diese Normen eingehalten werden. Corporate Compliance ist daher nicht nur unter der Prämisse „Einhaltung von Normen“ oder „Haftungsvermeidung“, sondern vielmehr unter dem Gesichtspunkt der Verbesserung des eigenen Ratings sowie der Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu betrachten.⁸ Insoweit kann Corporate Compliance einen sinnvollen und nachhaltigen Beitrag dazu liefern, die eigene Wettbewerbskraft des Unternehmens im Markt zu festigen und zu steigern.⁹ Damit ist gleichsam die Steigerung des Unternehmenswertes verbunden. Für eine zeitgemäße und sachgerechte Handhabung von Corporate Compliance im Unternehmen ist es jedoch erforderlich, eine Corporate Compliance-Organisation im Unternehmen einzuführen.¹⁰

II. Corporate Compliance-Organisation

Zur sachgerechten und nachhaltigen Einführung von Corporate Compliance reicht es insbesondere auch für mittelständische Unternehmen nicht aus, einzelne Corporate Compliance-Maßnahmen im Unternehmen umzusetzen, um somit lediglich die akuten Probleme

* Die Autoren danken Herrn Dipl.-Wirtschaftsjurist *Timo Tauber*, LL.M, und Frau Rechtsanwältin *Christine Varga* für deren wertvolle Unterstützung bei der Erstellung dieses Beitrages.

1 Siehe hierzu beispielsweise Handelsblatt v. 26.2.2008, Ausgabe Nr. 40, Konzerne verschärfen Kontrolle, 1.

2 Vgl. zur Gesamtheit *Hauschka* (Hrsg.), *Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen*; *Fleischer*, ZIP 2004, 685; *Hauschka*, AG 2004, 461; *Köhler*, BB 2005, 501.

3 *Bürkle*, BB 2005, 565.

4 Die in der Wirtschaftspresse behandelten spektakulären Fälle, u.a. ENRON, PARMALAT, VW, SIEMENS, zeigen auf, dass fehlende Risikoüberwachungsstrukturen nicht nur zu Mittelabflüssen beim Unternehmen beispielsweise durch hohe Bußgeldzahlungen führen, sondern auch den Unternehmenswert drastisch verringern und im Einzelfall die Unternehmen sogar in die Insolvenz führen.

5 *Mengel/Hagemeyer*, BB 2006, 2467.

6 *Lösler*, NZG 2005, 104; *Mengel/Hagemeyer*, BB 2006, 2467.

7 *Rodewald/Unger*, BB 2006, 116.

8 Vgl. *Campos Nave/Tauber*, NWB 2005, 2645 ff.

9 Vgl. *Campos Nave/Tauber*, NWB 2005, 2645 ff.

10 *Bürkle*, BB 2005, 570; *Rodewald/Unger*, BB 2007, 1629; *Schneider*, ZIP 2003, 645, 648 f.

zu beseitigen. Die Einsparungen des mittelständischen Unternehmers auf dieser Ebene stellen sich bei näherer Betrachtung wohl eher als Risiko für eine rechtssichere unternehmerische Zukunft dar. Der unternehmerische Weitblick ist auch bei dieser Betrachtungsweise eine besondere Form der „Liquidität“ des Unternehmens. Statt vereinzelte Risikominimierungsmaßnahmen zu ergreifen, ist es vielmehr ratsam, eine funktionierende Corporate Compliance-Organisation im Unternehmen aufzubauen.¹¹

Die von der modernen Gesetzgebung geforderte professionelle Corporate Compliance-Organisation beruht auf dem Gedanken eines funktionierenden Risikomanagements im Unternehmen.¹² Einbezogen werden hierbei zunächst nicht nur bestandsgefährdende Risiken, die eine Haftung der Gesellschaft auslösen können. Ihre Identifizierung und Kommunikation gegenüber den verantwortlichen Unternehmensleitern schärft bei diesen das Bewusstsein für die rechtlichen Rahmenbedingungen ihrer Entscheidungen und Strategien, ohne ihnen den unverzichtbaren unternehmerischen Handlungsspielraum zu nehmen.¹³ Die Implementierung einer Corporate Compliance-Organisation ist damit ein wichtiger Baustein zur ordnungsgemäßen Corporate Governance.¹⁴

Folglich bedarf eine effektive Durchführung von Corporate Compliance der Einführung einer entsprechenden Organisation bzw. eines Managements, um die strukturellen Vorgaben von Corporate Compliance im Unternehmen zu implementieren. Als sachgerechtes Mittel ist hierbei die Einführung einer Corporate Compliance-Organisation zu empfehlen. Der Bereich Corporate Compliance kann sowohl dem Leiter der Rechtsabteilung als auch dem Leiter der internen Revision unterstellt werden. Nach sachgerechter Auffassung ist es jedoch zweckmäßiger, Corporate Compliance im Bereich der internen Revision zu verankern.¹⁵ Corporate Compliance ist mehr als die reine juristische Einhaltung von Normen. Vielmehr sind für den Bereich Corporate Compliance rechtliche, organisatorische und personelle Vorgaben einzuhalten.

Für die Abteilung Corporate Compliance empfiehlt es sich, einen Corporate Compliance Officer zu beauftragen, den Bereich Compliance im Unternehmen einzuführen, weiter zu entwickeln und zu überwachen.¹⁶ Der Corporate Compliance Officer berichtet sodann in seiner Funktion unmittelbar an seinen direkten Vorstand bzw. Geschäftsführer. Lediglich bei größeren Unternehmen wird es notwendig sein, ein Corporate Compliance Board einzuführen. Dieses Corporate Compliance Board berichtet an den Corporate Compliance Officer, der die Verantwortung für diese Abteilung innehat und berichtspflichtig an seinen Vorstand bzw. Geschäftsführer ist.

1. Integration von Corporate Compliance in das bestehende Risikomanagement

Eine effektive Corporate Compliance-Organisation kann nicht losgelöst von den anderen bestehenden Unternehmensbereichen implementiert werden. Corporate Compliance ist auch kein vollständig neues Institut, sondern vielmehr eine Weiterentwicklung des bestehenden Risikomanagements des Unternehmens. Für die Aktiengesellschaft schreibt § 91 Abs. 2 AktG ein vorhandenes Risikomanagement vor. Für die GmbH ist eine solche unmittelbare Einführung eines Risikomanagements nicht im GmbHG vorgesehen. Allerdings entspricht es der guten und weitsichtigen kaufmännischen Unternehmensführung, ebenfalls ein Risikomanagement bei der GmbH einzuführen. Zudem verpflichtet § 43 Abs. 1 GmbHG den Geschäftsführer

in allen Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden. Sorgfältig handelt jedoch nur derjenige, der Risiken für das Unternehmen vorherseht und in Vorfeld Maßnahmen im Unternehmen einführt, die Risiken frühzeitig entdecken und beseitigen. Für die Aktiengesellschaft hat der Abschlussprüfer zu überprüfen, inwieweit ein bestehendes Risikomanagement im Unternehmen vorliegt. Ohne das Vorliegen eines solchen Risikomanagements kann bestenfalls nur ein eingeschränktes Testat erteilt werden. Zukünftig wird der Abschlussprüfer zu beurteilen haben, ob das Risikomanagementsystem auch um den Bereich „Corporate Compliance“ erweitert wurde.

Obgleich diese Handhabung nur für die Aktiengesellschaft verpflichtend ist, ergibt sich aus der Übertragung des Rechtsgedankens des § 91 Abs. 2 AktG für die GmbH, aus der direkten Anwendung des § 43 Abs. 1 GmbHG als auch durch die Neufassung des deutschen Corporate Governance-Kodex eine Verpflichtung für die GmbH, ebenfalls eine Corporate Compliance-Organisation einzuführen. In der letzten Reform des Corporate Governance-Kodex vom 14.6.2007 wurde Corporate Compliance als Begrifflichkeit in den Kodex aufgenommen und gleich an verschiedenen Stellen des Kodex verankert. Damit wurde statuiert, dass Corporate Compliance eine Maßnahme und ein Bestandteil guter Unternehmensführung ist.

Obgleich der deutsche Corporate Governance-Kodex zunächst nur für kapitalmarktorientierte Unternehmen gilt, entspricht es der Auffassung der Autoren, dass der deutsche Corporate Governance-Kodex ebenfalls eine „Ausstrahlungswirkung“ auf alle anderen Unternehmensformen, insbesondere auf die GmbH als Kapitalgesellschaft hat.¹⁷ Da es gesetzlich nicht normiert ist, was eine „gute und ordentliche“ Unternehmensführung ist, wird die Rechtsprechung bei Auslegung dieser Begriffe auf vorhandene Definitionen zurückgreifen. Da der deutsche Corporate Governance-Kodex eine Leitwirkung entwickelt, wird auch das Erfordernis von Corporate Compliance für eine gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung nicht nur für die Aktiengesellschaft, sondern auch für die GmbH gefordert werden können.¹⁸ Damit sind nicht nur Vorstände und Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften zur Einführung einer Corporate Compliance-Organisation verpflichtet, sondern auch Geschäftsführer von GmbHs.

2. Einführung von Compliance durch eine Corporate Compliance-Organisation

Bevor eine Corporate Compliance-Organisation im Unternehmen eingeführt werden kann, muss zunächst darüber Klarheit bestehen, in welchem Umfang Corporate Compliance für das Unternehmen einzuführen ist. Denkbar wäre hier zunächst der normative Ansatz, d. h. lediglich die gesetzlichen Gebote und Verbote im Rahmen von Compliance für das Unternehmen zu definieren. Diese Ansicht wäre jedoch verfehlt. Eine Unternehmung besteht aus mehr Prozessen und Organisationsbereichen als nur aus den juristischen. Vielmehr ist das Unternehmen eine komplexe Einheit von juristischen, ökonomischen,

¹¹ Bürkle, BB 2005, 565.

¹² Kort, NZG 2008, 81.

¹³ Vgl. Rodewald/Unger, BB 2007, 1629 ff.

¹⁴ Bürkle, BB 2007, 1797 ff.

¹⁵ Kort, NZG 2008, 83.

¹⁶ Campos Nave, BB 2007, Heft 31, Die erste Seite.

¹⁷ Bürkle, BB 2007, 1800, 1801.

¹⁸ Bürkle, BB 2007, 1800, 1801.

organisatorischen und personellen Bereichen. Es ist daher zielführender, nicht die normative, sondern die funktionale Betrachtungsweise bei der Einführung von Corporate Compliance im Unternehmen heranzuziehen.¹⁹

Die funktionale Betrachtungsweise von Corporate Compliance verpflichtet das Unternehmen, bei der Analyse zunächst die einzelnen Organisationsbereiche zu zergliedern. Sodann müssen für die einzelnen Organisationsbereiche, beispielsweise Einkauf, Vertrieb, Personal, Rechnungswesen, etc., die Prozesse analysiert und mit Compliance-Vorgaben abgeglichen werden. Aus dem Delta zwischen dem „Ist-Stand“ und den Compliance-Anforderungen können sodann die funktional erforderlichen und sinnvollen Compliance-Maßnahmen für die jeweilige Unternehmensorganisation abgeleitet werden.

III. Prävention als Beitrag zur unternehmerischen Werteerhaltung

Insbesondere bei börsennotierten Aktiengesellschaften zeigt sich, dass bereits laufende Ermittlungsverfahren – unter anderem wegen Korruptionsvorwürfen – zu einem Einbrechen des Börsenkurses führen können. Des Weiteren haben die in der Vergangenheit publik gewordenen Fälle gezeigt, dass Verstöße gegen Compliance-Vorgaben zu drastischen Bußgeldzahlungen bei den Unternehmen geführt haben. Sowohl ein „Einbrechen“ des etwaigen Börsenkurses als auch Bußgeldzahlungen oder der Verlust von Vertrauen des Marktes gegenüber dem Unternehmen vernichten die Werte des Unternehmens. Die Unternehmenslenker und deren Aufsichtsorgane haben daher alles Erforderliche zu unternehmen, um einen Werteverlust in diesem Zusammenhang zu unterbinden. Es ist daher unumgänglich, im Rahmen einer Corporate Compliance-Organisation u. a. Prozesse und Verhaltensrichtlinien zu definieren, wie mit der Situation umzugehen ist, wenn staatliche Ermittlungsbehörden mit deren Tätigkeit gegenüber dem Unternehmen beginnen. In diesem Zusammenhang ist es offensichtlich, dass eine gute Corporate Compliance-Organisation ebenfalls den Bereich abdecken muss, was zu tun ist, wenn die Ermittlungsbehörden „vor der Tür stehen“. Unabhängig, ob es sich um berechnete oder unberechtigte Vorwürfe handelt, die zum Erscheinen der Ermittlungsbehörden geführt haben, ist die Präsenz von staatlichen Ermittlungsbehörden ein Krisenfall für das Unternehmen. Für diesen Krisenfall werden nachstehend die Sofortmaßnahmen dargestellt, die die Corporate Compliance-Organisation als Mindestmaß für den Krisenfall vorsehen muss.

IV. Sofortmaßnahmen im Krisenfall

Die Polizei, die Staatsanwaltschaft, die Steuerfahndung oder andere Ermittlungsbehörden stehen vor der Tür und wollen die Geschäftsräume durchsuchen und Unterlagen, Daten, etc. beschlagnahmen. Die Türen, Notausgänge, der Aufzug, das Treppenhaus, oft auch der Parkplatz sowie die Tiefgarage werden bewacht und ein unbeachtetes Verlassen der Büroräume ist nahezu nicht mehr möglich. Die Verhaltensweisen der Beamten sind eindeutig. Fast jeden treffen solche Maßnahmen unvorbereitet. Nur wer seine Rechte und Pflichten kennt, kann einen kühlen Kopf bewahren. Wer nämlich im entscheidenden Moment richtig reagiert, kann den Schaden begrenzen.

1. Abstrakte Planungsphase

VERHALTENSEMPFEHLUNG 1: Information der maßgeblichen Mitarbeiter über Rechte und Pflichten im Ermittlungsverfahren

Vernünftiges Verhalten im Falle einer Durchsuchungsaktion in den Firmenräumen setzt zunächst voraus, dass die mit Ermittlungsbeamten voraussichtlich in Kontakt kommenden Mitarbeiter ihre strafprozessualen Rechte und Pflichten kennen.²⁰ Dies können je nach Unternehmensart und -größe, aber natürlich auch abgestellt auf den Tatvorwurf, unter Umständen nahezu alle Führungskräfte und Mitarbeiter sein. Es bestehen nicht die geringsten Bedenken dagegen, dass die Mitarbeiter durch ein Mitglied der Rechtsabteilung, den Firmensyndikus oder einen externen Rechtsberater etwa im Rahmen einer Mitarbeiterbesprechung über strafprozessuale Begebenheiten belehrt werden und eine Schulung nach dem Motto „Richtiges Verhalten bei Erscheinen der Steuerfahndung“ durchgeführt wird.

In diesem Zusammenhang können wegen des Umfangs nicht sämtliche Einzelheiten ausgebreitet werden. Die Belehrung wird sich unter anderem auf folgende Themen beziehen: Rechtliche Stellung des Beschuldigten gegenüber denjenigen eines Zeugen, Mitwirkungspflichten bei einer Durchsuchung, Recht auf Hinzuziehung eines anwaltlichen Beraters, Rechtsprobleme bei informellen Auskünften, Sicherstellung bzw. Beschlagnahme von Beweisunterlagen etc.

Eine derartige Unterrichtung von Mitarbeitern ist nur sinnvoll, wenn zum einen jede „Panikmache“ vermieden wird und zum anderen Sachverhalte und Verhaltensregeln einfach und prägnant vorgestellt werden, so dass diese jedem Mitarbeiter im Ernstfall gegenwärtig sind. Eine derartige Unterweisung im Kreis der Mitarbeiter sollte in etwa einer halben Stunde zu bewältigen sein. Daneben wäre eine vertiefende Unterrichtung der Vorstände/Geschäftsführer/leitenden Mitarbeiter sinnvoll, die gesondert erfolgt und etwas längere Zeit in Anspruch nimmt.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 2: Erstellen eines „Notfallplans“

Daneben ist es sinnvoll, den Mitarbeitern schriftlich einige Anweisungen an die Hand zu geben, auf die im Ernstfall zugegriffen werden kann.²¹ Folgende Punkte könnten mehr oder minder eingehend geregelt werden:

Schriftliche Handlungsanweisungen für Mitarbeiter:

- Bei Eintreffen von Beamten der Polizei, Staatsanwaltschaft oder Steuerfahndung ist umgehend der Vorstand/die Geschäftsführung zu verständigen.
- Bei Eintreffen von Beamten der Polizei, Staatsanwaltschaft oder Steuerfahndung ist umgehend der zuständige Unternehmensanwalt zu verständigen.
- Jegliche Gespräche mit den Ermittlungsbeamten über den Untersuchungsgegenstand, Personalien (Weisungsverhältnisse im Unternehmen) und interne Betriebsorganisationen (Aktenhaltung, etc.) sind bis zum Eintreffen des Rechtsberaters möglichst zu unterlassen.
- Mitarbeiter, die förmlich als Beschuldigte vernommen werden sollen, enthalten sich jedenfalls vorläufig der Aussage. Mitarbeiter, die förmlich als Zeugen vernommen werden sollen, sollten die Bereitschaft zur Aussage nur im Beisein eines Rechtsanwalts als Zeugenbeistand erklären.
- Bis zur Entscheidung des hinzuzuziehenden Unternehmensanwalts, der allerdings sofort um sein Erscheinen gebeten werden sollte, ist jegliche

¹⁹ Vgl. Campos Nave/Tauber, NWB 2005, 2645 ff.

²⁰ Der Eingriff der Steuerfahndung – Empfehlungen für den Steuerpflichtigen und den Steuerberater bei Durchsuchung und Beschlagnahme, StB 2003, 448 ff.

²¹ Streck, Die Steuerfahndung, 4. Aufl. 2006, S. 13, 87.

Unterstützung der Ermittlungsbeamten bei der Suche nach Beweisunterlagen zu unterlassen. Eine Pflicht zur Mitwirkung besteht nicht.
– Immer 3 Strafverteidiger zur Hand haben.

Bei den aufgezählten Punkten handelt es sich nur um eine beispielhafte Darstellung. Die zu regelnden Einzelheiten für den Fall einer Durchsuchung sollten unternehmensspezifisch beurteilt werden.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 3: Aufstellen eines Kriseninterventionsteams

Bereits im Vorfeld eines möglichen Ernstfalls bietet es sich an, ein so genanntes Krisenteam aufzustellen, welches bei Erscheinen der Polizei, der Staatsanwaltschaft, der Steuerfahndung oder anderer Ermittlungsbehörden durch das Empfangspersonal bzw. dem Pförtner sofort zu benachrichtigen ist.²² Es bietet sich an, in dieses Kriseninterventionsteam einen leitenden Mitarbeiter, einen versierten Strafverteidiger und den Leiter der Presseabteilung zu berufen. Durch die Aufnahme des Pressesprechers, oder soweit ein solcher nicht vorhanden ist, eines in Pressefragen versierten Mitarbeiters, wird verhindert, dass die „Gerüchteküche“ im Unternehmen hochbrodelt. Die Personalien des Krisenteams sind mit ihrer Telefonnummer dem Empfangspersonal bzw. dem Pförtner zu benennen. Ansonsten bietet sich des Weiteren die Einrichtung einer so genannten „Mobilnotfallnummer“ an, auf der Tag und Nacht und an den Wochenenden eine Ansprechperson des Krisenteams zu erreichen ist. In diesem Zusammenhang kann ein Rotationsverfahren praktiziert werden, wonach immer an eine andere Person des Krisenteams das „Notfall-Handy“ weitergegeben wird. Auch diese Notfallhandynummer muss dem Empfangspersonal und etwaigen „gefährdeten“ Mandanten mitgeteilt werden.

Die Vorteile der Einrichtung eines solchen Kriseninterventionsteams liegen auf der Hand: Es handelt sich um besonders geschulte Mitarbeiter, die wissen was zu tun ist, wenn es zum Ernstfall kommen sollte, ähnlich einer „Betriebsfeuerwehr im Falle eines Brandes“. Die geschulten Mitarbeiter erscheinen nach Benachrichtigung durch das Empfangspersonal bzw. des Pförtners sofort und verhindern somit ein unkontrolliertes Ausschwärmen der Ermittlungsbeamten. Sie bereiten Mitarbeiter und die Öffentlichkeit bzw. die Allgemeinheit auf die Nachricht vor und können konkret, mit mehr Hintergrundwissen ausgestattet, weitere Schritte und Krisenmaßnahmen vorschlagen.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 4: Vorbereitung einer etwaigen späteren Verteidigung

Da sich die Ermittlungen häufig gegen mehrere Angeschuldigte richten, stellt sich häufig die Frage, inwieweit strategische und taktische Gemeinsamkeiten in der Verteidigung in Form einer Kooperation mit internen und externen Beratern des Unternehmens für eine effektive Verteidigung nutzbar gemacht werden können. Um eine rasche Handlungsfähigkeit im Ernstfall sicherzustellen, ist eine Klärung dieser Fragen bereits im Vorfeld herbeizuführen und Verteidigungsstrategien zur Maximierung der gemeinsamen Verteidigungsbestrebungen zu besprechen. Eine Möglichkeit, solche Konflikte frühzeitig zu erkennen, zu definieren und zu lösen, bietet die so genannte Sockelverteidigung. Grundsätzlich ist Verteidigung immer Individualverteidigung. Eine Sockelverteidigung kann aber auch dazu führen, eine Individualverteidigung möglichst effizient für den Mandanten umzusetzen. Sind nämlich Sach- und Rechtsfragen mehrerer Beschuldigter gleich zu beurteilen und können sie ohne Beeinträchtigung der einzelnen Verteidigungspositionen gemeinsam

oder arbeitsteilig behandelt werden, kann es sich in vielen Prozesskonstellationen geradezu aufdrängen, wechselseitig Informationen unter den jeweils mit der Strafverteidigung betrauten Rechtsanwälten auszutauschen und eine gemeinsame Verteidigungslinie zu verfolgen. Bei dieser so genannten Sockelverteidigung organisiert einer der Verteidiger die Koordination zwischen den Rechtsanwälten, d. h. er beschafft etwa den Aktenauszug oder beruft Verteidigertreffen ein.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 5: Auswahl eines geeigneten Besprechungszimmers

Eine weitere Maßnahme, welche im Vorfeld getroffen werden kann und einen eher formalen Charakter trägt, ist die Auswahl eines geeigneten Besprechungszimmers. Diese Maßnahme trägt zum einen dazu bei, atmosphärische Störungen zu vermeiden, indem die Fahndungsbeamten die Möglichkeit haben, Unterlagen in Ruhe zu sichten und Kopien der Unterlagen anzufertigen. Es ist unabdinglich, dass diese Maßnahme im Beisein des Unternehmensanwalts oder zumindest eines Mitglieds des oben genannten Kriseninterventionsteams erfolgt. Des Weiteren wird auf diese Weise vermieden, dass Kunden, Besucher oder Mitarbeiter auf die „Besucher“ aufmerksam werden.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 6: Kontaktpflege zur Presse

Es bietet sich an, bereits im Vorfeld eines Ernstfalles mit der Presse grundsätzlich einen gepflegten Umgangston zu halten und eine gute Beziehung aufzubauen, welche sodann in einem Krisenfall dazu beitragen kann, Schaden vom Unternehmen abzuwenden. So sollte ein Kontakt zu Entscheidungsträgern bei der Presse systematisch aufgebaut werden, welche im Ernstfall als Ansprechpersonen für die Unternehmensleitung dienen können. Außerdem entspricht es einem allgemeinen Erfahrungswert, dass es leichter ist, ein Unternehmen an den „Pranger zu stellen“, das man nicht kennt, als ein Unternehmen, in dessen Betriebsabläufe man bereits Einblick gewonnen hat und das bereits erste Kontakte zur Presse gepflegt hat. Pressemitteilungen sollten unbedingt frühzeitig und professionell vorbereitet werden, damit Spekulationen rechtzeitig entgegengewirkt wird.

2. Phase bei Erscheinen der Strafverfolgungsbehörden

a) Verhaltens- und Prüfpflichten

VERHALTENSEMPFEHLUNG 7: Benachrichtigung des Geschäftsführers oder dessen Vertreter

Bei Erscheinen von Ermittlungsbehörden ist der Geschäftsführer oder dessen Vertreter unverzüglich zu benachrichtigen.²³ Es muss nicht immer direkt gegen die Gesellschaft oder deren Geschäftsführer, Vorstand bzw. einen der Gesellschafter oder einen Aufsichtsrat ermittelt werden. Oftmals und gerade bei Auslandsgeschäften kann oft gegen Kunden oder Geschäftspartner des Unternehmens ermittelt werden. Ein oder zwei Mitarbeiter, nach Möglichkeit leitende Angestellte oder Prokuristen des Unternehmens als Mitglieder des Kriseninterventionsteams, sollen sich dem Einsatzleiter als ausschließliche Gesprächspartner vorstellen. Es ist zu empfehlen, dass sich stets zwei Mitarbeiter melden, da in diesem Fall noch ein weiterer Zeuge vorliegt. Spontanäußerungen von Mitarbeitern sind zu vermeiden und diesen bereits im Vorfeld zu untersagen. Mitarbeiter sollten grundsätzlich nichts sagen.

²² Hild/Hild, Im Fadenkreuz der Steuerfahnder, 1999, S. 11.

²³ Streck/Spatscheck, Die Steuerfahndung, 4. Aufl. 2006, S. 9; Streck, Die Steuerfahndung, S. 125; Kaligin, Keine Angst vor Betriebsprüfung und Steuerfahndung, 2002, S. 76.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 8: Benachrichtigung eines Rechtsanwalts und/oder Steuerberaters

Zudem muss unverzüglich der Rechtsanwalt und/oder Steuerberater des Unternehmens informiert werden.²⁴ Die Ermittlungsbeamten sind jedoch nicht verpflichtet, bis zum Eintreffen des Geschäftsführers oder des Anwalts zu warten. Erfahrungsgemäß werden jedoch Wartezeiten bis zu 30 Minuten hingenommen. In der Regel gibt es keine Probleme bei der Kontaktaufnahme. Sollten ermittelnde Beamte ausnahmsweise die Anwesenheit eines Rechtsanwalts unterbinden wollen, ist diesem Vorgehen mit dem Argument zu begegnen, dass sich im Ermittlungsverfahren jeder Zeuge oder ein sonstiger Betroffener einen Rechtsbeistand zuziehen kann. Vor einer Aussage – auch der Zeugen – sollte immer mit einem Rechtsanwalt gesprochen werden. Ermittlungsbeamte neigen dazu, zu erklären, die Sache sei harmlos und es sei besser, „gleich eine Aussage zu machen“; ein Anwalt könne da auch nicht helfen. Die anschließend gefertigten Aktenvermerke der Beamten wirken ernüchternd. Befragungen sind regelmäßig einseitig; Entlastendes fehlt regelmäßig in diesen Aktenvermerken.²⁵

VERHALTENSEMPFEHLUNG 9: Legitimationsprüfung der Ermittler

Der Mitarbeiter, der die Ermittlungsbeamten empfängt, stellt sich mit Namen und Funktion vor und bittet diese, sich auszuweisen. Nach Möglichkeit sollten Namen, Dienststellen und Inspektion aller Ermittler festgehalten werden.²⁶ Andernfalls sollte der Leiter der Durchsuchungsaktion gebeten werden, eine Liste aller beteiligten Ermittler zu übergeben.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 10: Prüfung des Durchsuchungsbeschlusses als rechtliche Grundlage einer Durchsuchungsmaßnahme

Der räumliche Umfang der Durchsuchung bestimmt sich nach dem Inhalt des richterlichen Durchsuchungsbeschlusses, der aus diesem Grund von elementarer Bedeutung ist. Der Durchsuchungsbeschluss – umgangssprachlich Durchsuchungsbefehl genannt – ist auf folgende Punkte zu überprüfen:

Prüfung des Durchsuchungsbefehls:

1. Er darf nicht älter als sechs Monate sein.
2. Nur die darin genannten Räumlichkeiten dürfen betreten werden; andere Räume nicht.
3. Die Bezeichnung „Durchsuchung der Geschäftsräume der X-GmbH“ genügt.
4. Andere Räume, z. B. private Räume oder benachbarte Unternehmen dürfen nicht betreten werden; gegebenenfalls (Unter-)Mietvertrag vorzeigen.
5. Es ist weiter zu entscheiden, ob es sich um eine Durchsuchung nach § 102 StPO (Durchsuchung beim Verdächtigen) oder nach § 103 StPO (Durchsuchung bei anderen Personen) handelt. Hierauf ist vor Beginn der Durchsuchung der Ermittlungsbehörde hinzuweisen und sich entsprechend zu verhalten.²⁷ Dieses ist bei Unklarheit vom Unternehmen zu erfragen. Bei einer Durchsuchung bei anderen Personen (§ 103 StPO) müssen Verdachtsgründe benannt sein, warum sich die gesuchten Unterlagen bzw. Information des/der Dritten bei der Gesellschaft befinden sollen.
6. Ausnahmen sind Durchsuchungen wegen „Gefahr in Verzug“. Hier gelten besondere Regelungen und Voraussetzungen, die allerdings im Vorfeld mitgeteilt werden müssen. Wenn diese Gründe nicht einleuchtend erscheinen, sollte ein Widerspruch erklärt werden und schriftlich im Protokoll von der Ermittlungsbehörde vermerkt werden.

7. Es empfiehlt sich, von existentiellen Unterlagen bereits im Vorfeld Kopien anzufertigen und stets zu aktualisieren. Zwar lassen Beamte noch zu, im Rahmen der Durchsuchung Kopien zu fertigen, allerdings ist es besser, umfangreiches Aktenmaterial vorab zu kopieren. Das Fertigen von Duplikaten auf einer Sicherungsdiskette ermöglicht den unverzüglichen Fortgang der Arbeitsabläufe. Zu den essentiellen Unterlagen/Daten gehören regelmäßig:

- Kundendateien
- Rechnungen
- Vorgänge, mit denen täglich gearbeitet wird
- besonders relevante und wichtige Dokumente

Fehlt es an diesen zuvor benannten Voraussetzungen, ist der Durchsuchungsbeschluss unwirksam. Hierbei ist dringend zu empfehlen, der Durchsuchung und Beschlagnahme zu widersprechen und den Widerspruch im Protokoll schriftlich aufnehmen zu lassen.²⁸ Werden nach Dafürhalten des die Durchsuchung leitenden Mitarbeiters Unterlagen herausgesucht, die nicht von dem im Durchsuchungsbeschluss genannten Untersuchungszweck gedeckt sind, ist hierüber unverzüglich eine schriftliche Notiz anzufertigen, die an die Rechtsabteilung bzw. an den externen Rechtsbeistand weiterzuleiten ist.

b) Rechte der Ermittlungsbehörde während der Durchsuchung

Die Ermittlungsbehörde hat entsprechend dem Durchsuchungsbeschluss das Recht, die Räumlichkeiten zu betreten. Durchsuchungen darf regelmäßig nur der Richter oder Staatsanwalt bzw. die Steuerfahndung durchführen. In Ausnahmefällen, auf Anordnung und bei „Gefahr in Verzug“ können auch die Ermittlungsbeamten eine Durchsuchung durchführen. Hierbei gelten besondere Voraussetzungen und Zeugen müssen hinzugezogen werden. Es empfiehlt sich daher, den Widerspruch zu erklären und den Widerspruch ebenfalls protokollieren zu lassen. Hierbei dürfen Unterlagen, Akten sowie Soft- und Hardware beschlagnahmt werden. Behältnisse (Tresor, Schrank, Schubladen etc.) dürfen gewaltsam geöffnet werden. Nur Richter oder Staatsanwälte haben das Recht, Schriftstücke vollständig zu lesen. Polizeibeamte bzw. die Steuerfahndung dürfen nur eine grobe Sichtung vornehmen, und haben die Unterlagen verschlossen an den Staatsanwalt weiterzuleiten.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 11: Prüfung des Durchsuchungsprotokolls

Sämtliche Gegenstände und Papiere sowie erhobenen Widersprüche sind in einem Durchsuchungsprotokoll (Sicherstellungsverzeichnis) aufzuführen. Die auf den amtlichen Vordrucken vorhandenen Textbausteine sollten genau gelesen und vor dem Ankreuzen geprüft werden. Bei Formulierung gilt grundsätzlich: Je präziser desto besser. Von etwaigen nachfolgenden Formulierungen ist abzuraten: „25 Ordner mitgenommen“; sondern vielmehr: „Ein Ordner mit Steuerbescheid aus dem Jahr X, ein Ordner mit Unterlagen zu den Leasingfahrzeugen X, Y, Z“. In einzelnen Fällen ist es angezeigt, in das Protokoll genau aufzunehmen: „Schreiben des X an das Unternehmen Y vom 1.1.2005 im Original mitgenommen.“

²⁴ Der Eingriff der Steuerfahndung – Empfehlungen für den Steuerpflichtigen und den Steuerberater bei Durchsuchung und Beschlagnahme, StB 2003, 448 ff.
²⁵ Hild/Hild, Im Fadenkreuz der Steuerfahnder, 1999, S. 11; Bonenberger, Was tun, wenn die Steuerfahndung kommt?, zu entnehmen unter www.roedl.de/Checkliste_fuer_Steuerfahndung_Roedl.
²⁶ Der Eingriff der Steuerfahndung – Empfehlungen für den Steuerpflichtigen und den Steuerberater bei Durchsuchung und Beschlagnahme, StB 2003, 448 ff.
²⁷ Park, Handbuch Durchsuchung und Beschlagnahme, 2002, S. 15 ff., 55 ff.
²⁸ Park, Handbuch Durchsuchung und Beschlagnahme, 2002, S. 226; Hild/Hild, Im Fadenkreuz der Steuerfahnder, 1999, S. 25.

Gegebenenfalls sind die Unterlagen vor Zeugen zu übergeben und der Inhalt ist zu benennen. Falls die Polizei Unterlagen verliert, soll sie nicht behaupten können, der Ordner/das Papier sei nicht in dem Unternehmen gewesen. Eine unterschriebene und lesbare (verwertbare) Kopie des Protokolls bleibt im Unternehmen. Es empfiehlt sich weiter, den Namen und die Dienststelle sowie die Telefonnummer des ermittelnden Staatsanwalts oder Beamten aufzunehmen.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 12: Gespräche mit Ermittlern nie ohne Zeugenbeistand oder Anwalt

Im Verlauf einer Durchsuchung stellen die Ermittler häufig Fragen an Mitarbeiter. Zum Teil handelt es sich dabei um zulässige rein informatorische Fragen; beispielsweise danach, wo welche Akten abgelegt sind. Zum Teil handelt es sich jedoch um Fragen zu konkreten Geschäftsvorfällen. Diese sollten im Rahmen einer Zeugenvernehmung beantwortet werden und unter Hinzuziehung eines Rechtsbeistandes. Erfahrungsgemäß versuchen die Ermittlungsbeamten stets Mitarbeiter im Verlauf einer Durchsuchung in Gespräche zu verwickeln. Die Mitarbeiter müssen sich darüber im Klaren sein, dass jede Äußerung von den Ermittlern in Vermerken schriftlich festgehalten wird. Meist werden die Gespräche auch von zwei Steuerfahndungsbeamten geführt, um auf mehrere Zeugen zurückgreifen zu können. Die Aussagen von Mitarbeitern sind in einem eventuellen späteren Strafverfahren in vollem Umfang verwertbar, möglicherweise auch gegen die Mitarbeiter, sofern sich diese selbst belastet haben. Jeder Mitarbeiter sollte aus diesem Grund zurückhaltend damit sein, Fragen zu beantworten.²⁹ Im Zweifelsfall sollte der Mitarbeiter immer fragen, ob es sich um eine Zeugenvernehmung handelt. Dann sollte er darauf bestehen, dass das dafür vorgesehene Verfahren unter Einschaltung eines Zeugenbeistandes eingehalten wird.

Da sich die Ermittlungsbeamten im Fall von Großunternehmen teils Tage in den hierfür vorgesehenen Räumen des Unternehmens aufhalten, ist darauf zu achten, dass sich zwischen den Mitarbeitern des Unternehmens, die für Auskünfte zur Verfügung stehen und den Ermittlern kein Vertrauensverhältnis entwickelt, aus dem heraus informelle Auskünfte erteilt werden. Beabsichtigt die Staatsanwaltschaft oder die Beamten der Buß- und Strafsachenstelle im Verlauf einer Durchsuchung, Mitarbeiter als Zeugen zu vernehmen, ist darauf zu achten, dass

- eine ordnungsgemäße Belehrung des Mitarbeiters über sein Aussageverweigerungsrecht erfolgt;
- der Mitarbeiter einen Zeugenbeistand hinzuzieht.

Legt der Zeuge Wert darauf, dass ein Anwalt als Zeugenbeistand teilnimmt, ist der Staatsanwalt verpflichtet, abzuwarten. In der Regel führt dies dazu, dass die Zeugenvernehmung nicht während der Durchsuchung stattfindet. Der Mitarbeiter ist darauf hinzuweisen, dass er als Zeuge nur vor der Staatsanwaltschaft oder der Bußgeld- und Strafsachenstelle des Finanzamts, der staatsanwaltschaftliche Befugnisse übertragen sind, auszusagen hat.

c) Rechte und Pflichten der Zeugen

Zeugenaussagen müssen des Weiteren wahrheitsgemäß und vollständig sein. Neben dem Zeugenverweigerungsrecht aufgrund von verwandtschaftlicher Beziehung kann der Zeuge im Rahmen des Auskunftsverweigerungsrechts nach § 55 StPO die Antwort auf die Frage verweigern, deren Beantwortung ihn selbst der Gefahr aussetzen

würde, wegen einer Straftat oder einer Ordnungswidrigkeit verfolgt zu werden. Dieses Auskunftsverweigerungsrecht berechtigt dazu, die gesamte Aussage zu verweigern, wenn die Aussage insgesamt die Gefahr einer strafrechtlichen Verfolgung nach sich ziehen würde. Kein Zeugnisverweigerungsrecht besteht durch Berufung auf das Bankgeheimnis. Der Zeuge ist grundsätzlich nur verpflichtet, Tatsachen zu bekunden, die er aus eigener Erfahrung oder Kenntnis weiß. Wertungen, Spekulationen oder Meinungen sollten nicht geäußert werden. Der Zeuge sollte darauf bestehen, die Niederschrift über seine Vernehmung selbst nochmals durchzulesen. Er hat keinen Anspruch darauf, eine Kopie des Protokolls zu behalten. Der Zeuge sollte dennoch um eine Kopie bitten. Häufig wird dieser Bitte entsprochen. Der Zeuge kann jedoch Notizen über seine Vernehmung fertigen.

Nicht selten wird Mitarbeitern zu Beginn oder im Verlauf der Durchsuchungsaktion mitgeteilt, dass gegen sie ein Ermittlungsverfahren eingeleitet wird. Wenn die Ermittlungsbeamten versuchen, den Mitarbeiter sofort als Beschuldigten zu vernehmen, ist er darauf hinzuweisen, dass es ihm nach dem Gesetz freisteht, sich zu der Beschuldigung zu äußern oder nicht zur Sache auszusagen und er jederzeit einen von ihm gewählten Verteidiger beziehen kann.³⁰ Die Beschuldigten müssen Angaben zur Person machen. Falls sie die Aussage zur Sache verweigern, ist keine Begründung nötig. Belastende Rückschlüsse hieraus sind nicht zulässig und werden nach allgemeinen Erfahrungen auch nicht gezogen. Empfehlenswert ist in jedem Fall, dass sich der Beschuldigte nicht spontan zur Sache äußert, sondern einen in Strafrecht versierten Anwalt befragt, da sich nur diesem das ganze Ausmaß des Rechtsfalls erschließen wird.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 13: Kommunikation im Krisenfall³¹

Der Unternehmenskommunikation kommt im Krisenfall eine erhebliche Bedeutung zu. Eine zögerliche oder falsche Krisenkommunikation kann den Imageschaden für das betroffene Unternehmen deutlich erhöhen. Staatsanwaltschaft wie Fahndungsbehörden können über gezielte öffentliche Äußerungen den Druck auf betroffene Unternehmer erhöhen.³² Ohne aktives Eingreifen kann sich die öffentliche Diskussion schnell verselbstständigen.

Die gerne als „Krisen-PR“ vermarktete Kommunikationsstrategie im Krisenfall ist im Idealfall Bestandteil der etablierten, integrierten Unternehmenskommunikation. Unternehmen, die bisher wenig Kontakt mit der Öffentlichkeit, insbesondere mit der Presse gehabt haben, tun sich erfahrungsgemäß schwer, im Rahmen der Konfrontation mit den Fahndungsbehörden die richtigen Entscheidungen für die Schadensminimierung zu treffen.

Von größter Bedeutung ist es im Krisenfall, Mitarbeiter, Kunden, Multiplikatoren und die Presse so zu informieren, dass das Unternehmen die Oberhand als Nachrichtenquelle behält. Denn wo keine konkreten Informationen vorhanden sind, entstehen Gerüchte, die dem Unternehmen langfristig schaden können. Journalisten, die auf Anfrage keine Auskunft erhalten, haben ihre Sorgfaltspflicht gemäß Ziffer 2 des Pressekodex³³ erfüllt, dem Unternehmen die Möglichkeit einer

²⁹ Hild/Hild, Im Fadenkreuz der Steuerfahndung, 1999, S. 22.

³⁰ Streck, Die Steuerfahndung, S. 163.

³¹ Vgl. Matthias Struwe, „Krisen-PR im Falle der Steuerfahndung“, unveröffentlichtes Vortragsmanuskript vom 14.11.2006.

³² Vgl. als besonders drastisches Beispiel die Verhaftung des ehemaligen Vorstands der Deutschen Post AG, Klaus Zumwinkel, am 14.2.2008 vor laufenden Fernsehkameras und in Anwesenheit zahlreicher Journalisten. Exemplarisch: *Słódzyk*, Handelsblatt v. 15.2.2008, 2.

³³ Deutscher Presserat, Publizistische Grundsätze (Pressekodex), Bonn, 2006, 4.

Stellungnahme einzuräumen. Schweigt das Unternehmen, wird die Presse auf andere Informanten zurückgreifen, deren Aussagen nicht kontrollierbar sind.

Die Pressearbeit im Krisenfall sollte langfristig angelegt sein. Denn auch wenn nach dem Besuch der Steuerfahndung wieder Ruhe einkehrt, ist stets damit zu rechnen, dass Mitarbeiter, Kunden und die Presse den Fall weiterverfolgen. Der Abschluss der Ermittlungen, eine eventuelle Anklage oder ein Gerichtsprozess erfordern eine kontinuierliche Kommunikation nach innen und nach außen, um Vertrauen zu gewinnen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Verfügt das Unternehmen über keine Presseabteilung, ist es ratsam, einen erfahrenen Berater hinzuzuziehen, der auch über den Krisenfall hinaus eine kontinuierliche Pressearbeit aufbauen und betreuen kann.

ALLGEMEINE VERHALTENSREGEL: Keine Aggressivität gegenüber Ermittlungsbeamten

Den Beamten sollte keine Aggressivität entgegengebracht werden, sondern eine professionelle Gelassenheit. Eine Eskalation der Situation ist in jedem Fall zu vermeiden. In einem angenehmen Klima – Freundlichkeit, Kaffee, etc. – zwischen Ermittlungsbehörde und Unternehmen, lassen sich nicht selten zusätzlich interessante Informationen für das Unternehmen gewinnen.³⁴ Vereinzelt sind Hintergründe zu der Strafsache zu erfahren, z. B. wer ist der Anzeigenerstatter, um welche Zeiträume geht es, was interessiert die Ermittlungsbehörde (noch) nicht, etc. Bei jeder Durchsuchungsaktion muss das Ziel sein, dass diese diskret, ohne Außenwirkung und Kenntnis Dritter (Kunden, Presse) durchgeführt wird. Erfahrungsgemäß trägt hierzu bei, dass, wenn eine Kooperation mit den Behörden gewünscht ist, die betroffenen Abteilungen sich daran halten und die Maßnahmen entsprechend begleiten. In Absprache mit den Ermittlungsbeamten soll erreicht werden, dass die Durchsuchung den Geschäftsverkehr und die Arbeitsabläufe so wenig wie möglich beeinträchtigt werden.

„GOLDENE“ VERHALTENSREGEL: Keinen Haftgrund liefern!

Es dürfen keine Maßnahmen ergriffen werden, die die Durchsuchung behindern. Ein derartiges Verhalten kann strafbar sein (Strafvereitelung, Widerstand gegen Vollstreckungsbeamte, etc.).³⁵ Folgendes Verhalten ist auf jeden Fall zu unterlassen:

- Unterlagen vernichten
- Auslandsreisen genau im Zeitpunkt der Maßnahme
- Zeugenbeeinflussung

Unabhängig hiervon besteht keine rechtliche Verpflichtung zu einer aktiven Mitwirkung an Durchsuchungs- und Beschlagnahmemaßnahmen. Abhängig von der jeweiligen Sachlage kann es sogar sinnvoll sein, die Behörden nach Unterlagen suchen zu lassen, auch wenn dies dem Durchsuchungsklima in der Regel abträglich sein dürfte. In diesem Zusammenhang gilt der allgemeine Grundsatz: Überlegte Kooperation statt Verbrüderung.

3. Phase nach Durchführung der Maßnahme

VERHALTENSEMPFEHLUNG 14: Anfertigung eines Protokolls durch Mitarbeiter

Jeder Mitarbeiter, der von der Durchsuchungsaktion betroffen ist, sollte nach Beendigung eine Notiz über Umfang und Ablauf der Maß-

nahme sowie der bei ihm beschlagnahmten Unterlagen anfertigen. Auch die Fragen an die Mitarbeiter sollten stichwortartig festgehalten werden. Erfahrungsgemäß kann sich nach Ablauf der Durchsuchungsmaßnahme bereits nach Tagen niemand an den genauen Ablauf der Maßnahme erinnern. Außerdem können sich Durchsuchungen über mehrere Tage oder sogar Wochen erstrecken, so dass ein genauer Protokollierungsablauf erforderlich ist.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 15: Benachrichtigung von Kunden

Sofern sich aus der richterlichen Anordnung oder aus dem Verlauf der Durchsuchung in den beschlagnahmten Unterlagen ergibt, dass sich die Ermittlungen gegen bestimmte Kunden richten, bestehen keine Bedenken dagegen, diese Kunden auch zu benachrichtigen.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 16: Feedback des Krisenstabs

Des Weiteren sollte auch das Kriseninterventionsteam, soweit ein solches im Unternehmen besteht, ein Gedächtnisprotokoll anfertigen um den möglichst genauen Ablauf zu rekonstruieren und einen internen Bericht an die Unternehmensleitung weiterzureichen. Des Weiteren würde sich auch anbieten, im Anschluss an den Ernstfall eine Versammlung des Kriseninterventionsteams einzuberufen, an dem auch die Unternehmensleitung teilnimmt und ein Feedback dahingehend zu geben, was gut und was schlecht an der Maßnahme gelaufen ist und inwiefern man sich auf entsprechende weitere Maßnahmen der Ermittlungsbehörden vorbereiten kann.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 17: Kontaktaufnahme mit der Presse

Mit dem Leiter der Durchsuchungsaktion, in der Regel ein Staatsanwalt, sollte abgesprochen werden, dass die Pressestelle der Staatsanwaltschaft keine Mitteilung über die Durchsuchung herausgibt, und der Leiter der Presseabteilung des Unternehmens ist umgehend zu unterrichten. Eventuelle Presseanfragen sind zentral von der Presseabteilung zu bearbeiten. In diesem Zusammenhang können auch Kontakte, die im Vorfeld der Maßnahme zur Presse geknüpft worden sind, fruchtbar gemacht werden.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 18: Vorbereitet sein auf wiederholte Maßnahmen der Ermittlungsbehörden

Die Ermittlungsakten sollten durch einen versierten Strafverteidiger angefordert und aufbereitet werden, damit bei einem nochmaligen Erscheinen der Ermittlungsbehörden eine effiziente Verteidigung des Mandanten gewährleistet ist.

4. Phase zur Nachbereitung der Maßnahme

VERHALTENSEMPFEHLUNG 19: Aktualisieren des Notfallplans

Das Kriseninterventionsteam sollte nach Durchführung der Maßnahme eine Besprechung abhalten, in der die Aktualisierung des Notfallplans in Erwägung gezogen werden sollte. Dies gebietet sich auf Grundlage der während der Maßnahme gewonnenen Erkenntnisse. Es kann hierbei durchaus vorkommen, dass – wie die Erfahrung meistens lehrt – nicht alle Punkte berücksichtigt wurden und

³⁴ Scheer, Die Eingriffsbefugnisse der Steuerfahndung und gebotene Reaktionsmechanismen des Steuerbürgers, zu entnehmen unter www.dr.scheer.de/service/steuerf.pdf, S. 7 von 7.

³⁵ Scheer, Die Eingriffsbefugnisse der Steuerfahndung und gebotene Reaktionsmechanismen des Steuerbürgers, zu entnehmen unter www.dr.scheer.de/service/steuerf.pdf, S. 6 von 7.

deshalb eine Erweiterung des Notfallplans durchzuführen ist. Der Notfallplan ist mindestens einmal im Jahr auf Wiedervorlage zu setzen.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 20: Nachschulung der Mitarbeiter

Entsprechend der Aktualisierung des Notfallplans ist es sinnvoll, auch die Mitarbeiter wiederholt zu schulen und auf die ständig wechselnden Anforderungen hinzuweisen.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 21: Rekrutierung von Neumitarbeitern für das Kriseninterventionsteam

Sobald es absehbar ist, dass ein Mitglied des Kriseninterventionsteams das Unternehmen verlässt oder für längere Zeit wegen Krankheit, Mutterschutz etc. ausfällt, ist nach einem geeigneten Nachfolger oder einer Nachfolgerin zu suchen.

VERHALTENSEMPFEHLUNG 22: Diskussion der Maßnahme mit dem Pressesprecher des Unternehmens

Damit im Interesse des Unternehmens „negative Publicity“ vermieden wird, sollte der Leiter der Presseabteilung oder ein in Pressefragen versierter Mitarbeiter zu den Ermittlungsmaßnahmen eine kurze Stellungnahme z.B. in den Unternehmensnachrichten abgeben.

Die Stärke der Steuerfahndung liegt in der „Schockwirkung ihres Erscheinens“. Die Begleitumstände einer Fahndungsmaßnahme können und sollen dazu führen, dass der Betroffene sofort umfänglich aussagt oder sich rechtfertigen möchte, um die Peinlichkeit des Verfahrens schnellstens abzuwenden. Diese Empfindung wird die Steuerfahndung fördern, denn das „Geständnis“ ist und bleibt das beste Beweismittel gegen den Geständigen. Es entbindet die Steuerfahndung von den mit einer zunehmenden Verfahrensdauer regelmäßig wachsenden Schwierigkeiten, die Nachweise für die zumeist überzogen angenommenen Verkürzungstatbestände erbringen zu müssen. Schweigen und Nichtstun entsprechen daher – gerade am Anfang des Verfahrens – vernünftigem Bürgerverhalten. Erscheint mithin die Steuerfahndung zur Durchsuchung, so sollte jedem Betroffenen klar sein, dass die „Steuerpolizei“ gekommen ist. Besonnenes und kontrolliertes Verhalten ist deshalb notwendig.

V. Fazit

Die zuvor dargestellten Verfahrensempfehlungen zeigen, dass bereits einfachste Maßnahmen durchaus effektiv sein können. Um jedoch im Krisenfall nicht unkontrollierten Aktionismus und den Zufall walten zu lassen, ist es sinnvoll, einen entsprechenden Krisen- bzw. Notfallplan für das Unternehmen aufzustellen. Der Krisen- bzw. Notfallplan beinhaltet die zuvor benannten Sofortmaßnahmen sowie geeignete Verhaltensregeln.

Diese Maßnahmen dienen dem Krisenmanagement und sind daher unverzichtbarer Bestandteil eines zeitgerechten und effektiven Risikomanagements. Die Vorteile dieses Risikomanagements und deren Zusammenhang mit der Corporate Compliance-Organisation werden diejenigen schätzen, die bereits einen Krisenfall durch staatliche Ermittlungsmaßnahmen im Unternehmen haben erleben müssen. Erst in der Krise offenbart sich der entscheidende Vorteil eines formalisierten Krisenmanagements im Rahmen der unternehmerischen Corporate Compliance-Organisation.

// Autoren

José A. Campos Nave, EMBA (Accounting & Controlling) ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht, Partner und Niederlassungsleiter im Eschborner Büro der internationalen Sozietät Rödl & Partner. Mitglied des Führungskreises Wirtschaftsrecht und Head of Corporate Compliance bei Rödl & Partner. Lehrbeauftragter an der FH Frankfurt a. M. und Referent im FAZ-Institut.



Saskia Bonenberger ist Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin, Diplom-Kauffrau, Diplom-Finanzwirt, Leiterin der multidisziplinären Abteilung „Prävention & Verteidigung“, Partnerin im Nürnberger Stammhaus der internationalen Sozietät Rödl & Partner, Lehrbeauftragte und Referentin zahlreicher Institute, Organisationen und Unternehmen.

