

«Gier frisst Hirn»

Ivo Hoppler, 53, ist einer der erfahrensten Experten des Landes, was Wirtschaftskriminalität betrifft. Er bekämpfte sie als Staatsanwalt im Kanton Zürich und als Untersuchungsrichter im Kanton Aargau. 2007 wechselte er in die Privatwirtschaft. Heute hilft Hoppler Unternehmen, sich vor Kriminellen zu schützen. Er kennt die Abgründe der menschlichen Natur und sagt trotzdem: „Ich habe mir ein positives Welt- und Menschenbild bewahrt.“

Herr Hoppler, Sie sind bei PriceWaterhouseCoopers Partner Forensic Services & Corporate Resilience. Was verstehen Sie unter Corporate Resilience?

Resilience bedeutet Widerstandsfähigkeit. Wir versuchen Unternehmen widerstandsfähiger gegenüber zukünftigen, potentiell schädigenden Ereignissen, Haftungsansprüchen und Kollateralschäden zu machen. Dazu gehören unter anderem alle Aspekte wirtschaftsbezogener Delikte, zum Beispiel Korruption, Betrug, Data Leakage, Cybercrime, etc., aber auch reputationsschädigende Faktoren wie etwa Kinder- oder Schwarzarbeit, Steuerthemen und ähnliches. Corporate Resilience ist proaktiv auf mögliche interne und externe Schwachstellen eines Unternehmens ausgerichtet. Wir versuchen, mit forensischen Analysen solche Schwachstellen aufzudecken und dann dem Management die Grundlage für eine Verbesserung der Compliance und der Prozesse zu liefern. Während also zum Beispiel die Forensik sozusagen im Nachhinein kommt und nach einem Ereignis den Sachverhalt abklärt, möchten wir mit der Corporate Resilience präventiv wirken und Delikte im Voraus verhindern. Natürlich sind wir auch in der Lage bei einem eingetretenen Ereignis den Sachverhalt professionell zu erstellen.

Welcher Art sind die häufigsten Fälle von Wirtschaftskriminalität, mit denen Sie zu tun haben?

In meinem Bereich ist sicher die Korruption im In- und Ausland eines der ganz zentralen Themen. Wir haben viele Klienten aus der Exportindustrie. Dort sind die Antikorruptionsgesetze der USA, der *Foreign Corrupt Practices Act*, und von Grossbritannien, der *Bribery Act*, Fixpunkte Beide Gesetze haben ja einen weltweiten Anwendungsbereich. Aber auch die Embargogesetze verschiedener Länder und die „bekannten“ Geldwäschereithemen generieren Beratungsbedarf. Ein weiteres grosses Tätigkeitsfeld ist der Datendiebstahl beziehungsweise der Datenverlust.

...zum Beispiel die diversen CDs mit gestohlenen Bankkundendaten und den Fall des ehemaligen Nationalbank-Präsidenten Philipp Hildebrand ...

Das treibt natürlich die Finanzindustrie sehr um. Die Frage der Datensicherheit ist aber auch für Versicherungen oder für Spitäler zentral. Stellen Sie sich nur vor, eine berühmte Person liege mit einer stigmatisierten Krankheit in einem Spital – und ihre Krankenakte werde gestohlen. Immer aktuell sind auch die traditionellen Themen Werkspionage und Betrug.

Was kann ein Unternehmen gegen Wirtschaftskriminalität vorkehren?

Es braucht vor allem die klare Ansage vom obersten Management: „Wir tolerieren kein gesetzes- oder regelwidriges Verhalten. Das gibt es bei uns nicht.“ Nehmen Sie das Beispiel Siemens: Nach einer grossen Korruptionsaffäre machte

das Unternehmen eine völlige Kehrwende und tauschte das ganze Management aus. Heute ist Siemens ein Vorbild, selbst in heiklen Ländern. Gibt es in „kritischen“ Ländern eine grosse Ausschreibung, arbeitet Siemens mit NGOs und sogar der möglichen Konkurrenz zusammen und verlangt von der Regierung, dass klare Vergaberegeln ausgearbeitet werden. Aus meiner Sicht ist solches Vorgehen nachhaltig und gewährleistet faire Vergabeprozesse.

Das ist sozusagen die unternehmenskulturelle Perspektive. Gibt es auch strukturelle Vorkehrungen, die helfen?

Sicher, neben diesem Bekenntnis zur Zero-Tolerance-Politik ist eine klar strukturierte und gut ausgestattete Compliance-Abteilung etwas vom Wichtigsten. Es kann in jeder Firma immer etwas passieren, aber eine gute Compliance und ein geschultes „Internal Audit“ können früher darauf stossen und schneller darauf reagieren. Ich verstehe Corporate Resilience, also die Verhinderung, Bekämpfung und Aufklärung der Wirtschaftskriminalität, als einen grossen Kreis, der die Corporate Governance, die Compliance, das Internal Audit und die Untersuchung umfasst. Das kostet, das ist für ein Unternehmen teuer. Aber es ist wesentlich preiswerter, als wenn man in einen grossen Fall verwickelt wird. Reputation ist das teuerste und verderblichste Gut. Last but not least wirkt auch Wertschätzung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber präventiv.

Was sind die ersten Schritte, wenn Sie von einem Unternehmen kontaktiert werden?

Wir unterschreiben meist eine Geheimhalteerklärung, noch bevor wir das Mandat haben um den Austausch sensibler Informationen zu ermöglichen. Dann legen wir der Führung dar, was wir machen können, wie wir konkret vorgehen und was das kostet. Einer der ersten Schritte ist heute immer die Datensicherung - ob es nun um einen grossen Fall von Korruption oder um Betrug durch einen Mitarbeiter geht. Unsere Statistik zeigt: 92 Prozent aller wichtigen Informationen liegen heute auf dem Server oder auf dem Laptop, auf dem iPhone oder sogar auf dem GPS im Auto – sind also elektronische Daten. Diese Informationen sind unerlässlich, wenn Sie den Sachverhalt abklären wollen. Wir gehen möglichst neutral vor, wenn wir den Sachverhalt ermitteln. Wir sorgen dafür, dass unsere Ergebnisse nötigenfalls vor Gericht verwertbar sind. Unsere Untersuchung muss vor Gericht bestehen können, zum Beispiel wenn es später um arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen geht.

Wieso kommen Unternehmen zu Ihnen und gehen nicht zur Polizei?

Polizei bedeutet meist auch Staatsanwaltschaft und eventuell ein öffentliches Verfahren. Solche Öffentlichkeit aber ist selten gut fürs Geschäft, erst recht nicht, wenn man ein gravierendes Problem hat. Wenn wir gerufen werden, haben wir nicht die Verpflichtung, die Behörden einzuschalten, auch bei Offizialdelikten nicht. Wir können Verdachtsmomente wegen Diebstahls oder Betrugs diskret im Unternehmen abklären und den Sachverhalt erstellen. Die Firma kann dann selber entscheiden, was sie machen kann oder machen will. Sie sichert sich sozusagen die Lufthoheit, gewinnt also Handlungsoptionen, wenn sie einen Verdacht so abklären lässt.

Was sind die Vorteile davon?

Die Behörden verfolgen ja andere Ziele als ein Unternehmen. Behördliche Untersuchungen können sich über eine längere Zeit hinziehen. Als Firma wollen Sie aber Ihre Kunden und Mitarbeiter schützen und schnell wieder zurück ins Geschäft. Ein anderer Aspekt: Manchmal weiss man am Anfang auch gar nicht, was überhaupt los ist. Ich untersuchte einmal im Auftrag einer Firma einen vermeintlichen Betrugsfall. Die Firma verlor sehr viel Geld und wusste nicht wieso. Am Schluss zeigte sich, dass es sich nicht um einen Betrug gehandelt hatte, sondern um einen simplen, aber sehr grossen Kalkulationsfehler. Das war Unvermögen und kein Delikt. Da wäre es peinlich gewesen, man hätte die Polizei zugezogen.

Wenn wir von den Tätern sprechen: Gibt es Gemeinsamkeiten in deren Persönlichkeit?

Ich möchte nicht zu stark generalisieren, aber oft sind Täter in der Art Wirtschaftskrimineller, in ihrer Persönlichkeitsstruktur gekennzeichnet durch Wesensmerkmale wie erhöhte Risikobereitschaft, Reizhunger und eingeschränkte Fähigkeit, unter Einhaltung der Regeln zum Erfolg zu gelangen. Weitere Kennzeichen sind die Unfähigkeit zum Aufschieben von Bedürfnissen sowie die Gier nach Anerkennung/Geltung, Impulsivität und hochgradiges Konkurrenzdenken. Zu den Merkmalen gehören ferner Narzissmus (labiles Selbstwertgefühl), Gewissenlosigkeit und etwas, was in der Psychiatrie bei der Beschreibung von Erleben und Verhaltensweisen bei Persönlichkeiten, als externale Kontrollüberzeugungen bezeichnet wird (Schuld und Verantwortung wird nach aussen delegiert: die anderen haben es ja auch immer so gemacht; wenn die Bank den Kredit nicht gestrichen hätte, wäre gar nichts passiert usw.). Nach diesen Merkmalen müsste im Rahmen von Assessments zwingend gesucht werden (insbesondere nach dem letztgenannten), um mögliche Täterprofile bzw. Risikomerkmale zu erkennen.

Kann man das überhaupt?

Der Thurgauer Psychiater Dr. med. Thomas Knecht hat kürzlich an der HSG auf psychologische Testverfahren aufmerksam gemacht, die in Kombination mit der klinischen Einschätzung eines erfahrenen psychiatrisch-psychologischen Forensikers viel versprechend scheinen. Diesbezüglich bin ich als Jurist, nicht der Fachexperte, um vertieft auf das Thema einzugehen. Laut Knecht bieten diese Tests offenbar eine valide Möglichkeit, standardisiert und systematisch und damit auch nachvollziehbar, zu prüfen, ob bei einer Person Faktoren vorhanden sind, die auf prädisponierende Wesensmerkmale hinweisen. Das bietet für Fachkräfte (v.a. forensische Psychiater, Psychologen etc.), die sich mit diesen Themen auseinandersetzen, ganz neue Dimensionen. In der juristischen Forensik und in der Wirtschaft allgemein, wird dieses Potential noch kaum genutzt.

Wie würden Sie einige Merkmale eines Wirtschaftskriminellen beschreiben?

Unter Berücksichtigung, dass es sich auch gemäss Fachliteratur bei Wirtschaftskriminellen nicht um eine vollständig einheitliche Täterpopulation handelt in Bezug auf die oben genannten Kriterien, habe ich die persönliche Erfahrung gemacht, dass sämtlichen Tätern, denen ich beruflich begegnet bin eine sog. machiavellische Intelligenz eigen war. Damit ist eine phylogenetisch (in

der Menschheitsentwicklung) weit ältere als die technische Intelligenz gemeint, nämlich die soziale Intelligenz. Diese ist durch diejenigen Denkfähigkeiten gekennzeichnet, welche es einem Täter erlauben, die Reaktionsbereitschaft anderer zu erkennen, dieselbe zu manipulieren und den anderen zur Befriedigung der eigenen Interessen einzusetzen - in der Regel ohne dass der andere dies zeitweilig bemerkt. Hierbei gehen sie meist mit einem oberflächlichen Charme vor, wirken selbstbewusst, wissen zu überzeugen. Stellt man sich ihnen jedoch kritisch entgegen, werden sie im Rahmen des oben erwähnten unsicheren Selbstwertes rasch angriffig und verletzen den Kritiker mittels Degradierung desselben auf der ganz persönlichen Ebene, was wiederum in der Mehrzahl der Fälle dazu führt, dass ein kritisches Hinterfragen unterbleibt.

Sind nicht ein Teil der aufgeführten, positiv belegten Merkmale wie Selbstbewusstsein, Überzeugungsfähigkeit, Proaktivität usw. gerade auch Merkmale die in der Wirtschaft explizit gesucht werden, also solche, die auch erfolgreiche Menschen auszeichnen?

Das ist genau eines der Probleme. Auch ein charismatischer Führer ist eloquent, charmant, dominant und weiss, was er will. Diese Punkte, die wir bei Wirtschaftsführern positiv bewerten, treten in Bezug auf das Erscheinungsbild auch bei Wirtschaftskriminellen auf. Hier sind sie aber Ausdruck und Machtmittel einer soziopathischen Persönlichkeitsstruktur. Dies unterstreicht, dass eben nach der darunterliegenden Charakterstruktur geforscht werden muss, da sich ein erfolgreicher „unbescholtener“ Manager auf der äusseren Ebene zumindest kurz- bis mittelfristig zuweilen kaum unterscheiden lässt.

Was sind typische Warnsignale?

Ich halte mich an ein einfaches Motto: Man kann das System auf die lange Sicht nicht betrügen. Wenn zum Beispiel ein Wertpapier- oder Devisenhändler konstant besser ist als der Gesamtmarkt, werde ich persönlich misstrauisch. Es gibt Ausnahmetalente, natürlich, es gibt geniale Leute - aber die sind sehr dünn gesät. Per Definition kann der Durchschnitt nicht besser sein als das ganze System. Und Gewinn muss aus Mehrwert bestehen, alles andere geht systemisch nicht auf. Auf dieser Basis schafft ein Manager im optimalen Fall Mehrwert für das ihm anvertraute Unternehmen bzw. Tätigkeitsfeld, wohingegen der Wirtschaftskriminelle ausschliesslich die eigenen Interessen im Fokus hat. Letzter also (in der Regel bei persönlichkeitsbedingtem fehlendem Empfinden für Recht und Unrecht) ein Wirtschaftssystem parasitär ausräubert.

Gibt es einen ganz generellen Ratschlag, den Sie dem Management einer Firma empfehlen?

Man muss den Markt, in dem man sich bewegt, kennen. Man muss seine Handelspartner kennen, gerade in sensitiven Ländern. Was man nicht versteht, soll man nicht machen. Man darf sich nicht von Gier leiten lassen, denn Gier frisst Hirn. Und vor allem: Man muss alle Gesetze einhalten. In Boom-Zeiten ist das leichter als in Krisenzeiten. Wenn man aber zum Beispiel Schmiergelder bezahlt, um schneller etwas exportieren zu können, wird man erpressbar. Das ist auf keinen Fall nachhaltig. Und jeder Manager, der damit liebäugelt, muss wissen: Hier funktioniert der Markt. Die Firma wird einen Korruptionsfall wahrscheinlich überleben. Der Manager aber, der sich nicht korrekt verhalten hat, wird bestimmt fallen gelassen.

Sie haben als Staatsanwalt, als Untersuchungsrichter und in der Privatwirtschaft grosse Erfahrungen in der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität gemacht. Wo sehen Sie die Vorteile der Privatwirtschaft gegenüber der öffentlichen Hand?

Schaut man sich ein Verfahren als ein Projekt an, so sind in der Privatwirtschaft die Ressourcen oftmals – aber nicht immer – besser verteilt. Es herrscht eine positive Konkurrenz, welche dazu zwingt, effektiv und effizient zu untersuchen. Das ist beim Staat nicht immer der Fall. So sind heute moderne Review-Tools Standard, ansonsten man Datenmengen im Terrabyte Bereich gar nicht handhaben könnte.

Nach Ihrer Erfahrung: Wirken Strafen abschreckend?

Da fusse ich auf Cesare Lombroso, dem berühmten italienischen Gerichtsmediziner und Psychiater sowie Franz von Liszt mit seinem „Zweckgedanken im Strafrecht“ im Marburger Programm, beide aus dem 19 Jahrhundert. Ich denke aber, dass Strafen allein wohl nicht so sehr abschrecken, denn eigentlich denkt der Täter, er werde nicht erwischt – dem muss entgegengewirkt werden. Im Privatbereich durch starke Corporate Governance, Compliance und Untersuchungen, im staatlichen Bereich durch effiziente, im Hinblick auf Personal und Ressourcen gut dotierte Strafverfolgungsbehörden.

Ist der Mensch gut oder böse?

Der Mensch ist nach meiner Erfahrung zu beiden Extremen fähig. Es gibt tatsächlich böse, hinterhältige und intrigante Menschen, die nur auf sich bezogen und auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind, also maligne Narzissten. Aber generell habe ich mir ein positives Welt- und Menschenbild bewahrt.