

Unternehmen scheitern Wirtschafters and Acquisitions

haben auch verbesserte Hilfsmittel
für ein Scheitern ortet der Autor
schlechten Strukturierung und der
Erfahrung. (Red.)

werden; sein direkter Zutritt zur Ge-
barung sollte gewährleistet sein.

reiche Käufer legen ihren Akquisitionen
eine Strategie zugrunde: Entweder geht es
um die Wahrnehmung gemeinsamer Aktivitäten,
ausser von Know-how oder die Restrukturierung.
Diese strategischen Ausrichtungen bedingen
die Fähigkeiten und Wissen zwischen den
Partnern und synchronisiert werden.
Die strategische Einordnung der zu überneh-
menden Firma und die Atmosphäre für den
Erfolg sind mitunter erfolgsbestimmend. Sie
sind die «due diligence» und die Verhandlungen.

Leitfaden zur Evaluation

Insätzlich sind in diesem Umfeld immer
Grundfragen zu beantworten: Ist die
Strategie richtig? Verfügen wir über die richtige
Strategie? Ist der Preis richtig? Ist die Durch-
führbarkeit richtig? Was den ersten Punkt angeht, so
sollten wir die Strategiefrage aus drei ver-
schiedenen Perspektiven zu betrachten: aus der
Sicht des Geschäftes («Wo und wie konkurrieren
wir?»), aus der Sicht des Gesamtunternehmens
(«Sind Risiko und Belohnung ausbalanciert?»).
Es geht darum, klare Ziele und die
Alternativen zu verfolgen. Finanzmärkte
sollten recht ungehalten und mit scharfen
Reaktionen auf Transaktionen kotierter Un-
ternehmen, die der strategischen Logik und der
Anforderungen entbehren. Die häufig genannten
ökonomischen, finanziellen und steuerlichen Syn-
thesen rechtfertigen selten hohe Prämien,
oft auch im Alleingang realisiert werden
können.

Information, und dies ist die Antwort
auf die zweite Frage, setzt eine sorgfältige Aus-
wertung der Strategie voraus und stützt sich auf
ein Verständnis der Marktdynamik und eine
Einschätzung der Passform und der Er-
gebnisse. Sie ist auf die Identifikation der Kern-
kräfte, auf deren Fokussierung, auf die finan-
ziellen und organisatorischen Strukturen und auf
die konkrete Umsetzung ausgerichtet. Eine pro-
fessionelle Bewertung, die Aufschlüsse über
die maximalen Preis, Chancen und Risiken, Aus-
sagen auf die Finanzausweise und die recht-
steuerliche und finanzielle Strukturierung
erfüllt oft nur die Shareholder-Value-Analyse.
Was nun die Frage nach dem Preis und dem
Wachstumspotenzial angeht, gibt es die For-
meln zur Ermittlung des Wertes. Der Unternehmense-
wert entspricht deshalb dem Marktpreis zuzüglich
der realisierten Wertungen. Der Unternehmenswert
ist also die Differenz. Warren Buffet meinte dazu:
Der Preis, was man bezahlt, der Wert ist, was man
erhält.

Weg zum Preis führt über die Gestaltung
der Alternativen, die alternative Preis-Methoden-
umfassen. Preis-Methoden-Pakete sollen
den optimalen Geldflüssen und die Finan-
zierung der Transaktion sichern, den Steuerauf-
schlag der Transaktion tief halten, steuerplanerisch
die Strukturen ermöglichen und zu akzeptablen
Gewinn- und Eigenkapitalausweisen führen.
Die Preisfindung sind zuverlässige Preisvor-
gaben auszuarbeiten, d. h. es müssen «Walk-
Price» und greifbare Investitions- bzw.

Andere Sorgfaltspflichten im Online-Banking Priorität für die Überwachungsaufgabe

Von Ralph Wyss*

Der Autor des nachstehenden Artikels ist der Auffassung, dass sich die Bemühungen der Schweizer Bankenaufsicht zur Verhinderung der Geldwäscherei hauptsächlich auf die Verschärfung formeller Identifikationspflichten konzentrieren. Damit würden aber die Marktchancen des Finanzplatzes im Online-Banking unnötig behindert. Sinnvoller wäre eine Verbesserung der laufenden Überwachung der Geschäftstätigkeit. (Red.)

Die Bekämpfung von Geldwäscherei bei Banken erfolgt nach dem Wortlaut des Geldwäschereigesetzes (GwG) in zwei Phasen. Bei der ersten Phase, der Aufnahme der Geschäftsbeziehung, hat die Bank die Vertragspartei zu identifizieren (Art. 3 GwG) sowie die wirtschaftlich berechnete Person festzustellen (Art. 4 GwG). Nach der Vereinbarung über die Standesregeln zur Sorgfaltspflicht der Banken (VSB 98) kann die Identifikation bei Kunden mit Wohnsitz in der Schweiz sowie weiteren Ländern mit gleichwertigem Zustellsystem durch Zustellung eines eingeschriebenen Briefes erfolgen. Bei der ersten Vorsprache des Kunden bei der Bank ist sodann eine persönliche Identifikation anhand eines amtlichen Ausweises nachzuholen. Bei schalterlosen Online-Banken kann diese persönliche Nachidentifikation nicht erfolgen.

Kombinierte Überwachung

Ist die Geschäftsbeziehung erst einmal eröffnet (zweite Phase), muss der Finanzintermediär diese angemessen überwachen und bei entstehenden Zweifeln über die wirtschaftliche Berechtigung diese erneut abklären (Art. 5 GwG). Überdies trifft den Finanzintermediär eine besondere Abklärungspflicht bei Auffälligkeiten in der laufenden Geschäftsbeziehung (Art. 6 GwG). In der Praxis wird diese Überwachung einerseits durch Filterprogramme sichergestellt, die typische Auffälligkeiten erkennen, andererseits durch den persönlichen Kundenberater, der zusätzliche Auffälligkeiten entdecken soll. Nur die Kombination beider Instrumente stellt eine angemessene Überwachung im Sinne des GwG sicher. Namentlich reicht es zur Erfüllung der Pflichten nach GwG nicht aus, ausschliesslich auf die formellen Regeln der VSB 98 abzustellen, wie sowohl die Eidgenössische Bankkommission (Rs. 98/1 Ziff. 10) wie auch das Bundesgericht (BGE 125 IV 139) bereits festgehalten haben.

Im Bereich der laufenden Überwachung zeichnen sich nun aber gerade bei Online-Banken Probleme ab. Der menschliche Kontakt zum Kunden geht gänzlich verloren. An die Stelle des Kundenberaters treten für Marketing-Zwecke entwickelte Profilierungssysteme, die möglichst viel Wissen über den Kunden sammeln und dieses dann gezielt für individualisierte Angebote an ihn verwenden. Damit verfügt die Bank zwar über viel mehr elektronische Informationen über den Kunden als früher, es fehlt jedoch der Bankmitarbeiter, der aus all diesen Informationen sowie aus dem persönlichen Gespräch mit dem Kunden gegebenenfalls Verdacht schöpft.

Daher drängt sich vor allem bei Online-Banken – aber nicht nur dort – die Verbesserung der laufenden Überwachung von Transaktionen auf. Der

* Der Autor ist Rechtsanwalt bei BBPL Meyer Lustenberger in St. Gallen, Obmann «Recht» der Klausurkommission für eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer und Mitglied der Arbeitsgruppe Cyberlaundering der Meldestelle für Geldwäscherei.

durch die Bank identifizierte Kunde kann nämlich seine Codes für den Zugang zu Konten ohne Kenntnis der Bank einem Dritten übertragen. Dieser wiederum kann sogar mit mehreren Identitäten gleichzeitig Transaktionen über diverse Konten bei verschiedenen Banken vornehmen, was der klassischen «Placierung» als zweiter Stufe der Geldwäscherei entspricht. Die fehlende menschliche Überwachung muss daher durch geeignete Systeme ersetzt werden. Dabei ist an moderne Data-Mining-Programme zu denken, die eine weitgehend automatisierte Überwachung laufender Geschäfte vornehmen. Zwar können auch solche Programme das Gespür von gut geschulten Bankmitarbeitern nicht generell ersetzen, doch können sie zumindest Auffälligkeiten aus sämtlichen verfügbaren Informationen der Bank erkennen und sich in einem Lernprozess laufend verbessern.

Mehr Kontrolle

Betrachtet man nun die derzeitigen Bestimmungen der Eidgenössischen Bankkommission (EBK) und der Schweizerischen Bankiervereinigung zu den Sorgfaltspflichten im Online-Banking, steht ausschliesslich die Verschärfung der Identifikationspflichten zur Diskussion. Geprüft wird die Variante, dass ab einer gewissen Betragsgrenze (oder sogar unabhängig davon) die persönliche Identifikation des Kunden durch Vorsprache oder durch eine notariell beglaubigte Passkopie erfolgen muss. Wie gezeigt wurde, zielt dieser Ansatz in die falsche Richtung. Die neuen Risiken im Online-Banking lassen sich nicht durch eine noch gründlichere und noch formellere Identifikation vermindern, sondern ausschliesslich durch eine verbesserte Überwachung der Geschäftsbeziehung. Kein international gesuchter Kriegsverbrecher wird wohl heute noch den Fehler machen, seine Gelder unter eigenem Namen bei einer Schweizer Bank anzulegen. Ebenso wenig wird der von einem Drogenhändler beauftragte Gehilfe auf einem Formular A den Namen des wirtschaftlich Berechtigten eintragen. Die Feststellung von Verdachtsmomenten ergibt erst die laufende Geschäftsbeziehung.

Durch weitere Formalien bei der Identifikation stellt sich der Finanzplatz Schweiz ein unnötiges Hindernis in der Entwicklung des Online-Banking in den Weg. Gerade die vermögenden ausländischen Privatkunden der Internet-Generation – nicht aber Geldwäscher – werden durch die hohe Hürde einer notariellen Beglaubigung wohl davon abgehalten, ein Konto bei einer Online-Bank zu eröffnen. Viel sinnvoller als die Schaffung neuer formeller Hürden wäre es, den Schritt in die digitale Zukunft zu machen und zum Beispiel qualifizierte digitale Zertifikate als Identifikationsmöglichkeit ausdrücklich zu anerkennen, wie dies im Fürstentum Liechtenstein geplant ist. Die Effizienz in der Bekämpfung von Geldwäscherei ist aber durch die Verbesserung der laufenden Überwachung zu steigern.

sich beanspruchen will und sich keine Gedanken über die Grösse des Kuchens macht.

Die Tücken beim Familienunternehmen

Es fällt Publikums-gesellschaften oft leichter als

entsprechen, halten sie ein Informationsmemorandum und genügend Daten bereit. Der innere Kreis der Unternehmensführung ist informiert. Der Verkaufsprozess ist so strukturiert, dass er der Entscheidungsfindung beider Parteien dient, die Verhandlungssituation über beim Verkäufer