

Joel Fischer* / Gabriel J. Müller**

Erstmalige gerichtliche Verurteilung eines Unternehmens gemäss Art. 102 Abs. 2 StGB wegen Bestechung fremder Amtsträger

Besprechung des erstinstanzlichen Urteils SK.2023.49 des schweizerischen Bundesstrafgerichts vom 31. Januar 2025

Inhaltsübersicht

- I. Einleitung und Kernsätze
- II. Sachverhalt und Prozessgeschichte
- III. Erwägungen und Entscheid
 1. Zuständigkeit und Verjährung
 2. Abschluss einer Bestechungsvereinbarung («*pacte corruptif*»)
 3. Verurteilung von A wegen passiver Bestechung fremder Amtsträger gemäss Art. 322^{septies} Abs. 2 StGB
 4. Verurteilung von B. und C. wegen passiver Bestechung fremder Amtsträger gemäss Art. 322^{septies} Abs. 1 StGB
 5. Strafbarkeit der D. Ltd. gemäss Art. 102 Abs. 2 StGB
 6. Strafzumessung
 7. Einziehung und Ausgleichsforderungen
- IV. Erläuterungen und Implikationen für die Praxis
 1. Natürliche Handlungseinheit bei Bestechungsdelikten und deren Auswirkung auf die Verjährung
 - 1.1. Restriktive Auslegung seit BGE 131 IV 83
 - 1.2. Argumentation des Bundesstrafgerichts in casu
 2. Indizienbasierter Nachweis der Bestechungsvereinbarung
 - 2.1. Der Indizienbeweis im Schweizer Strafprozess
 - 2.2. In casu herangezogene Indizien
 3. Unternehmensstrafbarkeit und Anforderungen an Compliance-Massnahmen zu deren Vermeidung
 - 3.1. Dogmatische Einordnung: Eigenständiger Unrechtsvorwurf an das Unternehmen
 - 3.2. Formale vs. Funktionale Compliance
 - 3.3. Hypothetische Kausalität des Organisationsversagens
 - 3.4. Massstab der Erforderlichkeit und Zumutbarkeit
 - 3.5. Heranziehung internationaler Soft Law Standards
 - 3.6. Tatbeteiligung der Geschäftsleitung als Sonderfall des Organisationsversagens
 - 3.7. Strafmildernde Wirkung nachträglicher Compliance-Massnahmen
 4. Fazit

I. Einleitung und Kernsätze

Mit dem vorliegend besprochenen Urteil SK.2023.49 vom 31. Januar 2025 hat die Strafkammer des Bundesstrafgerichts erstmals ein Unternehmen gestützt auf Art. 102 Abs. 2 StGB i.V.m. Art. 322^{septies} StGB wegen Bestechung

fremder Amtsträger verurteilt. Der Entscheid betrifft die D. Ltd., die damalige Muttergesellschaft des D.-Konzerns, deren COO C im Zusammenwirken mit dem Vermittler B über Offshore-Strukturen und Zwischengesellschaften Bestechungszahlungen von über EUR 4'000'000 an einen hochrangigen Mitarbeiter A. einer staatlichen angolanischen Gesellschaft leisteten, um Charter- und Bunkerverträge¹ zugunsten des Konzerns abzuschliessen. Das Bundesstrafgericht befand sämtliche Angeklagten für schuldig, A. wegen passiver, B. und C. wegen aktiver Bestechung fremder Amtsträger, und verurteilte die D. Ltd. zu einer Busse von CHF 3 Mio. sowie einer Ausgleichsforderung von rund USD 145 Mio. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig; mehrere Parteien haben Berufung eingelegt. Der Entscheid ist für die Praxis in mehrfacher Hinsicht von erheblicher Bedeutung und es lassen sich aus dem Entscheid die folgenden Kernsätze ableiten:

1. Der Nachweis einer Bestechungsvereinbarung nach Art. 322^{septies} StGB kann ohne Direktbeweis durch eine kumulative Würdigung sich gegenseitig stützender Indizien erbracht werden. Geheimhaltung und ungewöhnliche Offshore-Strukturen können als Indizien gewertet werden, die auf das Bestehen einer Bestechungsvereinbarung hindeuten.
2. Formale Compliance-Instrumente allein genügen der Organisationspflicht nach Art. 102 Abs. 2 StGB nicht. Insbesondere beim Einsatz externer Vermittler müssen erbrachte Leistungen und Zahlungsflüsse periodisch abgeglichen und kontrolliert werden. Der Entscheid konkretisiert erstmals den Massstab der Erforderlichkeit und Zumutbarkeit anhand von Risikoprofil, Unternehmensgrösse und Anzahl der Vermittler.
3. Die eigentliche ökonomische Konsequenz eines Organisationsversagens liegt nicht in der auf CHF 5 Mio. begrenzten Busse, sondern in der Gewinnabschöpfung nach Art. 70 ff. StGB, die auch mittelbare Vorteile wie eingesparte Finanzierungskosten erfasst und die Geldstrafe um ein Vielfaches übersteigen kann.

* Dr. JOEL FISCHER, Partner und Co-Head der Practice Group Interne Untersuchungen & Krisenmanagement bei Bär & Karrer AG.

** GABRIEL J. MÜLLER, Rechtsanwalt bei Bär & Karrer AG.

¹ *Bunkering* beschreibt das Betanken eines Schiffes mit Treibstoff für den Eigengebrauch; siehe auch: https://web.archive.org/web/20150107064443/http://www.mpa.gov.sg/sites/port_and_shipping/port/bunkering/bunkering.page, zuletzt besucht am 30. April 2026.

4. Internationale Soft-Law-Standards können als Anhaltspunkte herangezogen werden. Ihre Einhaltung allein schliesst jedoch eine strafrechtliche Verantwortlichkeit nicht aus. Letztendlich hängt diese von den konkreten Umständen und dem Risikoprofil des jeweiligen Falls ab.

Die nachfolgende Besprechung gliedert sich in drei Teile: Zunächst werden der Sachverhalt und die Prozessgeschichte dargestellt (II.), sodann die wesentlichen Erwägungen und der Entscheid des Bundesstrafgerichts zusammengefasst (III.) und schliesslich die zentralen Aspekte des Urteils für die Praxis erläutert, namentlich die natürliche Handlungseinheit bei Bestechungsdelikten, der Indizienbeweis, die Anforderungen an die Unternehmenscompliance zur Verhinderung potenziell strafrechtlich relevanter Konstellationen sowie den Stellenwert internationaler Soft-Law-Standards (IV.)

II. Sachverhalt und Prozessgeschichte

Der vorliegende erstinstanzliche Entscheid der Strafkammer des Bundesstrafgerichts vom 31. Januar 2025 (SK.2023.49) wurde in Folge einer Strafuntersuchung der Bundesanwaltschaft wegen Bestechung fremder Amtsträger (Art. 322^{septies} StGB) gefällt. Die Strafuntersuchung richtete sich gegen A., einen ehemaligen hochrangigen Mitarbeiter der staatlichen angolischen Gesellschaft 1.a., gegen B. und C. als Kader des D.-Konzerns sowie gegen die damalige Muttergesellschaft, die D. Ltd. selbst.

Die Bundesanwaltschaft eröffnete am 29. Juli 2020 eine Untersuchung, nachdem die brasilianischen Behörden ihr im Mai 2020 Informationen über Zahlungen des D.-Konzerns in Angola übermittelt hatten.

Gemäss Anklage schlossen A. und Vertreter der D. Ltd. im April 2009 in Zürich folgende Vereinbarungen: A. sollte als CEO der Gesellschaft 1.a. den Abschluss von Schiffscharter- und Bunkerverträgen zugunsten der D. Ltd. begünstigen. Als Gegenleistung liess sich A. zwischen dem 7. April 2009 und dem 20. Oktober 2011 ungebührende Vorteile versprechen und nahm diese an, namentlich Banküberweisungen von über EUR 4'000'000, Bargelder von rund USD 600'000 sowie Hotel- und Verpflegungskosten von ca. CHF 800. Konkret ermöglichte A. zwischen Juni 2009 und Juli 2010 den Abschluss von acht Schiffscharterverträgen und einem Bunkervertrag. Die Zahlungen wurden grösstenteils über Zwischengesellschaften auf ein Konto der Gesellschaft 2., einer von A. gehaltenen Offshore-Gesellschaft, geleitet – zunächst über die Gesellschaft 4., später über die Gesellschaft 3., die B. gehörten. Gemäss Anklageschrift machte B. sich der aktiven Bestechung schuldig, indem er ab dem 25. August 2009 im Zusammenwirken mit C. zulässig, dass die Gesellschaft 3. diese Gelder entgegennahm und weiterleitete. C., zur Tatzeit leitender Angestellter des D.-Konzerns, ordnete die Ausrichtung der unrechtmässigen Vorteile an und organisierte diese.

Am 31. Januar 2025 erging das Urteil: A. wurde der passiven Bestechung fremder Amtsträger, B. und C. der aktiven Bestechung für schuldig befunden. A. erhielt eine teilbedingte Freiheitsstrafe von 36 Monaten (davon

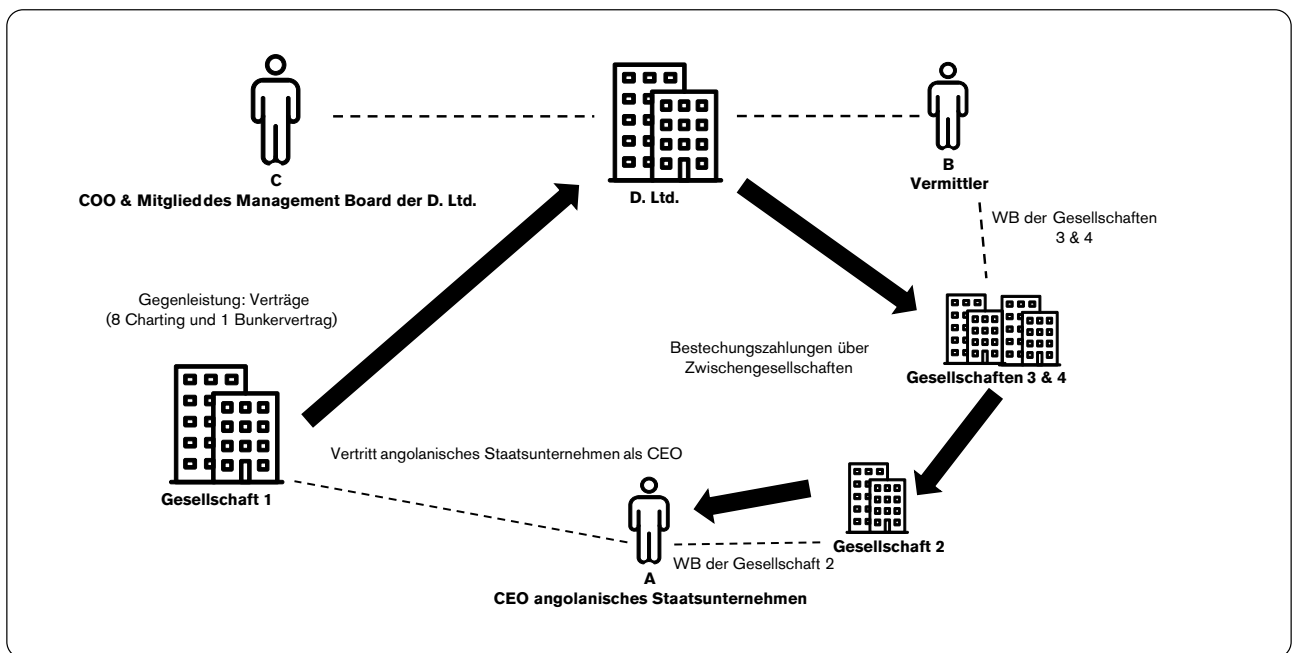


Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung des Ablaufs der Bestechungszahlungen

14 Monate unbedingt), B. 24 Monate bedingt und C. 32 Monate (davon 12 Monate unbedingt).

Die Strafkammer des Bundesstrafgerichts befand auch die D. Ltd. gemäss Art. 102 StGB i.V.m. Art. 322^{septies} StGB für schuldig. Die festgestellten organisatorischen Mängel bestanden gemäss Bundesstrafgericht im Fehlen konkreter und wirksamer Massnahmen wie insbesondere dem Erlass interner Richtlinien zur Überwachung der Vermittleraktivitäten, obwohl dies gemäss Bundesstrafgericht notwendig gewesen wäre, und internationale Anti-Korruptionsstandards sowie der eigene *Code of Business Conduct* der D.-Gruppe solche Massnahmen ausdrücklich verlangten. Gegen die D. wurde eine Busse von CHF 3 Mio. sowie eine Ersatzforderung von USD 145 Mio. verhängt.

Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig; A., C. sowie die D. Ltd. (bzw. ihre Rechtsnachfolgerin) haben Berufung eingelegt.

III. Erwägungen und Entscheid

1. Zuständigkeit und Verjährung

Das Bundesstrafgericht bejahte zunächst seine Zuständigkeit als erste Instanz i.S.v. Art. 24 Abs. 1 StPO. Die im Raum stehenden ungerechtfertigten Vorteile seien überwiegend von der Schweiz aus angeordnet und auf ein Bankkonto in der Schweiz überwiesen worden, womit ein hinreichender räumlicher Anknüpfungspunkt gegeben sei.²

Hinsichtlich der von den Verteidigern aufgeworfenen Frage, ob die vorgeworfenen Straftatbestände nicht bereits (zumindest teilweise) verjährt seien, prüfte das Gericht, ob die einzelnen Bestechungshandlungen als natürliche Handlungseinheit zu qualifizieren sind. Es kam zum Schluss, dass sämtliche Bestechungshandlungen auf eine gemeinsame Entscheidung, nämlich den Abschluss der Bestechungsvereinbarung im April 2009, zurückgingen und aufgrund ihres engen zeitlichen und räumlichen Zusammenhangs eine Einheit bildeten.³ Da die Verjährungsfrist von 15 Jahren somit erst am 20. Oktober 2011, dem Tag der letzten Bestechungszahlung, zu laufen begann, war die Strafverfolgung in Bezug auf keine der den Angeklagten vorgeworfenen Handlungen verjährt.⁴

2. Abschluss einer Bestechungsvereinbarung («pacte corruptif»)

Das Gericht hielt fest, dass A. am 7. bzw. 8. April 2009 in seiner Eigenschaft als CEO der Gesellschaft 1.b auf Einladung der D.-Gruppe allein nach U. reiste und dort (i) von der Gruppe Hotel und Mahlzeiten bezahlt erhielt, (ii) bei der Bank 2 die Unterlagen zur Eröffnung des Kontos der Gesellschaft 2 (inkl. Formular A mit A. als wirtschaftlich Berechtigtem) unterzeichnete und (iii) zur Ermöglichung dieser Kontoeröffnung ein Empfehlungsschreiben der D.-Niederlassung in U. (datiert 26. März 2009) vorgelegt wurde. Diese Elemente wertete das Gericht als zentrale materielle und zeitliche Indizien für das Zustandekommen einer Bestechungsvereinbarung.⁵ Hinzu kam nach der Würdigung des Gerichts insbesondere, dass kein plausibler, berechtigter Grund vorgebracht wurde, der diese Konstellation erklären könnte, und dass weniger als drei Monate nach der Kontoeröffnung eine erste Zahlung zugunsten der Gesellschaft 2 (abgebucht vom Konto der Gesellschaft 4) erfolgte, womit nach Ansicht des Gerichts die Umsetzung der zuvor geschlossenen Vereinbarung begann.⁶ Schliesslich berücksichtigte das Gericht als weiteres (zeitlich-sachliches) Indiz den Zusammenhang zwischen der mutmasslichen Vereinbarung und den nachfolgend abgeschlossenen bzw. von A. unterzeichneten Charter- und Bunkerverträgen zwischen Unternehmen der D.-Gruppe und der Gesellschaft 1.b: Diese Vertragsserie, kombiniert mit der beschriebenen Zahlungsabfolge, bildete für das Gericht in der Gesamtschau die Grundlage für den Schluss, A. habe sich verpflichtet, seinen Einfluss innerhalb der Gesellschaft 1.b zugunsten der D. Ltd. einzusetzen, und im Gegenzug einen Anteil an den aus diesen Verträgen erzielten Gewinnen zu erhalten.⁷

Das Gericht qualifizierte die Gesellschaft 4 und die Gesellschaft 3 als blosser Instrumente zur Ausführung der Bestechungsvereinbarung («*instruments du pacte corruptif*»). Die zeitliche Nähe zwischen der Gründung dieser Gesellschaften, der Eröffnung der Bankkonten und dem Eingang der Bestechungszahlungen zeige deutlich, dass sie keinerlei eigenständige Vermittlungsleistungen erbrachten, sondern ausschliesslich der Verschleierung der Bestechungszahlungen dienten.⁸ Namentlich seien von den betroffenen Gesellschaften keinerlei Dienstleistungen erbracht worden, welche dem mit der für das Angola-Geschäft zuständigen Tochtergesellschaft der D.-Gruppe abgeschlossenen Vermittlungsvertrag entsprechen. Daraus schloss das Gericht, dass diese Vereinbarung lediglich dazu diene, die Bestechungszahlungen an A. zu verschleiern.⁹

² SK.2023.49, E. 1.1.4.

³ SK.2023.49, E. 1.2.8.

⁴ SK.2023.49, E. 1.2.9.

⁵ SK.2023.49, E. 1.2.8; E. 3.1.1.

⁶ SK.2023.49, E. 3.1.3; E. 1.2.8.

⁷ SK.2023.49, E. 3.1.3; E. 4.3.2.

⁸ SK.2023.49, E. 3.2.9.

⁹ SK.2023.49, E. 3.2.10.

3. Verurteilung von A wegen passiver Bestechung fremder Amtsträger gemäss Art. 322^{septies} Abs. 2 StGB

Das Gericht bejahte sämtliche Tatbestandsmerkmale der passiven Bestechung fremder Amtsträger gemäss Art. 322^{septies} Abs. 2 StGB. Es qualifizierte A. als CEO und Verwaltungsratsmitglied der Gesellschaft 1.b, einer Tochtergesellschaft des angolanischen Staates, als fremden Amtsträger i.S.v. Art. 322^{septies} StGB.¹⁰

Das Gericht verwarf die Einwände von A. als unglaubwürdig, wonach die Zahlungen als Dank dafür erfolgt seien, dass er bei der Gesellschaft 1 die Begleichung einer ausstehenden Forderung der D. Ltd. erwirkt habe. Konkret behauptete A., die Gesellschaft 1.a. habe zwischen 2009 und 2011 gegenüber der D. Ltd. eine Schuld aus dem Verkauf raffinierter Erdölprodukte gehabt; der mittlerweile verstorbene CEO der D. Ltd., L., habe ihn gebeten, bei der Gesellschaft 1.a. zu intervenieren, damit diese Schuld zurückbezahlt werde, und L. habe ihm anschliessend «unerwarteterweise» Geld auf das Konto der Gesellschaft 2 überwiesen, um sich für diese Dienstleistung zu bedanken.¹¹ Nach Auffassung des Gerichts passte diese Erklärung jedoch nicht zu den Umständen der Zahlungen: Hätte L. A. tatsächlich aus diesem Grund «belohnen» wollen, hätte er aller Wahrscheinlichkeit nach nicht derart hohe Beträge geleistet und diese nicht in fast zwanzig Tranchen über rund zweieinhalb Jahre verteilt; zudem erschien dem Gericht die Zahlung in Euro statt US-Dollar als wenig plausibel, da gemäss Bundesstrafgericht Zahlungen in US-Dollar in Afrika weit üblicher seien als in Euro.¹² Als weiteres belastendes Element hielt das Gericht fest, dass das Konto der Offshore-Gesellschaft 2 den Steuerbehörden nie gemeldet worden sei und A. dies trotz Aufforderung nicht habe nachweisen können.¹³

Die Einwände von A., wonach die Zahlungen als Dank für die Begleichung einer Schuld der Gesellschaft 1 gegenüber D. Ltd. erfolgt seien, verwarf das Gericht als unglaubwürdig. Hätte, wie von A. behauptet, der bereits verstorbene L. in seiner Funktion als CEO der D. Ltd., ihn belohnen wollen, hätte er aller Wahrscheinlichkeit nach keine so hohen Beträge in fast zwanzig Raten über zweieinhalb Jahre verteilt gezahlt.¹⁴ Das Konto der Gesellschaft 2 sei zudem den Steuerbehörden nie gemeldet worden.¹⁵

Als Gegenleistung unterzeichnete A. im Namen der Gesellschaft 1.b acht Charterverträge und einen Bunkervertrag mit Gesellschaften der D.-Gruppe, was nach Ansicht des Bundesstrafgerichts eine pflichtwidrige, von seinem Ermessen abhängige Amtshandlung darstellte.¹⁶ Nach Ansicht des Bundesstrafgerichts handelte A. vorsätzlich: So sei er sich der Unrechtmässigkeit der Vorteile bewusst gewesen und wusste, dass deren Annahme gegen seine Amtspflichten und das angolanische Strafrecht versties.¹⁷

4. Verurteilung von B. und C. wegen passiver Bestechung fremder Amtsträger gemäss Art. 322^{septies} Abs. 1 StGB

B. gewährte A. über HH. als Mittelsmann ungerechtfertigte Vorteile in Form von Banküberweisungen (über die Gesellschaft 2) und Barzahlungen. Das Gericht verknüpfte die einzelnen Zahlungsanordnungen dabei insbesondere mit (i) dem Online-Chat-Austausch zwischen C. und HH. (u.a. zu den Zahlungen vom 25. August 2009) sowie (ii) den E-Mails zwischen B. und HH., denen Excel-Tabellen beigelegt waren und die die als «Invoices» bezeichneten Positionen (inkl. «Cash USD payment») aufführten, welche mit den später effektiv ausgeführten Zahlungen korrespondierten.¹⁸ B. habe dabei nach Auffassung des Gerichts gewusst, dass A. ein ausländischer Amtsträger war, und ebenso, dass die über die Gesellschaft 3 abgewickelten Zahlungen nicht auf einer tragfähigen rechtlichen oder vertraglichen Grundlage beruhten, sondern der Umsetzung der Bestechungsvereinbarung dienten; folgerichtig habe er sein eigenes Unternehmen (Gesellschaft 3) der D.-Gruppe faktisch «zur Verfügung gestellt», um die Zahlungen auszuführen und zu verschleiern.¹⁹ C. spielte als COO und Mitglied des Management Board der D.-Gruppe eine Schlüsselrolle, weil er HH. die Anweisungen zur Ausführung der Zahlungen gab und die Abwicklung bewusst diskret organisierte. Das Gericht stellte fest, dass C. und HH. gerade nicht «normal» per E-Mail kommunizierten, sondern Informationen, namentlich zur Buchhaltung der Gesellschaft 3, über verschlüsselte USB-Sticks austauschten, die HH. C. physisch zustellte/übergab; diese (für ein grosses Unternehmen) ungewöhnlichen Kommunikationsmodalitäten wertete das Gericht als Ausdruck eines Diskretionsbedürfnisses, das im Kontext zwangsläufig das Bewusstsein für die Begehung strafbarer Handlungen impliziere.²⁰ Gestützt darauf gelangte das Gericht zum Ergebnis, dass sowohl B. als auch C. die objektiven und subjektiven Tatbestandsmerkmale der aktiven Be-

¹⁰ SK.2023.49, E. 4.1.5.

¹¹ SK.2023.49, E. 4.2.4.

¹² SK.2023.49, E. 4.2.4: «*fort peu probable [...] des EUR plutôt que des Dollars, devise bien plus courante pour des transactions liées à l'Afrique*».

¹³ SK.2023.49, E. 4.2.5.

¹⁴ SK.2023.49, E. 4.2.4.

¹⁵ SK.2023.49, E. 4.2.5.

¹⁶ SK.2023.49, E. 4.3.2.

¹⁷ SK.2023.49, E. 4.4.1.

¹⁸ SK.2023.49, E. 1.2.8; E. 5.2.2.3; E. 5.2.2.4.2.

¹⁹ SK.2023.49, E. 5.4.2; E. 5.4.4.

²⁰ SK.2023.49, E. 6.2.3.2; E. 6.4.4; E. 6.4.5.

stechung eines fremden Amtsträgers nach Art. 322^{septies} Abs. 1 StGB erfüllten und (in Bezug auf die Zahlungen) als Mittäter zu verurteilen seien.²¹

5. Strafbarkeit der D. Ltd. gemäss Art. 102 Abs. 2 StGB

Das Gericht prüfte sodann die strafrechtliche Verantwortlichkeit der D. Ltd. gemäss Art. 102 Abs. 2 StGB, wonach ein Unternehmen unabhängig von der Strafbarkeit natürlicher Personen bestraft wird, wenn ihm vorzuwerfen ist, nicht alle zumutbaren und erforderlichen organisatorischen Massnahmen zur Verhinderung von Bestechungsstraftaten getroffen zu haben.²² Das Gericht hielt zunächst fest, dass ein Organisationsmangel im Sinne dieser Bestimmung voraussetzt, dass die Straftat vorhersehbar und vermeidbar war und eine hypothetische Kausalität zwischen dem Organisationsversäumnis und der Straftat besteht.²³

Die D. Ltd. war zum Zeitpunkt der Taten über Vermittler in Bereichen tätig, die offenkundig korruptionsanfällig waren – namentlich im Ölhandel in Angola, einem Land, das bei Korruptionsindizes zu den am schlechtesten bewerteten Staaten gehörte.²⁴ Obwohl die D. Ltd. einen *Code of Business Conduct* und einen *Intermediary KYC Approval Process* unterhielt, stellte das Gericht fest, dass das Unternehmen keine wirksame Überwachung der Aktivitäten seiner Vermittler eingerichtet hatte, insbesondere keine Kontrolle über die Verwendung der an diese gezahlten Gelder.²⁵ Die Einführung solcher Kontrollmassnahmen wäre angemessen und verhältnismässig gewesen, da die D. Ltd. bereits ein grosses Unternehmen mit beträchtlichen finanziellen Mitteln war und nur einige Dutzend Vermittler hatte.²⁶

Das Gericht kam zum Schluss, dass eine entsprechende Überwachung aller Wahrscheinlichkeit nach den Zweck der Zahlungen aufgedeckt und Verbindungen zwischen der Gesellschaft 2 und A. als angolaischem Amtsträger offenbart hätte.²⁷ Folglich wurde die D. Ltd. der Bestechung fremder Amtsträger gemäss Art. 322^{septies} StGB in Verbindung mit Art. 102 Abs. 2 StGB für schuldig befunden.²⁸

6. Strafzumessung

Bei der Strafzumessung wandte das Gericht das zum Zeitpunkt der Tat geltende Recht an, da das neue Sanktionsrecht gemäss der Revision des Schweizer Strafgesetzbuches vom 1. Januar 2018 für die Angeklagten nicht günstiger war.²⁹ A. wurde zu einer Freiheitsstrafe von 48 Monaten verurteilt, die unter Berücksichtigung des Zeitablaufs als milderndem Umstand (Art. 48 lit. e StGB) um ein Viertel auf 36 Monate reduziert wurde. Ihm wurde eine teilbedingte Strafe gewährt mit einem unbedingten Straftanteil von 14 Monaten.

B. erhielt zunächst eine Strafe von 36 Monaten, die aufgrund seiner kooperativen Haltung und aufrichtigen Reue³⁰ um 4 Monate und wegen des Zeitablaufs um weitere 8 Monate auf endgültig 24 Monate reduziert wurde. Ihm wurde die Strafe vollständig bedingt ausgesetzt.

C. wurde zu einer Freiheitsstrafe von 32 Monaten verurteilt, ebenfalls unter Berücksichtigung des Zeitablaufs und einer Reduktion wegen der erheblichen Medienpräsenz während der Verhandlung. Ihm wurde eine teilbedingte Strafe mit einem unbedingten Straftanteil von 12 Monaten gewährt.

Die D. Ltd. wurde zu einer Geldstrafe von CHF 4'000'000 verurteilt, die unter Berücksichtigung der seit den Taten ergriffenen Compliance-Massnahmen – namentlich der Verstärkung des Compliance-Programms im Jahr 2011 und dem vollständigen Verzicht auf Vermittler im Jahr 2019 um ein Viertel auf CHF 3'000'000 reduziert wurde.

7. Einziehung und Ausgleichsforderungen

Das Gericht ordnete die Einziehung der auf dem Konto von A. bei der Bank 1 befindlichen Bestechungsgelder in Höhe von EUR 3'903'862 und USD 1'177'430 an. Darüber hinaus wurde eine Ausgleichsforderung gegen A. in Höhe von EUR 481'872, USD 710'570 und CHF 797 ausgesprochen. Gegen die D. Ltd. wurde eine Ausgleichsforderung in Höhe von USD 145'634'268 erhoben, gestützt auf die aus den bestechungsbehafteten Charter- und Bunkerverträgen erzielten Gewinne einschliesslich der daraus resultierenden finanziellen Vorteile in Form eingesparter Finanzierungskosten. Das Gericht stützte sich dabei auf den Grundsatz, dass sich strafbares Verhalten nicht lohnen dürfe und unrechtmässig erzielte Gewinne eingezogen werden müssen, sofern ein hinreichender Kausalzusammenhang zwischen der Straftat und dem Erwerb der Vermögenswerte besteht.³¹

²¹ SK.2023.49, E. 5.5; E. 6.5.

²² SK.2023.49, E. 7.2.1.

²³ SK.2023.49, E. 7.2.3.1.

²⁴ SK.2023.49, E. 7.3.6.2.

²⁵ SK.2023.49, E. 7.3.7.2.

²⁶ SK.2023.49, E. 7.3.8.

²⁷ SK.2023.49, E. 7.3.9.

²⁸ SK.2023.49, E. 7.4.

²⁹ SK.2023.49, E. 8.1.3; mit Verweis auf AS 2016 1249 und BBl 2012 4385.

³⁰ SK.2023.49, E. 8.3.4: «*Il semble avoir pris conscience de ses actes et a manifesté, du moins dans une certaine mesure, des remords que la Cour considère comme sincères*».

³¹ SK.2023.49, E. 11.1.3.

IV. Erläuterungen und Implikationen für die Praxis

1. Natürliche Handlungseinheit bei Bestechungsdelikten und deren Auswirkung auf die Verjährung

1.1. Restriktive Auslegung seit BGE 131 IV 83

Das Bundesgericht hat mit BGE 131 IV 83 die Rechtsfigur der *verjährungsrechtlichen Einheit* ausdrücklich aufgegeben.³² Seither können mehrere tatsächliche Einzelhandlungen nur noch ausnahmsweise zu einer Einheit zusammengefasst werden, wenn die strengen Voraussetzungen der tatbestandlichen oder der natürlichen Handlungseinheit erfüllt sind. Die natürliche Handlungseinheit setzt voraus, dass die einzelnen Akte auf einem einheitlichen Willensentschluss beruhen und aufgrund eines engen räumlichen und zeitlichen Zusammenhangs bei objektiver Betrachtung als ein einheitliches Geschehen erscheinen.³³ Diese Einschränkung dient dem Zweck, die abgeschafften Institute des *fortgesetzten Delikts* und der *verjährungsrechtlichen Einheit* nicht unter neuer Bezeichnung wieder einzuführen; fehlt es am engen zeitlichen Zusammenhang, verjährt jede Handlung individuell ab ihrem Begehungszeitpunkt.³⁴

Bei Bestechungsdelikten, die sich über längere Zeiträume erstrecken und verschiedene Handlungsschritte umfassen, prüft das Bundesgericht jedoch konsequent, ob diese Schritte als natürliche oder typische Handlungseinheit zu werten sind. In einem aktuellen Urteil vom 24. März 2025 qualifizierte das Bundesgericht eine mehrjährige Korruptionsaffäre, die von ersten Kontaktaufnahmen über Versprechungen bis hin zu späteren Zahlungen reichte als eine einzige Tat.³⁵ Entscheidend war dabei, dass alle Teilakte auf einem einheitlichen Willensentschluss beruhten, nämlich dem Ziel, durch Bestechung spezifische Nutzungsrechte zu erlangen. Das Gericht betonte, dass bei internationaler Korruption die räumlichen und zeitlichen Abstände relativiert werden müssen, da die Errichtung von Beziehungsnetzen und die Abwicklung über mehrere Territorien hinweg typisch für die Tatausführung sind.

Besteht ein Bestechungsdelikt aus mehreren Stufen, wie etwa dem Versprechen eines Vorteils zu einem frühen Zeitpunkt und der tatsächlichen Auszahlung Jahre später, bilden diese Phasen eine typische Handlungseinheit, sofern sie denselben bestechungsbezogenen Prozess betreffen. Die Verjährungsfrist beginnt in solchen Fällen erst mit der letzten Teilhandlung, also beispielsweise mit dem

Abschluss der Zahlungen, zu laufen, da die gesamte Sequenz als eine einzige konsumierte Tat betrachtet wird.³⁶

1.2. Argumentation des Bundesstrafgerichts in casu

Das Bundesstrafgericht begründet zunächst (im Kontext der Verjährungseinwände) grundsätzlich, weshalb es bei gestaffelten Bestechungszahlungen häufig sachgerecht sei, von einer (natürlichen) Handlungseinheit auszugehen: Bei internationaler Korruption erfolgten Zahlungen in der Praxis oft über einen Mittelsmann, was den Zahlungsvorgang «zwangsläufig» verlängere; zudem müsse der Mittelsmann typischerweise zeitliche Abstände einbauen, um kein auffälliges Muster (wiederholte Gutschriften von einem bestimmten Konto und sofortige Abbuchungen auf ein anderes bestimmtes Konto) zu erzeugen. Eine isolierte Betrachtung einzelner Zahlungstranchen berge die Gefahr einer Segmentierung des Gesamtgeschehens und damit des Verlusts des Gesamtzusammenhangs.³⁷ Für den konkreten Fall stellte das Gericht sodann fest, dass sämtliche tatbezogenen Handlungen auf eine gemeinsame Entscheidung zurückgingen, nämlich den Abschluss der Bestechungsvereinbarung am 7. bzw. 8. April 2009; die Umsetzung habe mit der ersten Zahlung am 10. Juli 2009 begonnen und sich danach über zweieinhalb Jahre erstreckt.

Massgeblich ist somit, ob die Zahlungen als natürliche Handlungseinheit erscheinen, d.h. ob sie (i) auf einem einheitlichen Willensentschluss beruhen und (ii) durch einen engen zeitlichen und räumlichen Zusammenhang miteinander verknüpft sind.

Die Zahlungen seien überwiegend nach einer einheitlichen Berechnungslogik erfolgt (10% der Dieselgewinne bzw. USD 10 pro Tonne), wie sich aus den zwischen B. und HH. ausgetauschten Excel-Tabellen ergebe; räumlich seien die Vorteile zudem überwiegend auf dasselbe Konto (Konto der Gesellschaft 2 bei der Bank 2 in U.), das A. bereits beim ersten Treffen eröffnet hatte, geflossen. Daraus folgerte das Gericht, die korrupten Zahlungen beruhten auf einer gemeinsamen Entscheidung und bildeten eine Einheit; die Verjährungsfrist beginne deshalb erst mit der letzten Zahlung (20. Oktober 2011) zu laufen.³⁸

Von Interesse ist u.E. vor diesem Hintergrund zunächst der Hinweis des Bundesstrafgerichts auf die strukturelle Besonderheit des Bestechungsdelikts: Die zeitliche Streckung der Zahlungen war im vorliegenden Fall nach der gerichtlichen Begründung keine Zufälligkeit, sondern eine systemimmanente Folge des gewählten Vorgehens (Einsatz eines Mittelsmannes, Offshore-Strukturen sowie gestaffelte Auszahlungen).

³² Siehe auch PK StGB-TRECHSEL/JEAN-RICHARD, Vor Art. 322^{ter} N 8 f. m.w.H.

³³ Siehe hierzu insb. BGE 133 IV 256, E. 4.5.3.

³⁴ BGE 139 IV 62, E. 1.3.1.

³⁵ BGer 6B_669/2023, E. 9.2.4.

³⁶ BGer 6B_655/2023, E. 6.5.

³⁷ SK.2023.49, E. 1.2.6 – 1.2.7.

³⁸ SK.2023.49, E. 1.2.8 – 1.2.9.

Erwähnenswert ist zudem der Hinweis des Bundesstrafgerichts auf die weitgehend einheitliche Berechnungsformel (10% der Dieselgewinne bzw. USD 10 pro Tonne) sowie auf den Umstand, dass die Zahlungen überwiegend auf dasselbe Konto flossen, das A. bereits im April 2009 eröffnet hatte. Beides belegt nach der Argumentation des Gerichts, dass die Einzelzahlungen nicht auf eigenständigen, jeweils neuen Willensentschlüssen beruhten, sondern lediglich die schrittweise Abwicklung ein und derselben Abrede darstellten.

2. Indizienbasierter Nachweis der Bestechungsvereinbarung

2.1. Der Indizienbeweis im Schweizer Strafprozess

Gemäss Art. 139 Abs. 1 i.V.m. Art. 10 Abs. 2 StPO würdigt das Gericht die Beweise frei nach seiner aus dem gesamten Verfahren gewonnenen Überzeugung. Das schweizerische Strafprozessrecht kennt somit keinen Numerus clausus zulässiger Beweismittel.³⁹

Mehrere für sich allein nicht hinreichende Indizien können in ihrer Gesamtheit den für eine Verurteilung erforderlichen Grad an Überzeugung begründen, wenn sie sich gegenseitig stützen und in ihrer Zusammenschau ein stimmiges Bild ergeben. Voraussetzung ist jedoch, dass die Schlussfolgerung zwingend ist und vernünftige Zweifel ausschliessen; blosser Wahrscheinlichkeit genügt nicht. Es obliegt dabei dem Richter, die einzelnen Indizien in ihrem Gewicht zu bewerten und eine Gesamtbetrachtung vorzunehmen.⁴⁰

2.2. In casu herangezogene Indizien

Vorliegend erstellt waren der objektiven Rahmen- und Umsetzungsstatsachen; insb. das Treffen Anfang April 2009, die Kontoeröffnung, die anschliessenden Zahlungsflüsse sowie deren Berechnungslogik und Abwicklungsmodalitäten. Betreffend den Nachweis einer Bestechungsvereinbarung stützte sich das Bundesstrafgericht hingegen auf vier Kategorien von Indizien:

- **Off-channel Kommunikation sowie fehlende Dokumentation:** Die Vereinbarung wurde mündlich und ohne Dokumentation getroffen; die Kommunikation zwischen C. und HH. erfolgte über USB-Sticks statt per E-Mail. Diese Undurchsichtigkeit wurde als Anzeichen für eine geheim gehaltene Vereinbarung gewertet, welche wiederum als Indiz für eine Bestechungsvereinbarung gewertet wurde.⁴¹
- **Komplexe und intransparente Offshore-Strukturen:** Offshore-Gesellschaften ohne erkennbare wirtschaft-

liche Eigenleistung und ein den Steuerbehörden nie gemeldetes Bankkonto dienten gemäss Bundesstrafgericht ausschliesslich der Verschleierung der Zahlungsflüsse, welche im Endeffekt A. zuzuschreiben waren.⁴²

- **Zeitlicher Zusammenhang und einheitliche Umsetzungslogik:** Das Gericht stellte darauf ab, dass die Zahlungen aus einer einheitlichen Entscheidung stammten und deren Umsetzung mit der ersten Zahlung am 10. Juli 2009 begann; die Vorteile seien danach über zweieinhalb Jahre fortlaufend geleistet worden.⁴³ Die zeitliche Streckung wertete das Gericht als korruptionstypisch, weil Zahlungen bei internationaler Korruption häufig über Mittelsmänner laufen und daher zwangsläufig zeitlich auseinandergezogen werden.⁴⁴ Ergänzend verwies es auf die einheitliche Berechnungsformel (10% bzw. USD 10 pro Tonne).⁴⁵
- **Widersprüchliche Erklärungen:** Die Behauptung von A., die Zahlungen seien ein Dankesgeschenk gewesen, widersprach gemäss dem Bundesstrafgericht dem Zahlungsmuster von fast zwanzig Raten über zweieinhalb Jahre.⁴⁶

Das Bundesstrafgericht folgt mit diesem Ansatz der bundesgerichtlichen Praxis.⁴⁷ Namentlich bedeutet dies, dass ein ausreichend dokumentiertes Indizienbündel für eine Verurteilung ausreichend, bzw. im Umkehrschluss ein Direktbeweis der Bestechungsvereinbarung nicht erforderlich ist. Für Unternehmen ist die Erkenntnis insofern wesentlich, als dass bestimmte Strukturmerkmale, insbesondere Offshore-Vehikel ohne Eigenleistung, undokumentierte Zahlungsflüsse und nicht deklarierte Konten vor Gericht als starke Indizien für Bestechungsdelikte gewertet werden können. Compliance-Programme sollten daher nicht nur Geschäfts- und Verhaltensprozesse abdecken, sondern auch darauf ausgerichtet sein, Strukturen zu vermeiden, die im Falle einer Untersuchung als Verschleierungsmittel interpretiert werden könnten, und damit auch grundsätzlich das Risiko von Korruptionsdelikten reduzieren.

3. Unternehmensstrafbarkeit und Anforderungen an Compliance-Massnahmen zu deren Vermeidung

3.1. Dogmatische Einordnung: Eigenständiger Unrechtsvorwurf an das Unternehmen

Art. 102 Abs. 2 StGB begründet eine eigenständige Haftung des Unternehmens für ein konkretes Organisationsdefizit, unabhängig von der Strafbarkeit natürlicher

³⁹ BSK StPO-GLESS, Art. 139 N 14.

⁴⁰ WALDER, ZStR 109/1991, 299, 310.

⁴¹ SK.2023.49, E. 6.4.5 und E. 5.4.2.

⁴² SK.2023.49, E. 3.2.1 und 3.2.10; E. 4.2.5.

⁴³ SK.2023.49, E. 1.2.8 – 1.2.9.

⁴⁴ SK.2023.49, E. 1.2.6.

⁴⁵ SK.2023.49, E. 1.2.8.

⁴⁶ SK.2023.49, E. 4.2.4; zur Berechnung auf Basis einer Gewinnformel vgl. E. 4.3.5 sowie E. 5.2.2.2.

⁴⁷ BGer 7B_78/2022, E. 6.2.1 und E. 6.2.3.

Personen.⁴⁸ Im Gegensatz zu Abs. 1, der die subsidiäre Strafbarkeit bei gescheiterter Zurechnung regelt, wird dem Unternehmen nach Abs. 2 nicht die Begehung der Anlasstat selbst vorgeworfen, sondern die mangelhafte Organisation, die deren Begehung ermöglichte.⁴⁹ Damit die Norm greift, muss jedoch eine natürliche Person die Anlasstat in allen objektiven und subjektiven Tatbestandsmerkmalen verwirklicht haben, was als objektive Strafbarkeitsbedingung für das Unternehmen fungiert.⁵⁰ Im vorliegenden Fall war diese Voraussetzung durch die Verurteilungen von B. und C. wegen aktiver Bestechung ausländischer Amtsträger unstreitig erfüllt.

3.2. Formale vs. Funktionale Compliance

Faktisch muss zwischen einer bloss formalen Existenz von Richtlinien und einer funktionalen, tatsächlich gelebten Compliance unterschieden werden: Ein Verhaltenskodex, der nicht durchgesetzt und kontrolliert wird, bleibt wirkungslos.⁵¹ Das Bundesstrafgericht hat diese Unterscheidung im vorliegenden Fall aufgegriffen und auf den konkreten Sachverhalt angewendet. D. Ltd. verfügte zum Tatzeitpunkt zwar über einen *Code of Business Conduct* sowie einen *Intermediary KYC Approval Process*.⁵² Das Gericht befand jedoch, dass diese formalen Instrumente nicht genügten, da das Unternehmen keine wirksame Überwachung der tatsächlichen Aktivitäten seiner Vermittler eingerichtet hatte, insbesondere keine Kontrolle über die Verwendung der an diese gezahlten Gelder.⁵³

Zu den zwingenden organisatorischen Massnahmen, die nach Art. 102 Abs. 2 StGB in jedem Fall getroffen sein müssen, zählen nach der herrschenden Lehre die drei bekannten *curae*: die Sorgfalt bei der Auswahl von Angestellten und Hilfspersonen (*cura in eligendo*), deren umfassende Instruktion (*cura in instruendo*) sowie die Pflicht zur Überwachung (*cura in custodiendo*).⁵⁴ Für die Praxis bedeutet dies, dass der Aufbau eines Compliance-Systems nicht mit der Erstellung von Richtlinien und der erstmaligen Überprüfung von Geschäftspartnern abgeschlossen ist, sondern einen fortlaufenden Prozess darstellt, der die laufende Kontrolle der tatsächlichen Geschäftsabläufe umfasst.⁵⁵

In Bezug auf die *cura in eligendo* heben NIGGLI/GFELLER hervor, dass bei der Anstellung von Agenten, Beratern und Intermediären in korruptionsgeplagten Regionen besondere Sorgfalt walten muss, da von solchen Auftragnehmern besondere Bestechungsgefahren ausgehen.⁵⁶

In der Praxis bedeutet dies, dass eine initiale KYC-Prüfung, wie sie D. Ltd. in Form des *Intermediary KYC Approval Process* durchführte, zwar notwendig, wohl aber nicht hinreichend ist. So stellte das Bundesstrafgericht fest, dass dieser Prozess nicht geeignet war, die Korruptionsrisiken wirksam zu mitigieren, weil er sich auf die Erfassung formaler Informationen über den Vermittler bei Vertragsschluss beschränkte, ohne die spätere Verwendung der an diesen gezahlten Gelder zu kontrollieren.⁵⁷ Für international tätige Unternehmen, die mit Vermittlern in Hochrisikoländern arbeiten, ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Due-Diligence-Prozesse nicht als einmalige Eintrittsprüfung zu konzipieren, sondern als wiederkehrende Überprüfung der Geschäftsbeziehung über deren gesamte Dauer.

Die *cura in instruendo* verlangt, dass Mitarbeiter und Vermittler nicht nur über die geltenden Compliance-Regeln informiert, sondern auch hinsichtlich deren Umsetzung geschult werden. Das Bundesstrafgericht stellte diesbezüglich fest, dass vorliegend zwar ein *Code of Business Conduct* der D. Ltd. existierte, jedoch erhebliche Zweifel an dessen tatsächlicher Verbreitung und Durchsetzung bestanden.

Die grösste praktische Tragweite entfaltet indessen die *cura in custodiendo*, welche, selbst wenn die Anforderungen auf das Zumutbare beschränkt bleiben, mitunter das grösste Versagensrisiko mit sich bringt. Im Fall der D. Ltd. fehlte es nach Ansicht des Bundesstrafgerichts gerade an dieser Überwachung: Der *Code of Business Conduct* entfaltete keine praktische Wirkung, da niemand überprüfte, wohin die über die Vermittler geleiteten Gelder tatsächlich flossen. So existierten zwar formale Compliance-Dokumente, jedoch ohne, dass deren Einhaltung systematisch überwacht wurde. Das Gericht bemängelte konkret, dass die D. Ltd. keine Kontrolle darüber hatte, ob die an die Vermittler gezahlten Kommissionen für legitime Vermittlungstätigkeiten verwendet oder an Dritte, namentlich ausländische Amtsträger, weitergeleitet wurden.⁵⁸ Die praktische Konsequenz für Unternehmen ist erheblich: Compliance-Abteilungen müssen nicht nur sicherstellen, dass Vermittler den formalen Anforderungen genügen, sondern auch Mechanismen implementieren, die die tatsächliche Mittelverwendung nachvollziehbar machen, damit das Compliance-Framework nicht zu

⁴⁸ BGE 142 IV 333, E. 4.1; BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 26 ff.

⁴⁹ MATTHIAS FORSTER, Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Unternehmens nach Art. 102 StGB, Diss. Bern 2006, 214.

⁵⁰ BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 26, 34, 64; BGE 142 IV 333, E. 4.1.

⁵¹ Zur Entwicklung des Compliance-Konzepts siehe insb. auch MONIKA ROTH, Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung, 2. Aufl., Dike Verlag, Zürich 2016, 8 f.

⁵² SK.2023.49, E. 7.3.4.1 f.

⁵³ SK.2023.49, E. 7.3.5 und 7.3.7.2.

⁵⁴ BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 268 ff.

⁵⁵ ROTH (FN 51), 8 f.

⁵⁶ BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 267.

⁵⁷ SK.2023.49, E. 7.3.4.2 und 7.3.7.2.

⁵⁸ SK.2023.49, E. 7.3.5 und 7.3.7.2.

einem, wie es BUFF nennt, zum «Papiertiger»⁵⁹ verkommenen Verhaltenskodex wird. Unerlässlich ist dabei etwa eine regelmässige Überprüfung der Geschäftstätigkeit der Vermittler, der Abgleich von Zahlungsflüssen mit erbrachten Leistungen oder (regelmässige) Einsicht in die Buchhaltung der Vermittler. Letzteres dürfte gewissen Zündstoff bei Vertragsverhandlungen mit Vermittlern und anderen externen Stakeholdern mit sich bringen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Compliance-Weisungen, die nicht konsequent kommuniziert und bei Verstössen sanktioniert werden, ihren präventiven Charakter verlieren; die Leitungsorgane sind verpflichtet, sich fortlaufend über die Effizienz des Systems zu informieren und bei Defiziten personelle oder strukturelle Konsequenzen zu ziehen.⁶⁰ Es stellt sich jedoch auch die Frage, wie weit die Überwachungspflicht der betroffenen Unternehmen zu gehen hat bzw. noch als verhältnismässig zu betrachten ist, namentlich gegenüber Dritten.

3.3. Hypothetische Kausalität des Organisationsversagens

Eine weitere praxisrelevante Frage des Entscheids betrifft den Kausalzusammenhang zwischen dem Organisationsmangel und der Anlasstat. Bisherige Entscheide waren in der Regel inhaltlich knapp und formelhaft formuliert, ohne nähere Angabe des Massstabs, anhand dessen konkrete Mängel identifiziert wurden.⁶¹ Das Bundesgericht hat in BGE 142 IV 333 den Zurechnungszusammenhang zwar verlangt, aber dessen Anforderungen nicht näher konkretisiert.

Das Bundesstrafgericht kam i.c. zum Schluss, dass eine wirksame Überwachung der Vermittler aller Wahrscheinlichkeit nach («*auraient selon toute vraisemblance*») den Zweck der Zahlungen aufgedeckt und die Verbindung zwischen der Gesellschaft 2 und A. als angolanischem Amtsträger offenbart hätte.⁶² Dabei hätte sich auch gezeigt, dass die Zahlungen der D. Ltd. an die Gesellschaft 3 und die Gesellschaft 4 keine Vergütung für tatsächlich erbrachte Dienstleistungen darstellten.⁶³ Das Gericht verlangte also keinen strikten Nachweis, dass die Tat bei ordnungsgemässer Organisation mit Sicherheit verhindert worden wäre, sondern begnügte sich mit einer überwiegenden Wahrscheinlichkeit.⁶⁴

Art. 102 Abs. 2 StGB verlangt, dass das Unternehmen «nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisato-

rischen Vorkehren getroffen hat, um eine solche Straftat zu verhindern.» Das Gericht hielt dazu fest, dass die festgestellte Pflichtverletzung die Begehung der Bestechung ermöglicht oder zumindest in hohem Masse begünstigt habe und somit in einem angemessenen Kausalzusammenhang mit der Straftat stehe.⁶⁵ Das Organisationsdefizit muss ursächlich für die Nichtverhinderung der Straftat gewesen sein; es besteht ein Zurechnungszusammenhang zwischen dem Organisationsdefizit und der Anlasstat.⁶⁶ Allein die Tatsache, dass ein entsprechendes Delikt begangen wurde, kann als Beweis dafür, dass das Unternehmen seinen Pflichten nicht nachgekommen ist, nicht genügen; erforderlich ist vielmehr der Nachweis, dass konkrete Organisationsmassnahmen im konkreten Fall erforderlich gewesen wären und nicht bestanden haben.⁶⁷ So bemerkt denn auch CASSANI treffend, dass zumindest angegeben werden müsse, wie denn eine entsprechende Massnahme hätte aussehen müssen, andernfalls käme dies einer Umkehr der Beweislast gleich.⁶⁸

Vor diesem Hintergrund argumentierte das Bundesgericht, der Organisationsmangel liege gerade darin, dass die D. Ltd. keine wirksame Überwachung der Vermittleraktivitäten eingerichtet habe, insbesondere keine Kontrolle der Verwendung der an Vermittler ausbezahlten Gelder.⁶⁹ Gemäss Bundesstrafgericht hätte eine solche Überwachungstätigkeit zwangsläufig sichtbar gemacht, dass die über den Vermittler-Kanal ausbezahlten Mittel nicht beim Vermittler für legitime Leistungen verblieben, sondern als (weitergeleitete) Zahlungen an eine Offshore-Struktur flossen, deren wirtschaftlich Berechtigter ein ausländischer Amtsträger war; genau diese Offenlegung wäre geeignet gewesen, die Zahlungen zu stoppen.⁷⁰ Weil es um die Überwachung von Intermediären und die Kontrolle der Geldverwendung ging, sei die hypothetische Kausalität nicht bloss theoretisch, sondern ergäbe sich daraus, dass gerade diese Massnahmen notwendig, angemessen und geeignet gewesen wären, um die innerhalb des Unternehmens begangenen Bestechungshandlungen zu verhindern; da sie fehlten und auch keine wirksamen Kontrollen durchgeführt wurden, sei vorliegend ein Organisationsmangel i.S.v. Art. 102 Abs. 2 StGB zu bejahen.⁷¹

⁵⁹ HERBERT BUFF, Compliance Management, Dike Verlag, Zürich/St. Gallen, 2015, 23 f.

⁶⁰ Siehe hierzu vertieft BUFF (FN 59), 21 ff.

⁶¹ CAPUS/MBIYAVANGA, Das Organisationsdefizit nach Art. 102 Abs. 2 StGB – Eine dogmatische und empirische Analyse auf der Basis einer erstinstanzlichen Hauptverhandlung, AJP 2026, 161 f.

⁶² SK.2023.49, E. 7.3.9.

⁶³ SK.2023.49, E. 7.3.9.

⁶⁴ SK.2023.49, E. 7.2.3.

⁶⁵ SK.2023.49, E. 7.3.9 und 7.4.

⁶⁶ GUENTHER ARZT, Unternehmensstrafbarkeit – Fernwirkungen im materiellen Strafrecht (Fahrlässigkeit, Begünstigung, Urkundendelikte, Geschäftsbesorgung), recht 2004, 215.

⁶⁷ BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 245.

⁶⁸ URSULA CASSANI, Sur qui tombe le couperet du droit pénal?, in: Thévenoz/Bovez (Hrsg.), Journée 2008 de droit bancaire et financier, Zürich 2009, 73.

⁶⁹ SK.2023.49, E. 7.4; vgl. auch E. 7.3.7.2.

⁷⁰ SK.2023.49, E. 7.4.

⁷¹ SK.2023.49, E. 7.4.

3.4. Masstab der Erforderlichkeit und Zumutbarkeit

Für die Bemessung, welche Massnahmen als «erforderlich» gelten, sind betreffend die Ausgestaltung des Compliance-Systems insbesondere die betriebstypischen Risiken massgebend.⁷² Unternehmen mit risikogeeigneten Geschäftstätigkeiten oder Aktivitäten in geografischen Risikozonen haben dem Compliance Management grössere Aufmerksamkeit zu schenken; während kleinere Unternehmen womöglich überschaubare Massnahmen treffen können, müssen international tätige Konzerne ein umfassendes Compliance-Programm betreiben.⁷³

Das Bundesstrafgericht hat diese abstrakten Kriterien im vorliegenden Fall weiter konkretisiert. Zum einen stellte es auf das erhöhte Risikoprofil der D. Ltd. ab: Das Unternehmen war im internationalen Ölhandel tätig, einer Branche, die bekanntermassen korruptionsanfällig ist, und operierte über Vermittler in Angola, einem Land, das bei internationalen Korruptionsindizes zu den am schlechtesten bewerteten Staaten gehörte. PIETH weist im Kontext von Art. 322^{septies} StGB darauf hin, dass bei ca. 90% aller Fälle der transnationalen «grand corruption» Mittelspersonen involviert sind, was im Endeffekt die gesamte Exportwirtschaft der Industriestaaten dazu zwingt, ihre Agentur- und Beraterverträge zu überprüfen.⁷⁴ Die Vermittler waren von der Compliance-Abteilung der D. Ltd. selbst als besonders korruptionsgefährdet eingestuft worden.⁷⁵ Diese Kumulation von Risikofaktoren (korruptionsanfällige Branche, Hochrisikoland, Einsatz von Vermittlern) hätte nach Würdigung des Bundesstrafgerichts eine besonders intensive Überwachung der Vermittlerbeziehungen erfordert.

Zum anderen berücksichtigte das Gericht die Zumutbarkeit der geforderten Massnahmen: Die D. Ltd. war zum Tatzeitpunkt ein grosses Unternehmen mit beträchtlichen finanziellen Mitteln und unterhielt lediglich einige Dutzend Vermittler.⁷⁶ Die Kontrollen hätten sich nicht auf Hunderte oder Tausende von Unternehmen und Vermittlern beziehen müssen, und die zu erfüllenden Aufgaben, einerseits die Zahlungen an die Vermittler zu erfassen und andererseits die von diesen geleisteten Zahlungen zu ermitteln, seien weder besonders komplex noch zeitaufwändig gewesen.⁷⁷ Die Einführung einer wirksamen Überwachung der Geldflüsse war somit nach Ansicht des Bundesstrafgerichts sowohl organisatorisch als auch finanziell ohne Weiteres zumutbar. Bemerkenswert ist im Kontext der Zumutbarkeit ebenfalls, dass das Gericht den Einwand der D. Ltd., es habe über eine besser entwickelte Compliance-Abteilung als seine

Konkurrenten verfügt, als irrelevant zurückwies: Das Vorliegen von Verstössen im Sinne von Art. 102 StGB sei ausschliesslich anhand des Verhaltens des betroffenen Unternehmens selbst zu beurteilen und nicht durch einen Vergleich mit dem Verhalten anderer Unternehmen.⁷⁸

Festzuhalten ist u.E. jedoch auch, dass wenn eine grössere Anzahl von Vermittlern beteiligt ist, dies nicht bedeutet, dass die Schwellenwerte niedriger angesetzt werden müssen; das Kontrollsystem sollte angepasst und skaliert werden, um eine gleichwertige Transparenz zu gewährleisten (z.B. gestaffelte Überprüfungen, gezielte eingehende Prüfungen und datengestützte Abgleiche).

Das Recht verlangt keine absolute Sicherheit betreffend die Verhinderung von Straftaten. Die Grenze der Zumutbarkeit bildet insbesondere die ökonomische Tragbarkeit von Compliance-Massnahmen. Nicht erforderlich sind Massnahmen, welche die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens übermässig be- oder gar verhindern.⁷⁹ Die wohl herrschende Lehre spricht sich in diesem Kontext, analog zum Fahrlässigkeitsdelikt, auch für die Voraussehbarkeit und Vermeidbarkeit der Anlasstat aus.⁸⁰ Im Umkehrschluss bedeutet dies selbstverständlich auch, dass, wenn das Begehen einer Straftat für ein Unternehmen voraussehbar ist, sich dieses nicht durch das Unterlassen vermeintlich oder tatsächlich unzumutbarer Verhinderungsmassnahmen exkulpieren kann, sondern grundsätzlich vom entsprechenden Geschäft in der gewählten Form Abstand zu nehmen hat.

3.5. Heranziehung internationaler Soft Law Standards

Besonders hervorzuheben ist, dass das Gericht zur Konkretisierung der Organisationspflichten massgeblich auf internationale Soft-Law-Instrumente zurückgriff, namentlich die *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*⁸¹ der OECD (u.a. risikobasierte Ausgestaltung von Compliance-Massnahmen und laufende Überwachung bzw. Neubeurteilung ihrer Wirksamkeit; zudem risikobasierte Due Diligence und regelmässige Überwachung von Geschäftspartnern, inkl. Agenten und anderen Intermediären), die *Business Principles for Countering Bribery*⁸² von Transparency International (u.a. muss das Compliance Framework auf die Unternehmensumstände und Risikofaktoren zugeschnitten sein; Zahlungen an Agenten/Vermittler müssen angemessen und für legitime Leistungen gerechtfertigt sein; das Unternehmen soll Agenten/Vermittler über-

⁷² BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 258.

⁷³ BUFF (FN 59), FN 23.

⁷⁴ BSK StGB-PIETH, Art. 322^{septies} N 19.

⁷⁵ SK.2023.49, E. 7.3.5.

⁷⁶ SK.2023.49, E. 7.3.8.

⁷⁷ SK.2023.49, E. 7.3.8.

⁷⁸ SK.2023.49, E. 7.3.7.2.

⁷⁹ BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 245.

⁸⁰ BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 264 m.w.H.

⁸¹ <https://www.oecd.org/en/topics/business-integrity.html>, zuletzt besucht am 24. März 2026.

⁸² <https://www.transparency.org/en/publications/business-principles-for-countering-bribery>, zuletzt besucht am 24. März 2026.

wachen und bei Bestechung kündigen können) und die Verhaltensregeln der Internationalen Handelskammer (ICC) zur Bekämpfung von Korruption (u.a. Sicherstellung, dass Agentenzahlungen nicht über angemessene Vergütung hinausgehen und nicht als Bestechung weitergeleitet werden; zudem unabhängige Überprüfungen der Einhaltung durch Audit Committee o.ä.)^{83, 84} PIETH beschreibt diese Entwicklung als eine Form der «Ko-Regulierung»⁸⁵, bei der anstelle der klassischen «command and control»-Regulierung der Privatsektor selbst Industriestandards entwickelt, die Detailfragen der Korruptionsvermeidung behandeln, insbesondere Anforderungen an die Auswahl, die Due Diligence, die Ausbildung und Kontrolle von abhängigen Dritten wie Agenten, Lieferanten und Tochtergesellschaften.⁸⁶ Auch nach der herrschenden Lehre sind private Regelwerke und eine etablierte Berufspraxis zumindest als Auslegungshilfe zu beachten, wobei aus der Einhaltung standesrechtlicher Normen nicht notwendigerweise auf eine mangelfreie Organisation geschlossen werden kann und umgekehrt.⁸⁷ So hat denn auch das Bundesgericht in BGE 125 IV 139 festgehalten, dass bei Einhaltung der Bestimmungen der Vereinbarung über die Standesregeln zur Sorgfaltspflicht der Banken (VSB) nicht automatisch davon ausgegangen werden kann, dass kein strafbares Verhalten vorliegt.⁸⁸

U.E. lässt sich aus dem vorliegenden Entscheid schliessen, dass im Einklang mit der bisherigen Rechtsprechung die vollständige Einhaltung internationalen Standards keinen «Safe Harbour» zu begründen vermag, der die Strafbarkeit nach Art. 102 Abs. 2 StGB ausschliesst. CAPUS/MBIYAVANGA haben in ihrer Analyse des vorliegenden Entscheides aufgezeigt, dass das Gericht in den Einvernahmen bezeichnenderweise keine Verweise auf OECD-Guidelines oder andere Soft-Law-Instrumente machte, sich in der Urteilsverkündung aber explizit auf diese Standards berief – ein «Standardimport», der die grundsätzliche Frage aufwirft, ob damit die Definitionshöhe über die strafrechtliche Verantwortlichkeitsschwelle faktisch vom Strafgesetzgeber auf internationale Organisationen und Marktakteure verschoben wird.⁸⁹ Es erscheint nicht ganz unproblematisch, wenn inskünftig die Einhaltung von Soft Law zwar nicht vor strafrechtlicher Verantwortlichkeit schützt, deren Nichteinhaltung

wohl aber zur Identifikation der Strafbarkeitsschwelle herangezogen wird.

3.6. Tatbeteiligung der Geschäftsleitung als Sonderfall des Organisationsversagens

Ein Aspekt, der den vorliegenden Fall besonders bemerkenswert macht, ist die besondere Konstellation, dass im vorliegenden Fall ein Mitglied der Geschäftsleitung (C. als COO und Mitglied des *Management Board* der D. Ltd.) die Bestechungshandlungen aktiv koordinierte, indem er HH. persönlich Anweisungen für Zahlungen erteilte und die Kommunikation über USB-Sticks statt per E-Mail abwickelte.⁹⁰ Diese Konstellation verschärft den Organisationsvorwurf insofern, als sich die Frage stellt, ob ein Compliance-System, das die Bestechungsaktivitäten eines COO nicht erkennt, überhaupt als «funktional» gelten kann.⁹¹ BUFF betont, dass Compliance eine zentrale Management- und Führungsverantwortung darstellt, die nicht delegiert werden kann: Die Führungskräfte tragen in ihrem Zuständigkeitsbereich die Verantwortung für Compliance als «First Line of Defense», während die Compliance-Funktion als «Second Line of Defense» unterstützt.⁹² Im vorliegenden Fall offenbart gerade die Tatbeteiligung eines ranghohen Geschäftsleitungsmitglieds, dass beide Verteidigungslinien versagt haben, denn ein System, in dem die oberste operative Führung selbst die Kontrollmechanismen umgeht, kann in der Praxis keine wirksame zweite Verteidigungslinie im Sinne moderner Governance-Standards bilden. TRECHSEL/JEAN-RICHARD weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sich in der obersten Führungsschicht des Unternehmens Organisationsversagen und Individualversagen kaum auseinanderhalten lassen.⁹³ Selbstverständlich ist auch festzuhalten, dass selbst die besten Compliance-Strukturen keinen vollständigen Schutz vor individuellem Fehlverhalten hochrangiger Angestellter und Funktionsträger sicherstellen können.

3.7. Strafmildernde Wirkung nachträglicher Compliance-Massnahmen

Das Gericht berücksichtigte die nach der Tat ergriffenen Massnahmen der D. Ltd., namentlich die Verstärkung des Compliance-Programms im Jahr 2011 und den vollständigen Verzicht auf Vermittler im Jahr 2019, nachdem die D. Ltd. festgestellt hatte, dass zahlreiche Unternehmen der D-Gruppe Probleme mit Vermittlern hatten, deren Verhalten nicht im Einklang mit dem Verhaltensko-

⁸³ <https://iccwbo.org/news-publications/rules/icc-rules-on-combating-corruption/>, zuletzt besucht am 24. März 2026.

⁸⁴ SK.2023.49, E. 7.2.4 ff.; E. 7.3.5 und 7.3.6.

⁸⁵ Siehe hierzu ausführlich JULIA BLACK, *Decentring Regulation: Understanding the Role of Regulation and Self-Regulation in a «Post-Regulatory» World*, *Current Legal Problems*, 2001, 103 ff.

⁸⁶ BSK StGB-PIETH, Art. 322^{septies} N 7 f.; ICC Rules of Conduct 2011; Transparency International, *Business Principles*.

⁸⁷ BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 221; PK StGB-TRECHSEL/JEAN-RICHARD, Art. 102 N 21.

⁸⁸ BGE 125 IV 139, E. 3. d).

⁸⁹ CAPUS/MBIYAVANGA (FN 61), 168 f.

⁹⁰ SK.2023.49, E. 6.2.4.6 ff. und 6.4.4 f.

⁹¹ Siehe hierzu auch PK StGB-TRECHSEL/JEAN-RICHARD, Art. 102 N 22 mit Verweisen auf STRATENWERTH und LEHMKUHL, wonach *de lege ferenda* zu prüfen sei, ob Katalogtaten von Leitungspersonen nicht grundsätzlich dem Unternehmen zuzurechnen seien.

⁹² BUFF (FN 59), 21 f.

⁹³ PK StGB-TRECHSEL/JEAN-RICHARD, Art. 102 N 22.

dex stand⁹⁴, strafmindernd und reduzierte die Geldstrafe um ein Viertel von CHF 4'000'000 auf CHF 3'000'000.⁹⁵ Diese Berücksichtigung setzt einen potenziell bedeutsamen Anreiz für Unternehmen, auch nach Bekanntwerden von Compliance-Verstössen proaktiv Massnahmen zu ergreifen. Allerdings ist die Wirkung dieses Anreizes u.E. begrenzt: Nachträgliche Compliance kann weder den Schuldspruch noch die Einziehung oder die Ausgleichsforderung verhindern, sie wirkt sich ausschliesslich auf die Strafhöhe aus. Angesichts der gegen D. Ltd. ausgesprochenen Ausgleichsforderung von rund USD 145'000'000 relativiert sich die Strafmilderung von CHF 1'000'000 erheblich. Für die Praxis ergibt sich daraus die Erkenntnis, dass der eigentliche Anreiz für wirksame Compliance nicht in der Strafmilderung liegt, sondern in der Vermeidung der weit schmerzhafteren (zusätzlichen) finanziellen Konsequenzen.

4. Fazit

Der vorliegende Entscheid ist insbesondere bemerkenswert, als das erstmalig ein Unternehmen in erster Instanz vom Bundesstrafgericht wegen Bestechung fremder Amtsträger gemäss Art. 322^{septies} StGB verurteilt wurde.⁹⁶ Auf Unternehmensseite ist er illustrativ für das Erfordernis nachweisbarer Funktionalität in Hochrisikoprozessen. Ein Code of Conduct und ein Intermediär-KYC sind nur der Ausgangspunkt; entlasten kann sich die Organisation erst, wenn reale Zahlungs- und Leistungsflüsse von Vermittlern risikoadäquat, fortlaufend und nachvollziehbar überwacht werden. Praktisch bedeutet das: klare Leistungsbeschreibungen und transparente Vergütungslogiken, vertragliche Audit- und Auskunftsrechte, ein systematischer Abgleich von Zahlungen und behaupteten Leistungen sowie dokumentierte Red-Flag-Abklärungen mit Eskalationspfad.

Die Zumutbarkeit der Kontrollen bemisst sich am Risikoprofil (Branche, Länderrisiko, Intermediärmodell) sowie an Grösse und Mitteln des Unternehmens. Je höher das Korruptionsrisiko und je überschaubarer die Anzahl der Vermittler, desto enger der erwartete Kontrollstandard. Für grosse, international tätige Unternehmen mit wenigen Intermediären wird damit eine wirksame «Second Line» mit echter Datensicht faktisch zum Mindeststandard. Ist eine grössere Anzahl von Vermittlern beteiligt, bedeutet dies nicht, dass die Anforderungen niedriger angesetzt werden müssen; stattdessen sollte, wie bereits ausgeführt, der Kontrollrahmen angepasst und skaliert werden, um eine gleichwertige Transparenz zu gewährleisten (z.B. gestaffelte Überprüfungen, geziel-

te eingehende Analysen und datengestützte Abstimmungen). Governance-seitig ist die Verantwortung der «First Line» (Geschäftsleitung/Fachbereiche) klar zuzuordnen und messbar zu überwachen; Compliance und Finance müssen Zahlungen, Verträge und Leistungsnachweise regelmässig zusammenführen und testen.

Betreffend die Kausalität wird nicht ein lückenloser Deliktsschutz verlangt, wohl aber organisatorische Vorkehrungen, die mit überwiegender Wahrscheinlichkeit Auffälligkeiten offengelegt hätten. Das erhöht den Wert belastbarer Prozessbelege (Payment-Workflows, Intermediärsreporting, Prüfprotokolle etc.). Fehlende oder folgenlose Kontrollen stützen demgegenüber den Organisationsmangel. Besonders heikel ist die Tatbeteiligung von Führungskräften: Umgehungen durch die «oberste operative Ebene» können aus Sicht der Gerichte die Kontrollarchitekturen diskreditieren und gegen eine funktional wirksame Organisation sprechen. Aus Sicht der Unternehmensführung muss die Verantwortung der «First Line» nach Möglichkeit klar zugewiesen und messbar überwacht werden. Die Kontrollmechanismen müssen so gestaltet sein, dass sie auch dann bestmöglich funktionieren, wenn die Führungskräfte selbst das Compliance-Risiko darstellen. Es ist jedoch festzuhalten, dass dies in der Praxis oft erhebliche Herausforderungen mit sich bringen wird. Ferner ist zu beachten, dass Branchenvergleiche keine Entlastungswirkung entfalten, entscheidend ist die eigene Struktur.

Sanktionsökonomisch liegt das Hauptrisiko in Einziehung und Ausgleich: Gewinne aus korruptionsbehafteten Geschäften, einschliesslich mittelbarer Vorteile wie eingesparter Finanzierungskosten, können die gesetzliche Bussenobergrenze um ein Vielfaches übersteigen. Prävention rechnet sich daher unmittelbar.

Internationale Soft-Law-Standards (OECD, TI, ICC) sind nützliche Referenzen für Aufbau und Prüfung eines Compliance-Systems, ersetzen aber nicht die einzelfallbezogene Selbstanalyse. Praxisnutzen entsteht, wenn Unternehmen diese Rahmenwerke als operative Checklisten nutzen, Lücken risikoorientiert schliessen, Kontrollen auf Wirksamkeit testen und Ergebnisse revisions sicher dokumentieren. So wird Compliance nicht nur präventiv wirksam, sondern erhöht nachweisbar die Verteidigungsfähigkeit im Ernstfall.

Das Urteil SK.2023.49 ist eine interessante Wegmarke in der schweizerischen Unternehmensstrafrechtspraxis. Die vom Bundesstrafgericht aufgestellten Massstäbe zur Erforderlichkeit und Zumutbarkeit organisatorischer Massnahmen geben Unternehmen erstmals greifbare Anhaltspunkte, anhand derer sie ihre Compliance-Systeme kritisch überprüfen können. Es bleibt abzuwarten, wie das Bundesgericht im Berufungsverfahren die vom Bundesstrafgericht aufgestellten Grundsätze beurteilen wird. Unabhängig vom Ausgang des Rechtsmittelverfahrens dürfte der Entscheid jedoch bereits jetzt eine nachhaltige

⁹⁴ SK.2023.49, E. 7.3.10.

⁹⁵ SK.2023.49, E. 8.5.3 f.

⁹⁶ Bisher wurden vergleichbare Fälle stets im Strafbefehlsverfahren erledigt, siehe auch CAPUS/MBIYAVANGA (FN 61), 161.

Signalwirkung entfalten: Unternehmen, die in korruptionsanfälligen Branchen und Regionen tätig sind und auf Vermittler zurückgreifen, sind gut beraten, ihre Compliance-Architektur nicht als einmalige Pflichtübung zu begreifen, sondern als dynamischen, risikoadäquaten und fortlaufend zu überprüfenden Kernprozess.

Anzeige

Nicola Togni

Der Aktionärbindungsvertrag als Gestaltungselement der familieninternen Unternehmensnachfolge

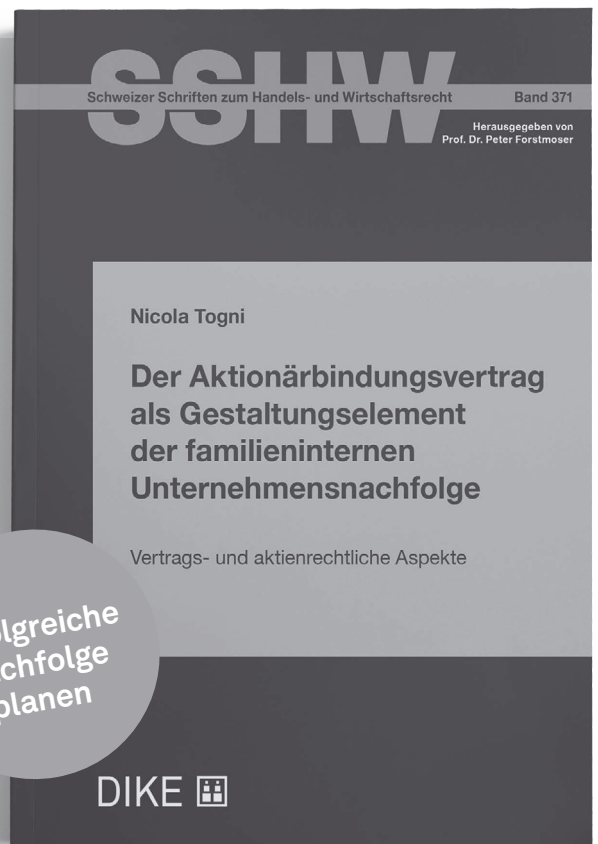
Vertrags- und aktienrechtliche Aspekte

Familienunternehmen stehen oft vor der Herausforderung der Nachfolge. Die Dissertation zeigt, wie Aktionärbindungsverträge genutzt werden können, um Rechte und Pflichten der Nachkommen auszugleichen, eine optimale Unternehmensführung zu sichern und alle Nachkommen gerecht in das Familienunternehmen einzubinden.

Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht (SSHW), Band 371
2025, 352 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-03891-756-4
CHF 94.-



www.dike.ch/7564



DIKE