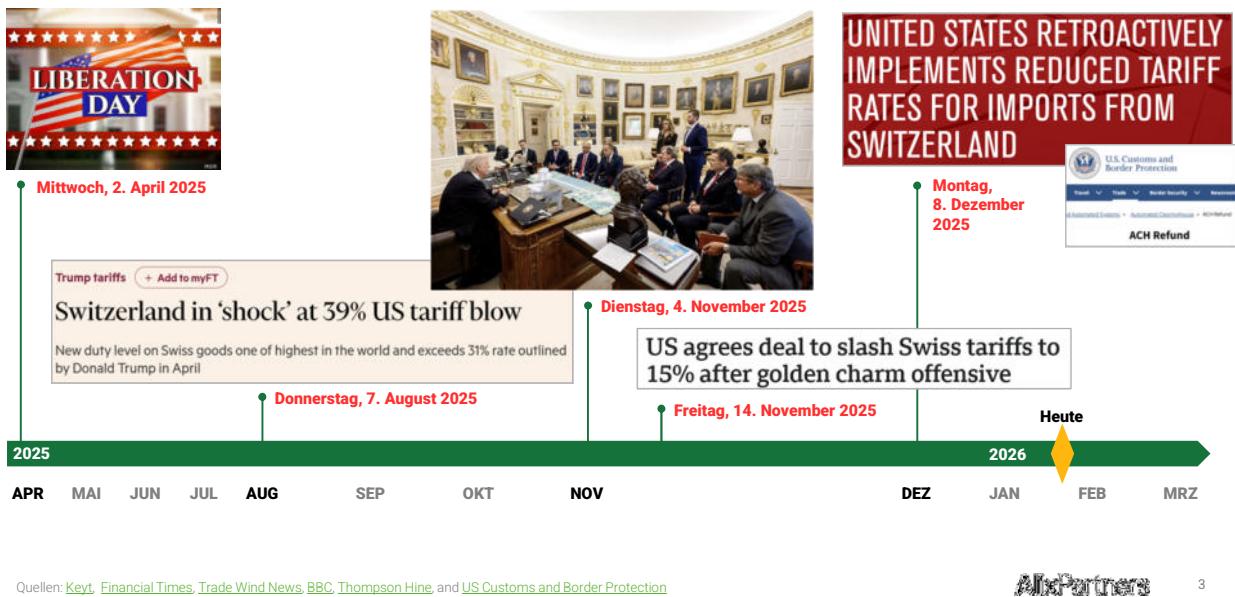


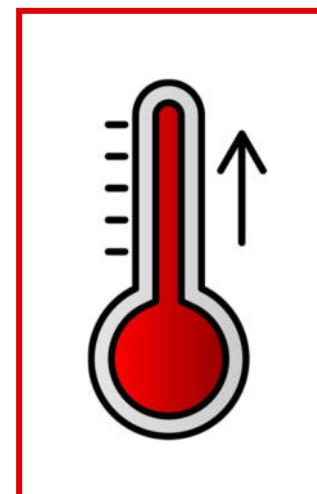
ZOLL-COMPLIANCE: EIN STRESSTEST FÜR SCHWEIZER UNTERNEHMEN

WAS PASSIERT, WENN REGULIERUNG SCHNEELLER IST ALS UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGEN?



ZÖLLE WIRKEN GESAMTHEITLICH AUF SCHWEIZER UNTERNEHMEN

WO TREFFEN ZÖLLE DAS UNTERNEHMEN TATSÄCHLICH – JENSEITS DER ZOLLABTEILUNG?



DER EINFLUSS VON ZÖLLEN AUF COMPLIANCE – PRAKТИSCHE HERAUSFORDERUNGEN UND IMPLIKATIONEN

Deep Dive



Compliance



UNKLARHEIT

- Graubereiche bei Ursprung und Wertansätzen („substantial transformation“)
- Fehlende regulatorische Klarheit
- Abgrenzung legitimer Strukturierung vs. Umgehung
- Operative Entscheide notwendig
- Lieferketten lassen sich nicht kurzfristig risikofrei anpassen
- Eskalations- und Entscheidungswege langsam oder unklar

ZEITDRUCK



DOKUMENTATION

- Ex-post-Beurteilung früherer Entscheidungen
- Fehlende oder inkonsistente Entscheidungsbegründungen
- Dokumentation als Pflicht statt als Schutzmechanismus



GOVERNANCE

- Unklare Rollen zwischen Business, Tax, Legal, Compliance
- Keine explizite Mandatierung für Risikoakzeptanz
- Verantwortung implizit – nicht bewusst gesteuert

► Zölle verschieben die Rolle von Compliance von regelbasierter Kontrolle hin zu zeitkritischer Entscheidungs- und Steuerungsfunktion.

AllPartners

THE COST OF NON-COMPLIANCE STRAFZAHLUNGEN UND ENFORCEMENT



FINANZIELLE SANKTIONEN

- Nachverzollung + Strafzölle + Bussgelder
- „Treble damages“ (dreifacher Schadenersatz) unter dem False Claims Act (FCA)
- Übernahme von Anwalts- und Verfahrenskosten

FALSE CLAIMS ACT

- FCA wird aktiv für Zoll- und Handelsverstöße eingesetzt
- Kein Vorsatz erforderlich – fahrlässige Falschangaben genügen
- Whistleblower-System mit Anreizen bis zu 30 % der Vergleichssumme
- Hohe Durchsetzungsdynamik, auch ohne grosse Behördenressourcen

WEITERE KONSEQUENZEN

- Strafrechtliche Ermittlungen
- Ausschluss von Märkten oder öffentlichen Aufträgen
- Massive Reputationsschäden, insbesondere bei Luxus- und Markenunternehmen
- Mehrfachverfahren (Zoll, Sanktionen, AML, ESG)



USD 45 Mio. Falsche Ursprungsdeklaration

USD 22.8 Mio. Systematische Falschklassifizierung

USD 10 Mio. Unterfakturierung von Importwaren

USD 2.9 Mrd. Gesamte FCA-Rückforderungen 2024

► Zoll-Compliance entscheidet nicht nur über finanzielle Folgen (inkl. Bussen), sondern auch über Haftung, Marktzugang und Reputation.

AllPartners

NEUE ENFORCEMENT MECHANISMEN (1/2)

TRADE FRAUD TASK FORCE

PRESS RELEASE

Friday, August 29, 2025

Departments of Justice and Homeland Security Partnering on Cross-Agency Trade Fraud Task Force

- **29. August 2025:** Gründung der **Trade Fraud Task Force** durch DoJ und DHS zur gezielten Bekämpfung von Zoll- und Handelsbetrug – einschliesslich Zollumgehung

- **Priorisierung durch DoJ:** Verankerung von Handels-, Zoll- und Tarifbetrug als dauerhafte, zentrale Enforcement-Priorität – in Zusammenspiel mit FCPA Verstößen
- **Aktive Enforcement Pipeline:** Erste zivilrechtliche Vergleiche (teilweise > USD 50m) fokussieren auf Falschangaben zum Ursprungsland, Transshipment-Schemata, fehlerhafte Klassifikationen und Falschangaben in Zolddeklarationen

FALLBEISPIEL: PANALPINA (2010)



United States V. Panalpina World Transport (Holding) Ltd. Court Docket Number: 10-CR-769

FALLBEISPIEL: CERATIZIT (DEZEMBER 2025)



Ceratizit USA LLC Agrees to Pay \$54.4M to Settle False Claims Act Allegations Relating to Evaded Customs Duties

Quellen: [DoJ: United States V. Panalpina](#), [DoJ: Ceratizit USA LLC](#)

AllPartners

7

NEUE ENFORCEMENT MECHANISMEN (2/2)

DOJ DIVISION: NATIONAL FRAUD ENFORCEMENT

PRESIDENT DONALD J. TRUMP

The WHITE HOUSE



FACT SHEETS

Fact Sheet: President Donald J. Trump Establishes New Department of Justice Division for National Fraud Enforcement

The White House | January 8, 2020

Quelle: <https://www.whitehouse.gov/fact-sheets/2020/01/08/president-donald-j-trump-establishes-new-department-of-justice-division-national-fraud-enforcement/>
announcing the upcoming creation of the Department of Justice's new division for national fraud enforcement.

- To combat the rampant and pervasive problem of fraud in the United States, the DOJ's new division for national fraud enforcement will enforce the Federal criminal and civil laws against fraud targeting Federal government programs, Federally funded benefits, businesses, nonprofits, and private citizens nationwide.

Quelle: [The White House](#)

AllPartners

8

DAS HERZSTÜCK AGILER COMPLIANCE-SYSTEME: REAKTIONSFÄHIGKEIT

WAS UNTERSCHIEDET UNTERNEHMEN, DIE DAMIT UMGEHEN KÖNNEN, VON DENEN, DIE STRAUCHELN?

- Risiken entstehen **vor** regulatorischer Klarheit
- Entscheidungen sind **zeitkritisch** und (oftmals) **irreversibel**

KLASSISCHE COMPLIANCE

- Periodisch
- Kontrollierend
- Ex post



AGILE COMPLIANCE

- Ereignisgetrieben
- Entscheidungsfähig
- Ex ante



Compliance wird vom Regelhüter zum bewusst eingesetzten Steuerungsinstrument.

REAKTIONSFÄHIGKEIT OPERATIONALISIEREN

WELCHE FÄHIGKEITEN BRAUCHT COMPLIANCE IN EINEM VOLATILEN UMFELD?

Frühzeitige Risikoerkennung

- Systematisches Monitoring
- Übersetzung externer Signale in unternehmensrelevante Hypothesen



Szenarienbasierte Bewertung statt Einzelfallprüfung

- Bewertung von Handlungsoptionen unter Unsicherheit
- Verständnis von Wechselwirkungen



Klare Governance

- Definierte Risikotoleranz und Risikoverantwortlichkeiten
- Eskalationslogik
- Trennung von fachlicher Einschätzung und Management-Entscheid



Belastbare Dokumentation

- Nachvollziehbare Begründung
- Fokus auf Entscheidungsprozess
- Vorbereitung auf Ex-post-Beurteilung



REAKTIONSFAHIGKEIT IN DER PRAXIS (1/3)

LIEFERKETTENENTSCHEIDUNGEN IN DER SCHWEIZER UHRENINDUSTRIE

Schweizer Uhrenexporte in die USA
Jan-Nov 2025

Monat	Exports in CHF Mio.
Jan	378.9
Feb	380.0
Mar	268.2
Apr	300.0
May	554.5
Jun	851.9
Jul	157.7
Aug	200.0
Sep	201.1
Okt	200.0

Branchen-Reaktion und Compliance-Implikationen

Beobachtete Reaktion der Branche

- Vorzieheffekt der Exporte in die USA vor Inkrafttreten der Zölle
- Aufbau von Lagerbeständen bei US-Distributoren
- Sicherung von Margen und Marktanteilen

Compliance-relevante Implikationen

- Entscheidungen unter Zeitdruck und regulatorischer Unsicherheit
- Erhöhte Risiken bei Ursprung, Bewertung und Dokumentation
- Ex-post-Prüfbarkeit durch US-Behörden (inkl. FCA-Exposure)

REAKTIONSFAHIGKEIT IN DER PRAXIS (2/3)

LIEFERKETTENENTSCHEIDUNGEN IM SCHWEIZER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

Industrie Eckdaten
Quelle: Swissmem

CHF 87 Mrd.
Jährlicher Branchenumsatz 2024

78%
Exportanteil

Exporte Jan – Sept 2025,
Delta in % ggü. Vorjahresperiode
(Auszug):

Land	Delta %	Delta %	Delta %
Deutschland	23.3%	0.4%	
USA	14.0%	-3.8%	US: MINUS 3.8%
China	6.3%	-15.5%	

Branchen-Reaktion und Compliance-Implikationen

Beobachtete Reaktion der Branche

- Verlagerung einzelner Produktions- oder Montageschritte
- Anpassung von Vertrags- und Lieferbedingungen
- Re-Sequenzierung der Lieferkette
- Steuerung des Zollzeitpunkts

Compliance-relevante Implikationen

- Mögliche Graubereiche bei Ursprung und Wertansätzen
- Abgrenzung Strukturierung / Zollumgehung
- Entscheidungen unter Zeitdruck mit hoher Ex-post-Prüfrelevanz

Daten- und Bildquelle: Swissmem, Swissmem Statistik Q3/2025

AllPartners

12

Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2026

www.schulthessforum.ch

REAKTIONSFAHIGKEIT IN DER PRAXIS (3/3)

INDIREKTE IMPLIKATIONEN FÜR DIE SCHWEIZER FINANZBRANCHE

Veränderung der Risikolage Schematische Darstellung - Illustrativ			Branchen-Reaktion und Compliance-Implikationen
Risikoart	Vor Zöllen	Nach Ankündigung	
Kreditrisiko	🟡	🔴	<p>Beobachtete Reaktion der Branche</p> <ul style="list-style-type: none"> Intensivierte Monitoring US-exportabhängiger Kunden Erhöhter Fokus auf Cashflow-Stabilität, Covenants und Working Capital Zurückhaltendere Kreditvergabe bei exponierten Kunden
Operationell (Trade)	🟢	🟡	<p>Compliance-relevante Implikationen</p> <ul style="list-style-type: none"> Anpassung von Kundenrisikoprofilen Erhöhter Bedarf an Eskalation, Dokumentation und Management-Entscheiden Überschneidung mit AML-, Sanktions- und Trade-Finance-Kontrollen
Reputationsrisiko	🟡	🔴	



REGULATORISCHE VOLATILITÄT ALS NEUE NORMALITÄT

ZÖLLE ALS EXEMPLARISCHES BEISPIEL EINER DYNAMISCHEN RISIKOLANDSCHAFT EIGENTLICHES RISIKO

Volatilität als neue Normalität	
<ul style="list-style-type: none"> Ähnliche Dynamiken: <ul style="list-style-type: none"> Sanktionen Lieferkettengesetze (ESG / Human Rights) Produkt- und Marktzugangsregulierung Regulatorische Eingriffe erfolgen schneller, fragmentierter und oft ohne Vorlauf. Wirtschaftliche Entscheidungen müssen vor regulatorischer Klarheit getroffen werden. Bewertung erfolgt zunehmend ex post durch Behörden und Gerichte. Wettbewerbsfähigkeit hängt (auch) davon ab, wie gut Entscheidungen erklärbar und verteidigungsfähig sind. 	
<p>Nicht Volatilität an sich ist das Risiko – sondern mangelnde Entscheidungsfähigkeit unter Unsicherheit.</p>	

ENTSCHEIDUNGSFÄHIG – TROTZ VOLATILITÄT

WAS KÖNNEN COMPLIANCE-TEAMS KONKRET TUN, UM ENTSCHEIDUNGSFÄHIG ZU BLEIBEN?

Warnsignale erkennen

- Klare Führwarsignale definieren und aktiv monitoren
- Integration in laufende Risiko/Entscheidungsprozesse
- Übersetzung in konkreten Entscheidungsbedarf

Risikoappetit festlegen

- Handlungsoptionen antizipieren und strukturieren
- Gestaltungsspielräume, Leitplanken und "No Go Bereiche" definieren

Governance definieren

- Entscheidungszuständigkeiten definieren
- Trennung von fachlicher Einschätzung und bewusster Risikoentscheidung durch Management

Dokumentation = Schutz

- Nachvollziehbare Dokumentation mit Fokus auf "WARUM" der Entscheidung
- Festhalten von Annahmen, Alternativen und bewussten Abwägungen

Ex-Post Perspektive antizipieren

- Wesentliche Entscheidungen so vorbereiten, als müssten sie später extern erklärt werden
- Dokumentation mit Fokus auf zukünftige Prüfungen durch Dritte

AGILE COMPLIANCE ALS MANAGEMENT-VERANTWORTUNG

DREI FRAGEN, DIE SICH JEDES MANAGEMENT-TEAM STELLEN SOLLTE



Risiko-Monitoring

Welche Signale nutzen wir heute zur frühzeitigen Erkennung regulatorischer Risiken?



Governance

Ist unser Risikoappetit transparent dokumentiert und effektiv implementiert?



Ex-Post Perspektive

Können wir unsere Entscheidungen auch in zwei Jahren noch umfassend erklären und belastbar verteidigen?



 Neue Zürcher
Compliance-Konferenz
2026

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt
Carina Nilles
Ba. Business Administration, CAMS,
Partner
AlixPartners
Bleicherweg 72
8002 Zürich
cnilles@alixpartners.com

