

**Hartwin Möhrle
Knut Schulte Hg.**

Zwei für alle Fälle



**Handbuch zur
optimalen
Zusammenarbeit
von Juristen und
Kommunikatoren**

Hartwin Möhrle, Knut Schulte Hg.

Zwei für alle Fälle

Hartwin Möhrle, Knut Schulte Hg.

Zwei für alle Fälle

Handbuch zur optimalen Zusammenarbeit von
Juristen und Kommunikatoren

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Hartwin Möhrle, Knut Schulte Hg.

Zwei für alle Fälle

Handbuch zur optimalen Zusammenarbeit von
Juristen und Kommunikatoren

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Volker Sach und Dr. André Hülsbömer

Frankfurt am Main 2011

ISBN 978-3-89981-251-0

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
60326 Frankfurt am Main

Gestaltung Anja Desch
Umschlag/Satz CPI Moravia Books s.r.o., Brněnská 1024, CZ-691 23 Pohořelice
Druck

Alle Rechte, auch des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Printed in EU



Inhalt

Einleitung	7
I	Recht, Risiko und Krise
	Risiken und Krisen kommunikativ managen und bewältigen Hartwin Möhrle 13
	Rechtliche Risiken erkennen und bewerten Knut Schulte 20
II	Werte, Rechte, Regeln
	Vom Wertekanon zum Regelwerk Hartwin Möhrle 37
	Kommunikation im Compliance-Management Heiner Hugger 47
	Jeder weiß, was Recht ist Thomas Kreuder 54
III	Kommunikation und Recht im Ernstfall
	Kapitalmarkttransaktionen – Stresstest zwischen Risiko und Dialog Alfred Jansen 73
	Restrukturierung 1 – Rechtssicherheit und strategische Verhandlungsführung Gerhard Röder 86
	Restrukturierung 2 – Erfolgskritische Kommunikation Petra Hoffmann 94

Wettbewerb – Offensiv vor Gericht und in den Medien 102
Ulrich Ott, Manfred Schick

**Die mediale Sicht der Dinge –
Von Nebelwerfern und Ignoranten** 112
Joachim Jahn

IV

Der öffentliche Fall

Im Gerichtssaal der Öffentlichkeit 123
Roland Binz, Franco Gullotti

Klagen oder ertragen? 134
Fedor Seifert

Unschuldig? – Der Umgang mit dem öffentlichen Fall 150
Hartwin Möhrle

Die Bedeutung von Litigation-PR im deutschen Rechtssystem 162
Lars Rademacher, Anton Bühl

V

Juristen und Kommunikatoren

Die Prätorianer des Managements 175
Hartwin Möhrle, Knut Schulte

Literatur / Internetquellen 184

Die Autoren 187

Einleitung

„Die Kommunikation nehmen wir erst ganz zum Schluss mit dazu. Die wollen doch immer gleich quatschen.“ Typischer Satz eines Anwalts, der seinen Mandanten bei einer geplanten Übernahme berät.

„Bitte lasst mir die Rechtsabteilung aus dem Spiel. Sonst geht die Pressemitteilung erst nächstes Jahr raus.“ So der Kommunikationsdirektor eines Unternehmens.

Über das Verhältnis zwischen Rechtsabteilungen und Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen zu rasonieren bedeutet immer noch die Auseinandersetzung mit sorgsam gehegten Vorurteilen bis zum tiefen gegenseitigen Misstrauen. Es wird Zeit, damit Schluss zu machen. Kein Management, kein CEO, kein Geschäftsführer kann es sich auf Dauer leisten, zwei derart wichtige Stabstellen im Zustand institutionalisierter Gegnerschaft zu halten. Geradezu anachronistisch mutet es an, wie sehr viele Juristen und Kommunikatoren ihr gegenseitiges Misstrauen immer noch pflegen. Als könnten professionelle Kommunikatoren keine Vertraulichkeiten für sich behalten und Juristen nur in Paragraphen denken.

Die Spezialisten des Rechtes und der Kommunikation gehören zu den wichtigsten Helfern des Managements. In vielen erfolgsrelevanten Situationen in Unternehmen und Institutionen kommt es auf beide Kompetenzen und Perspektiven an: auf die valide und möglichst umfassende Einschätzung der Rechtssituation und eine zielführende, die Wirkungsdynamik öffentlicher Meinungsbildung antizipierende Kommunikation. Bei Übernahmen von Unternehmen, in Restrukturierungsprozessen, bei Compliance-Sachverhalten, bei öffentlichkeitssensiblen Genehmigungsverfahren, öffentlichen Auseinandersetzungen, Produkt- und Personenskandalen oder in akuten Krisensituationen – immer geht es mal mehr, mal weniger darum, legales und legitimes Handeln in Ein-

klang zu bringen. Gerade in kritischen und krisenhaften Situationen müssen sich Manager, CEOs, Geschäftsführer, Amtsinhaber und politische Funktionsträger auf ihre internen und externen Rechts- und Kommunikationsberater verlassen können. Dass dies funktioniert, liegt dabei nur zum Teil an den Juristen und Kommunikatoren selbst. Qualität und Wert ihrer Zusammenarbeit hängen ganz wesentlich davon ab, ob die jeweiligen Verantwortungsträger sie nur als subalterne Zuarbeiter dulden, die zum Teil bewusst möglichst wenig miteinander in Kontakt kommen sollen, oder ob sie eng in die Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse eingebunden sind, ihre gemeinsamen Kompetenzen und Qualitäten zu einer scharfen Waffe machen und damit zu echten Prätorianern von Managern und Verantwortungsträgern werden können.

Das betrifft nicht nur Unternehmen und Institutionen in ihren klassischen Operationsfeldern. Gerade in den besonders prominent besetzten öffentlichen Fällen wie der Erpressung von Susanne Klatten oder dem Verfahren gegen Wettermoderator Jörg Kachelmann wird deutlich, wie nötig das professionelle Zusammenwirken seriöser und kompetenter Rechts- und Kommunikationsberater sein kann – und was passiert sein kann, wenn das Gegenteil der Fall ist. Wer im Fall Kachelmann wen wie in welcher Situation mit welchem Interesse versucht hat zu funktionalisieren und es zum Teil sicher auch geschafft hat, mag nicht wirklich zu klären sein. Fest steht nur: Einige der beteiligten Juristen haben offenkundig ein undifferenziertes Verständnis von der Gestaltung öffentlicher Meinungsbildungsprozesse an den Tag gelegt. Und die professionelle Eitelkeit so mancher Berichterstatter hat ihnen dafür auch noch die Legitimationsgrundlage geliefert.

Über das Verhältnis von Juristen und Kommunikatoren zu reflektieren heißt selbstverständlich auch, die Rolle der Medien zu analysieren. Sie lassen sich nicht nur von der einen und der anderen Seite füttern. Mal investigativ und professionell, mal skrupellos und mit dem Scheckheft in der Hand, machen sie sich selbst zum Teil der Story – damit der Stoff, über den zu berichten lohnt, im Wettbewerb der Meinungen und Meinungsmacher nicht allzu schnell ausgeht. Mischen dann auch noch Medienberater, PR-Strategen und Spin-Doktoren mit, wird die Sache für alle Beteiligten, vor allem aber alle außenstehenden Beobachter und Medienkonsumenten höchst komplex. So sehr und so gut die kritischen Qualitätsmedien und ihre verlegerischen und journalistischen Protagonisten immer noch dafür sorgen, dass die Öffentlichkeit zwischen interessengeleiteten „Nebelwerfern“ und differenziert aufbereiteten Sach-

verhalten zu unterscheiden vermag, so sehr müssen auch die Gralshüter des Journalismus eine Tatsache zur Kenntnis nehmen: Sie stehen im harten Wettbewerb mit qualifizierten Kommunikationsprofis aus Unternehmen, politischen Institutionen, Agenturen und Initiativen um die Wahrnehmung und Wirkung ihrer jeweiligen Botschaften in der Öffentlichkeit. Und Letztere wiederum wissen sehr genau, dass dafür der Griff in die abgenutzte Schablonenkiste der „Old PR“ schon längst nicht mehr ausreicht. Spätestens die Welt der neuen Medien und sogenannten sozialen Netzwerke hat ein neues Kapitel im Kampf in den öffentlichen Arenen aufgeschlagen – für alle Beteiligten.

Es verwundert nicht, dass die Litigation-PR – wenn auch nicht als eigene Disziplin, so doch als Ausdruck einer professionellen Spezialisierung in der Kommunikationsberatung – zunehmend an Bedeutung gewinnt. Aktuelle Studien unter Richtern, Staatsanwälten und Rechtsberatern belegen das. Gleiches gilt auch für deren Eigenkommunikation. Deutlich wird allerdings auch: Die weitreichende Bedeutung, die manche aus der Beraterzunft ihren Künsten in der verfahrensbegleitenden PR zuschreiben wollen, ist sehr differenziert zu betrachten. Mit durchschaubaren PR-Geschichten werde in Deutschland kein Verfahren zu beeinflussen sein, so ein Oberstaatsanwalt: „So schlau sind wir auch schon.“

Die Beiträge in diesem Buch sind von erfahrenen Spezialisten des Rechts und der Kommunikation, von Managern, Journalisten und Wissenschaftlern aus unterschiedlichen Bereichen verfasst. Es war unsere klare Absicht, das Thema Recht und Kommunikation aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten zu lassen – damit für die Leserinnen und Leser aus ihrer jeweilige Interessenlage heraus die für sie jeweils relevanten Schnittmengen erkennbar werden. Das bedingt zum Teil unterschiedliche stilistische und inhaltliche Herangehensweisen und generiert durchaus sich widersprechende Positionen. Das ist so gewollt. Wir haben bewusst darauf verzichtet, die Ecken und Kanten zu schleifen. Sie sind Teil des Verhältnisses zwischen Juristen und Kommunikatoren und der positiven Reibung, die spätestens immer dann entsteht, wenn beide mit Öffentlichkeit zu tun haben.

Wir haben bei diesem Buch nicht den Anspruch verfolgt, alle Felder, in denen Juristen und Kommunikatoren miteinander zu tun haben, repräsentativ abzudecken. Anhand der exemplarisch ausgewählten Beispiele wollten wir vor allem eines deutlich machen: Die komplexen Wechsel-

wirkungen in der Gemengelage zwischen Rechtstaatlichkeit, medialer Verarbeitung und öffentlicher Wahrnehmung bei der Wahrung und Durchsetzung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und individueller Interessen nehmen alle Beteiligten gleichermaßen in eine gemeinsame Verantwortung. Wer heute um Recht und Wahrheit, Relevanz und Akzeptanz, um Wahrnehmung und Wahrung legitimer Eigeninteressen kämpft, kann und darf sich nicht mehr auf bornierte Sicht- und Handlungsweisen aus der nur jeweils eigenen Perspektive verlassen. Die offene Gesellschaft erfordert mehr: von Juristen, Kommunikatoren, Medien und Managern.

Hartwin Möhrle, Dr. Knut Schulte
Frankfurt am Main, Düsseldorf, Juni 2011

I

Recht, Risiko und Krise

Risiken und Krisen kommunikativ managen und bewältigen

Hartwin Möhrle

„... a major element in risk management in a democratic society is communication about risks.“

Nation Research Council, USA 1989

Ein Satz, der in mancher Managementetage und Rechtsabteilung immer noch zu spontanen allergischen Reaktionen führt. Dabei treten wir alle im dritten Internetjahrzehnt endgültig in die öffentliche Gesellschaft ein. Wer öffentlich agiert, kann immer weniger darauf bauen, dass das eigene Bild im öffentlichen Raum nur mit den schönen Seiten des Lebens, den goldenen Früchten der Arbeit gestaltet werden kann. Ist es nicht schon längst so, dass die schärfste Waffe gegen den vielzitierten „Terror des Öffentlichen“ vor allem der souveräne Umgang auch und gerade mit den hässlichen Dingen, den Fehlern und Krisen ist? Die Offenlegungspflichten im Börsenprospekt oder im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Berichtspflichten sind dabei nur die formale Seite der Medaille. Es geht um das aktive Managen von Risiken als Teil des strategischen Verhaltens insgesamt. Und zwar so, dass Strategie und Verhalten jederzeit einem öffentlichen Diskurs standhalten. Damit kein Missverständnis entsteht: Wir sprechen hier nicht über totale Transparenz. So schnell im Skandalfall solche Forderungen aus Medien und Politik oder von profilierungsbedürftigen Krisenberatern ausgestoßen werden, so wohlfeil und falsch sind sie in vielen Fällen.

Vielmehr geht es darum, Risiken so offensiv und offen wie nötig zu managen, dass kein Share- und kein Stakeholder im Krisenfall den Eindruck gewinnt, das Management sei davon überrascht worden und hätte – weil auf diese oder jene Situation gänzlich unvorbereitet – Schaden verursacht und Werte vernichtet. Aktives Risikomanagement ist gar nicht denkbar ohne entsprechende rechtliche Vorkehrungen zum Schutz der Organisation, von Mitarbeitern, Kunden, Partnern, Öffentlichkeit und nicht zuletzt der handelnden Personen selbst. Risikomanagement zielt immer

auf beides: auf das öffentliche und das rechtliche Haftungsrisiko. Wer um beides weiß, kann offensiver damit umgehen, welche Konsequenzen daraus auch immer folgen mögen. Nur abzuwarten, der Gefahr ins Auge zu sehen und zu hoffen, dass nichts ins Auge geht, wird in einer zunehmend vernetzten Kommunikationsgesellschaft immer schwieriger.

Die Frage nach dem öffentlichen Umgang mit Risikothemen legt eine klassische Reibungsfläche zwischen Juristen und Kommunikatoren offen. Nicht immer einfach für die jeweiligen Managementverantwortlichen, zwischen den Ratschlägen und Einflüsterungen beider Seiten die richtige Entscheidung zu treffen. Der klassische Konfliktfall zwischen Juristen und Kommunikatoren ist gleichzeitig der Ausgangspunkt für eine neue Qualität gemeinsamen Wirkens. Befassen wir uns zunächst mit der kommunikativen Seite der Macht.

Kommunikation als Managementinstrument des Risikos

Die Frage ist immer die gleiche: Wie kann ich Krisen verhindern? Seit einigen Jahren lautet die Antwort erfahrener Krisenmanager ungefähr so: Indem du dich auf alle möglichen Krisen, die dein Unternehmen, deine Organisation, deine Person treffen könnten, präventiv vorbereitest. Damit nicht aus der Überraschung heraus die Fehler gemacht werden, die aus einem kleinen Buschfeuer einen Steppenbrand machen.

In guter Absicht wurden und werden zum Teil hochkomplexe Issues-Management- und Präventionssysteme geschaffen und für alle erdenklichen Krisen Handlungsanweisungen, Textbausteine, Checklisten und Notfallkommunikationspläne in die Schubladen der Organisationen gelegt. Mit insgesamt eher mäßiger Konsequenz folgt daraus das eine oder andere Krisentraining und eine jährliche Notfallsimulation, um die Ablaufsysteme zu verbessern und Management wie Mitarbeitern in Erinnerung zu rufen, dass die Katastrophen der anderen, über die sie heute in der Zeitung lesen, morgen schon die eigene sein können. Das ist sinnvoll und nützlich. Wer darauf aus Kostengründen, Bequemlichkeit oder schlichter Ignoranz immer noch verzichtet, geht als Manager, Geschäftsführer oder Eigentümer heute beträchtliche wirtschaftliche, straf- und zivilrechtliche sowie reputative Risiken ein.

Ein Fall aus der Praxis: In dem Krisen- und Notfallplan des Technologieunternehmens X gab es die Anweisung an den Sicherheitsdienst, im

Falle des Szenarios „Ausfall der Kommunikationssysteme wegen Energieausfall“ im Krisenfall niemanden mehr in das strategisch wichtige Gebäude B zu lassen. Welche Folgen diese Order im Ernstfall gehabt hätte, wurde glücklicherweise im Rahmen einer Notfallübung deutlich. So wurde den Kommunikationsleuten, die zu ihrem Notfallkommunikationssystem wollten, das sich in Gebäude B befand, Gott sei Dank nur trainingshalber stereotyp beschieden: Ihr kommt hier nicht rein. Ein fiktiver Fall? Würde bei „uns“ nicht passieren? Angesichts jahrelanger Beobachtungen und Erfahrungen mag an dieser Stelle der Hinweis auf das eigene Glashaus genügen. So etwas kommt in den besten Organisationen vor.

In diesem Kontext stellen sich ganz grundsätzliche Fragen: Ist ein System zur Krisenverhinderung ausreichend wirksam, das nur auf die mögliche Krise als solche fokussiert? Setzen viele Krisenpräventionssysteme nicht zu spät an? Liegt der Früherkennungsstrategie für potentielle Issues via Issues-Radar, Web-Watching oder auch mit traditionellen Monitoring-Instrumenten immer auch eine präzise Analyse der potentiellen Risiken zugrunde, die mit dem operativen, wirtschaftlichen und öffentlichen Handeln der jeweiligen Organisation insgesamt einhergehen?

„A crisis is a risk manifested.“ Der Satz aus dem „Handbook of Risk and Crisis Communication“¹ von Robert L. Heath und H. Dan O’Hair aus dem Jahre 2009 setzt in betörender Knappheit den Ansatz für ein integriertes Risiko- und Krisenmanagement – wie es in vielen Organisationen nur lückenhaft, wenn überhaupt vorhanden ist. Die Keimzelle der Krise ist das nicht erkannte, schlecht gemanagte oder schlicht ignorierte Risiko. Wer heute über wirksames Issues-Management, über Krisenkommunikation oder Crisis-Preparedness-Strategien spricht, muss die Frage beantworten können, wie die Risiken im Zusammenhang mit der unternehmerischen, institutionellen oder gesellschaftlichen Tätigkeit seiner Organisation insgesamt gemanagt werden. Folglich hat auch Risikomanagement nicht nur eine ökonomische und normative, sondern immer auch eine kulturelle Dimension. Entscheidend ist dabei die Balance von Risiken und den damit verbundenen Benefits.

Früherkennung und Frühwarnung

Kommunikatives Risikomanagement ist die erste Stufe der präventiven Krisenkommunikation. Die Frühwarnung nicht nur vor potentiellen

Krisen, sondern vor allem die Früherkennung und das rechtzeitige Managen der potentiellen Risiken und Issues, die mit der Tätigkeit der Organisation und der handelnden Akteure insgesamt einhergehen, erhält eine immer größere Bedeutung. Das gilt für die operativen und wirtschaftlichen Bereiche genauso wie für die damit verknüpften rechtlichen Sachverhalte und die kommunikativen Implikationen innerhalb der jeweiligen Stakeholder-Öffentlichkeit.

Präventives Krisenmanagement heißt heute vor allem integriertes Risiko- und Krisenmanagement. Der Kommunikation kommt hierbei gleich in zweifacher Hinsicht eine besondere Rolle zu: als Management- und als Interventionsinstrument. Bei der effizienten Vernetzung der bestehenden Systeme und ihrer zum Teil unterschiedlichen Logiken und Architekturen spielt die disziplinen- und bereichsübergreifende Kenntnis und ein darauf begründetes gesamthafes Verständnis der Verantwortlichen für tatsächliche Risiken und potentielle Krisen eine ganz entscheidende Rolle. Die Erfahrungen bei der Implementation von Krisenpräventionssystemen zum Beispiel sprechen eine eindeutige Sprache: Allein die intensive gegenseitige Sensibilisierung etwa von Qualitätsmanagement und Unternehmenskommunikation für die Denkweise und die Anforderungen der jeweils anderen Abteilung ist schon die halbe Miete auf dem Weg zu einem funktionierenden Risiko- und Krisenmanagement. Und in den seltensten Fällen müssen beim Aufbau einer professionellen Krisenkommunikation völlig neue Strukturen und Abläufe erfunden werden. Oft bilden zum Beispiel die bereits existierenden Systemen, etwa im Qualitätsmanagement, im Bereich des Business-Continuity-Managements oder der Sicherheit eine geeignete Blaupause auch für die Krisenkommunikation – die Nutzung bereits vorhandener Organisationsmuster und gelernter Prozesse ist der Sache extrem zuträglich, bei der Implementierung wie in der Anwendung im Ernstfall.

Risiko Nummer eins: mangelnde interne Vernetzung

Je weniger die Nervenstränge der Organisation untereinander verknüpft sind, desto größer sind die potentiellen Risiken für Unternehmen und die sie führenden Personen. Die Finanzkrise hat ausreichend Beispiele dafür geliefert, dass mit dem in der Branche geläufigen Risk-Management nicht zwingend auch die lückenlose Vernetzung mit dem Krisenmanagement respektive der Krisenkommunikation gemeint ist. Es ist nicht so, dass es grundsätzlich an Vorkehrungen und Systemen man-

gelt, die potentielle Risiken und Fehler in Produktion und Vertrieb, in Handeln, Planung und Kontrolle versuchen zu vermeiden. Auch an Notfallplänen und -übungen, an Sicherheitskonzepten und Kontrollroutinen herrscht nicht wirklich Mangel.

Doch wie gut sind diese Systeme und Strukturen miteinander vernetzt? Wie gut entwickelt ist ein gesamthafte und bereichsübergreifendes Verständnis für den Umgang mit Risiken und Krisen? Ist die Tatsache, dass ein Unternehmen aus der Finanzbranche in einer akuten Krise vergisst, das eigene Business-Continuity-Management über ihre Kommunikationsstrategie zu informieren, ein bloßer Zufall? Oder dass die Kommunikation vom Qualitätsproblem mit einem Produkt nur zufällig aus einem fehlgeleiteten E-Mail eines Großkunden an den Vertrieb erfährt? Nicht zu vergessen der ganz besonders „stille“ Rückruf eines Produktes, bei dem schlicht vergessen wurde, die Rechtsabteilung zu informieren. Gerade bei Produktrückrufen in besonders sensiblen Bereichen, nehmen wir als Beispiel die Säuglingsnahrung, können juristisch korrekte Formulierungen in ihrer Tonalität für potentiell oder tatsächlich betroffene Konsumenten Angst einflößende, ja dramatische Wirkung entfalten. Bei solchen Themen kann schnell ein medialer Sturm mit den entsprechenden Folgeschäden entstehen. Umso wichtiger ist hier das gegenseitige Verständnis der Juristen und Kommunikatoren bei der Abwägung der jeweiligen Risiken.

Der Risikofall des Säuglingsnahrungsherstellers Humana im Jahre 2003 hat gezeigt, dass verantwortungsvolle und kontrolliert offene Kommunikation in diesem Fall der bessere Weg für das Überleben des Unternehmens ist als eine vom streng strafrechtlichen Standpunkt diktierte Vorgehensweise. Doch auch für den umgekehrten Fall, wenn die rechtlichen Argumente eine derart offene Kommunikation verbieten, bedeutet das nicht die völlige Sprachlosigkeit. Im Gegenteil: Gerade dann, wenn man zu einem Sachverhalt entweder aus objektiven oder juristischen Gründen noch nichts sagen kann oder nichts sagen will – was eine durchaus legitime Haltung ist –, ist eine besonders geschickte Kommunikationsstrategie erforderlich, die sprachfähig macht, ohne etwas Schädliches zum eigentlichen Sachverhalt zu sagen.

An dieser Stelle mögen die Gralshüter des investigativen Journalismus aufbegehren. Selbstverständlich hat die Öffentlichkeit das Recht auf Information. Und die freien Medien in einer demokratischen Gesellschaft haben das Recht und die Pflicht, für dessen Durchsetzung zu sor-

gen. Aber die Öffentlichkeit hat auch ein Recht auf richtige und wahrheitsgemäße Information. Dafür zu sorgen, stehen die jeweils Verantwortlichen von Unternehmen und Institutionen in der Pflicht, auch zum Schutze von Mitarbeitern, Partnern und Kunden. Ein Aspekt, dessen Legitimität so manchen Journalisten schwerfällt zu akzeptieren. Aber das ist ein anderes Thema.

Mangelnde interne Vernetzung und damit auch der Austausch über eine gemeinsame und aufeinander abgestimmte Umgangsweise mit kritischen Situationen stellt vielleicht die größte Gefahr für ein wirksames Risiko- und erst recht ein Krisenmanagement dar, das seinen Namen verdient. Ein Umstand, der oft direkt mit dem Selbstverständnis und der Haltung der verantwortlich handelnden Personen zusammenhängt, die bei Risiko und Krise vor allem den eigenen Verantwortungsbereich im Blick haben, aber wenig bis gar nichts über mögliche kommunikative und rechtliche Kollateralschäden wissen.

Erfolgskritische Verbindung: Recht und Kommunikation

Die kommunikative Verknüpfung der Systeme zu einem konsequent verknüpften Nervensystem der Organisation ist dabei idealerweise eng vernetzt mit den rechtlichen Risikomanagementroutinen. Das fängt an bei Haftungsfragen, reicht über betriebs- und arbeitsrechtliche Aspekte bis hin zu einem Wertekanon, ethischen Grundlagen und Compliance-Regeln einer Organisation. Der erste, wichtigste Berührungspunkt zwischen Juristen und Kommunikatoren ist die jeweilige Analyse und Bewertung eines Sachverhalts auf die mit ihm verbundenen Risiken, die rechtlichen wie die kommunikativen.

Die öffentliche Gesellschaft macht den Abgleich der rechtlichen Risiken mit den Risiken für Reputation, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz zu einer Pflichtübung für verantwortungsbewusstes und an nachhaltiger Wertentwicklung orientiertes Management. Denn auf beiden Seiten können mangelhafte Risikoeinschätzungen zu erheblichen materiellen und immateriellen Schäden führen, die rechtlichen wie kulturellen Haftungsfragen für die handelnden Personen zum individuellen Desaster werden. Je mehr die digitale Vernetzung von Individuen, Gruppen, Organisationen, Ökonomien, Kulturen und Gesellschaften voranschreitet, desto fahrlässiger wird es, die Perspektiven der Risikobetrachtung wie bisher üblich voneinander isoliert zu halten.

Die massiven Krisen der jüngeren Vergangenheit von Unternehmen und Institutionen, von ganzen Industrien und Wirtschaftszweigen, aber auch öffentlichen Organisationen haben ihren Treibstoff fast ausnahmslos aus der explosiven Verbindung von systematischen Regelverstößen mit der mangelnden öffentlichen Akzeptanz des individuellen und korporativen Handelns gewonnen. Möglicherweise wäre der eine oder andere Skandal zu verhindern gewesen, wenn es zu einem bestimmten Zeitpunkt zu einer gemeinschaftlichen Risikoabschätzung zwischen den Spezialisten des Rechts und den Fachleuten für Öffentlichkeit, Reputation und Kommunikation gekommen wäre. Der immer wieder gern genutzte Verweis auf die alles erklärende und das System und ihre Protagonisten entlastende kriminelle Energie einzelner Akteure greift zu kurz.

Wir haben es hier durchaus mit einer systemrelevanten Managementanforderung zu tun; sie betrifft die Protagonisten beider Bereiche, ob in der Organisation oder auf der Beraterseite. Vor allem aber betrifft sie die Managementverantwortlichen, deren erste Sorge sein sollte, dass diese beiden Disziplinen optimal zusammenarbeiten. Das ist, im doppelten Wortsinne, noch keine Selbstverständlichkeit.

Fußnote

1 Robert L. Heath und H. Dan O'Hair, *Handbook of Risk and Crisis Communication*, New York 2009.

Rechtliche Risiken erkennen und bewerten

Knut Schulte

„Risiken“ haben die unangenehme Eigenschaft, als solche erst erkannt zu werden, wenn sie sich realisiert haben: in einem Schaden oder sogar in einer „Krise“. Beide Begriffe, „Risiko“ und „Krise“, sind schwer fassbar; sie können sich auf ganz und gar unterschiedliche Gegenstände beziehen.

Jeder Unternehmer trägt das betriebswirtschaftliche Risiko seines unternehmerischen Handelns. Ob seine Leistungen oder sein Produkt vom Markt nachhaltig angenommen werden, ist entscheidend für den Unternehmenserfolg. Darüber hinaus gibt es vielfältige weitere Risiken, die sich für Unternehmen und Unternehmer realisieren können: Finanzierungsrisiken, Kreditrisiken, Umweltrisiken, technische Risiken, Währungsschwankungsrisiken, das Risiko großer Wirtschaftskrisen etc.

Möglicherweise führt das Risiko zur „Krise“, also einer schwerwiegenden Bedrohung des unternehmerischen Erfolges, im ungünstigen Fall der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens.

Die Abschätzung von Risiken im Vorfeld und die Entwicklung von Prozessen zur Minimierung und Steuerung von Risiken ist eine anspruchsvolle Aufgabe für die Vertreter unterschiedlicher Disziplinen: Betriebswirte haben Steuerungsinstrumente entwickelt, mit denen der betriebswirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen laufend messbar sind. Eine Ausprägung sind Vorgaben über die ordnungsgemäße Rechnungslegung von Unternehmen, darüber hinaus das Instrument der „betriebswirtschaftlichen Auswertungen“ (BWA), mit denen monatlich Umsatzerlöse und Kostenentwicklung des Unternehmens überprüft werden können. Vor der Einführung neuer Produkte können Spezialisten Marktanalysen vornehmen; Techniker müssen abschätzen, ob für eingesetzte Maschinen Betriebsausfallrisiken bestehen.

Die Aufgabe des Juristen ist zweigeteilt: Präventiv wurden durch gesetzgeberische Maßnahmen Standards für gute Unternehmensführung

(Corporate Governance) entwickelt, die der Erkennung, Bewertung und Messung von Risiken und der Vermeidung ihrer Realisierung dienen sollen. Darüber hinaus tritt der Jurist auf den Plan, wenn sich Risiken trotz Vorsorge realisieren, wenn das Kind also in den Brunnen gefallen ist. Dann soll, soweit möglich, mit juristischen Mitteln eine Krise eingedämmt oder ein Schaden minimiert werden.

Je renommierter das von der Krise betroffene Unternehmen ist, je bekannter das betroffene Produkt oder je schlagzeilenträchtiger der „Krisenfall“, desto mehr sieht sich der Jurist der Problematik ausgesetzt, dass Medieninteresse besteht. Im Medienzeitalter verbreiten sich „Unfälle“ und größere oder kleinere Krisen minutenschnell, und für den Unternehmer oder das betroffene Unternehmen gilt es, ohne Verzug zu entscheiden, ob und in welchem Umfang „kommuniziert“ wird. Der juristische Reflex „nichts zugeben, nichts sagen“ passt mit modernen Kommunikationsanforderungen nicht zusammen, und oft unbeholfen klingende, „juristische“ Stellungnahmen, noch dazu von Vorsicht geprägt, bergen die Gefahr, von den Medien als bloßer Verteidigungs- oder Abwehreflex bewertet zu werden. Die Folge ist „schlechte Presse“, und sie kann für das Unternehmen eine negative Eigendynamik entwickeln, die zu weit größeren Schäden führt, als sie die kleine oder größere Ursache für die Krise selbst jemals bewirkt hätte.

Aus diesem Grund ist ein Zusammenspiel guter Juristen und ebenso guter Kommunikatoren sinnvoll, wie die folgenden Ausführungen zeigen sollen. Dabei ist es Aufgabe des Juristen, den Unternehmen und den Kommunikatoren rechtliche Grundlagen zu vermitteln, auf deren Basis sie eine rechtlich einwandfreie, aber „mediengerechte“ Kommunikation vorbereiten können.

Juristische Grundlagen im Risikomanagement

Zur „juristischen Technik“ gehört es, eine Vielzahl möglicher Sachverhalte zu abstrahieren und Systeme zu entwickeln, die unterschiedliche denkbare Szenarien einem einheitlichen Regelwerk unterwerfen, nämlich Gesetzen, Verordnungen und anderen rechtlichen „Standards“.

Gesetze sind „Leitplanken“, die eine Orientierung für richtiges, von der Rechtsordnung geduldetes oder gewünschtes Handeln geben.

Der Gesetzgeber hat in den vergangenen Jahrzehnten in vielfältiger Weise solche „Leitplanken“ für richtiges unternehmerisches Handeln aufgestellt und sich auch mit der Frage des „Risikomanagements“ befasst. Einige dieser gesetzlichen Maßgaben zur Risikovermeidung und -steuerung sollen im Folgenden dargestellt werden.

Am 1. Mai 1998 trat das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) in Kraft. Das KonTraG gibt Maßgaben für die „Corporate Governance“, also gutes unternehmerisches Handeln, in deutschen Unternehmen. Es präzisiert die Pflichten von Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfern von Aktiengesellschaften und bestimmt, dass Aktiengesellschaften dazu verpflichtet sind, ein unternehmensweites Risikofrüherkennungssystem einzuführen und zu betreiben. Ferner müssen die Unternehmen im Lagebericht des Jahresabschlusses Aussagen zu Risiken und zur Risikostruktur des Unternehmens machen.

Mit dem KonTraG wurden zahlreiche gesellschaftsrechtliche Bestimmungen geändert und präzisiert, insbesondere die Vorschrift des § 91 Abs. 2 in das Aktiengesetz eingefügt, nach der der Vorstand verpflichtet ist, geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

Die Wirtschaftsprüfer des Unternehmens werden durch das KonTraG dazu verpflichtet, im Rahmen der Abschlussprüfung des Unternehmens Bestehen und Betrieb dieser Risikomanagementsysteme einer internen Revision zu unterziehen und dazu im Prüfungsbericht Stellung zu nehmen. Mit den Neuregelungen des KonTraG geht eine Erweiterung der Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfern für Schäden einher, die sich aus der Nichtbeachtung der genannten Pflichten ergeben.

Das KonTraG betrifft nach seinem Wortlaut in erster Linie Aktiengesellschaften, doch ist anerkannt, dass die im KonTraG normierten Pflichten auch auf andere Rechtsformen und deren Unternehmensleitungen ausstrahlen: Von jeher sind die Geschäftsführer einer GmbH verpflichtet, in den Angelegenheiten der von ihnen geführten Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden; für die Verletzung dieser Obliegenheiten haften Geschäftsführer persönlich (§ 43 Abs. 1 und 2 GmbHG). Im Rahmen der Präzisierung dieser

Sorgfaltspflicht bilden die Vorgaben des KonTraG wiederum eine wichtige „Leitplanke“ für richtiges unternehmerisches Handeln.

Eine weitere präventive Maßnahme zur Beherrschung unternehmerischer Risiken sind die sogenannten „Basel-II-Kriterien“: Nach zwei europarechtlichen Richtlinien¹ müssen die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union seit dem 1. Januar 2007 einen Kanon von Eigenkapitalvorschriften anwenden, der auf Vorschläge des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht zurückgeht. Danach müssen Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute Unternehmen einschätzen und hierfür bestimmte Mindesteigenkapitalanforderungen und die Einhaltung bestimmter Risikomanagementsystemprozesse überprüfen. Der deutsche Gesetzgeber hat diese europarechtlichen Vorgaben durch das Kreditwesengesetz und eine Reihe weiterer Bestimmungen umgesetzt. Ziel der Regelungen ist die Sicherung angemessener Eigenkapitalausstattung und die Schaffung einheitlicher Wettbewerbsbedingungen für Kreditvergabe und Kredithandel, sprich: die Vermeidung notleidender Kredite.

Dass solche Systeme dringend notwendig sind, zeigen die Ausprägungen der Bankenkrise der vergangenen Jahre: Dabei haben Banken zahlreiche, teils existenzbedrohende Risiken in nicht der Finanzaufsicht unterliegenden Projektgesellschaften „versteckt“. Es ist zu erwarten, dass der Gesetzgeber versuchen wird, derartige Exzesse durch eine Vielzahl finanzaufsichtsrechtlicher Bestimmungen für die Zukunft weitgehend zu verhindern.

Ein weiteres Instrument der Prävention gegen das Entstehen von Krisen ist der deutsche „Corporate Governance Kodex“, ein Regelwerk, mit dem ethische Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungen von Unternehmen vorgeschlagen werden. Er gliedert sich in die Hervorhebung bestimmter gesetzlicher Pflichten des Aktiengesetzes, darüber hinaus Empfehlungen (Soll-Vorschriften) und Anregungen (Kann-Vorschriften), mit denen Unternehmen zu größtmöglicher Transparenz angeregt werden sollen. Dazu gehört beispielsweise die Offenlegung der Bezüge der Vorstandsmitglieder. Der deutsche „Corporate Governance Kodex“ ist allerdings nicht unumstritten: Etwa zwei Drittel der großen deutschen Aktiengesellschaften befolgt die Anregungen des Kodex nicht freiwillig, darüber hinaus unterliegt dieses Regelwerk neben inhaltlichen auch rechtsstaatlichen Bedenken, denn letztlich wurde eine nicht rechtsstaatlich legitimierte Kommission mit der Aufgabe der Entwicklung des Regelwerkes betraut.

Auch darüber hinaus ist der Gesetzgeber bestrebt, größtmögliche Transparenz unternehmerischen Handelns zu gewährleisten. So hat er eine Vielzahl gesetzlicher Bestimmungen, etwa das Publizitätsgesetz, erlassen, die das Ziel haben, durch transparentes Handeln Risiken erkennbar zu machen. Auch die Bestimmungen des Übernahmegesetzes dienen der Transparenz: Nicht zuletzt aus der weitgehend ungeregelten erfolgten unfreundlichen Übernahme des deutschen Mannesmann-Konzerns durch Vodafone hat der Gesetzgeber Kriterien hergeleitet, die bei der (unfreundlichen) Übernahme von großen börsennotierten Aktiengesellschaften gelten sollen. Dies geht mit Publizitätspflichten einher, die etwa beinhalten, dass öffentlich bekannt zu machen ist, wenn bestimmte Schwellen prozentualen Aktienbesitzes erreicht werden. Mit einer Vielzahl weiterer Bestimmungen des Übernahmegesetzes soll sichergestellt werden, dass Unternehmen und Aktionäre börsennotierter Aktiengesellschaften geschützt werden.

All diese Mechanismen dienen der Risikofrüherkennung und Vorbeugung.

Nicht gesetzlich geregelt, aber zum juristischen Standardhandwerkzeug gehörend sind Prozesse und Instrumente zur Bewertung von Risiken in Unternehmen. Meist im Vorfeld von Unternehmenskäufen oder -verkäufen werden sogenannte „Due-Diligence-Prozesse“ durchgeführt, also Unternehmensanalysen, mit denen Schwachstellen und Risiken identifiziert werden können, die sich für den Erwerber eines Unternehmens später negativ auswirken könnten. Dabei werden aus rechtlicher Sicht die gesellschaftsrechtliche Historie, die „Compliance“ mit handels- und gesellschaftsrechtlichen Vorgaben, die Ordnungsgemäßheit der Bilanzierung, die Übereinstimmung mit steuerlichen Pflichten, die richtige Behandlung von arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Vorgaben, der Bereich des Produkthaftungs- und Umwelthaftungsrechts, die vom Unternehmen verwendeten Verträge, die gewerblichen Schutzrechte und eine Vielzahl anderer rechtlich relevanter Bereiche einer detaillierten Prüfung unterzogen.

Der „Due-Diligence-Prozess“ basiert auf weltweit einheitlichen Standards und wird zunehmend auch über den Anwendungsbereich des Unternehmenskaufes hinaus zur turnusmäßigen Unternehmensanalyse eingesetzt, quasi als ein „TÜV“ für rechtlich richtiges unternehmerisches Handeln.

Die vorstehend dargestellten gesetzlichen Grundlagen und Standards beziehen sich auf die Prävention, also die Pflicht zur Erkennung, Nennung und Beherrschung von Risiken. Darüber hinaus bestehen gesetzgeberisch auferlegte Pflichten, eingetretene Krisen zu kommunizieren. Diese Pflichten beziehen sich jedoch in erster Linie auf börsennotierte Gesellschaften, damit Anleger geschützt werden: So sind börsennotierte Aktiengesellschaften verpflichtet, bestimmte negative Sachverhalte unverzüglich (ad hoc) zu publizieren, etwa bei erheblichen Abweichungen von Ertragsprognosen Warnungen auszugeben (Gewinnwarnungen).

Wenden wir uns nach dieser Darstellung der rechtlichen Grundlagen des Risikomanagements der Frage zu, ob und in welchem Umfang Unternehmen kommunizieren müssen, oder jedenfalls sollten.

Kommunikationsfolgenabschätzung

In der Abschätzung der Folgen der Kommunikation oder Nicht-Kommunikation von Sachverhalten sind wiederum die Bereiche der Prävention und des „Kriseneintritts“ (also des in den Brunnen gefallenen Kindes) zu unterscheiden.

Für die Prävention gilt: Tue Gutes und sprich darüber! Dies sei mit einem Beispiel erläutert:

Die börsennotierte S-AG unterhält ein sämtlichen gesetzlichen Bestimmungen genügendes – und diese sogar übererfüllendes – Risikomanagementsystem. Insbesondere enthält es klare und unmissverständliche Regelungen darüber, dass kein Mitarbeiter des Unternehmens zur Förderung des Produktvertriebes nicht in rechtlich einwandfreien Verträgen normierte Leistungen an potentielle Kunden erbringen darf, sprich: Es dürfen keine Bestechungsgelder bezahlt werden. Es existieren klare, schriftlich niedergelegte Vorgaben an die Mitarbeiter, wie sie sich zu verhalten haben, und es wird unmissverständlich deutlich gemacht, dass Zuwiderhandlungen nicht geduldet werden und die sofortige Beendigung des Arbeitsverhältnisses nach sich ziehen, zudem, dass jeder Verstoß zur Strafanzeige gebracht wird. Das Regelwerk sieht ebenfalls Kontrollmechanismen vor, beispielsweise die Beschränkung der Möglichkeiten, Zahlungen aus dem Unternehmensvermögen zu leisten.

Dennoch kommt es zu einem schwerwiegenden „Bestechungsskandal“: Mitarbeiter der S-AG haben, wie durch Enthüllungsjournalisten aufgedeckt wird, über mehrere Jahre Kunden und Behördenvertreter bestochen und damit den Produktvertrieb gefördert. Dabei haben sich die untreuen Mitarbeiter eines ausgeklügelten Systems bedient, mit dem sie das Regelwerk der S-AG „überlistet“ haben.

Die S-AG hatte ihr Regelwerk zur Vermeidung eben solcher Bestechungsskandale im Vorfeld nicht transparent gemacht, sondern „intern“ gehalten.

Die Folgen dieser fehlenden Kommunikation des Risikosteuerungssystems sind fatal: Nun muss – als Reaktion auf Medienberichte – dargelegt werden, es habe ja schließlich ein System bestanden, das aber im konkreten Falle überlistet wurde.

Diese Kommunikation „im Nachhinein“ wirkt wie eine blanke Verteidigungsaussage: In die Defensive gedrängt, sagt das Unternehmen, schließlich habe es in der Vergangenheit ja Mechanismen eingerichtet, um solche Sachverhalte zu verhindern, die aber leider nicht gegriffen haben.

Die Nicht-Kommunikation der Vergangenheit führt also dazu, dass das Unternehmen bei Offenkundigwerden des Bestechungsskandals in einer kommunikativen Verteidigungshaltung ist.

Besser wäre es gewesen, von Beginn an öffentlich zu machen, welche Systeme das Unternehmen eingerichtet hat, um Bestechungsskandale zu vermeiden. Das interne Regelwerk hätte von Beginn an öffentlich gemacht werden können und müssen. Bereits im Vorfeld hätte das Unternehmen das Regelwerk einer externen Prüfung (etwa durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) unterziehen, ferner die Fachmedien ausdrücklich auffordern können, Ergänzungs- und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. In diesem Fall wäre bekannt gewesen, dass die S-AG sich nachhaltig bemüht, rechtswidriges Verhandeln ihrer Mitarbeiter bereits im Vorfeld zu unterbinden. Die Medien werden dadurch in eine andere Situation gerückt: Da sie im Vorfeld ausdrücklich um Mitarbeit bei der Verbesserung des Regelwerkes gebeten wurden, wird es ihnen schwerer fallen, die S-AG anzuprangern und ihr Vorwürfe zu machen. Der erste Gedanke des mit der Sache befassten Journalisten wird nicht mehr sein, dass man dort wohl „geschlampt“ habe, sondern er wird sich erinnern, dass die S-AG doch ein transparentes System zur

Vermeidung solcher Sachverhalte eingerichtet hat, und sich fragen, warum es im konkreten Fall nicht gegriffen hat.

Zur Kommunikationsfolgenabschätzung gilt also: Wer das Gute tut, also einen Mechanismus einrichtet, um rechtswidriges Verhalten im Vorfeld auszuschließen, soll auch über die Maßnahmen sprechen und sie zur Diskussion – und auch zur Kritik – stellen. Vermeidet das Unternehmen diese Kommunikation, wirkt das spätere „Hervorzaubern“ eines solchen Regelwerks wie ein erst nachträglich aufgebracht Exkulpationsversuch.

Das Regelwerk hätte also präventiv kommuniziert werden müssen. Hinzu kommt, dass nun nach Eintritt des Schadens konsequent gehandelt und kommuniziert werden muss: Wie im Regelwerk angekündigt, sind die ungetreuen Mitarbeiter „öffentlich zu hängen“, also ihre Arbeitsverhältnisse tatsächlich fristlos außerordentlich zu beenden, und der Sachverhalt der Staatsanwaltschaft zu übergeben.

Gegenüber den Medien ist darzulegen, an welcher Stelle das Regelwerk versagt hat und wie es trotz aller Vorsichtsmaßnahmen zum Bestechungsfall kommen konnte. Zudem sind die Maßnahmen offenzulegen, mit denen für die Zukunft derartige Vorfälle vermieden werden können. Dabei darf niemand geschont werden: Wer sich rechtswidrig verhalten hat, ist auch den Strafverfolgungsbehörden und den Medien „auszuliefern“. Dieses „Ausliefern“ betrifft aber ausdrücklich nicht die für das Regelwerk verantwortlichen Personen, also den Vorstand oder die Compliance-Officer: Je mehr sie im Vorfeld Transparenz haben walten lassen, je intensiver sie Dritte (Wirtschaftsprüfer, Medienvertreter, Fachleute) eingeladen haben, an der Gestaltung und Verbesserung des Regelwerkes mitzuwirken, desto weniger wird ihnen ein Vorwurf zu machen sein.

Im Beispielsfall ist also das Verhalten im Stadium der Prävention mit demjenigen nach Schadenseintritt gleichgerichtet: vollständige, offene Kommunikation!

Schwieriger wird die Sache, wenn ein Schaden in einem Bereich eintritt, der einer Prävention kaum zugänglich ist. Beispielhaft sei der Bereich der „Lebensmittelskandale“ genannt: Es kann einem noch so sorgfältigen und vorsichtigen Lebensmittelhersteller passieren, dass seine Produkte durch zugelieferte, nicht ordnungsgemäße Zutaten verunreinigt werden. Selbst wenn das Unternehmen über eine ordnungsgemäße

Wareneingangskontrolle verfügt, ist doch teilweise eben nur eine stichprobenartige Prüfung möglich.

Nun muss das Unternehmen mit der Kommunikation zweigeteilt verfahren: Die Produkte sind unverzüglich aus dem Markt zu nehmen, es ist gegenüber Behörden und Verbrauchern zu kommunizieren, dass die Produkte gesundheitsgefährdend sind. Anderenfalls würde sich das Unternehmen rechtswidrig verhalten.

Wesentlich vorsichtiger muss das Unternehmen aber mit der Kommunikation der Ursachen der Lebensmittelverunreinigung sein: Es steht im Spannungsfeld, zunächst sehr genau ermitteln zu müssen, ob wirklich ein Dritter (etwa ein Zulieferer) für den Vorfall verantwortlich ist, oder ob nicht doch ein interner Fehler (falsche Lagerung) zur Lebensmittelverunreinigung geführt hat. Wendet sich das Unternehmen zu schnell mit der Aussage an die Öffentlichkeit, ein Zulieferer, der möglicherweise sogar noch namentlich benannt wird, habe einen Fehler gemacht, sieht sich das Unternehmen unter Umständen Unterlassungs- und Schadensersatzansprüchen eben dieses Zulieferers ausgesetzt.

Hier muss also behutsam vorgegangen werden, weil sonst Rechtsnachteile drohen. Dies kann nur bedeuten, dass das Unternehmen die Tatsache der Lebensmittelverunreinigung unverzüglich und ohne Vorbehalte transparent macht, den Medien gegenüber jedoch auf die andauernde Untersuchung der Ursachen hinweist. Wenn deutlich gemacht wird, warum noch keine verbindliche Aussage getroffen wird, werden die Medienvertreter dies auch nachvollziehen und dem Unternehmen Zeit einräumen, Ursachenforschung zu betreiben, zumal, wenn über die Vorgehensweise und den Stand der Ermittlungen der Ursachen transparent informiert wird.

Jede Kommunikation über einen Schadenseintritt, eine „Krise“ oder einen „Unfall“ bedarf der juristischen Folgenabschätzung. Es ist zwingend, dass jede Außenkommunikation, insbesondere jede Pressemitteilung, mit einem erfahrenen Juristen abgestimmt wird, der einerseits die Medienbedürfnisse kennt, andererseits die Gefahren voreilig bekannt gemachter Informationen abschätzen kann.

Nicht alle Juristen verstehen sich auf diesen Spagat zwischen rechtssicherer und dennoch mediengerechter Kommunikation. Aus diesem Grunde ist eine Vielzahl renommierter Anwaltssozietäten dazu überge-

gangen, mit Kommunikationsexperten zusammenzuarbeiten. Davon soll der folgende Abschnitt handeln.

Gemeinsame Strategie für Kommunikation und Recht

Kommunikation kann rechtliche Implikationen haben; sie kann später zitiert werden, etwa als „eingeständenes Eigenverschulden“. Sie kann, wie vorstehend gezeigt, von Dritten zur Grundlage von Unterlassungs- und Schadensersatzansprüchen gemacht werden.

Beispielhaft sei folgender Sachverhalt dargestellt:

Im Vorfeld der Insolvenz der Kirch-Gruppe machte ein Vorstandsmitglied einer bedeutenden Bank öffentlich Aussagen über deren Kreditwürdigkeit. Als es später zur Insolvenz der Kirch-Gruppe kam, wurde das Vorstandsmitglied auf Schadensersatz in Anspruch genommen, mit der Begründung, eben diese Äußerungen seien kreditgefährdend gewesen und hätten erst zum Zusammenbruch der Unternehmensgruppe geführt.

Die Kommunikation über ein in der Krise befindliches Unternehmen der Bank war offenkundig nicht mit Juristen abgestimmt. Erfahrene Rechtsanwälte hätten angesichts der wirtschaftlich schwierigen Lage der Kirch-Gruppe und der laufenden Geschäftsbeziehung dazu geraten, mit derartigen öffentlichen Aussagen vorsichtiger zu sein.

Ähnlich zu bewerten ist das Wort vom „Merger of Equals“ eines Vorstandsmitgliedes der Daimler Benz AG im Zuge des Unternehmenszusammenschlusses mit der Chrysler-Gruppe; auch diese Aussage führte später zu gerichtlichen Auseinandersetzungen, da ein Großanleger behauptete, durch diese Aussage getäuscht und erst zur Zustimmung zu den Maßnahmen gebracht worden zu sein.

Die Urheber der genannten Aussagen waren unzweifelhaft in einem Spannungsfeld: Sie wurden öffentlich zu aktuellen Sachverhalten befragt und konnten nicht einfach schweigen, ohne das Risiko einzugehen, dass gerade aus diesem Schweigen Negatives für sie und die von ihnen geführten Unternehmen abgeleitet würde. Möglicherweise bedienten sie sich sogar beratender Kommunikatoren, die sie bei der Formulierung der getroffenen Aussagen unterstützten.

Wenn dies so war, haben diese Kommunikationsberater eine einfache Regel nicht gekannt oder vergessen: Außenkommunikation über besondere Sachverhalte bedarf doppelter Beratung, es sind „Fälle für zwei“. Die Außenkommunikation ist auch auf juristische Relevanz zu prüfen, bevor derartige Statements abgegeben werden.

Dies setzt voraus, dass die Wege zwischen Kommunikatoren und Juristen, seien sie Rechtsabteilungsjurist oder Rechtsanwalt, kurz sind. Geschwindigkeit und „common sense“, also Augenmaß für das schnelle Erkennen von Risiken, sind hier gefragt. Gegebenenfalls muss auf telefonischen Zuruf einer geplanten Außenkommunikation ein Stoppzeichen gesetzt werden, im Sinne von „Vorsicht, das ist problematisch!“. Lange juristische Prüfungsprozesse („Wir geben Ihnen Mitte nächster Woche ein Gutachten“) sind nicht gefragt, sondern eine Risikoeinschätzung auf Zuruf. Für den Juristen ist das kritisch, denn die Freigabe von Äußerungen wird er ohne detaillierte Prüfung nicht ohne weiteres vornehmen können. Er muss aber schnell sein, denn oftmals dulden Stellungnahmen keinen Aufschub.

Die Grundregel für schnelle Kommunikation im Einzelfall ist also: Geschwindigkeit zählt!

Die Abstimmung von Kommunikatoren und Anwälten ist aber nicht immer von Eile geprägt. Wünschenswert ist, dass mit Ruhe und Bedacht eine gemeinsame Kommunikationsstrategie entwickelt werden kann, und meist ist dies auch möglich, insbesondere dann, wenn beim Entstehen einer Krise frühzeitig Kommunikatoren, meist die Vertreter von Public-Relations-Agenturen, und Rechtsanwälte eingebunden werden. Wenn sie – im besten Fall – ein eingespieltes Team sind, oder zumindest schnell zusammengebracht werden, können sie zum einen das Prozedere der weiteren Zusammenarbeit abstimmen (schnell, unkompliziert). Sie können koordinieren, welche geplante Außenkommunikation vom Anwalt freizugeben ist, und zudem eine gemeinsame Linie vereinbaren, nach der verfahren wird: Sollen Informationen eher restriktiv herausgegeben werden (wegen erheblicher rechtlicher Risiken), oder soll sehr offensiv informiert werden? Wer übernimmt die Information gegenüber den Medien? Wer ist der Ansprechpartner?

Bei größeren Projekten sollte die Entwicklung einer gemeinsamen Kommunikation kein Problem sein, wenn es denn richtig gemacht wird: Plant beispielsweise ein Unternehmen die Übernahme eines Wettbewer-

bers, bestehen zum einen gesetzliche Publikationspflichten (Übernahmegesetz), zum anderen kann es auch unternehmerisch richtig sein, die Öffentlichkeit frühzeitig über die eigenen Pläne und Absichten zu informieren (oder eben nicht); in letzterem Fall muss aber von Anwaltsseite deutlich gemacht werden, inwieweit Absichten nicht publiziert werden dürfen, ohne gegen gesetzliche Vorgaben zu verstoßen.

Auch die zu frühe Kommunikation solcher Maßnahmen kann problematisch sein, denn es können etwa Verstöße gegen das kartellrechtliche Zusammenschlussverbot vorliegen, wenn zu früh nach außen kommuniziert wird, dass die Unternehmen zusammengehen (und wie dies geschehen soll).

Es ist die Aufgabe des Anwaltes, die gesetzlichen „Leitplanken“ zu definieren und sie dem Kommunikator so zu verdeutlichen, dass er sie bei seiner Außenkommunikation berücksichtigen kann. Damit sich Missverständnisse nicht auswirken, muss eine juristische „Gegenkontrolle“ der geplanten Außenkommunikation vorgenommen werden.

Dieses Zusammenspiel von Juristen und Kommunikatoren birgt Gefahren: Erfahrene Rechtsanwälte neigen dazu, sich auch für den Bereich der Außenkommunikation als qualifiziert anzusehen (was dann gelegentlich zu medialen Desastern führt), während Kommunikatoren Rechtsanwälte gelegentlich für „Bedenkenträger“ halten, die übervorsichtig sind. Die Kooperation ist schwierig, und sie erfordert Übung und vollständige Offenheit. Der Jurist muss nachdrücklich warnen und die Folgen nachvollziehbar darstellen, die sich aus einer bestimmten Außenkommunikation ergeben können. Der Kommunikator muss hingegen offen für diese Warnhinweise sein und andererseits auch dem Juristen verdeutlichen, welche Negativimplikationen es haben kann, wenn juristische Vorsicht über Gebühr waltet.

In den vergangenen Jahren haben sich deshalb Kooperationen von renommierten Wirtschaftskanzleien und führenden Public-Relations-Agenturen entwickelt. Rechtsanwälte, die Krisenfälle bearbeiten, also im Bereich der „Compliance“ tätig sind, und die sich mit medienträchtigen gerichtlichen Auseinandersetzungen befassen (Litigation), binden frühzeitig Vertreter der „Krisenkommunikation“ in ihre Maßnahmen ein, um gewappnet zu sein. So lässt sich im Frühstadium einer Krise oder eines Projekts abstimmen, welcher Weg der Außenkommunikation gewählt wird.

Ein Beispiel für mustergültig abgestimmte Kommunikation soll folgender Fall geben:

Ein Investor eines bekannten Profisportvereins plante, den Verein wegen Nichteinhaltung von Zusagen auf Schadensersatz in Millionenhöhe zu verklagen. Es war absehbar, dass das Öffentlichwerden der Klageerhebung beträchtliches mediales Interesse wecken würde, zumal im Erfolgsfall die Existenzgrundlage des Vereins bedroht war. Bereits im Vorfeld der Klageerhebung stimmten die bearbeiteten Anwälte in Absprache mit dem Investor ab, wann und wie die Hintergründe und Motivation für die Klageerhebung gegenüber den Medien kommuniziert werden sollten. Es wurden ein Ansprechpartner bestimmt (der Vertreter der PR-Agentur, der als externer Pressesprecher fungierte) und ein „Sprechzettel“ für etwaige Medienanfragen vorbereitet. Ferner wurden Pressemitteilungen formuliert, mit denen verdeutlicht werden sollte, warum es dem Investor unzumutbar schien, auf eine gerichtliche Geltendmachung seiner berechtigten Ansprüche zu verzichten.

In diesem Fall wurde eine gemeinsame Kommunikationsstrategie entwickelt, mit der rechtliche Aspekte ebenso sachlich richtig wie medial verständlich transportiert werden konnten. Anderenfalls hätte das Risiko bestanden, dass der Investor in den Medien als rücksichtslos aus bloßen finanziellen Gründen den Vereinsinteressen zuwider handelnd dargestellt worden wäre. Tatsächlich geschah dies im Ergebnis nicht, sondern es wurde medial eher die unrühmliche Rolle des Vereins in den Vordergrund gestellt.

Mehr Sicherheit für Reputation und Bilanz

Wie schnell ganze Branchen in Verruf geraten können, zeigt die jüngste Bankenkrise. Durch rechtswidriges, mindestens wirtschaftlich unvernünftiges Fehlverhalten einiger Kreditinstitute ist die Reputation des Bankensektors insgesamt angeschlagen, und der Begriff „Banker“, der vormals für eine besonders vertrauenswürdige und erfolgreiche Spezies stand, ist zum Schimpfwort mutiert.

Zwei Vorwürfe prägen die Diskussion: Der Vorwurf der „Intransparenz“ und derjenige übermäßig hoher (Erfolgs-)Vergütungen.

Diejenigen Finanzinstitute, die seriös gehandelt haben, sind ebenso (zu Unrecht) ins öffentliche Dauerfeuer geraten, wie diejenigen, die sich

tatsächlich „verzockt“ haben. Dies hätte sich durch präventive Transparenz vermeiden lassen. Die Institute, die nicht „moderne Finanzinstrumente“ (die schließlich ins Desaster führten) vertrieben und sich nicht an spekulativen Investitionen beteiligt haben, hätten dies deutlich machen können und müssen. Sie hätten recht gelassen reagieren können, als die Krise eintrat, indem sie auf ihre dann ja bereits nachhaltig kommunizierte abweichende Unternehmenspraxis verwiesen hätten. Sie wären schnell aus dem Fokus der Negativberichterstattung verschwunden oder gar nicht erst hineingeraten.

Zur Reputation eines Unternehmens trägt entscheidend bei, wie es kommuniziert. Verfügt es über stabilisierende Risikovermeidungsstrategien und -systeme und kommuniziert es diese Instrumente, wird das Unternehmen im öffentlichen Ansehen als seriös und reputierlich angesehen. Kommt es dann dennoch zu einem Schadensfall, Unfall oder Fehlern, wird das Unternehmen glaubhaft darauf hinweisen können, dass es „strukturell“ richtig handelt, aber ein konkreter Fehler eingetreten ist, der abgestellt wird. Häufig spiegelt sich solch seriöses und kaufmännisch traditionell anmutendes Verhalten auch in den Bilanzen von Unternehmen wider, etwa durch hohe Eigenkapitalquoten und vorausschauende Abbildung von Risiken auch in den Unternehmenszahlen (etwa durch vorsichtige Bilanzierungsmethoden und die Bildung ausreichender Rückstellungen).

Nahezu jedes große deutsche Unternehmen, insbesondere die börsennotierten Aktiengesellschaften, verfügen inzwischen über Compliance-Systeme, Compliance-Officer, also für die Einhaltung der Regeln zuständige Personen, und andere Systeme, die die Realisierung von Risiken vermeiden sollen. Viele Unternehmen verfügen inzwischen über „Whistleblower-Hotlines“, also externe oder interne unabhängige Stellen, bei denen Fehlentwicklungen im Unternehmen auch anonym, oder jedenfalls unter Schutz der Identität angezeigt werden können. Dies soll dazu dienen, Fehlentwicklungen gegenzusteuern, bevor sie sich in größeren Schäden realisieren.

Viele dieser Maßnahmen sind begrüßenswert, doch werden sie nicht umfassend nach außen kommuniziert. Im deutschen Mittelstand sind diese Bemühungen um Risikofrüherkennung noch nicht hinreichend angekommen: Viele, auch große, weltweit operierende mittelständische Unternehmen haben die Bedeutung und das Gewicht von präventiven Compliance-Systemen noch nicht erkannt.

Jegliche Unternehmen, auch die „kleineren“, eben nicht börsennotierten, sollten deshalb Risikofrüherkennungs- und Steuerungsprozesse einrichten. Darüber hinaus sollten sie dies nach außen kommunizieren, denn solche Maßnahmen schaffen bei Kunden und Zulieferern Vertrauen.

Neben diesen Präventivmaßnahmen sollte jedes Unternehmen auch für den Eintritt unvorhergesehener Schäden „aufgestellt“ sein, also vor allem Strukturen haben, mit denen die dann erforderliche schnelle Außenkommunikation bewerkstelligt werden kann. Dazu gehören die Bestimmung einer für die Außenkommunikation verantwortlichen Person und die Festlegung eines kleinen Beraterkreises, der aus medien-erfahrenen Kommunikatoren und Rechtsanwälten besteht.

Ist dies ein eingespieltes Team, das sich nicht erstmals anlässlich der „Krise“ zusammenfindet, besteht eine gute Chance, einen etwaigen medialen Sturm weitgehend schadlos zu überstehen.

Fußnote

1 EU-Richtlinie 2006/48/EG und 2006/49/EG.