

An der Schnittstelle von Recht und Kommunikation: Krisenmanagement bei Compliance-Vorfällen

Legal Advisor

Claudia Götz Staehelin

Dr. iur., LL.M., Head des Investigation-Teams
Kellerhals Carrard

Communications Advisor

Victor Schmid

Dr. phil., Chairman & Partner
Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten

Agenda

1. Eine Planübung – Bittere Pillen
2. Willkommen in der Krise
3. Krisenkommunikation ist «not just nice to have»
4. Recht & Kommunikation – ein Spannungsverhältnis?
5. Verhalten in der Krise
6. Krisenkommunikation in der Praxis
7. Was ist von Litigation PR zu halten?
8. Learnings

1. Eine Planübung – „Bittere Pillen“

- Verdacht aufgrund eines anonymen **Whistleblowers**: In einem **Privatspital**, an dem **Belegärzte** ihre Patienten behandeln, sollen Patienten Medikamente erhalten, die **keine Swissmedic-Zulassung** haben (u.a. Fehlen von Phase III-Studien). Die Patienten wurden angeblich weder gefragt, ob sie an einer Studie teilnehmen wollen, noch darüber informiert, dass ihnen ein nicht zugelassenes Medikament verabreicht wird.
- Die Klinikleitung des Privatspitals stellt sich auf den Standpunkt, vom angeblichen Vorgehen der Belegärzte **nichts zu wissen**, da die Verantwortung für die Behandlung bei den Belegärzten liege. Der Verwaltungsrat der Klinik seinerseits sieht sich veranlasst, rasch öffentlich Stellung zu nehmen, noch **bevor die Fakten geklärt sind**.
- Es ist mit Ermittlungen der Behörden zu rechnen, die sich bereits gemeldet haben. Ebenso drohen **Leaks und Skandalisierung** durch Medienberichte, und Patienten drohen mit **straf- und zivilrechtlichen Schritten**.

2. Willkommen in der Krise

Damit wir solche Szenarien verhindern können:

- Richtiges Verhalten in der Krisensituation
„Compliance-Vorfall“ – Was lehrt uns die Praxis aus rechtlicher und kommunikativer Perspektive?
- Unternehmensreputation – Wie manage ich die Risiken in der Krise, und welche Chancen bieten sich für die Unternehmensführung?
- Eine Planübung in der Krise – Was gilt es zu beachten, was zu vermeiden, welche Lessons Learned?

Was eine Krise ist, definieren Öffentlichkeit, Politiker und Medien, nicht das betroffene Unternehmen.

3. Krisenkommunikation ist «not just nice to have»

- Wird der Compliance-Vorwurf bekannt, droht meist nicht nur ein **Imageschaden** für das Unternehmen; oft zieht die Öffentlichkeit auch noch vor Abschluss der internen Untersuchung **voreilige Schlüsse** zur Verantwortlichkeit einzelner, involvierter Mitarbeiter.
- Das Unternehmen sollte immer auf **Informationslecks** vorbereitet sein. Je umfangreicher eine interne Untersuchung ist und je schwerer die Vorwürfe wiegen, desto höher ist das Risiko, dass sie nicht unbemerkt bleiben und dass das Unternehmen somit in eine eigentliche Krise schlittert.
- **Als Krise** wird dabei jede **aussergewöhnliche, ungeplante und ungewollte Situation verstanden, in der zumindest ein erheblicher Imageschaden sowie auch finanzielle Verluste für das betroffene Unternehmen und indirekt für seine Mitarbeiter drohen.**
 - Deshalb kommt der externen und internen Kommunikationsstrategie des Unternehmens von Beginn weg und während der ganzen internen Untersuchung entscheidende Bedeutung zu: Krisenkommunikation ist «**not just nice to have**»
- Der Compliance-Vorfall stellt das Unternehmen deshalb vor äusserst anspruchsvolle kommunikative Herausforderungen, da sich die Kommunikation durch eine **hohe Komplexität, hohes Tempo und die Schnellebigkeit der Informationen** auszeichnet.
 - Entsprechend ausgeprägt ist der **Beratungsbedarf**. Empfehlung: Frühzeitiger Beizug einer externen Kommunikationsberatung.
- **Ziel der Krisenkommunikation** sollte nicht sein, die Krise herunterzuspielen, sondern das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit in Bezug auf das Unternehmen und die Unternehmensverantwortlichen wieder zu stärken.

4. Recht & Kommunikation – ein Spannungsverhältnis?



4. Recht & Kommunikation – ein Spannungsverhältnis?

- **Aufgabe der Rechtsberatung** in der Krisensituation bei einem Compliance-Verdacht ist es, **klar** zu definieren, wie die rechtlichen Interessen des Unternehmens optimal wahrgenommen werden können; dazu gehören u.a.:
 - Objektive Sachverhaltsaufklärung zur Festlegung einer Verteidigungsstrategie und zur nachhaltigen Verbesserung der Compliance;
 - Identifizierung, Abstellung und Sanktionierung von schädigendem Verhalten;
 - Verteidigung nach unbegründeten Vorwürfen und rechtliche Vertretung in Verfahren;
 - Eindämmung der reputationsschädlichen Wirkung.
- **Aufgabe der strategischen Kommunikation** ist es, den von der rechtlichen Strategie so vorgegebenen Plan zu fördern und die Reputation des Unternehmens und seiner Repräsentanten zu schützen.
- Beide haben letztlich die **Interessenswahrnehmung und die Wahrung der Reputation des Unternehmens** zum Ziel: «hinstehen, sich nicht verstecken».



4. Recht & Kommunikation – ein Spannungsverhältnis?

Recht und Kommunikation agieren im Tandem

- **Ausgangspunkt** der Kommunikationsstrategie ist in aller Regel die **rechtliche Strategie**. Darauf wird die **Kommunikationsstrategie aufgebaut**.
- Erfahrungsgemäss kann ein **Spannungsverhältnis** bestehen zwischen einer aus Sicht der Kommunikation wünschenswerten Detaillierung einerseits und einer aus rechtlicher Sicht in der Tendenz eher zurückhaltenden Kommunikationsstrategie andererseits.
- Recht und strategische Kommunikation funktionieren erfahrungsgemäss im **Tandem** am besten: Enge und gute Abstimmung der **anwaltlichen Strategie und der strategischen Kommunikationsberatung**.
- Strategische Kommunikationsberater sind von Anfang an in die **Planung** einzubinden.
- Kommunikation in der Krise muss immer **rechtlich geprüft** werden.
 - Rechtliche Aspekte betreffen: Datenschutz, Anwaltsrecht (Stichwort: «Legal Privilege»), Arbeitsrecht, Medien- und Wettbewerbsrecht, Strafrecht und v.a. **laufende und drohende Verfahren**.
 - Aussagen sind gegebenenfalls auch vor dem Hintergrund ausländischer Rechtsordnungen zu prüfen.

4. Recht & Kommunikation – ein Spannungsverhältnis?

Recht gibt Strategie vor und bereitet auf die Kommunikation vor

- Die **Legal-Strategie** ist deshalb **Ausgangspunkt** in der Krise, weil nur eine mit den rechtlichen Strategien im Hinblick auf behördliche Verfahren abgestimmte und **kongruente Kommunikation stimmig ist**.
 - Nur so können Inkonsistenzen im Handeln und in der Kommunikation des Unternehmens verhindert werden, die andernfalls zu Misstrauen gegenüber dem Unternehmen führen können.
- Gestützt auf die Legal-Strategie und in ständigem Austausch mit den verantwortlichen internen und externen Anwälten legen die Kommunikationsexperten den Rahmen der Kommunikationsstrategie fest, in dem die gesamte interne und externe Kommunikation koordiniert wird.

5. Verhalten in der Krise

Was gilt es zu sichern und gegenüber wem?

Die Reputation des Privatspitals und seiner Exponenten gegenüber:

- Behörden
- Mitarbeitern
- der breiten Öffentlichkeit
- zudem:
 - Forschungsgemeinschaft
 - Geldgeber (Nationalfonds, Stiftungen)
 - Patientenorganisationen
 - Eigentümer



5. Verhalten in der Krise

Anspruchsgruppen: Worauf kommt es an?

- Verschiedene Anspruchsgruppen erhalten gleichzeitig oder nacheinander und in unterschiedlichem Detailgrad Informationen: **Konsistenz entscheidend.**
- **Eigene Mitarbeiter:**
 - Je nach Schwere und Öffentlichkeit der Vorwürfe, aber auch um Gerüchte zu vermeiden, kann es angezeigt sein, intern einheitlich über gewisse Aspekte der Vorwürfe zu informieren.
 - Dagegen sind ermittlungstaktische Erwägungen und Vertraulichkeitsüberlegungen abzuwägen.
 - Nach innen darf sodann nicht der Eindruck entstehen, ein bestimmtes Verhalten sei zwar verboten, aber gleichzeitig auch erwartet, indem etwa hohe Umsatzziele (z.B. Erlangen von Forschungsgeldern) verlangt werden.
- **Aktionäre:**
 - Sie werden nach Massgabe der kapitalmarktrechtlichen Vorgaben informiert.

5. Verhalten in der Krise

Anspruchsgruppen: Worauf kommt es an?

- **Geschäftspartner und weitere Dritte:** Soweit vertragliche Informationspflichten bestehen oder die Information zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung erforderlich ist.
- **Breite Öffentlichkeit:** Schwierigste Gruppe: Sie wird im Zuge von Anfragen von Medienvertretern informiert (i.d. R. nur reaktiv).
 - Eine unkontrollierte externe Kommunikation birgt erhebliche Reputationsrisiken, kann zur Missstimmung bei Behörden und zu weiteren erheblichen Schwierigkeiten führen (z.B. Gefahr der Verleumdung allfällig involvierter Drittparteien).
 - Es darf nicht Wohlverhalten vorgegeben werden, wenn gleichzeitig der Eindruck entsteht, das Unternehmen habe im Verborgenen gegensätzlich gehandelt. Inkonsistente Kommunikation verstärkt das Misstrauen.
 - Die Schwierigkeit besteht hier insbesondere darin, die Öffentlichkeit zum richtigen Zeitpunkt in der angemessenen Tiefe zu informieren.

6. Krisenkommunikation in der Praxis

- Das Privatspital wird den Vorfall rasch und konsequent intern untersuchen müssen, um den Sachverhalt überhaupt einschätzen zu können und auf behördliche und mediale Anfragen reagieren zu können. Das Privatspital und die Involvierten werden sich auf Straf- und weitere Verfahren vorbereiten müssen.
- Wie soll sich die Klinikleitung des Privatspitals intern und gegenüber der Öffentlichkeit verhalten?
 - Kann sich die Klinikleitung auf den Standpunkt stellen, vom angeblichen Vorgehen der Belegärzte **nichts zu wissen**, da die Verantwortung für die Behandlung bei den Belegärzten liege? Soll die Klinikleitung einfach nicht kommunizieren?
 - Oder ist es besser - wie der Verwaltungsrat es plant - rasch intern und öffentlich Stellung zu nehmen, noch bevor die Fakten geklärt sind?

6. Krisenkommunikation in der Praxis

„Reduce to the max“

Kommunikation in vier Kernbotschaften

Egal, wie komplex der Fall ist...

Egal, wie die Rechtslage ist...

- Sie haben weder Zeit noch Kraft, Komplexität zu vermitteln. Öffentlichkeit, Medien und Politik haben Kapazität für maximal vier Botschaften.



6. Krisenkommunikation in der Praxis

Was kann man vorbereiten?

Kritische „Issues“ bestimmen

Kernbotschaften definieren

Textbausteine und Mustertexte vorbereiten

Stakeholder-Map erstellen (mit Kontaktlisten)

Krisenorganisation klären (wer macht was & rapportiert an wen) inkl. Kontaktlisten

Medien-Outreach sicherstellen inkl. Mailversandlisten

Social Media Strategie vorbereiten

„Dark-Sites“, d.h. Unvorhergesehenes und dramatische Wendungen vorbereiten

Video-/Tf-Konferenz-Facility vorbereiten (inkl. Zugangsnummern, Passwörter, usw.)

6. Krisenkommunikation in der Praxis

„Bittere Pillen“ - Issues und Kernbotschaften

- Was nicht geht: «Schweigen» oder ungefiltert über alle Details reden, bevor der Sachverhalt klar ist
- Festlegung Kommunikationsziele:
 - Objektive Sachverhaltsaufklärung, laufende Untersuchung und keine Toleranz von derartigem Verhalten
 - Kein «Reinwaschen», sondern Aufklären!
 - Es spricht nur eine Person für das Spital, d.h. nicht sowohl die Spitalleitung als auch der Verwaltungsrat
- Kernbotschaften für die interne und externe Kommunikation:
 - Das Privatspital hat Kenntnis von der Verdachtsmeldung. Die Leitung des Privatspitals nimmt das sehr ernst und ist sehr betroffen. Der Sachverhalt wird gegenwärtig untersucht, um die Fakten vollständig zu klären. Bis dahin wird die betroffene Abteilung durch einen interimistisch eingesetzten ärztlichen Leiter geführt.
 - Für die interne wie die externe Kommunikation muss mit den **identischen Botschaften** kommuniziert werden, sonst besteht die Gefahr, dass Medien Widersprüche skandalisieren.
 - Es gibt **erprobte Leitlinien** für die Krisenkommunikation (siehe nachstehende Slides).

6. Krisenkommunikation in der Praxis

Woran orientiert sich Krisenkommunikation?



Geschwindigkeit: „tell it fast“



Vertrauen – Wahrheit: „tell the truth“ – „don't play with facts“



Glaubwürdigkeit: „tell it all“



Keine Widersprüche: „one voice – one message“

6. Krisenkommunikation in der Praxis

Die vier relevanten Botschaftstypen in der Krisenkommunikation:



Betroffenheitsbotschaft

emotionales Engagement zeigen –
„skin in the game“



Faktenbotschaft

situative Transparenz herstellen



Aktionsbotschaft

aktive Massnahmen aufzeigen



Untersuchungsbotschaft

Hintergründe & Verantwortlichkeiten
klären

6. Krisenkommunikation in der Praxis

Vorbereitungsbereiche

Inhaltliche Vorbereitung

- **inhaltlicher Krisen-Szenarien**
- grundlegender Kernbotschaften
- Grundsätze der Kommunikation definieren

Prozessuale Vorbereitung

- Festlegen des Kommunikationsteams intern und extern
- Prozessdefinition: wann werden welche Teams durch wen alarmiert, und wie werden die Prozesse abgearbeitet

Praktische Vorbereitung

- Grundlagen für eine rasche Einsatz-Readiness:
- Stakeholder-Liste: (Medien, Verwaltung/Behörden, Politik, Gesellschaft aus kommunikativer Sicht)

Training

- Übung von Alarmierung, Erfassen der Ausgangslage, Strategiedefinition, Massnahmen
- Zusammenspiel Recht - Kommunikation

7. Was ist von Litigation PR zu halten?

- Was ist das?
 - Litigation PR unterscheidet sich grundsätzlich von Krisenkommunikation.
 - Rechtskommunikation oder prozessbegleitende Öffentlichkeitsarbeit ist eine Form der Pressearbeit, bei der die Kommunikation nach aussen vor, während und nach juristischen Auseinandersetzungen gesteuert wird.
- Einschätzung:
 - Litigation PR geht von der Annahme aus, dass Gerichte Entscheide nicht unabhängig von der öffentlichen Einschätzung fällen, d.h. Ankläger/Richter sich von Medienartikeln emotional beeinflussen lassen.
 - Wird heute auch in der Schweiz intensiv eingesetzt, mit positiven, aber auch mit fragwürdigen Resultaten.
 - Litigation-PR kann Übereifer, Einseitigkeiten und Übergriffe durch Redaktionen entgegenwirken – im Sinne von Vermeidung von Vor-Verurteilungen.

8. Learnings

Zusammenarbeit Recht - Kommunikation bringt bessere Resultate für den Klienten
(Informationsstand ständig austauschen)

Kommunikation muss von Beginn weg in die Strategie einbezogen sein. Das bringt schon im Prozess bessere Resultate

Es braucht ein gemeinsames Verständnis über die Strategie und eine Dialogbereitschaft

Die Wahrheit sagen. Keine Spielereien mit Fakten, keine Tricks

Botschaften gegenprüfen: Die Rechtsberatung muss die Komplexität reduzieren, die Kommunikationsberatung muss Botschaften präzisieren, und umgekehrt

Schlussendlich muss das Resultat bei den Zielgruppen/Stakeholder stimmen

Litigation PR erfordert viel Fingerspitzengefühl und eine enge Abstimmung mit Legal

Kontakt

Dr. Claudia Götz Staehelin
Head des Investigations-Teams
Kellerhals Carrard Basel KIG
Henric Petri-Strasse 35
4010 Basel
058 200 30 65
claudia.goetz@kellerhals-carrard.ch



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt

Dr. Victor Schmid
Chairman & Partner
Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten
Kramgasse 16
3011 Bern
043 344 42 42
victor.schmid@konsulenten.ch

