

CONFORMITY  
REGULATION  
PRINCIPLES  
GUIDE



# Compliance

Wirtschaftskriminalität kennt keine Grenzen und ist oft der Auslöser für monetäre Verluste oder Reputationsschäden. Wie man sich auf eine Compliance Krise vorbereiten kann und worauf es in der Krisenkommunikation ankommt, erfahren Sie hier.

## Wie bereite ich mich auf eine Compliance-Krise vor?

VON PATRICK GÖSCHL UND SOPHIE CHAHIN, PWC

38

**L**aut dem Global Economic Crime & Fraud Survey 2020 von PwC waren fast 50 Prozent der Unternehmen in den letzten zwei Jahren von Wirtschaftskriminalität betroffen. Allerdings können Unternehmen mit der richtigen Vorbereitung die Auswirkungen einschränken.

Ähnlich einem Boxenstopp während eines Formel-1-Rennens sollten die Rollen im Unternehmen für den Ernstfall im Vorhinein klar definiert werden. In der Compliance-Krise muss jeder, ganz gleich ob Compliance Officer, Rechtsabteilung, IT, Revision oder die Kommunikationsabteilung, wissen, welche Handgriffe zu tätigen sind. Um es auf den Formel-1-Boxenstopp umzulegen: Es sollten die richtigen Ersatzreifen bereit liegen, die Reifen an der richtigen Achse montiert werden und der Fahrer sollte nicht losfahren, bevor nicht alle Reifen montiert sind. Von Vorteil ist zudem eine gute und schnelle Abstimmung zwischen den Ansprechpartnern, gefolgt von einer einheitlichen Reaktion.

Folgende Punkte sollten im Vorfeld geklärt werden:

- Definition der relevanten Stakeholder und Ansprechpersonen samt Klärung von kurzfristigen Erreichbarkeiten
- Abgrenzung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Schulung der Ansprechpersonen für den Kontakt mit Ermittlungs- und Aufsichtsbehörden
- Klärung der Verfügbarkeit sowie der Möglichkeit der zeitnahen gerichtsverwertbaren Sicherung von elektronischen Daten und Unterlagen in Papierform, damit diese für Untersuchungen verfügbar sind
- Festlegung konkreter Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf verdächtige Mitarbeiter

■ Erstellung einer Checklist für den Ernstfall (z. B. Schreiben eines Hinweisgebers, Verdachtsfalls für betrügerische Handlungen, Hausdurchsuchung)

Durch das Auseinandersetzen mit einer potenziellen Compliance-Krise, die meist ohne Vorwarnung über ein Unternehmen hereinbricht, können Schäden am Vermögen sowie der Reputation des Unternehmens zwar nicht ausgeschlossen, dafür aber begrenzt werden.

### >> Schaffung von Klarheit über die Vorwürfe <<

Forensische Sonderuntersuchungen dienen in der Regel der Bestätigung oder Widerlegung von Vorwürfen und Verdachtsmomenten. Dabei wird aus einem großen Haufen voller Puzzleteile, bestehend aus Buchhaltungs- und ERP-Daten, E-Mails, Interviews, Hintergrundrecherchen sowie weiteren Daten und Dokumenten ein möglichst umfassendes Bild zusammengesetzt. Zentral ist dabei die Verknüpfung der unterschiedlichen Fakten. Als Ergebnis sollten die klassischen W-Fragen beantwortet werden können: Was ist genau passiert? Wer ist verantwortlich bzw. wusste Bescheid? Welche Schäden gibt es? Und um aus der Vergangenheit auch etwas für die Zukunft zu lernen: Welche Prozesse und Kontrollen haben versagt?

Nicht selten kommt es vor, dass Sonderuntersuchungen mit langwierigen Abklärungen zum Thema Datenschutz und Arbeitsrecht beginnen. Besonders viele Fragen stellen sich in diesem Bereich bzgl. der privaten Nutzung von E-Mail Accounts und Mobiltelefonen im Unternehmen. Diese Fragen sollten soweit wie möglich bereits im Vorfeld abgeklärt werden.

Eine Sonderuntersuchung stellt somit

für Unternehmen und Mitarbeiter eine Ausnahmesituation dar. Allerdings kann jedes Unternehmen, wie auch den Medien immer wieder zu entnehmen ist, schneller als einem lieb ist, Ziel einer Untersuchung werden.

### >> Fazit <<

Mit der richtigen Vorbereitung können Compliance-Krisen strukturierter gemanagt werden und Untersuchungen laufen effizienter ab, denn wie Konfuzius schon vor langer Zeit erkannte: »In allen Dingen hängt der Erfolg von den Vorbereitungen ab.«

### DIE AUTOREN



■ **PATRICK GÖSCHL MA**, ist bei PwC Österreich im Bereich Forensic Services und Crisis Management tätig sowie Leiter des Online-Lehrgangs zum Compliance Officer bei Austrian Standards.

**Kontakt:** patrick.goeschl@pwc.com

■ **SOPHIE CHAHIN LL.M.** ist bei PwC Österreich im Bereich Forensic Services und Crisis Management tätig.

**Kontakt:** sophie.chahin@pwc.com

Fotos: iStock, beige.stell

# im Ernstfall

## Veranstaltungstipp

### Online-Lehrgang zum Compliance Officer bei Austrian Standards

■ **COMPLIANCE AUS DER** Praxis für die Praxis. Im März 2021 startete der erste Durchgang des Online-Lehrgangs zum Compliance Officer. Ein Modul des Lehrgangs widmet sich dem Management von Compliance-Krisen aus den Blickwinkeln von Aufklärung und Krisenkommunikation. Der Herbstdurchgang beginnt am 30. September 2021.

Info: [www.austrian-standards.at/seminare](http://www.austrian-standards.at/seminare)

## Worauf es bei der Krisenkommunikation ankommt

VON SABINE SCHNABEL UND SANDRA OREŠKI, BSH advisors

**C**ompliance-Management, also die Einhaltung gesetzlicher Normen, Auflagen und Standards, ist ein bedeutsamer, aber – im Idealfall – wenig dynamischer Verantwortungsbereich in einem Unternehmen. Doch selbst die besten Präventivprozesse können Fehlverhalten und Verstöße nicht immer verhindern. So

können aus Compliance-Fällen handfeste Unternehmenskrisen werden, die sich im Worst-Case-Szenario negativ auf Unternehmenswert, Geschäftsbeziehungen sowie Reputation auswirken können. Online- und soziale Medien sowie der schnelle und einfache Zugang zu Informationen liefern eine Dynamik, die vor allem bei Krisenfällen zur Herausforderung wird. Jeder größere Compliance-Fall kann für ein Unternehmen bzw. eine Organisation zur öffentlichen Krise werden. Ob der internationale VW-Skandal, die Ermittlungen rund um das heimische Baukartell oder die aktuelle Causa bei Hygiene Austria – Compliance-Krisen haben weitreichende Auswirkungen. Tatsächlich können Ermittlungen, Anklagen und Gerichtsprozesse zu einer falschen und schädlichen Wahrnehmung des Sachverhalts in der Öffentlichkeit führen. Gerade Compliance-Fälle zeichnen sich meist durch Komplexität aus – etwas, das in den Medien nicht leicht zu transportieren ist. Proaktive Krisenkommunikation ist hier der Schlüssel, um das Unternehmen so weit wie möglich zu schützen. Es geht darum, die Kontrolle zu bewahren und den Informationsfluss aktiv zu steuern – gegenüber der Öffentlichkeit, den Medien sowie den direkten internen und externen Stakeholdern.

bereitung. Dies ist an sich schon ein Widerspruch zur Krise, die sich in der Regel nicht über Wochen und Monate abzeichnet. Krisenprozesse sollten jedoch in jedem Unternehmen präventiv verankert sein, um im Ernstfall schnell handlungs- und sprechfähig zu sein. Primär geht es darum, dass die Verantwortlichkeiten vordefiniert sind, es zugewiesene Sprecherfunktionen gibt und schnell Kommunikationsexperten hinzugezogen werden können. Der zweite Faktor ist Schnelligkeit bzw. Proaktivität. Kontrolle über Botschaften und Berichterstattung ist das A und O. Gerade im Krisenfall ist der Zeitfaktor eine riesige Herausforderung: Alle Stakeholder müssen gleichzeitig informiert werden, um zu vermeiden, dass Mitarbeiter, Kunden und Investoren Informationen aus den Medien erfahren. Gleichzeitig müssen Statements mit Beteiligten und Juristen abgestimmt werden. Auch hier sind Früherkennung und Vorbereitung eine große Hilfe, um sich einen Zeitvorsprung zu sichern. Gerade in der Krise gibt es die Tendenz, sich defensiv zu verhalten – und zwar mit der sogenannten »Vogel-Strauß-Taktik«. Den Kopf in den Sand zu stecken ist jedoch die denkbar schlechteste aller Strategien der Bewältigung von (öffentlichen) Krisensituationen. Wer nicht proaktiv kommuniziert, ermöglicht es anderen, dies zu tun und gibt somit die Kontrolle über die Wahrnehmung ab.

Der dritte und wichtigste Faktor ist die Glaubwürdigkeit: Krisenkommunikation muss glaubwürdig sein, um das zerrüttete Vertrauen wiederherzustellen. Dazu braucht es Taten und Konsequenzen, die kommunikativ entsprechend proaktiv begleitet werden. Hier schließt sich der Kreis zur Strategie – die Kommunikation muss diese widerspiegeln. ■

### DIE AUTOREN



■ **DR. SABINE SCHNABEL, LL.M. (NYU)**, CEO von BSH advisors, berät Unternehmen und Organisationen zur Kommunikation in Sondersituationen, Positionierung und Public Affairs.



■ **SANDRA OREŠKI, MA** ist Consultant bei BSH advisors und Experte für Krisenkommunikation und Medienarbeit.

Kontakt: [office@bsh-advisors.com](mailto:office@bsh-advisors.com)

### >> Was macht professionelle Krisenkommunikation aus? <<

Grundsätzlich geht es bei der Krisenkommunikation um zwei Aspekte: Schadensbegrenzung und Reputationsschutz. Sind die Krise und somit die Medienöffentlichkeit da, kann man sich nur aussuchen, ob man mit einer aktiven Rolle die Richtung mitbestimmt oder passiver Passagier ist. Erstens braucht es eine Strategie und Vor-