

## Der Weg aus der Compliance-Krise

Compliance-Krisen werden heute sehr rasch öffentlich, die Unternehmensreputation leidet darunter enorm. Bei der Krisenkommunikation muss – ähnlich einem Formel 1-Boxenstopp – jeder Handgriff im Vorfeld bedacht und im Ernstfall schnell umgesetzt werden.

Von [Patrick Göschl MA MA](#), [Dr. Sabine Schnabel LL.M. \(NYU\)](#), [Sandra Oreški MA](#), [Sophie Chahin LL.M.](#)  
02. Juni 2021 / Erschienen in Compliance Praxis 2/2021, S. 27

Laut der Global Economic Crime & Fraud Survey 2020 von PwC ([www.pwc.com/crimesurvey](http://www.pwc.com/crimesurvey)) waren fast 50 Prozent der Unternehmen in den letzten zwei Jahren von Wirtschaftskriminalität betroffen. Compliance-Fälle können sich schnell zu großen Unternehmenskrisen auswachsen, die sich im schlimmsten Fall negativ auf Unternehmenswert, Geschäftsbeziehungen und Reputation auswirken können.

Die gute Nachricht ist: Man kann mit der richtigen Vorbereitung den Schaden für das Unternehmen sehr gut klein halten. Gute Vorbereitung ist das A und O, um im Ernstfall schnell handlungsfähig zu sein und vor allem keine Fehler zu machen. Vergleichbar mit dem Boxenstopp in der Formel 1: Man braucht das richtige Team, jeder muss seine Rolle kennen und jeder Handgriff muss sitzen, um keine Sekunde zu verlieren. Ein Team, das alles hocheffizient parat hat, gewinnt essenziellen Vorsprung. Für Unternehmen und Organisationen gilt dasselbe: Man muss sich mit dem Ernstfall präventiv auseinandersetzen, Strukturen und Prozesse planen, Verantwortlichkeiten und Kommunikatorenrollen verteilen, um einen klaren Compliance-Krisenplan zu haben.

### Klarheit über die Vorwürfe schaffen

Sonderuntersuchungen dienen in der Regel der Bestätigung oder Widerlegung von Vorwürfen und Verdachtsmomenten. Dabei wird aus einem großen Haufen voller Puzzleteile, bestehend zum Beispiel 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. Der Erfolg der Untersuchung hängt auch davon ab, wie sich Unternehmen auf die Aufklärung organisatorisch vorbereiten, noch bevor Vorwürfe bekannt werden. 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.

Nicht selten kommt es vor, dass Sonderuntersuchungen mit langwierigen Abklärungen zum Thema Datenschutz und Arbeitsrecht beginnen. Besonders viele Fragen stellen sich in diesem Bereich in Bezug auf die private 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. Im Wissen um derartige Konsequenzen ist es für Unternehmen oft schwierig, in Krisensituationen einen kühlen Kopf zu bewahren.

### Kommunikation als Schlüsselement für die Kontrolle in der Krise

Compliance-Verstöße sind kein Kavaliersdelikt. Sie können nicht nur unternehmensintern bleibende Schäden anrichten, sondern aufgrund der bedeutenden Rolle von Online- und Sozialen Medien sowie dem einfachen Zugang zu Informationen schnell eine öffentliche Herausforderung werden. Beispiele wie der

internationale Dieselskandal im Automobilbereich, die Ermittlungen rund um das heimische Baukartell oder die Vorfälle rund um Schutzmasken zeigen, dass Compliance-Krisen weitreichende und langfristige Auswirkungen haben.

Tatsächlich können Compliance-Verstöße und damit einhergehende Ermittlungen, Anklagen und Gerichtsprozesse zu einer falschen und schädlichen Wahrnehmung des Sachverhalts in der Öffentlichkeit führen. Vor allem Compliance-Fälle zeichnen sich meist durch Komplexität aus – ein Aspekt, der in den Medien nicht leicht zu transportieren ist.

Proaktive Krisenkommunikation – sowohl nach innen als auch nach außen – ist hier der Schlüssel, um das Unternehmen so weit wie möglich zu schützen. Es geht darum, die Kontrolle zu behalten und schnell zu agieren. Verschiedene Abläufe müssen im Vorfeld bedacht und im Ernstfall eingehalten werden, wie etwa den Informationsfluss gegenüber Öffentlichkeit, Medien sowie direkten internen und externen Stakeholdern aktiv zu steuern.

## **Krisenkommunikation: Darauf kommt es an**

Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Krisenkommunikation sind vor allem zwei Aspekte: Schadensbegrenzung und Reputationsschutz. Übernimmt man in der Krise gegenüber der Medienöffentlichkeit eine passive Rolle, dann gibt man das Steuer aus der Hand.

Wie beim eingangs genannten Formel 1-Boxenstopp braucht es auch für eine erfolgreiche Krisenkommunikation eine gute Strategie und Vorbereitung. Natürlich kann man eine Compliance-Krise im Vorhinein selten vorhersagen, wie auch beim Boxenstopp gewisse Reparaturen überraschend notwendig sind. Dennoch muss in beiden Fällen das richtige Werkzeug vorhanden sein. In jedem Unternehmen sollten daher Krisenprozesse präventiv verankert sein, die im Ernstfall eine schnelle Handlungs- und Sprechfähigkeit gewährleisten. So müssen etwa Verantwortlichkeiten und Sprechfunktionen vordefiniert sowie Kommunikationsexperten schnell hinzugezogen werden können. Essenziell sind zudem Schnelligkeit bzw. Proaktivität. In der Krisenkommunikation geht es vor allem auch um die Kontrolle von Botschaften und Berichterstattung. Zusätzlich spielt der Zeitfaktor eine große Rolle: Alle Stakeholder müssen gleichzeitig benachrichtigt 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 ist die richtige Vorbereitung ausschlaggebend, um einen Zeitvorsprung zu sichern.

Der menschliche Instinkt drängt in Krisensituationen oftmals dazu, die Flucht zu ergreifen, ohne sich den Problemen zu stellen. Gerade in der Krisenkommunikation kann diese Taktik jedoch dazu führen, dass die Probleme tendenziell größer werden, anstatt zu verschwinden. Denn: Schweigen wird oft als Schuldeingeständnis gewertet. Proaktive und kontrollierte Kommunikation ist somit das A und O – denn wer nicht proaktiv kommuniziert, ermöglicht es anderen, dies zu tun und gibt die Kontrolle über die Wahrnehmung und die vermittelten Botschaften ab.

Der wichtigste Faktor erfolgreicher Krisenkommunikation ist schließlich die Glaubwürdigkeit: Um das angeschlagene Vertrauen wiederherzustellen, müssen glaubwürdige Handlungen gesetzt werden. Der Schlüssel für ein erfolgreiches Reputationsmanagement ist daher, zu handeln und (personelle) Konsequenzen zu ziehen und diese parallel auch kommunikativ zu begleiten. Mit dem richtigen Krisenmanagement und proaktiver, glaubwürdiger Kommunikation können die Folgen auch schwerer Compliance-Krisen gemildert werden.

## **Fazit**

Durch die frühzeitige Auseinandersetzung 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. Dadurch können Compliance-Krisen strukturierter gemanagt werden und die verantwortlichen Personen wissen im Ernstfall genau, was

sie tun müssen. Die Aufklärung läuft somit effizienter ab. Neben einer klaren Strategie und einer effizienten Vorbereitung spielt die Krisenkommunikation eine wichtige Rolle in der Risikominimierung während der Compliance-Krise. 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 internen und externen Stakeholdern.

## Dos and Don'ts im Krisenhandling

### DOS:

- 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  
Festlegung konkreter Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf verdächtige Mitarbeiter
- Erstellung einer Checkliste für den Ernstfall (zB Schreiben eines Hinweisgebers, Verdachtsfalls für betrügerische Handlungen, Hausdurchsuchung)  
Vorbereitung eines Krisenfahrplans im Falle einer Compliance-Krise (Zuteilung der Kommunikatorrollen, Festlegung der Abläufe, Definition von Beratern und Kontaktpersonen)
- Schnelle Aktivierung des Krisenplans im Ernstfall – jeder Zeitvorsprung hilft, um proaktiv zu kommunizieren
- Double-Check aller Fakten, die kommuniziert werden – Glaubwürdigkeit ist die Basis für den Reputationsschutz

### DON'TS

Unkontrollierte, nicht abgestimmte Kommunikation nach außen

•

Kommunikation mit Medien, bevor (interne) Stakeholder informiert wurden

•

Vogel-Strauß-Taktik: Je proaktiver die Kommunikation, desto mehr Schaden kann von der Organisation abgehalten werden

•

Keine Klärung der Verfügbarkeit sowie der Möglichkeit der zeitnahen gerichtsverwertbaren Sicherung von elektronischen Daten

•

Panik! Es ist wichtig, in einem Krisenfall einen kühlen Kopf zu bewahren und möglichst effizient und organisiert vorzugehen.

## Autoren



### [Patrick Göschl MA MA](#)

Patrick Göschl, MA MA ist Senior Manager im Bereich Forensics bei PwC und verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Durchführung von forensischen Sonderuntersuchungen sowie in der Implementierung ...



### [Dr. Sabine Schnabel LL.M. \(NYU\)](#)

ist CEO von BSH advisors und berät Unternehmen und Organisationen zur Kommunikation in Sondersituationen, Positionierung und Public Affairs.



### [Sandra Oreški MA](#)

ist Consultant bei BSH advisors und Expertin für Krisenkommunikation und Medienarbeit



### [Sophie Chahin LL.M.](#)

ist bei PwC Österreich im Bereich Forensic Services tätig und unterstützt bei Projekten bzgl. Prävention und Aufklärung von Wirtschaftskriminalität sowie Compliance.