

Anwälte als Sündenböcke



Kolumne Oft wird eine defensive Unternehmenskommunikation juristisch begründet. Eine faule und manchmal fatale Ausrede.

Im Rahmen des «Executive-MBA-Marketing» fand in Winterthur unlängst eine Paneldiskussion zur Frage «Priorität des Rechts oder Priorität der Kommunikation?» statt. Dabei ging es um Meinungsverschiedenheiten zwischen Juristen und Kommunikationsexperten insbesondere in Krisensituationen. Meist genannter Fall auf dem Podium war natürlich jener des Temporärstellenvermittlers Adecco, wo der Verwaltungsrat 2004 wegen vermuteter Mängel in der Buchhaltung eine Untersuchung anberaumte und dann auf Tauchstation ging. Als Folge davon vernichteten verunsicherte Anleger innerhalb weniger Tage Adecco-Kapital von fünf Milliarden Dollar. Völlig unnötigerweise, wie sich zeigte, denn die Untersuchung förderte keinerlei Unregelmässigkeiten zu Tage. Dafür die Anwälte verantwortlich zu machen, welche dem Verwaltungsrat zur zeitweiligen «Omerta» geraten hatten, wäre verfehlt. Denn es liegt in der Natur der Sache, dass Juristen in kritischen Fällen für möglichst defensive Kommunikation plädieren. Sie werden in ihrer Beurteilung der Situation von der Unschuldsvermutung geleitet, einem tragenden Pfeiler unseres Rechtssystems.

Die «reale Welt», in der wir kommunizieren, hat mit diesem Grundsatz aber leider nicht mehr viel zu tun. In der Öffentlichkeit gilt heute nicht die Unschulds-, sondern die Schuldvermutung. Die Medien publizieren und urteilen meist nicht «in dubio pro reo», sondern sie folgen dem Sprichwort «wo Rauch ist, ist bestimmt auch Feuer». Ein CEO etwa, der des «Sexual Harassment» bezichtigt wird, mag rechtlich gesehen unschuldig sein bis zum Beweis des Gegenteils. Doch wird er zum Gegenstand von Schlagzeilen, ist er meistens erledigt, lang bevor die Untersuchung abgeschlossen ist und völlig unabhängig davon, was sie ergibt. Dass Unternehmen und ihre Exponenten dadurch erpressbar werden, ist zwar beklagenswert, letztlich jedoch eine Tatsache. Jüngstes Beispiel dafür ist der eben erfolgte Rücktritt des mit Sexual-Harassment-Vorwürfen konfrontierten UNO-Flüchtlingskommissars Ruud Lubers.

Auch wenn Top-Manager tatsächlich Fehler begehen, scheiden sich die Geister von Juristen und Kommunikationsexperten, wie man damit umgehen soll – was ebenfalls völlig normal ist. Anwälte haben in solchen Fällen immer einen möglichen Prozess im Hinterkopf. Und sie fürchten entsprechend, dass ihr Mandant seine Position vor Gericht verschlechtert, wenn er seine Schuld offen eingesteht. Kommunikationsberater hingegen wissen, dass bei gravierenden Fehlentscheiden nur ein unumwundenes Eingeständnis, allenfalls sogar eine Entschuldigung helfen kann, den Reputationsschaden für das Unternehmen abzuwenden oder mindestens zu verringern.

Dennoch: In Krisenkommunikationsfällen braucht es beide, Juristen und PR-Profis. Gerade börsennotierte Unternehmen bewegen sich heute in einem von gesetzlichen Auflagen und prozessfreundigen Investoren geprägten Umfeld. Hier auf juristische Beratung zu verzichten, wäre unverantwortlich, denn oft kann ein falsches Wort über Schadenersatzklagen in Multimillionenhöhe entscheiden.

Aber Zukunft und Wert eines Unternehmens hängen nicht nur von der Erfüllung der Börsengesetze, sondern auch von der Erwartungshaltung der Öffentlichkeit ab. Und die folgt den Gesetzmässigkeiten der Medien. Deshalb müssen Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte in ihre Entscheidungen beides mit einbeziehen: die juristischen und ebenso sehr die Reputationsrisiken.

Damit sind wir beim Kernpunkt: Es geht ums Entscheiden. Das Obligationenrecht lässt hier an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig: Die operative Leitung eines Unternehmens obliegt der Geschäftsleitung, die Aufsicht darüber ist Sache des Verwaltungsrats. Also nicht jene der Rechtsanwälte und auch nicht jene der Kommunikationsberater.

Bei Verantwortungsträgern wie jenen von Adecco, die ihr Schweigen mit der Beratung durch Anwälte begründeten, gibt es deshalb für die Aktionäre nur eines: sofort abwählen. Erstens weil sie ihre Pflichten im Sinne des Obligationsrechts nicht wahrgenommen haben. Zweitens gehört nicht in einen Verwaltungsrat, wer auf so billige Art und Weise den Schwarzpeter wegzu- schieben versucht. Und drittens haben sie nicht verstanden, dass zur heutigen Unternehmensführung neben der juristischen Analyse der Sachlage auch die Beurteilung aus Sicht der Kommunikation gehört.

> Sacha Wigdorovits ist Chef der Zürcher Kommunikationsagentur

Contract Media.