

# Verantwortlichkeit in der Krise: «Wer ist schuld?»

Krisenkommunikation ist integraler Bestandteil des Compliancemanagements. Trotzdem passieren immer wieder die gleichen Fehler.

Richard Werner

Compliance ist die Einhaltung von Verhaltensregeln, Gesetzen und Richtlinien. Compliancemanagement ist auch Krisenmanagement. Aber damit nicht genug. Denn zwischen Regeln und dem gelebten Verhalten gibt es leider noch viel zu oft klaffende Unterschiede. Gesetze sind dazu da, um eingehalten zu werden. Aber Gesetze können nur eingehalten werden, wenn sie auch verstanden und akzeptiert werden. Bei Verletzung der Compliance steht eine persönliche Haftung der Geschäftsleitung für Managementfehler im Raum. Eine tragende Rolle in diesem Zusammenhang spielen die wachsenden Management- und Governancestandards.

Das Schweizer Aktienrecht legt die Grundlage aufsichtsrechtlicher Verpflichtungen: Es gilt, ein geeignetes Risikomanagementsystem und ein Krisenhandbuch einzuführen und zu pflegen. Am Beispiel der Pflicht der Geschäftsleitung zur langfristigen, zukunftsorientierten Risikoentwicklung und Krisenplanung mit neuen, aber bereits anerkannten



Zum Compliancemanagement gehört auch das Krisenmanagement.

## DAS WILL DER GESETZGEBER

Der Gesetzgeber verlangt im Wesentlichen...

- ein Überwachungssystem zur Früherkennung von bestandsgefährdenden Entwicklungen (im Sinne der Identifikation und Analyse, nicht zur Vermeidung und Reduktion von Risiken) und
- die Schaffung von angemessenen Kommunikationsstrukturen, die ein frühes Erkennen der Risiken durch die Entscheidungsträger sichern,

...damit so rechtzeitig erkannt werden kann, welche geeigneten Gegenmassnahmen eingeleitet werden können.

Methoden zeigt sich, dass Risiko- und Compliancemanagement nicht nur den Unternehmenswert langfristig sichert und steigert, sondern zugleich auch die persönlichen Haftungsrisiken der Geschäftsleitung reduziert.

## Risikomanagement und das Kontroll- und Transparenzgesetz

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) hat konkrete Hintergründe. Es ist das Resultat besonders grosser Firmenzusammenbrüche, die zu einer massiven Kritik an der Art des Risikomanagements in Firmen, speziell am deutschen Aufsichts-

ratssystem, geführt und den Gesetzgeber auf den Plan gerufen haben. Das Gesetz schaffte einen grundsätzlich neuen Rahmen für die Aufsichtspflicht und das Risikomanagement in Unternehmen. In der Konsequenz kamen erweiterte und neue Aufgaben auf die Vorstände, Geschäftsführer, Wirtschaftsprüfer und Sicherheitsmanager zu. Das KonTraG hat in wenigen Jahren die Risikokultur in Unternehmen massgeblich beeinflusst.

Mit dem Kontroll- und Transparenzgesetz werden zwei grundlegende Regelungsziele verfolgt. Einerseits sollen Schwächen und Verhaltensfehler im Kontrollsystem des Aktienrechtes korrigiert

werden. Andererseits soll der zunehmenden Öffnung der deutschen Publikumsgesellschaften auf den internationalen Kapitalmärkten und deren Informationsbedürfnissen Rechnung getragen werden.

### Standards bieten Unterstützung

Eine in der Öffentlichkeit wohl am meisten beachtete Massnahme ist die Einfügung des § 91 Absatz 2 Aktiengesetz. Danach hat der Vorstand geeignete Massnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

Standards sind keine verpflichtenden Vorgaben, sondern spiegeln in der Regel den anerkannten Stand von Wissenschaft und Technik zum Zeitpunkt des Erlasses wider. Sie geben Hilfestellung bei der Frage, wie der betreffende Bereich konzipiert und umgesetzt werden soll. Die Geschäftsleitung kann den jeweiligen von ihr betreuten Bereich an gängigen aktuellen Standards ausrichten, um die Einhaltung des anerkannten Standes der Tech-

nik zu dokumentieren; auch, um auf Audits oder Zertifizierung gut vorbereitet zu sein.

### Achtung vor Insellösungen

In der Praxis herrscht zum Teil der Irrglaube vor, es gäbe im Unternehmen Raum für eine beliebige Vielzahl von Managementsystemen: Qualitätsmanagement (ISO 9001), Umweltmanagement (ISO 14000), Arbeitssicherheitsmanagement (OHSAS 18001), IT-Sicherheitsmanagement (ISO 27001), Beschwerdemanagement (ISO 10002), Risikomanagement (ISO 31000, ONR 49000), Business Continuity Management (ISO 22301), Compliancemanagement (IDW PS 980) usw. Ein internes Kontrollsystem (IKS) und eine interne Revision ergänzen – mit jeweils unterschiedlichem Ansatz und anderer Zielrichtung – etliche Überschneidungen der Systeme. Ein Unternehmen, das nach und nach das eine oder andere Managementsystem einführt, produziert damit fast unweigerlich Insellösungen, die letztlich nicht gelebt werden.

### Das Problem mit der Ethik

In den letzten Jahren wurden immer wieder Skandale von Firmen aufgedeckt, welche ethische Unternehmensführung als eines ihrer Hauptziele propagiert hatten. Dies lässt den Schluss zu, dass eine Vielzahl von Unternehmen Ethik dazu benutzt, um ihre Legitimation in der Öffentlichkeit nicht zu verlieren. Die Wurzeln der Unternehmensethik sind darin zu finden, dass die permanente Suche der Unternehmen nach mehr Effizienz und mehr Gewinn zu unerwünschten Nebenwirkungen auf Gesellschaft und Umwelt führt. Ethik verkommt zum Alibi für das ungestrafte Ausleben selbstsüchtigen Verhaltens sowie zum Rechtfertigungsgrund für die Verschärfung kapitalistischer Massnahmen zur Steigerung der Produktivität und des Shareholder Values. Sie dient den Privilegierten als Almosen für diejenigen, denen sie ihre Privilegien vorenthalten. Ethik wird oftmals benutzt, um einschneidende Gesetze durch freiwillige Wohlverhaltenssignale abzuwehren.

ANZEIGE

Schweizer Fachzeitschrift für Sicherheit

# SICHERHEITFORUM

Mit Sicherheit mehr Wissen.  
Laufend News und Fachartikel auf unserer Webseite.

**Buchen Sie jetzt  
Ihre Online-Werbung!**




[www.sicherheitsforum.ch](http://www.sicherheitsforum.ch)

# Sicherheit

in einem Gebäude beginnt bei der Tür

- Schliesstechnik
- Zutrittskontrolle
- Fluchtweg-Normen
- Arbeitssicherheit EKAS
- Türüberwachung
- Alarmsysteme
- Brandmelder
- Einbruchschutz
- Wartung & Unterhalt



Als Tür-Ingenieure erfüllen wir sämtliche gesetzlichen und kundenspezifischen Anforderungen an eine Tür. Ob Kleinunternehmen oder Grossbetrieb, wir bieten Ihnen das passende Tür-Sicherheitskonzept.



**Sicherheitstechnik AG**  
Lagerhausweg 10 CH-3018 Bern  
Tel. +41(0)31 997 10 10 Fax +41(0)31 997 55 50

**LEGIC**  
Lizenznehmer

[www.bst-sicherheitstechnik.com](http://www.bst-sicherheitstechnik.com)

Die Selbstbindung der Unternehmen an ihren geschriebenen Verhaltenskodex dient vorwiegend dem Marketing. Gleich mehrere Faktoren sorgen dafür, dass sich Krisen schneller als je zuvor von Störfeuern zu existenzbedrohenden Flächenbränden ausweiten können. Die Basis dafür wurde in der Finanzkrise gelegt. Manager achten im Krisenmanagement vor allem auf Wert- und Sachziele, Sozialziele werden jedoch als nebensächlich angesehen, sofern diese überhaupt berücksichtigt werden. Verstärkt wird der Effekt noch, wenn an der Spitze Manager stehen, die das Unternehmenswohl der eigenen Denkmalpflege unterordnen.

### Erfahrungsbericht

«Weiter, grösser, schneller» lautete lange Zeit etwa das Prinzip von Deutschlands zweitgrösster Fluglinie Air Berlin. «Wir übertreffen unsere Ziele», jubelte Gründer Joachim Hunold beim Börsengang 2006. Das Börsengeld und weitere Erlöse aus Wandelanleihen steckte er in einen Einkaufsrausch. Air Berlin schluckte die Flugdiscounter DBA und Gexx, die Schweizer Belair, Niki aus Österreich, den Ferienflieger LTU, Teile der TUIfly, und fast wäre auch Condor dazugekommen. Das brachte Air Berlin zuerst den Titel «Europas umsatzstärkster Billigflieger» – und dann in Lebensgefahr. Das Unternehmen beendete das Geschäftsjahr 2011 mit 420 Millionen Euro Verlust. Überleben konnte sie damals nur dank ihres Grossaktionärs, der Staatslinie Etihad aus Abu Dhabi, die mehrere Hundert Millionen Euro hineinpumpte. Heute ist Air Berlin insolvent und Geschichte.

### Kommunikation in Krisenfällen

Krisenkommunikation ist integraler Bestandteil des Compliancemanagements. Trotzdem passieren immer wieder die

gleichen Fehler: Krisenkommunikation lebt von Geschwindigkeit. Es geht darum, zum richtigen Zeitpunkt das Richtige zu kommunizieren. Negative Berichterstattung über Compliance-Vorkommnisse kann nicht verhindert werden. Kopfloses Agieren und fehlende Krisenpläne verstärken aber die negative Berichterstattung. In einer Krise wird ein Unternehmen mit Anfragen und Reaktionen von

«Zum richtigen Zeitpunkt das Richtige kommunizieren.»

Medien, Kundschaft, Behörden oder sozialen Medien überflutet, und das vielleicht noch in mehreren Sprachen. Die beste Vorbereitung und das umfassendste Krisenhandbuch verlieren aber ihre Wirkung, wenn sie nicht gelebt und potenzielle Krisen nicht regelmässig trainiert werden. Das Ergebnis regelmässigen Übens: Man bleibt handlungsfähig. Alle Beteiligten wissen, was zu tun ist – und können agieren.

### Fazit

Zuverlässige Wettervorhersagen sind auch nach heutigem Stand der Technik nur bis zu zehn Tagen möglich. Auch Vision, Strategie, Planungen etc. beschäftigen sich mit der Zukunft und leiden unter der vermeintlich fehlenden Prognostizierbarkeit. Erfolgreiche Unternehmer sollen jedoch mittel- und langfristige Strategien entwickeln und zuverlässig planen. Unternehmenskrisen und daraus resultierende persönliche Haftung des Managements haben ihre Ursachen in plötzlichen, unerwar-

### QUELLEN

- Corporate Compliance Zeitschrift, Sonderdruck aus Heft 6/2012
- Prof. Dr. Josef Scherer, Deggendorf, [www.risknet.de](http://www.risknet.de)
- Whitepaper-Compliance-Krise: Professionelles Krisenmanagement von Compliance-Themen aus Kommunikationssicht Dr. Alfred Autischer und Verena Nowotny Gaisberg Consulting GmbH
- Ethik vs. Krisenmanagement, Dr. Richard Werner MBA., Risk Control RCC GmbH, Schweiz, Gabriela Suter, M.Sc. und Experte für Human Faktor im Risikomanagement
- Krisennavigator, Ein «Spin-Off» der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Jörg Helmut Trauboth

teten Ereignissen oder aber (viel häufiger) in schleichenden in- oder externen Veränderungen (Changes). Da die Rahmenbedingungen sich immer rasanter verändern und ständig eine höhere Komplexität aufweisen, ist der klassisch agierende Unternehmer meist nicht in der Lage, frühzeitig zu erkennen, was die Zukunft bringt, die darin liegenden Chancen zu nutzen und Risiken zu steuern.

Es gibt zahlreiche Argumente für Unternehmen und die Geschäftsleitung, mit ihrem Risiko- und Krisenmanagementprozess auf dem aktuellen Stand zu sein und als strategisches Instrument für eine erfolgreiche Unternehmensführung (Good Governance) einzusetzen. Für das Unternehmen selbst bedeutet es

- Liquiditäts- und Existenzsicherung
- Nutzung von Chancen
- Haftungsreduzierung
- Reputationsgewinn
- Wettbewerbsvorteile.

Dadurch entsteht eine verantwortungsbewusste und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Führungskultur. ■

### WAS COMPLIANCE-KOMMUNIKATION LEISTEN SOLLTE

- Alle Mitarbeiter müssen verstehen, dass Compliance den nachhaltigen Geschäftserfolg nicht behindert, sondern ihn fördert und überhaupt erst ermöglicht.
- Führungskräfte müssen verstehen, dass sie im Zusammenhang mit Compliance eine besondere Vorbild- und Vermittlerfunktion haben.
- Kunden und Stakeholder müssen wissen, nach welchen Regeln das Unternehmen arbeitet und wie es diese Regeln kontrolliert und einhält.
- Aktive Kommunikation bei Verstössen: Jede Regel, deren Verstoss nicht nachvollziehbar bestraft wird, beschädigt die Reputation des Unternehmens mehr, als sie nützt.



DR.  
RICHARD WERNER

CEO und Owner der Risk Control RCC Schweiz GmbH.