

Unternehmenskommunikation in turbulenten Zeiten

Recht und Reputation

Paradigmenwechsel – Fallbeispiele mit Relevanz für den guten Ruf eines Unternehmens – Diagnosen und Therapien der Risiken und Chancen der Schnittstelle als Teil eines ganzheitlichen Corporate Reputation Managements

Jens Drolshammer

(Gedankenstütze für frei gehaltenen Vortrag, gibt den Inhalt des Vortrages nur teilweise wieder - mit Beilage Literaturverzeichnis)

Prof. Dr. Jens Drolshammer, MCL, Rechtsanwalt - Susenbergstrasse 157 – 8044 Zürich – Tel. 01-3638085/
Fax 01-3638083

Drolshammer Strategy & Law – Susenbergstrasse 157 – 8044 Zürich – Tel. 01 363 81 11/Fax 01 363 80 83
Email office@drolshammer.com / www.drolshammer.net

Übersicht

- Vorbemerkung
- Übungsanlage
- Die veränderte Ausgangslage infolge von Paradigmenwechsel
- Corporate Reputation – Der gute Ruf als immaterieller Kernwert und Erfolgsfaktor
- Fallbeispiele Corporate Reputation und Recht – Retrospektiv
- Beobachtungen zu den Fallbeispielen
- Mögliche Fallkonstellationen im Rahmen einer "Integrated Risk Management Initiative" – Prospektiv
- Mutmassungen zu zukünftigen Fallkonstellationen
- Diagnosen des Wandels in der "International Practice of Law" und dessen Bedeutung für die Risiken und Chancen der Schnittstelle zu möglichen Fallkonstellationen
- Mögliche Therapien zum Umgang mit den Risiken und Chancen der Schnittstelle
- Der Umgang mit Chancen und Risiken der rechtlichen Dimension unternehmerischer Tätigkeit als Schlüsselbereich eines neuartigen Corporate Reputation Management

Der Umgang mit Chancen und Risiken der rechtlichen Dimension unternehmerischer Tätigkeit als Schlüsselbereich eines neuartigen Corporate Reputation Managements

"Corporate Reputation Management ist die kommunikative/rechtliche Seite eines modernen, ganzheitlichen Managements, das in Richtung Nachhaltigkeit (Sustainability) oder Business Excellence geht. Mit Corporate Reputation Management werden mögliche Problemfelder der öffentlichen Meinung frühzeitig erkannt (Issue Management) und durch vorbeugende Kommunikationsstrategien (Perception Management) positiv bewältigt oder zumindest in ihren Folgen rechtzeitig eingedämmt (Exposure Management)."

"Reputation occurs with social acceptance, it reflects the added value to society and is the basis for business sustainability"

Alex Krauer

Paradigmenwechsel: Zum Begriff der Reputation – Rechtliche Dimensionen?

"Reputation is a critical corporate asset. It is built around intangibles such as trust, reliability, quality, consistency, credibility, relationships and transparency, and tangibles, such as investment in people, diversity and the environment. All of these can be affected either positively or negatively by the company's triple bottom line performance.

Reputation is especially important for those companies whose brand equity depends on it.

Reputation is also important for maintaining the company's "license to operate". Compliance with regulations and avoidance of legal sanctions are only one aspect of "license to operate". Increasingly, this also depends on building good relationship with host governments, communities and other stakeholders in the places where a company operates."

Die veränderte Ausgangslage infolge Paradigmenwechsel

The world has changed, new dimensions...

- The world of globalization
 - Death of time and distance
 - Loss of boundaries in the global village
- The world of politics
 - Personality of cult in media and politics
 - Politization company activities
- The world of mediatization
 - Struggle for attention as a new scarce resource
 - The need to reach public opinion at any price
- The world of lawyerization
 - Omnipresence of lawyers and law suits
 - Size determines guilt, class actions are big business

Die veränderte Ausgangslage infolge Paradigmenwechsel (Fortsetzung)

.....bring about unfamiliar problems

- Private matters become public property
 - No company affairs are any longer secret
 - Media matters intrude into private company spheres
- High exposure increases the risk of criticism
 - Public criticism becomes a status symbol
 - Behaviour in the face of criticism is decisive
- Big size creates "let's attack mentality"
 - "Deep pocket attitude" by lawyers
 - Target companies vs reference firms
- Politics become important for company policy
 - Political problems cannot be solved by managerial economics
 - Company management faces new political realities

Die veränderte Ausgangslage infolge Paradigmenwechsel (Fortsetzung)

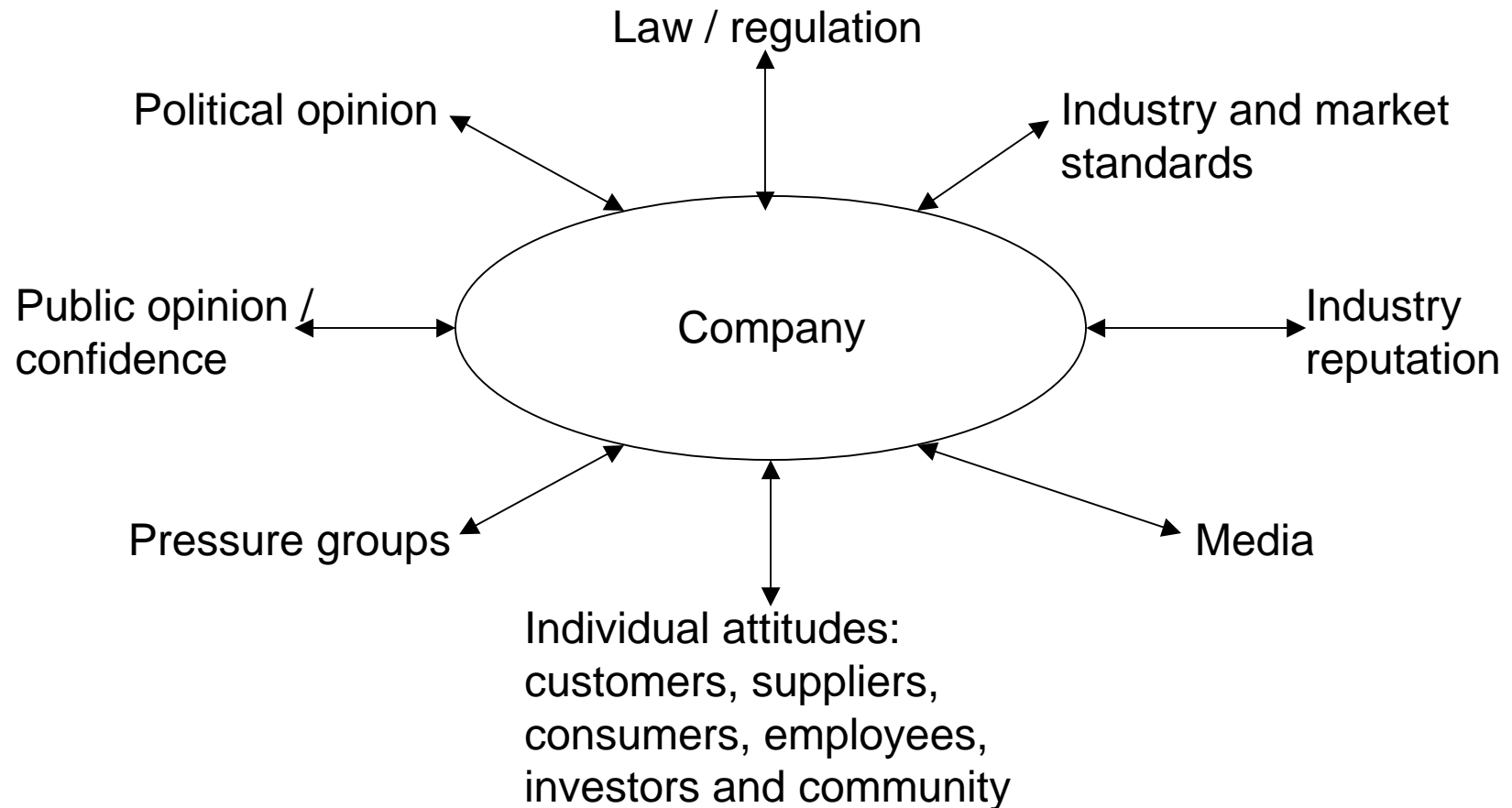
....which are often confronted with ingrained behaviours and attitudes

- Organizational structures from military times
 - Compartmentalized responsibilities
 - Hierarchical bureaucracy, slow decision making process
- Traditional thinking
 - Always done like this/never done like this
 - "No contraction behaviour" as a team concept
- Inward looking mentality
 - Tunnel vision, defensive attitude
 - Closing up under criticism
- Outdated methods of communication
 - Information cascading
 - Only communicate the positive to the outside world

Paradigmenwechsel: Higher Expectations in 8 Areas – Rechtliche Dimensionen?



Paradigmenwechsel: Licence to Operate – Rechtliche Dimensionen?



Aspekte der Rolle von Law and Lawyers in diesem Paradigmenwechsel – Fallbeispiele als Grundlage einer Diagnose und Therapie

- Fallbeispiele Schweiz und Europa – Retrospektiv
- Fallbeispiele Vereinigte Staaten – Retrospektiv
- Beobachtungen zu den Fallbeispielen – Retrospektiv
- Mögliche Fallkonstellationen in einem Beispiel einer "Integrated Risk Management Initiative", die sieben Risikotypen berücksichtigt – Prospektiv
- Mutmassungen zu "möglichen zukünftigen Fallkonstellationen" - Prospektiv

Fallbeispiele: Corporate Reputation und Recht – Schweiz und Europa - Retrospektiv

- Bayer, Baycol und Ciprobay während der Planung einer Konzernrestrukturierung
- Monsanto und mit Umweltschutzkampagne koordinierte Class Action während Fusionsverhandlungen
- Glaxo und Planung eines weiteren Mergers nach Verlust des Patentschutzes für Augmentin Antibiotikum vor US Gericht
- Roche und HIV Medikamentenpreise in Südafrika und Brasilien; Bussen und Strafen in Kartellverfahren in den Vereinigten Staaten und der EU und Äusserungen des Verwaltungsratspräsidenten nach der Seveso Katastrophe
- Astra Seneca und Sexual Harassment in den USA
- SAS und kartellrechtswidrige Absprachen mit Regional Airline mit vorerst nicht eingestandenem Mitwissen der obersten Geschäftsleitung

Fallbeispiele: Corporate Reputation und Recht – Schweiz und Europa - Retrospektiv (Fortsetzung)

- Swiss Re und Versicherungsdeckung für Twin Towers
- CS Aufsichtsrechtliche Verfahren in verschiedenen Jurisdictions, Interessenkonflikte, Swissair, die gestrige GV
- UBS und der Umgang mit Recht nach Strategiewechsel durch die Beteiligung am Projekt Phoenix
- Vontobel und die Entlassung von drei Mitgliedern der Geschäftsleitung
- VP Bank und die persönlichen Anschuldigungen an den VR-Präsidenten
- Swissair grounding und die Kommunikation "Nachlassstundung beantragt"
- Swiss und die Werbekampagne "97 Jahre Erfahrung"
- ABB und Asbest, Kartellverstösse, Schmiergeldzahlungen und Pensionszahlungen
- Swisscom und der Umgang der Medien und der Rechtsanwendungsbehörden mit dem früheren "Monopolisten"

Fallbeispiele: Corporate Reputation und Recht – Schweiz und Europa - Retrospektiv (Fortsetzung)

- Miracle nach Äusserungen eines Hauptkunden zur Vertragserfüllung
- Sulzer Medica und "verunreinigte" Hüftgelenke
- Andersen Schweiz AG und Andersen Legal und die Perzeption amerikanischer Haftungsrisiken
- FIFA und die Missbrauchsgeneigtheit der Rechtsform des Vereins

- von "Holderbank" zu Holcim
- Philip Morris und Marlboro Konzernstruktur und Namensänderung
- Bertelsmann und Napster
- Deutsche Bank - von einer deutschen zu einer amerikanischen Führungsstruktur und Führungskultur

Fallbeispiele: Corporate Reputation und Recht – Vereinigte Staaten – Retrospektiv

- discrimination, especially in the form of a class action by employees (Coca-Cola, Texaco, Morgan Stanley)
- product liability; especially when a product recall may be involved (Ford, Firestone, Coca-Cola, Perrier, Johnson & Johnson)
- price-fixing, other anti-competitive practices or fraud (Archer Daniels Midlands, HCA, Sotheby's)
- failed due diligence (Cendant)
- investigation by the SEC or other regulatory body (Lucent)
- a catastrophic event producing loss of human life or environmental disasters (Exxon, Union Carbide)

Beobachtungen zu den Fallbeispielen – Retrospektiv

- in allen Fallbeispielen ist die rechtliche Dimension eine Hauptursache des Issues
- in allen Fallbeispielen ist die Reputation tangiert
- die reputationsbezogenen Auswirkungen der rechtlichen Dimension hängen im Wesentlichen vom Management des Issues selbst ab
- die Mehrzahl der Fallbeispiele betreffen Krisensituationen
- bei fehlender Integration der Kommunikation in das Issue Management vergrößern sich die reputationsmässigen Risiken der rechtlichen Dimension des Issues und vice versa
- die rechtlichen Sanktionen haben sich verstärkt und die damit verbundenen Reputationsschäden vergrößert
- eine Vielzahl der Fallbeispiele sind durch das amerikanische Recht geprägt
- die Medialisierung des Rechts behindert oft die Rechtsverwirklichung
- oft beschleunigt die Medialisierung des Rechts die Rechtsverwirklichung
- in vielen Fallbeispielen spielen Einzelpersonen in der Organisation und deren Reputation eine Schlüsselrolle

Beobachtungen zu den Fallbeispielen - Retrospektiv

- die Medialisierung verkehrt die rechtliche Unschuldsvermutung vorweg in eine mediale Schuldvermutung
- es geht oft um die Perzeption möglicher rechtlicher Risiken, nicht um die Risiken oder deren rechtskräftige Beurteilung am Ende eines Rechtsverfahrens
- die Bedeutung der rechtlichen Dimension wird in der Regel unterschätzt
- die reputationsbezogene Auseinandersetzung mit einer rechtlichen Dimension eines Issues erfolgt zu einem anderen, insbesondere früheren Zeitpunkt und sie tangiert die Voraussetzung der späteren Rechtsanwendung
- oft tangieren rechtliche Issues unter Reputationsgesichtspunkten eines Unternehmens eine ganze Branche
- oft tangieren rechtliche Issues unter Reputationsgesichtspunkten neben der Corporate Reputation eine Government Reputation

Beobachtungen zu den Fallbeispielen - Retrospektiv

Beobachtungen

- die Legal Issues von reputationsgefährdender Bedeutung werden in der Regel in-house behandelt, wobei die Integration des Chief Legal Officers in das Management, insbesondere mit anderen C-Level-Funktionen oft unterentwickelt ist und tendenziell nicht präventiv und zu spät erfolgt
- die landläufige Perzeption des Managements von Recht behindert oft das Management der Issues
- das Wissen um die Gestaltbarkeit und Planbarkeit der rechtlichen Dimension ist unterentwickelt
- die Akzeptanz der Funktion des Rechts und der Juristen ist sub-optimal
- die "opportunities" sind weniger bearbeitet als die "risks"
- der Jurist ist meist kein akzeptierter "Herold" für ein ganzheitliches Issue, Crisis und Reputation Management auf der strategischen Stufe, in der die Dimension Recht angemessen berücksichtigt und integriert ist

Mögliche Fallkonstellationen: Corporate Reputation und Recht in "Integrated Risk Management Initiatives" – Prospektiv (Mutmassungen über die Tragweite der rechtlichen Dimension anhand eines in der Literatur beschriebenen Beispiels eines zeitgemässen Risk Management)

"An integrated risk management initiative should first identify those risks that collectively define the unique risk portfolio of a particular business. The portfolio of risks must then be analyzed in the context of the seven interlocking risk dimensions common to businesses across industry sectors: Safety and Security Risk; Reputational Risk; Business Risk; Legal and Compliance Risk; Corporate Governance Risk; Political Risk; and, Future Risk. As a result, risk management has moved from the province of someone in Treasury managing an insurance portfolio, to the concern of Wall Street analysts, institutional investors and individual shareholders, whose determination of a company's market value will be based, in part, upon their perception of that company's success in identifying and managing risk. To address the concerns of these important constituencies, the Chief Legal Officer would bring the gravitas required for these audiences."

"To function as the CEOs strategic business partner, the Chief Legal Officer, collaborating with other C-level officers and the board of directors should analyze a risk event across the matrix of these interlocking dimensions of the risk universe".

Mögliche Fallkonstellationen in "Integrated Risk Management Initiatives" - Prospektiv

- **"Safety and Security Risk"**

- Physical Safety. To what extent are employees on site or traveling on business, third-parties on site and families of expatriate employees, vulnerable to physical or health risks?

- Data. To what extent are the computer-based information systems vulnerable to breach of integrity from hackers or destruction?

Implikationen der rechtlichen Dimension? Beispiele?

- **"Business Risk"**

- To what extent does the company have adequate financial resources to remain in business despite adverse economic conditions or an unforeseen catastrophe?

Implikationen der rechtlichen Dimension? Beispiele?

Mögliche Fallkonstellationen in Integrated Risk Management Initiatives – Prospektiv (Fortsetzung)

- "Political Risk"

- To what extent does the Company engage in lobbying to prevent a potentially adverse governmental (federal, state, municipal or regulatory) decision or course of action that could hurt its ability to remain profitable and grow?

- To what extent does the Company monitor the potential political instability of foreign governments which could devalue the local assets and interests of the Company doing business in that region?

Implikationen der rechtlichen Dimension? Beispiele?

- "Legal Risk"

- To what extent does the Company anticipate and minimize liability arising from litigation, criminal indictment, loss of intellectual property assets, contractual obligations, commercial disputes and compliance failures?

Mögliche Fallkonstellationen in "Integrated Risk Management Initiatives" – Prospektiv (Fortsetzung)

○ To what extent does the Company protect its intellectual property assets?

Implikationen der rechtlichen Dimension? Beispiele?

- "Reputational Risk"

○ To what extent does the brand or image of the Company suffer from the public perception of actions or omissions taken by the Company?

○ To what extent does doing business in a country known to deny basic human rights to its citizens tarnish the brand of the Company?

Implikationen der rechtlichen Dimension? Beispiele?

Mögliche Fallkonstellationen in "Integrated Risk Management Initiatives" – Prospektiv (Fortsetzung)

- **"Corporate Governance Risk"**
 - To what extent are structures and processes in place to insure that the board, and especially the Audit and Corporate Governance Committees, are following best practices in exercising informed judgment to further the Company's business objectives without exposing the Company to unreasonable risks of liability?

Implikationen der rechtlichen Dimension? Beispiele?

- **"Future Risk"**
 - To what extent is the Company anticipating risks arising from changing technology, new business models, political upheavals in countries where business may be conducted, loss of intellectual property protection from exporting products to countries which fail to protect intellectual property, among others?

Implikationen der rechtlichen Dimension? Beispiele?

Mutmassungen zu "möglichen zukünftigen Fallkonstellationen" (auf der Grundlage der herbeigezogenen "Integrated Risk Management Initiative" mit sieben Risikotypen)

- der Risk Management Bezug ist eine durch das vorgegebene Thema erfolgte Beschränkung der für ein Unternehmen relevanten rechtlichen Dimensionen; er erfasst viele Bereiche, in denen das Recht für ein Unternehmen eine strategische Bedeutung für ein Unternehmen hat, nicht unmittelbar
- der Risk Management Bezug ist vorwiegend auf "risks" und nicht auf "opportunities" fokussiert
- der Risk Management Bezug deckt auch nicht alle der auf dem C-Level geforderten Interdisziplinaritäten für ein ganzheitliches Issue, Crisis und Reputation Management ab
- selbst im engeren Kreis der vorliegendenfalls berücksichtigten Risikokategorien ist die Identifikation des Legal Risks als eine der Risikokategorien ungenau und irreführend
- der Umgang hat gezeigt, dass auch in allen sechs restlichen Risikokategorien Law und Lawyers in Funktion der Charakteristiken eines Unternehmens eine wichtige und teilweise eine zentrale Rolle spielen
- Der Fokus des Risk Management ist sichtbar auf Prävention

Mutmassungen zu möglichen zukünftigen Fallkonstellationen

- die Rolle des Rechts mit Bezug auf ein Risiko kann in der Ausgestaltung der nationalen oder internationalen Rechtsordnungen und in den privatautonom durch die Juristen der Unternehmen vollzogenen Gestaltungen liegen
- die Wahrscheinlichkeit der Materialisierung eines Risikos mit rechtlichen Dimensionen und deren Tragweite wird zusätzlich wesentlich beeinflusst, wie mit dem Risiko im konkreten Fall – Krisenfall – sichtbar umgegangen wird
- die Rechtsordnungen und die Rechtsgestaltungen, die unternehmensrelevant sind, verändern sich ständig; diese Entwicklungen sind oft intransparent und diskontinuierlich, selbst wenn die Rechtssicherheit ein wesentlicher Wert ist
- der präventive Umgang mit rechtlichen Dimensionen ist in den Unternehmen oft unterentwickelt
- dies hängt oft mit nicht sachgerechten Perzeptionen von Recht und rechtlichen Berufsrollenträgern zusammen
- die sukzessive und gleichzeitig durch viele Rechtsordnungen für ein Unternehmen bestimmte Entwicklung des Rechts in eine strategische Dimension wird wenig untersucht und in der Regel unvollständig und verspätet wahrgenommen

Diagnosen des Wandels der International Practice of Law - Bedeutung für die Schnittstelle von Recht und Reputation

Allgemeine Trends

- Globalisierung
- Legalisierung
- Informatisierung
- Interdisziplinarisierung
- Professionalisierung
- Marktorientierung
- Ökonomisierung
- Spezialisierung
- Prozedualisierung
- Institutionalisierung/Organisierung
- Emanzipation von *Education* und Berufsrollen
- "Tendenz zu einer Amerikanisierung"

Bemerkungen

- die Liste ist aus Sicht der Private Practice entstanden
- sie enthält im Bereich Issue Crisis und Reputation Management lücken
- Ausprägungen variieren auch wenn Tendenz zu einer Amerikanisierung
- Private Practice war zu Zeiten Vorreiter vor Corporate Legal Departments
- die Big 4 Legal Networks leiden unter dem 11. September

Siehe G. Müller-Stewens/J.Drolshammer/J. Kriegmeier, Professional Service Firms, 1999; Jens Drolshammer, Internationalisierung der Lehre und Forschung sowie Jens Drolshammer, 2000, The Internationalization of the Practice of Law, 2001

Diagnosen des Wandels der International Practice of Law - Bedeutung für die Schnittstelle Recht und Reputation (Forts.)

Unterschiede zwischen der Private und der Corporate Practice of Law?

- haben in Grösse und Sophistication gleichgezogen
- arbeiten managementnähe, integrierter und ganzheitlicher
- sind Teil der erweiterten Unternehmensleitung
- sind sophizierter im Umgang mit Issue, Crisis und Reputation Management
- haben – aufgrund der Beispiele – selektiv trotzdem noch Defizite

Die möglichen Hauptdefizite im Umgang mit der Schnittstelle Recht/ Kommunikation/Reputation in einem ganzheitlichen Issue, Crisis und Reputation Management

- mentale Defizite in der Akzeptanz der Paradigmenwechsel
- Unterbewertung der Anforderungen einer spezifischen Internationalität
- Unterbewertung der issuebezogenen Ganzheitlichkeit und Interdisziplinarität
- Defizite in der Perzeption von Recht und Juristen
- organisatorische Defizite
- Ausbildungsdefizite
- Unterbewertung der Prävention
- fehlende Akzeptanz der "manageability"

Mögliche Therapien zur Veränderung des Umgangs mit den Risiken und Chancen an der Schnittstelle Recht/Kommunikation/Reputation

1. Spezielle Massnahmen zur Verbesserung der Integration von Recht, Kommunikation und Reputation in einem ganzheitlichen Reputation Management – aus Sicht des Juristen – u.a. in folg. "Handlungsfeldern"
 - Akzeptanz der Paradigmenwechsel "The world has changed, New Dimensions"
 - Positionierung von Law und Lawyer und Communications und Risk Management
 - Neuregelung des Verhältnisses dieser Akteure untereinander, mit damit verbundener Interdisziplinarität und entsprechender Organisation
 - Integration der Management- und externen Beratungsfunktionen
 - Entwicklung einer ganzheitlichen Methodik des Issue – Perception – Exposure – und Crisis Managements als Teil eines integralen Reputation Management
 - Überführung dieser Methodik als Aufgabe der obersten Führung des Unternehmens in einen Modus des "business as usual" unter Akzeptanz der "feasibility", der "doability" und ganz allgemein der "manageability" der Issues.

Mögliche Therapien zur Veränderung des Umgangs mit den Risiken und Chancen an der Schnittstelle Recht/Kommunikation/Reputation (Fortsetzung)

2. Allgemeine Massnahmen zur Verbesserung des Wissens über die Zusammenhänge zwischen Recht, Kommunikation und Reputation – aus Sicht des Juristen – u.a. in folgenden "Wissensfeldern"
 - Wissen und Kommunikation über "The World has changed, New Dimensions"
 - Wissen und Kommunikation über nationale Rechtsordnungen
 - Wissen und Kommunikation über ausländisches Recht
 - Wissen und Kommunikation über Berufsrollen im Recht
 - Wissen und Kommunikation über grundlegende Funktionen des Rechts
 - Wissen und Kommunikation über Wirtschaftsrecht in internationalen Wirtschaftsmedien
 - Wissen und Kommunikation in der Rechtsausbildung eines International Lawyer
 - Wissen und Kommunikation über die Reputation und die Bedeutung des Rechts für die Reputation

Der Umgang mit Chancen und Risiken der rechtlichen Dimension unternehmerischer Tätigkeit als Schlüsselbereich eines neuartigen Corporate Reputation Managements

"Corporate Reputation Management ist die kommunikative/rechtliche Seite eines modernen, ganzheitlichen Managements, das in Richtung Nachhaltigkeit (Sustainability) oder Business Excellence geht. Mit Corporate Reputation Management werden mögliche Problemfelder der öffentlichen Meinung frühzeitig erkannt (Issue Management) und durch vorbeugende Kommunikationsstrategien (Perception Management) positiv bewältigt oder zumindest in ihren Folgen rechtzeitig eingedämmt (Exposure Management)."

"Reputation occurs with social acceptance, it reflects the added value to society and is the basis for business sustainability"

Alex Krauer