

KOMMUNIKATION
BEI
INTERNAL
INVESTIGATIONS

DEEP VALUE ADVISORS

ALEXANDER H. ENGELHARDT

1. Externe und interne Kommunikation

Die Kommunikation während und über die laufende Untersuchung hat zur Aufgabe, den Untersuchungszweck fördern und die Reputation des Unternehmens und seiner Repräsentanten schützen zu helfen. Sie wird daher wesentlich durch das Untersuchungsziel bestimmt. Besteht zwischen Untersuchungsziel und Inhalt, Mitteln und Kanälen der Kommunikation Inkongruenz, sind sowohl der Untersuchungszweck als auch das Ansehen des Unternehmens bei Mitarbeitern, Behörden, der Bereichs- und der allgemeinen Öffentlichkeit gefährdet.

Es bedarf daher zunächst einer klaren Festlegung des Untersuchungszieles: Identifizierung, Abstellung und Sanktionierung internen unternehmensschädigenden Verhaltens? Reinwaschung von unbegründeten Vorwürfen oder auch nur einem bösen Anschein nach außen? Verschleierung oder Eindämmung der reputationsschädlichen Wirkung tatsächlich bestehender Missstände vor oder nach Aufdeckung? Objektive Sachverhaltsaufklärung als Grundlage für die Aufarbeitung eines konkreten Untersuchungsanlasses oder für künftige nachhaltige Verbesserungen von Geschäftsprozessen? Ist im Ergebnis eine inhaltliche Verhaltensänderung erwünscht aufgrund echter, individueller Einsicht in die Gebotenheit und die langfristige kaufmännische Vorteilhaftigkeit ethisch gebundenen Wirtschaftens und damit eine möglichst dauerhafte Änderung der Art und Weise, in der das Unternehmen mit Dritten interagiert (wertgebundener, unternehmenswertorientierter Ansatz)? Oder geht es hauptsächlich darum, unternehmenstypische Konfliktfelder zu identifizieren und Richtlinien und Prozesse zu schaffen, um sich nicht später dem Vorwurf des Organisationsverschuldens ausgesetzt zu sehen (Compliance- oder Prozessorientierung)?

Jedes dieser Ziele kann den konkreten Umständen nach sinnvoll und legitim sein. Das Untersuchungsziel muss jedoch von Anfang an klar benannt sein, damit die an der internen Untersuchung beteiligten Mitarbeiter und Berater sich weitestmöglich damit identifizieren können und im späteren Verlauf selbstständig aus dem übergeordneten Ziel konkrete Verhaltensweisen ableiten können. Nicht zuletzt ist die Zieldefinition Maßstab der laufenden und schlussendlichen Erfolgsmessung.

Internal Investigations haben regelmäßig einen wie auch immer gearteten Regelverstoß zum Anlass, der geeignet ist, die interne und externe Wahrnehmung des Unternehmens erheblich negativ zu beeinflussen. Dennoch schädigt kaum ein Umstand die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dessen Außenwirkung mehr als ein ostentativ nach außen getragenes vorgebliches Bekenntnis zu Aufklärung und ein gleichzeitig nach innen exekutierter Wille zur Vertuschung, weil hierdurch nicht mehr nur die moralische Bewertung eines bestimmten geschäftlichen Verhaltens in Rede steht, sondern die Glaubwürdigkeit des Unternehmens als Ganzes in Frage gestellt wird.

Belegschaft, Medien, Öffentlichkeit, Politik und sogar Strafverfolgungsbehörden und Strafgerichte haben durchaus Einsicht in die alltäglichen Verführungen im geschäftlichen Verkehr und in die praktischen Notwendigkeiten beispielsweise des internationalen Anlagenbaus und bringen - freilich im gesetzlichen Rahmen - ein gewisses lebenspraktisches Verständnis auf, wenn etwa ein deutscher Anlagenbauer in Afrika Beraterverträge mit Verwandten von Regierungsmitgliedern schließt, um zu einer Ausschreibung zugelassen zu werden, weil sein Wettbewerber, ein französischer Staatskonzern, dies ebenfalls tut. Aus einem derartigen Vorgang kann das Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung letztlich sogar gestärkt hervorgehen, richtige kommunikative Aufarbeitung vorausgesetzt. Entsteht dagegen durch aktive Bemühung um Vertuschung der Verdacht, das Topmanagement habe wissentlich und willentlich ein schattenwirtschaftliches System installiert, um systematisch und fortdauernd illegitime und illegale Umsätze tätigen zu können, ist das Vertrauen in das Unternehmen, seine obersten Führungsebenen und seine Aufsichtsgremien auf lange Zeit verloren. Intern überzeugen Vorgesetzte dann nicht mehr durch ihre Vorbildfunktion, sondern durch lediglich hierarchische Autorität mit der Folge sinkender Motivation, steigender Fluktuation und insgesamt geringerer Produktivität an allen Stellen des Wertschöpfungsprozesses.

Neben der Übereinstimmung der Kommunikation mit dem Untersuchungsziel ist die inhaltliche Konsistenz aller Botschaften entscheidend, weil die verschiedenen Anspruchsgruppen auf die Aufrichtigkeit der Motive und Bemühungen des Unternehmens vertrauen müssen. Die wahre Motivation des Managements ist ja von außen nicht erkennbar, sie wird zunächst lediglich erklärt. Sichtbar werden allenfalls die Handlungen des Unternehmens und wenn diese selbst nicht äußerlich erkennbar sind, nur deren Folgen. Wenn das Verhalten des Unternehmens oder dessen Auswirkungen erkennbar nicht mit dem behaupteten Untersuchungsziel in Einklang zu bringen sind, wird den behaupteten Motiven kein Glauben mehr geschenkt. Inkongruente, inkonsistente Kommunikation fügt zu dem generellen Misstrauen, das dem Unternehmen in der betreffenden Situation entgegengebracht wird, dann einen konkreten Anlass zu Misstrauen hinzu. Generelle Voreingenommenheit und konkretes Misstrauen verstärken sich wechselseitig und sind um so mühevoller auszuräumen.

Presse- und PR-Arbeit wird ebenso wie interne Kommunikation als wirkungsbezogene, interessengeleitete Kommunikation stets cum grano salis verstanden. Dies ist für sich genommen unschädlich. Die Glaubwürdigkeitsgrenze wird dann überschritten, wenn die Adressaten der Unternehmenskommunikation den Eindruck gewinnen, dass das Unternehmen ohne Rücksicht auf den Wahrheitsgehalt seiner Botschaften kommuniziert und die Adressaten manipulieren will unter Benutzung interner Stellen und der Medien als Informationsmittler ("Whitewashing"). Wenn Journalisten am Ende

Pressemitteilungen gar nicht mehr lesen oder sogar Interviews mit der Führungsebene ablehnen und die Firmenzeitschrift ungelesen im Papierkorb landet, verliert das Unternehmen in großem Maße Einfluss auf das Bild der Mitarbeiter und auf die öffentliche Meinung. Dies ist nur dadurch zu verhindern, dass alle Anspruchsgruppen mit einem Mindestmaß an denjenigen Informationen wahrheitsgemäß versorgt werden, derer sie bedürfen oder die sie aus Interesse nachfragen; ist dies nicht möglich, ist wenigstens transparent zu machen, weshalb die Information nicht oder derzeit nicht gegeben werden kann. Eine schlichte Aussage, man nehme zu laufenden Verfahren keine Stellung, ist keinesfalls ausreichend. Sie kann jedoch Zeit kaufen, wenn sie einhergeht mit dem Versprechen, dass man den Sachverhalt näher erläutern werde, sobald ein bestimmtes Ereignis eingetreten sei, wenn dieses Versprechen beizeiten tatsächlich eingelöst wird.

In einer international vernetzten Welt können Unternehmen auch nicht mehr gegenüber mehreren Staatsanwaltschaften, Aufsichtsbehörden und Medienvertretern im In- und Ausland unterschiedlich kommunizieren und hoffen, dass abweichende Sachverhaltsdarstellungen oder Argumentationslinien nicht übereinandergelegt würden und dass etwaige inhaltliche Brüche nicht irgendwann zu Tage kämen. So beschwerlich internationale Rechtshilfeersuchen auch zuweilen sein mögen: Auch Staatsanwälte und Beamte in Aufsichtsbehörden haben E-Mail und reichen bisweilen Unterlagen auf dem "kurzen Dienstweg" einfach weiter. Insbesondere Aufsichtsbehörden (Finanz- und Wertpapieraufsicht, Börsenaufsicht) pflegen über ihre Mitgliedschaft in zahlreichen internationalen Gremien einen ständigen, personengebundenen und vertrauensbasierten informellen Austausch. Nicht zuletzt haben auch die deutschen Strafverfolgungsbehörden die Wirkungsmacht der Presse erkannt und nutzen diese vereinzelt gezielt durch informelle Weitergabe von Informationen, um ein Verfahren durch medialen Druck in ihrem Sinne voranzubringen.

Zwischen dem, was das Unternehmen tut und was es sagt, dürfen keine unauflösbaren Widersprüche bestehen. Dies gilt gleichermaßen nach innen und nach außen: Nach innen darf nicht der Eindruck entstehen, ein bestimmtes Verhalten sei verboten (Compliance, Code of Conduct) und sei zugleich erwartet (nicht regelkonform erreichbare Umsatzziele). Nach außen darf nicht der Eindruck entstehen, das Unternehmen simuliere Wohlverhalten, aber handle im Verborgenen zielgerichtet gegensätzlich. Und zwischen dem, was das Unternehmen seinen unterschiedlichen Anspruchsgruppen erzählt, darf es keine Unvereinbarkeiten geben. Daher müssen die Anspruchsgruppen sorgfältig ermittelt und ihren Bedürfnissen entsprechend adressiert werden, aber stets unter Wahrung des einen für alle gültigen Wahrheitskernes und im Einklang mit dem Ziel der Untersuchung und den dazu getroffenen Maßnahmen - nicht einmalig, sondern wiederholt: "Promise - deliver - report. And again". Sagen, was man tun wird, tun, was man

gesagt hat und hierüber Rechenschaft ablegen, wieder und wieder, bis das Problem gelöst ist und der angestrebte Zustand erreicht und gesichert wurde. Dabei gilt die Devise: Man muss nicht zu jeder Zeit alles sagen, was wahr ist, aber was man sagt, muss stets nachweislich wahr sein. Dann - und erst dann - darf das Unternehmen den Anlass für die interne Untersuchung intern und extern als für erledigt erklären und auch erwarten, dass sich das Interesse wieder positiven Anlässen zuwendet.

2. Kommunikation mit den Strafverfolgungsbehörden

Strafverfolgungsbehörden haben eine klare Zieldefinition: Die Erforschung eines mutmaßlich strafrechtlich relevanten Sachverhaltes und bei genügendem Anlass die Veranlassung von dessen justizförmiger Bewältigung im Wege der öffentlichen Anklageerhebung (§ 170 Abs. 1 StPO). Ziel ist die strafgerichtliche Verurteilung oder zumindest der Erlass eines Strafbefehls, um den verschiedenen Strafzweckgesichtspunkten wie schuldangemessene Bestrafung und der Individual- und Generalprävention Geltung zu verschaffen.

Interessengleichklang besteht oft nur hinsichtlich des gemeinsamen Interesses an Sachaufklärung, nicht jedoch deren Folgen. Das Unternehmen will einen Zustand für die Zukunft vermeiden und eine möglichst geringe Öffentlichkeitswirkung, die Staatsanwaltschaft will öffentlichkeitswirksame Bestrafung. Das Unternehmen kann hierzu ganz unterschiedliche Wege beschreiten, die Staatsanwaltschaft unterliegt dem Officialprinzip und hat deshalb von vorneherein nur begrenzt Raum zur Kooperation mit dem Unternehmen und dessen Rechtsberatern. Selbst wenn bei Antragsdelikten kein Geschädigter Strafantrag stellt, wird die Staatsanwaltschaft wegen der Dimension des Vorganges oft ein öffentliches Interesse an der Strafverfolgung bejahen müssen. In der Sachaufklärung können das Unternehmen und die Strafverfolgungsbehörden einander nützen; spätestens dann, wenn es darum geht, Konsequenzen aus den gewonnenen Erkenntnissen zu ziehen, können die Interessen jedoch diametral auseinanderlaufen. Das Unternehmen ist weitgehend frei in seiner Entscheidung, ob es einen Sachverhalt anzeigt oder Strafantrag stellt und hat weitgehendes Führungsermessen, ob es zivil rechtliche Ansprüche beispielsweise gegen Altvorstände erhebt. Die Staatsanwaltschaft muss grundsätzlich ermitteln und verfolgen und ist nur unter engen gesetzlichen und richterrechtlichen Voraussetzungen kompromissfähig (Deal-Problematik). Sie hat eine andere Rolle und Aufgabe, die an irgendeinem Punkt des Verfahrens regelmäßig mit den Unternehmensinteressen kollidiert.

Dies ist keineswegs beanstandenswert, sondern schlicht ein gesetzlicher Umstand, der in die Entscheidung über die Kooperation und Kommunikation mit den Strafverfolgungsbehörden von Anfang an mit Bedacht einzustellen ist. Wo es eine Tat gibt, muss es auch einen Täter geben. Ist eine Tat nachgewiesen, folgt am Ende

auch eine Sanktion. In Abwandlung des Bonmots aus der Praxis des amerikanischen Kreuzverhöres, wonach man einem Zeugen nur Fragen stellen sollte, auf die man die genaue Antwort bereits kenne, gälte insoweit, dass man nie eine Untersuchung beginnen sollte, deren Ergebnis man nicht kennt - es sei denn, man könne von Anfang an einen geeigneten Täter präsentieren. Tatsächlich ist es jedoch meist so, dass erst im Verlauf einer Internal Investigation klar wird, was genau geschehen ist, wie dies strafrechtlich zu würdigen ist und wer letztlich nachweislich Täter ist. Auf dieses Risiko lässt sich das Unternehmen ein, wenn es von sich aus die Zusammenarbeit mit den Strafverfolgungsbehörden sucht oder mit diesen durch Informationsaustausch kooperiert. Spätestens dann, wenn die Staatsanwaltschaft Kenntnis von einer (internen) Investigation erlangt, besteht das Risiko, dass die Staatsanwaltschaft Zeugen zur Vernehmung lädt, denen kein Aussageverweigerungsrecht zusteht und auf Akten zuzugreifen versucht, die der Beschlagnahme unterliegen.

Aus der isolierten Sicht des Strafverteidigers empfiehlt sich bei einer solchen Lage größtmögliche Distanz zur Staatsanwaltschaft, weil diese zwar dem gesetzlichen Leitbild nach objektive Behörde und zur Ermittlung belastender wie entlastender Fakten verpflichtet, in der Praxis der Strafverteidigung jedoch bis zum erfolgreichen Abschluss von Deal-Verhandlungen Feindbild ist. Die Unternehmenskommunikation wird im Gegensatz dazu größtmögliche Kooperation und Transparenz empfehlen. Die Aufgabe des Internal Investigations-Teams besteht darin, die Mitte zwischen beiden Extremen zu finden, so dass die Untersuchungsziele Sachaufklärung und nachhaltige Problembewältigung unter Reputationswahrung bestmöglich erreicht werden.

Die konkrete Taktik im Umgang mit den Strafverfolgungsbehörden folgt aus den Umständen des Einzelfalles. Mal wird sich empfehlen, sich erst selbst ein Bild zu machen und dann einen Sachverhaltsausschnitt sorgsam aufgearbeitet unter Beifügung ausreichender Beweismittel und verbunden mit einer Strafanzeige gegen Unbekannt an die Staatsanwaltschaft zu geben. Dann kann es gut sein, dass sich die Staatsanwaltschaft auch lediglich diesem Sachverhaltsausschnitt widmet. Ein anderes Mal kann vorteilhaft sein, von vorneherein den Kontakt mit der Staatsanwaltschaft zu suchen, die interne Untersuchung und deren Gegenstand anzukündigen und die bevorzugten Modalitäten einer etwaig erwünschten Zusammenarbeit zu erfragen. Manche Staatsanwaltschaften begrüßen eine Zusammenarbeit bereits deshalb, weil sie mit Behördenmitteln umfangreiche und insbesondere grenzüberschreitende und mehrsprachige Sachverhalte selbst kaum ausermitteln könnten. Andere lehnen eine Zusammenarbeit ab, befürchten Verdunkelung und versuchen dann, über das Mittel der Durchsuchung und Beschlagnahme an die Untersuchungsergebnisse und Beweismaterial zu gelangen. In allen Konstellationen ist damit zu rechnen, dass bestimmte Staatsanwaltschaften aktiv Öffentlichkeit suchen. Insoweit kommt es auf die Erfahrung und Kenntnis der

Beraterteams im Umgang mit den verschiedenen Staatsanwaltschaften an. Bei Großverfahren kann es sich empfehlen, rechtzeitig Kontakt mit der Politik zu suchen, weil diese über das Landesjustizministerium auf die Staatsanwaltschaft als weisungsgebundene Behörde in gewissem Umfange einwirken kann und dies zuweilen hinter den Kulissen bereitwillig tut, um bestimmte politisch ungewollte Nachteile für das Unternehmen oder den Standort vermeiden zu helfen.

3. Projektkommunikation

Für Internal Investigations gilt zunächst wie für alle komplexen multidimensionalen Projekte, dass für alle Beteiligten zu jeder Zeit Klarheit bestehen muss hinsichtlich Projektleitung und Projektsteuerung, Entscheidungskompetenzen und -wegen sowie Verantwortungsbereichen und Aufgabenstellungen. Ferner bedarf es wie sonst auch einfacher, schneller und wirksamer Konfliktlösungsmechanismen bei Abgrenzungsschwierigkeiten sowie klarer vertikaler und horizontaler Berichts- und Informationswege.

Die besondere Herausforderung an die Projektkommunikation bei Internal Investigations besteht darin, dass ein Mechanismus geschaffen und konsequent praktisch umgesetzt werden muss, der einerseits die Quellen von Informationen und Einschätzungen hierarchie-, organigramm- und organisationsübergreifend erschließt und vernetzt und andererseits größtmöglicher Kontrolle über Inhalt, Zeitpunkt, Modalitäten und Beteiligte der Kommunikation gewährleistet.

Vernetzt werden müssen interne Stellen in Stab und Linie, Rechtsabteilung, interne Revision, Compliance, Datenschutz- und IT-Beauftragte, gegebenenfalls die Konzernsicherheit sowie die Investor Relations-, Kommunikations- und Politikabteilung; weiters interne und externe Beraterteams (Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, später gegebenenfalls Change-Consultants) sowie diverse externe Stellen (insbesondere Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden) und nicht zuletzt die Schnittstellen zu Investoren und Medien.

Seitens des Aufsichtsrates empfiehlt sich oft die Delegation des Vorganges an einen Ausschuss, gegebenenfalls unter Vorsitz, jedenfalls unter enger Einbeziehung des Aufsichtsratsvorsitzenden. Im Vorstand ist typischerweise dasjenige Vorstandsmitglied mit Bereichsverantwortung für Recht und Compliance in die Projekt- und Entscheidungsverantwortung zu nehmen unter enger informatorischer Einbindung des Vorstandsvorsitzenden. In beiderlei Hinsicht ist darauf zu achten, möglichst knapp und uninterpretierbar über den Stand der Untersuchung, nächste Schritte und einen sich gegebenenfalls unterdessen ergebenden Handlungsbedarf zu informieren. Für die Vertreter von Vorstand und Aufsichtsrat muss zu jeder Zeit klar sein, ob sie bereits in irgendeiner Hinsicht handlungspflichtig sind oder nicht; gegebenenfalls müssen ihnen klare Handlungsempfehlungen gegeben werden,

einschließlich einer rechtlich tragfähigen Auslotung bestehender Beurteilungs- und Ermessensspielräume. Formulierungen wie "dürfte", "sollte" und dergleichen ("should" -Opinion) haben in der Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat insoweit nichts zu suchen. Vorstand und Aufsichtsrat benötigen eine fortlaufende eindeutige Bewertung der Situation als Grundlage für eine informierte Entscheidung darüber, wann sie welche Maßnahmen zu ergreifen haben ("will"-Opinion) oder ob sie die Untersuchung zunächst ohne die Ergreifung konkreter Schritte weiterlaufen lassen dürfen.

Für die Kommunikation der beteiligten Stellen miteinander gilt, dass diese möglichst frei fließen sollte, wo es der Sache dient und möglichst kontrolliert oder nicht fließen sollte, wo es der Sache potentiell schadete. Erschwert wird dies bei Internal Investigations freilich dadurch, dass Information aus rechtlichen Gründen und Rücksichten nicht überall fließen darf, wo sie an sich im Sinne einer effizienten Sachaufklärung sinnvoll erweise fließen sollte sowie gleichzeitig dadurch, dass sie aus rechtlichen Gründen möglicherweise fließen muss, wo dies die Sachaufklärung behinderte.

Der bei gewöhnlichen Projekten idealtypische Ansatz, wonach multidisziplinäre Teams gebildet werden, für die wechselseitige Information Bringschuld ist und bei denen jeder alles wissen und die für ihn relevante Information selbst ausfiltern können soll, kommt bei Internal Investigations nicht in Frage, weil die Beteiligten ganz unterschiedlichen Informationsrechten und Informationspflichten unterliegen. Nicht jeder darf beispielsweise aus datenschutzrechtlichen Gründen von jeder Information Kenntnis haben und bestimmte Informationen sollten nur solchen Teammitgliedern offenbar werden, denen strafprozessuale Zeugnisverweigerungsrechte zustehen. Daher können weder das Prinzip umfassender wechselseitiger freier Kommunikation noch das strenge "Need to know"-Prinzip Anwendung finden.

Vielmehr ist bei Internal Investigations zu fragen: Wer benötigt welche Information? Darf diese der Person gegenüber überhaupt offenbart werden? Sind dazu rechtliche Maßnahmen erforderlich wie die Aufhebung von Verschwiegenheitspflichten? Wie ist das Wissen dieser Person bei dieser rechtlich geschützt? Mit wem darf diese Person ihrerseits darüber kommunizieren? Diese Fragen müssen zu Anfang der Untersuchung und fortlaufend für jedes Projektmitglied und jede rechtserhebliche Information gesondert beantwortet werden. Die jeweilige Antwort wird maßgeblich durch das Recht und die juristische Taktik bestimmt. Insoweit unterliegt die gesamte Projektkommunikation engen und streng einzuhaltenden Grenzen der juristischen Notwendigkeit und Nützlichkeit. So ist beispielsweise eine Information, die von einem externen Rechtsanwalt stammt, der unter einer Strafprozessvollmacht operiert, bei diesem geschützt. Gelangt sie an einen Journalisten, ist sie dort durch den journalistischen Quellenschutz geschützt. Nahm sie ihren Weg jedoch über die interne

Rechtsabteilung oder eine externe PR-Agentur, ist sie bei diesen Stellen vor Beschlagnahme ungeschützt, wobei es nicht darauf ankommt, ob der Rechtsabteilungsjurist über eine Anwaltszulassung verfügt oder ob der Mitarbeiter der PR-Agentur zufällig einen Presseausweis besitzt.

Dies gilt auch für die Frage, auf welchen Wegen miteinander kommuniziert und wie diese Kommunikation dokumentiert wird. Insoweit sind ebenso klare und streng einzuhaltende juristische Vorgaben zu machen, weil Gesprächsprotokolle oder interne Analysen gegebenenfalls der Beschlagnahme unterliegen und dies die juristische Strategie empfindlich stören kann. Zwar sind ausdrücklich als "vorläufig" gekennzeichnete Zwischenberichte von Beratern im Rahmen der Rechtsverteidigung letztlich hinwegerklärbar, allerdings ist ihre psychologische Wirkung als Aktenbestandteil einer Strafakte nicht zu unterschätzen.

In der Praxis sind zwei gegensätzliche Ansätze feststellbar, die beide pauschal ungeeignet sind: Keine oder vollständige schriftliche Dokumentation ("full documentation" / "no paper trail"). Richtigerweise ist darauf zu sehen, wer was wie dokumentiert und zwischen welchen Personen die dokumentierte Information zirkuliert. So muss beispielsweise die Dokumentation strafrechtlich kritischer, da belastender Information den Rechtsanwälten untereinander und im Verhältnis zum Mandanten vorbehalten bleiben, gegebenenfalls unter dem Schutz einer Strafprozessvollmacht und zuweilen selbst unter Ausschluss der internen Rechtsabteilung, da dem angestellten Syndikusanwalt im Verhältnis zum Unternehmen kein Anwaltsprivileg und damit kein Zeugnisverweigerungsrecht zusteht.

Bei internationalen Sachverhalten ist zudem darauf zu achten, dass die Kommunikation zwischen Anwalt und Mandant auch aus Sicht einer mitbetroffenen ausländischen Rechtsordnung tatsächlich dem Attorney-Client-Privilege und damit auch im Ausland keiner Offenlegungspflicht unterliegt. Dies ist keineswegs selbstverständlich; so gibt es in den USA eine über fünf Jahrzehnte ausdifferenzierte Rechtsprechung zur konkreten Begründung, Aufgabe und Aufhebung dieses Privilegs, der insbesondere ein genereller E-Mail-Disclaimer oft nicht standhält. Privilege ist auch Voraussetzung des Schutzes vor einer Discovery, die sogar zur Unterstützung eines deutschen Verfahrens (zivil- oder strafrechtlichen Adhäsionsverfahrens) in den USA betrieben werden kann (28 U. S. C. § 1782). Und deutsche Strafgerichte dürfen selbst unter Verletzung ausländischer Beweiserhebungsverbote gewonnene Beweismittel hierzulande grundsätzlich verwerten. Im Umgang mit Aufsichtsbehörden wird bisweilen übersehen, dass diese international weitreichend formell und informell kooperieren wie beispielsweise die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und die amerikanische Securities and Exchange Commission (SEC).

Erhebliches Ungemach kann auch von steuerrechtlicher Seite drohen. Die Befugnisse der deutschen Steuerfahndung werden notorisch unterschätzt und die internationale Zusammenarbeit - beispielsweise mit dem Internal Revenue Service der USA - ohnedies. Dabei hat fast jeder Sachverhalt, selbst wenn er nicht originär steuerrechtlich ist wie die Verrechnungspreisproblematik bei multinationalen Konzernen, zumindest steuerrechtliche Berührung.

Aktienrechtlich ist daran zu denken, dass ein besonderer Vertreter möglicherweise die Offenlegung von Akten ganzer Abteilungen einschließlich der Rechtsabteilung verlangen kann. Bei GmbH -Sachverhalten wiederum ist im Hinterkopf zu behalten, dass zerstrittene Mitgesellschafter ihnen zustehende Informationsrechte jederzeit ausüben können.

In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass klare Regeln für die Projektkommunikation sowie eine »Clearing-Stelle« geschaffen werden müssen, an die sich die verschiedenen Projektteams wenden können, um im Zweifelsfall vorherige Freigabe für die Weitergabe einer konkreten Information oder die Art und Weise der Dokumentation von Arbeitsergebnissen zu erlangen. Seitens der Projektbeteiligten erfordert dies eine tiefere Einsicht in die Unabdingbarkeit einer derart kontrollierten Kommunikation sowie die Bereitschaft, den einhergehenden Aufwand tatsächlich zu betreiben. Dies ist gewiss unbequem und widerspricht dem Grundsatz der Reziprozität, der jegliche zwischenmenschliche Kommunikation prägt. Allerdings erweist sich die Professionalität der Beraterteams nicht zuletzt daran, in welchem Maße sie unter Umständen streng reglementierter Kommunikation innerhalb zahlreicher paralleler und ineinandergreifender Workstreams dennoch zu effizienter und effektiver Tätigkeit fähig sind.

4. Der Anwalt als Kommunikator

Wer kann unter derart verrechtlichten Bedingungen gleichwohl wirksam kommunizieren? Dampfplauderer oder Generalisten jedenfalls nicht. Juristen können kommunizieren lernen, aber PR-Berater nicht das Recht. Der externe Anwalt kann Schutz unter einer Strafprozessvollmacht finden, der PR-Agent niemals. So wird die Aufgabe den wenigen Anwälten mit Doppelqualifikation zufallen. Lehrbuchwissen genügt freilich nicht; zehn Jahre relevante Praxiserfahrung in beiden Rollen sollten in der Person des Rechtskommunikators im Minimum zu fordern sein.

-