

# Litigation PR

Wenn Prozesse die Schlagzeilen beherrschen

Von **DOMINIQUE GERSTER**



**Dominique Gerster ist Partner der Schweizer Beratungsfirma IRF, wo er Unternehmen und Führungskräfte in Medien- und Kommunikationsfragen berät. Er hat mehr als zwei Jahrzehnte Erfahrung in der Unternehmens- und Finanzkommunikation. Zuvor war er bei der Credit Suisse (2015-2024) und UBS (2005-2015) tätig, wobei er bei Credit Suisse vor der Acquisition durch UBS die weltweite Kommunikation im Bereich Wealth Management und davor die Kommunikation im Schweizer Markt verantwortete. Während des Pandemiejahres 2020 war er Co-Leiter der globalen Kommunikationsabteilung der Credit Suisse. Seine Laufbahn begann er als freier Journalist und als Public Relations-Berater bei der Zürcher Wirz-Gruppe. Dominique Gerster besitzt einen Master in Rechtswissenschaften von den Universitäten Zürich und Siena und absolviert derzeit ein berufsbegleitendes Executive MBA-Studium an der Universität St. Gallen.**

Ob Banken, Automobilindustrie oder Technologieunternehmen: Börsennotierte Unternehmen sind fast permanent in zivil-, aufsichts- und zuweilen auch in Strafverfahren involviert. Werden diese in den Medien ausgetragen, droht neben den Rechtsrisiken auch ein Reputationsschaden. Um diesen so gut als möglich zu kontrollieren, braucht es im Unternehmen eine eingespielte Task-Force aus JuristInnen und Kommunikationsfachleuten.

Hausdurchsuchungen, Strafanzeigen, Enforcementverfahren oder Streitigkeiten mit KonkurrentInnen und KundInnen beschäftigen längst nicht mehr nur die Rechtsabteilungen und werden häufig dann zur Chefsache, wenn juristische Schritte von erheblichem Medienecho begleitet werden und der Ruf des Unternehmens auf dem Spiel steht. Manchmal erkennen Geschäftsleitungsmitglieder nicht auf Anhieb das Glashaus, für das sie arbeiten und werden von öffentlich vorgetragener Kritik an ihrer Person und am Unternehmen überrascht. Die Folgen anhaltenden Drucks rufen nicht selten die Aufsicht auf den Plan, führen zu personellen Wechsels im Management und schädigen das Vertrauen von KundInnen, Mitarbeitenden und der breiten Öffentlichkeit.

**Im Kontext juristischer Auseinandersetzungen sollten sich EntscheidungsträgerInnen, genauso wie vor der Ankündigung einer neuen Strategie, der Geschäftszahlen oder personeller Änderungen, mit der Frage auseinandersetzen, was die Unternehmenskommunikation zur Steuerung der Reputation beitragen kann .**

Die Schaffung juristischer Fakten ist selbstredend den behördlichen Entscheidungsorganen vorbehalten, aber eine austarierte strategische Kommunikationsplanung trägt dazu bei, dass die juristischen Schritte eines Unternehmens öffentlich nachvollzogen werden können. Und dies speziell in jenen Fällen, in denen davon auszugehen ist, dass die Gegenseite die Öffentlichkeit bewusst in die Auseinandersetzung miteinbezieht. Eine solide Kommunikationsstrategie sollte dabei die folgenden Punkte in ihrer Analyse und Beratung berücksichtigen.

## Öffentliche Stellungnahmen: Auf das Tempo kommt es an

Straf- und aufsichtsrechtliche Verfahren gegen Unternehmen und Führungskräfte generieren in aller Regel ein hohes Medieninteresse, bei börsennotierten Unternehmen ist zudem potenziell der Aktienkurs tangiert. Hier geht es darum, der Ankündigung einer Behörde eine unmittelbare Reaktion des Unternehmens folgen zu lassen. Je mehr Zeit zwischen den ersten Meldungen von Nachrichtenagenturen bis zur Stellungnahme des Unternehmens verstreicht, desto stärker setzen sich die geäußerten Vorwürfe im Bewusstsein der Öffentlichkeit fest. Es ist in jedem Fall besser, einer schnellen Antwort später weitere Substanz hinzuzufügen, als von einem angeschuldigten oder investigierten Unternehmen mehrere Stunden lang nichts zu hören – einer gefühlten Ewigkeit aus Sicht der KundInnen, Mitarbeitenden und InvestorInnen. Hinzu kommt, dass behördlichen Ankündigungen etwa in den USA, Deutschland oder der Schweiz generell hohe Glaubwürdigkeit zukommt, was zu einer Art öffentlichen Vorverurteilung eines Unternehmens führt. Kann das Unternehmen nicht schnell genug seinen Standpunkt überzeugend darlegen oder zumindest volle Kooperation mit



den investigierenden Behörden bekunden, verstärkt sich der Eindruck einer angeschlagenen und überforderten Institution.

Bei öffentlich vorgebrachten Klagen von KundInnen oder MitbewerberInnen ist für das Ausmaß des möglichen Reputationsschadens ausschlaggebend, wer eine Klage in welcher Forderungshöhe aus welchem Grund an welchem Gericht anhängig macht. Der Markt wird das Schadenspotenzial nach den ersten Bloomberg- und Reuters-Meldungen sekundenschnell analysieren und der Aktienkurs gegebenenfalls reagieren. Aus kommunikativer Sicht gilt: Je größer die zu erwartende Unbill, desto schneller muss sich auch hier das Unternehmen zu Wort melden.

## Schlüsselfaktor: Die juristischen Siegeschancen

Wenn gegnerische Akteure die Medien miteinbeziehen, sollten sich eingeklagte Unternehmen auch öffentlich zu verteidigen wissen. Aber wie dezidiert soll man Vorwürfe zurückweisen, und welches Maß an juristischer Siegesgewissheit soll man an den Tag legen? Die Antwort lautet: Es kommt auf die juristischen Erfolgsaussichten an. Wer von Anfang lauthals bekundet, er werde vor Gericht obsiegen, der wird nach einem letztinstanzlichen nachteiligen Urteil ausgiebiger mit medialer Häme bedacht als ein leiser Verlierer, der sich nie zur Sache geäußert hat. Möglicherweise aber verlangen Mitarbeitende, KundInnen oder auch InvestorInnen nach einer starken öffentlichen Reaktion des Unternehmens. Dann müssen JuristInnen und Kommunikationsfachleute den unmittelbaren Nutzen eines starken Statements gegenüber dem Risiko des Unterliegens vor Gericht gewichten und gegeneinander abwägen.

## Das Unternehmen als Kläger: Nicht ohne Vorbereitung!

Kündigen Behörden Untersuchungen oder Konkurrenten öffentlich Klagen gegen ein Unternehmen an, dann herrscht in dessen oberen Chargen in der Regel schnell Konsens darüber,

den eigenen Standpunkt in der öffentlichen Debatte klar zu machen. Was jedoch häufig unterschätzt wird, ist die Exponiertheit des Unternehmens infolge selbst-initiiert juristischer Schritte.

**Wenn Unternehmen Forderungen gegenüber Lieferanten durchsetzen oder wettbewerbsrechtliche Schritte gegen kleinere Konkurrenten oder gar Privatpersonen einleiten, so wird die Öffentlichkeit reflexartig mit diesen als „Underdog“ sympathisieren .**

Solche Schritte müssen deshalb kommunikativ sorgfältig vorbereitet werden mit dem Ziel, die öffentliche Debatte zu versachlichen. Besondere Sorgfalt ist angebracht bei juristischen Schritten exponierter Firmen gegenüber Medienhäusern. Dazu müssen Unternehmen einen juristisch durch und durch soliden Case haben. Und selbst wenn dies der Fall ist, erweisen sich rechtliche Schritte häufig nicht als zielführend, weil einerseits der angerichtete Schaden in Form der beanstandeten Berichterstattung nicht mehr rückgängig zu machen ist und andererseits eine öffentliche Debatte darüber Platz greifen kann, ob das Unternehmen damit seine Ressourcen zweckmäßig einsetzt.

## Die Bussensammlung als Reputationsfaktor

Wie aus juristischer macht es auch aus Sicht der Reputation einen wesentlichen Unterschied, ob ein Unternehmen erstmals oder wiederholt zum Untersuchungsobjekt oder Beklagten in einem vergleichbaren Kontext wird. Handelt es sich um die ziffrige Ankündigung einer behördlichen Untersuchung innert Monaten, wird das Unternehmen als eine Art Wiederholungstäter gesehen. Das öffentliche Vertrauen ist angeschlagen, und ein Unternehmen wirkt schwach und führungslos, wenn es in alle Richtungen einmal mehr vollste Kooperation zusichert. Und



noch weniger glaubwürdig ist es, wenn es sich unentwegt gegen alles und jeden „mit allen juristischen Mitteln zur Wehr setzen“ will. Unternehmen sollten in solchen Situationen in erster Linie aufzeigen, welche konkreten Schritte sie zur Verbesserung der vorgehaltenen Missstände bereits unternommen haben.

### Das Pflichtenheft des Legal-Comms-Teams

JuristInnen und Kommunikationsfachleute antizipieren gemeinsam die planbaren und möglichen Berührungspunkte des Verfahrens mit der Öffentlichkeit. Dazu gehören in erster Linie Ankündigungen wie Eröffnung, Abschluss und Sanktionen als Ergebnis einer Untersuchung sowie öffentliche Hearings und Verhandlungen vor Gericht. Diese gilt es vorzubereiten und dabei alle Szenarien im Blick zu behalten. Wird ein Urteil an die nächste Instanz weitergezogen oder nicht? Auch solche Stellungnahmen müssen ausgearbeitet, gegebenenfalls begründet und den Medien kommuniziert werden. Die Unternehmen sollten dies aktiv steuern und nicht zuwarten, bis sie kurz vor Ablauf der Rechtsmittelfrist von Medienschaffenden angegangen werden.

### Gezielter Einsatz der Kommunikationsinstrumente

Die Umsetzung der Kommunikationsstrategie reicht weit über die Publikation von Medienmitteilungen und Social Media Posts hinaus. Ebenso wichtig sind Führungsinformation für die Mit-

arbeitenden, Kundenbriefe, InvestorInnen-FAQ's und die rechtzeitige Information regulatorischer und politischer StakeholderInnen. Mediengespräche im Vorfeld wichtiger Meilensteine im Verfahren gehören genauso zum Instrumentarium wie Medientrainings für RechtsanwältInnen und UnternehmensvertreterInnen, die sich nach einem Urteil am Gericht vor Medienschaffenden äußern.

**Speziell mehrwöchige, öffentliche Gerichtsverhandlungen erfordern eine gut eingespielte Crew aus JuristInnen und Medienleuten, wobei diese das prozessuale Geschehen vor Ort reflektieren und Journalistenanliegen aufnehmen, während ein zweites Team die globale Berichterstattung fortlaufend auf ihre inhaltliche Richtigkeit überprüft und bei Bedarf die erforderlichen Anpassungen veranlasst.**

Zusammenfassend sind die folgenden Faktoren für ein professionelles Öffentlichkeitsmanagement von Rechtsstreitigkeiten ausschlaggebend: Erstens die rechtzeitige Sensibilisierung des Topmanagements. Zweitens die Bildung agiler Teams aus JuristInnen und Kommunikationsfachleuten, die mit eingespielten Abläufen schnelle mediale Reaktionszeiten gewährleisten. Und drittens die Analyse des interdisziplinären Teams und daraus abgeleitet die Kommunikationsstrategie mit den geeigneten Maßnahmen.



# Litigation PR

Machine Translation

When trials make the headlines

By DOMINIQUE GERSTER



Dominique Gerster is a partner at the Swiss consulting firm IRF, where he advises companies and executives on media and communications issues. He has more than two decades of experience in corporate and financial communications. He previously worked at Credit Suisse (2015-2024) and UBS (2005-2015), where he was responsible for global wealth management communications at Credit Suisse prior to its acquisition by UBS and before that for communications in the Swiss market. During the 2020 pandemic year, he was Co1Head of Global Communications at Credit Suisse. He began his career as a freelance journalist and public relations consultant at the Zurich-based Wirz Group. Dominique Gerster holds a Master's degree in law from the Universities of Zurich and Siena and is currently completing a part-time Executive MBA at the University of St. Gallen.

**W**hether they are banks, the automotive industry or

technology companies: Listed companies are almost constantly involved in civil, regulatory and sometimes criminal proceedings. When these play out in the media, there is a risk of reputational damage on top of the legal risks. To manage this, the company needs a well-coordinated task force of lawyers and communications experts.

House searches, criminal charges, enforcement proceedings or disputes with competitors and customers are no longer the sole concern of legal departments, but often become a matter for the C-suite when legal action is accompanied by significant media coverage and the company's reputation is at stake. Sometimes executives do not immediately recognise the glass house in which they work and are surprised by the public criticism of themselves and the company. The consequences of prolonged pressure often bring in regulators, lead to changes in management and damage the trust of customers, employees and the general public.

**In the context of litigation, as well as before announcing a new strategy, financial figures or personnel changes, decision-makers should consider how corporate communications can contribute to reputation management.**

The creation of legal facts is, of course, reserved for official decision-making bodies, but a balanced strategic communications plan will help ensure that a company's legal actions are understood by the public. This is particularly important in cases where the other side can be expected to deliberately involve the public in the dispute. A sound communications strategy should consider the following points in its analysis and advice.

## Public statements: It's all about speed

Criminal and regulatory proceedings against companies and executives tend to generate a great deal of media interest and, in the case of listed companies, a potential impact on the share price. The aim is to ensure that the announcement by an authority is followed by an immediate response from the company.

The more time that elapses between the first reports from the news agencies and the company's response, the more the allegations will become entrenched in the public's mind. In any case, it is better to add substance to a quick response later than to hear nothing from an accused or invested company for several hours - a seemingly eternity from the perspective of customers, employees and investors. In addition, in the US, Germany or Switzerland, for example, official announcements generally enjoy a high degree of credibility, which leads to a kind of public pre-judgment of a company. If the company is unable to explain its position convincingly and quickly enough, or at least to demonstrate full cooperation with the investigating authorities, the impression of an ailing and overburdened institution is reinforced. In the case of public claims brought by customers or competitors, the extent of potential reputational damage depends on who brings a claim, for what amount and on what grounds, and in which court. The market will analyse the potential damage within seconds of the first Bloomberg and Reuters reports and the share price will react if necessary. From a communications point of view, the greater the expected adversity, the faster the company needs to speak out.

## Key factor: the legal chances of winning

If opponents go public, companies that have been sued should also know how to defend themselves publicly. But how firmly should they deny the allegations, and how certain should they be of winning the case? The answer is that it depends on the legal prospects of success. A company that proclaims from the outset that it will prevail in court will receive more gloating in the media after a final adverse judgement than a quiet loser who never comments on the matter. However, employees, customers or even investors may demand a strong public response from the company. In this case, lawyers and communications professionals must weigh the immediate benefit of a strong statement against the risk of losing in court.



## The company as plaintiff: Not without preparation!

When the authorities announce investigations or competitors publicly file lawsuits against a company, there is usually a quick consensus at the top of the company to make its own position clear in the public debate. What is often underestimated, however, is the risk to the company of self-initiated legal action.

**When companies pursue claims against suppliers or take legal action against smaller competitors or even private individuals, the public will reflexively sympathise with them as the "underdog".**

Such steps must therefore be carefully prepared in terms of communications, with the aim of objectifying the public debate. Particular care is needed when exposed companies take legal action against media companies. Companies need to have a strong legal case. Even if this is the case, legal action often proves ineffective because, on the one hand, the damage caused by the objectionable reporting cannot be undone and, on the other hand, a public debate may arise as to whether the company is using its resources appropriately.

## Number of fines as a reputational factor

Just as from a legal point of view, it makes a significant difference to a company's reputation whether it is the first time that it has been the subject of an investigation or a defendant in a similar context, or whether it is a repeat offence. If it is the umpteenth announcement of an official investigation within a few months, the company is seen as a kind of repeat offender. Public confidence is damaged, and a company appears weak and lacking in leadership if it again promises full cooperation in all respects. And it is even less credible if it is constantly trying to "defend itself by all legal means" against everyone and everything. In such situations, companies should first and foremost demonstrate what concrete steps they have already taken to remedy the identified shortcomings.

## The legal-comms team's brief

Lawyers and communications experts work together to anticipate the predictable and possible points of contact between the proceedings and the public. These include announcements such as the opening, closing and sanctioning of an investigation, as well as public hearings and trials. These need to be prepared and all scenarios need to be considered. Will a decision be appealed to the next level or not? Such statements also need to be prepared, justified if necessary, and communicated to the media. Companies should actively manage this and not wait until they are approached by media representatives just before the appeal period expires.

## Targeted use of communication tools

Implementing the communications strategy goes far beyond issuing media releases and social media posts. Equally important are management briefings for employees, letters to customers, FAQs for investors and timely information for regulatory and political stakeholders. Media briefings in advance of key milestones in the case are also part of the toolkit, as is media training for lawyers and company representatives speaking to the media after a court ruling.

**In particular, public trials lasting several weeks require a well-coordinated team of lawyers and media professionals who reflect on the proceedings on the ground and respond to journalists' concerns, while a second team continuously checks the accuracy of the global coverage and makes any necessary adjustments.**

In summary, the following factors are crucial for professional PR management of litigation: First, the timely sensitisation of top management. Second, the creation of agile teams of lawyers and communications professionals with well-rehearsed processes to ensure rapid media response. And thirdly, the analysis of the interdisciplinary team and the resulting communication strategy with the appropriate measures.