



# Resilienz durch Unternehmenskultur

# 2

## Korruptionsprävention zur Vermeidung von Reputationskrisen

Adrienne Perucca und Jochen Schellinger

### Zusammenfassung

Wird Korruption aufgedeckt, kann dies für Unternehmen starke Reputationseinbußen mit sich bringen und zu gravierenden Kosten führen. Die Korruptionsprävention reduziert diese Risiken deutlich und trägt damit zur Stärkung der unternehmerischen Resilienz bei. Anhand eines integrierten Modells zur Krisenvermeidung wird aufgezeigt, wie Korruptionsrisiken vermindert werden können und wie in Reputationskrisen Schadensbegrenzungen möglich sind. Das entwickelte Modell hebt auf die Relevanz der Unternehmenskultur ab und zeigt vermutete Wirkungszusammenhänge im Krisenkontext auf. Die modellbasierte qualitative Befragung Schweizer Expertinnen und Experten aus der Praxis deutet auf eine hohe Bedeutung der Unternehmenskultur und -kommunikation für die Korruptionsprävention und die Sicherung der Unternehmensreputation hin, vor, aber auch nach Eintritt eines Korruptionsfalls. Eine in der Unternehmenskultur verankerte Korruptionsprävention erhöht damit die Resilienz und trägt zur Complianceförderung im Unternehmen bei.

---

A. Perucca (✉)  
Feldbrunnen, Schweiz

J. Schellinger  
Bernere Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz  
E-Mail: [jochen.schellinger@bfh.ch](mailto:jochen.schellinger@bfh.ch)

© Der/die Autor(en) 2022  
J. Schellinger et al. (Hrsg.), *Resilienz durch Organisationsentwicklung*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-36022-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36022-1_2)

## 2.1 Einleitung

Korruption ist ein im Hintergrund der Wirtschaftswelt beobachtbares Phänomen, das im Falle der Aufdeckung für Unternehmen erhebliche Reputationsrisiken birgt. Korruptionsskandale mit hohem Reputationsschaden können für Unternehmen gravierende materielle Folgen nach sich ziehen und ganze Branchen beeinträchtigen. Vor diesem Hintergrund ist die Korruptionsprävention ein wichtiger Ausgangspunkt, um mögliche Unternehmenskrisen zu vermeiden. Sie hat sich dementsprechend in den vergangenen Jahren als wichtiges Handlungsfeld des Compliancemanagements von Unternehmen etabliert.

Eine besondere Bedeutung bei der Korruptionsprävention, und damit auch bei der Minimierung korruptionsbedingter Reputationsrisiken, könnte dabei der Unternehmenskultur zukommen. Dieser Aspekt wurde allerdings bisher konzeptionell und empirisch kaum untersucht. Es gibt in der Literatur zwar Hinweise darauf, dass die wahrgenommene Unternehmenskultur korruptionspräventive, respektive -vermeidende Wirkungen entfalten kann, mögliche Effekte in Bezug auf potenzielle Reputationsschäden werden jedoch bislang nicht thematisiert. Angesichts der besonderen Eigenschaften und Wirkungsweisen einer handlungsleitenden Unternehmenskultur liegt eine hohe Relevanz für die Resilienz einer Organisation hinsichtlich korruptionsbedingter Reputationskrisen im Sinne einer nachhaltigen Reputationsicherung nahe.

Für die Untersuchung der Phänomene „Korruption“ und „Reputation“ wird auf ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Grundlagen zurückgegriffen. Deren Wechselwirkungen sowie die Verbindungen zur Unternehmenskultur sollen in einer hierauf aufbauenden qualitativen empirischen Analyse zur Ableitung von Erkenntnissen und Empfehlungen für eine Krisenprävention untersucht werden. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei die Frage nach der Bedeutung der Unternehmenskultur für den Reputationsschaden, der bei einer Korruptionskrise zum Tragen kommt. Hiermit verbunden sind Fragestellungen zur Relevanz der Unternehmenskultur für die Korruptionsprävention und Resilienzförderung. Die vermuteten und empirisch untersuchten Wirkungszusammenhänge werden in einem integrierten krisenbezogenen Unternehmenskultur-Wirkungsmodell abgebildet.

---

## 2.2 Theoretische Grundlagen

### 2.2.1 Korruption

Eine einheitliche Definition und Verwendung des Begriffs „*Korruption*“ ist schwierig, auch weil dieser einen interdisziplinären Charakter hat und dadurch andere interpretative Schwerpunkte in Abhängigkeit von der jeweiligen Disziplin, insbesondere der Soziologie, Kriminologie oder der Psychologie, naheliegen (Muche, 2008, S. 126). In diesem Beitrag wird der Begriff „Korruption“ im ökonomischen Kontext, respektive aus unternehmerischer Sicht behandelt. Korruption umfasst gemäß Bundesamt für Polizei fedpol (2018): „(...)

missbräuchliche Handlungsweisen durch Personen in Vertrauensstellungen in der öffentlichen Verwaltung, der Politik, der Justiz, der national und international tätigen Unternehmen oder in nicht wirtschaftlich orientierten Organisationen (Vereinen, Stiftungen), um einen ungerechtfertigten materiellen oder immateriellen Vorteil zu erlangen.“ Die beiden zentralen Begrifflichkeiten „missbräuchlich“ und „ungerechtfertigt“ verweisen auf weitergehendere Fragestellungen in den Kategorien Recht und Moral, beziehungsweise Legitimität und Legalität. Für diese lassen sich vier Sphären mit spezifischen verhaltensbezogenen Grenzziehungen bestimmen. Sphäre eins steht einerseits für gesetzlich erlaubt, wird aber dennoch als unmoralisch empfunden. In Sphäre zwei sind Legalität und Legitimität im positiven Sinne kongruent. Sphäre drei steht für moralisch zulässiges Verhalten, obwohl dieses illegal ist. Handlungen in der vierten und letzten Sphäre sind weder legal noch moralisch erlaubt. Korruption lässt sich der dritten und vierten Sphäre zuordnen (Pies, 2003, S. 41). Korruption wird im ökonomischen Zusammenhang, aber auch in den anderen Wissenschaftsdisziplinen mit einem gesetzeswidrigen Handeln verbunden. Offen bleibt dabei jedoch, ob alle korrupten Handlungen tatsächlich auch moralisch verwerflich sind.

Angesichts der Gesetzeswidrigkeit von Korruption stellt sich die Frage, wieso diese in Unternehmen trotzdem keine Seltenheit ist, hohe Kosten verursacht und in manchen Organisationen mehr oder weniger als selbstverständlich angenommen wird. Ashforth und Anand (2003, S. 1 ff.) untersuchten genau diese Fragestellung. Die „*Normalisierung*“ von Korruption kann anhand von drei Prozessen, welche sich gegenseitig verstärken, begründet werden. Ihr Modell zeigt auf, wie ansonsten moralisch richtig handelnde Organisationsmitglieder routiniert Korruption ausüben können, ohne dass Konsequenzen folgen. Zudem zeigt ihr Modell auf, wie trotz Fluktuation und Abwanderung von ursprünglichen Initianten korrupte Handlungen in einer Organisation weitergeführt werden. Bei der Institutionalisierung werden korrupte Handlungen in die Organisationsstrukturen und -prozesse eingebettet und routiniert. Die Rationalisierung von Korruption entsteht aus eigennützigen Ideologien, welche diese plausibel machen und rechtfertigen. Bei der Sozialisierung erachten neue Organisationsmitglieder diese korrupten Handlungen dann als zulässig oder gar wünschenswert (Ashforth & Anand, 2003, S. 1 ff.).

Ein in der Literatur in diesem Zusammenhang immer wieder aufgegriffener Korruptionsfall ist das Beispiel von Siemens. Im *Siemens-Konzern* soll es über Jahre hinweg ein Konstrukt von Schmiergeldzahlungen gegeben haben, über das sich der Konzern gewinnbringende Aufträge verschafft hat (manager magazin, 2015). Der Konzern wurde deswegen zu einer Strafe in dreistelliger Millionenhöhe verurteilt. In der Forschung wird davon ausgegangen, dass lediglich zwei bis fünf Prozent solcher Fälle Gegenstand von strafrechtlichen Ermittlungen werden und dass bei diesen wenigen sichtbar werdenden Fällen mehrheitlich Zeuginnen und Zeugen fehlen, um den Tatverdacht tatsächlich zu beweisen (Dolata, 2014, S. 1).

Eng verbunden mit dem Begriff der Korruption ist der in der Unternehmenswelt verankerte Begriff „*Compliance*“, der für interne Standards und den Aufbau eines inneren Kontrollmechanismus steht, der unrechtmäßiges Verhalten in Unternehmen verhindern

soll (Dolata, 2014, S. 1 f.). „Corporate Compliance“ steht für die Regeltreue und -konformität in einem Unternehmen. Unter „Regeln“ werden dabei nicht nur staatliche Vorschriften oder Gesetze, sondern auch freiwillig befolgte Richtlinien von Unternehmen, wie beispielsweise Zertifizierungen, verstanden (Heinzelmann, 2019). Eine unternehmerische Notwendigkeit zur selbstständigen Einhaltung von Regeln in privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen besteht in Bezug auf mehrere Aspekte. Einerseits geht es um die Vermeidung und Minderung von immateriellen und materiellen Risiken, welche mit Regelverstößen einhergehen, wie finanzielle Schäden, Bußgeld- oder Strafzahlungen. Neben den finanziellen Konsequenzen implizieren illegale Handlungen aber auch ein Risiko bezüglich Reputation und Glaubwürdigkeit (Holzmann, 2016, S. 19 f.). Deshalb verfasste Richtlinien zur Bekämpfung von Korruption müssen aber im Betriebsalltag tatsächlich dann auch gelebt werden, um wirksam zu sein. Dafür bedarf es einer Unternehmenskultur mit kompatiblen Werten und Normen, in welcher sich die Mitarbeitenden mit den Compliancerichtlinien identifizieren können (Dolata, 2014, S. 2).

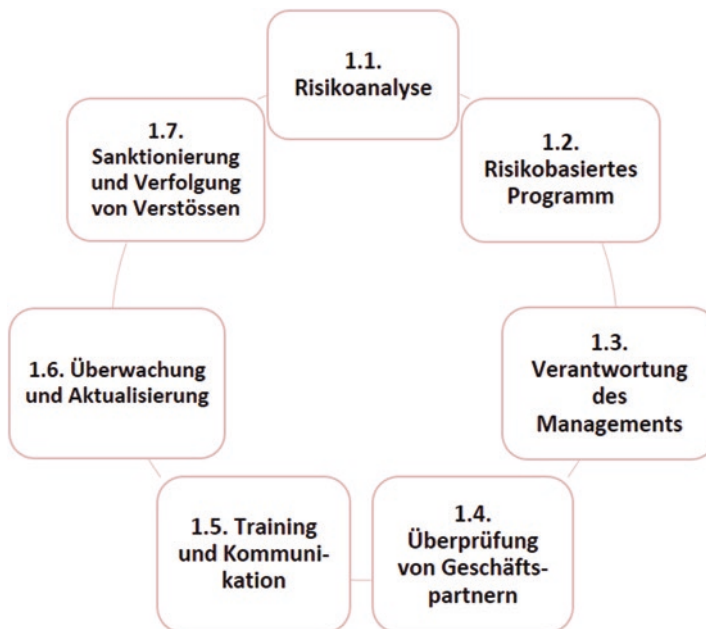
Die Risikoanalyse, das Commitment, die Organisation, die Kommunikation und auch die Dokumentation stellen die fünf Grundelemente einer *Complianceorganisation* dar. Für eine effektive und lebbare Complianceorganisation bedarf es zunächst einer Risikoanalyse und eines daraus abgeleiteten unternehmensspezifischen Risikoprofils. Zudem hängt die Wirksamkeit der Complianceorganisation von einer klaren Entscheidung der Unternehmensleitung für deren Umsetzung und einem eindeutigen Bekenntnis zum abgeleiteten Regelwerk ab. Ob die Compliancerichtlinien im Unternehmen erfolgreich sind oder nicht, hängt generell von der Glaubwürdigkeit derartiger Entscheidungen und Botschaften der Unternehmensleitung ab. Um die komplette Wirkung einer solchen Complianceorganisation ausschöpfen zu können, bedarf es ferner einer angemessenen Kommunikation. Sofern die Regelungen und Maßnahmen im Unternehmen nicht kommuniziert werden und nicht bei den richtigen Adressaten ankommen, bleiben diese wirkungslos. Die Regelmäßigkeit der Kommunikation ist hierbei von großer Bedeutung. Es reicht nicht aus, wenn Dokumentationen und Unterlagen weitergereicht werden. Es braucht kontinuierliche Schulungen für die Mitarbeitenden sowie vereinzelte Kontrollen, ob die Richtlinien eingehalten werden und ob die Mitarbeitenden hinsichtlich genannter Risiken sensibilisiert sind (Hauschka, 2010, Rn. 33–38).

*Korruptionspräventionsmaßnahmen* können in normative, strategische und operative Maßnahmen unterschieden werden. Auf der normativen Ebene stehen die Vision der Organisation und die mit ihr verbundenen Ziele, Normen und Regeln der Organisation im Zentrum. Normative Korruptionspräventionsmaßnahmen können beispielsweise das Einführen eines Verhaltenskodexes, der die Grenzen der Handlungen verbindlich definiert, Leitbilder oder Vorbildfunktionen von Führungskräften sein. Auf der strategischen Ebene steht die Pflege und Nutzung von Erfolgspotenzialen einer Organisation im Mittelpunkt, die durch Korruption nicht gefährdet werden sollen. Erfolgspotenziale zielen auf die Sicherung von langfristigen Erfolgen ab und sollten schwer kopierbar sein. Die Gestaltung der Unternehmenskultur sowie langfristig ausgerichtete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind mögliche Handlungsfelder einer strategischen Korruptionsprävention. Auf

der operativen Ebene werden die bereits angeführten Konzepte und Maßnahmen der übergeordneten Ebenen ausgeführt. Operative Instrumente der Korruptionsprävention sind unter anderem das Mehraugenprinzip oder die Funktionstrennung (Bräuer, 2017, S. 3 ff.).

Zum Aufbau eines unternehmensinternen Korruptionspräventionsmodells kann beispielsweise auf das *Sieben-Säulen-Modell von Zentes* (2017, S. 223) zurückgegriffen werden (vgl. Abb. 2.1). Das Modell greift Aspekte und Kriterien aus diversen internationalen Standards sowie von branchenübergreifenden Prüfungsstandards zur Korruptionsprävention auf und leitet die notwendigen Bestandteile für die Praxis der Korruptionsbekämpfung ab. Ursprünglich ist das Modell so aufgebaut, dass dessen Kriterien auf ein international tätiges Unternehmen mit Sitz im deutschen Sprachraum abzielt. Demzufolge können, abhängig von der Größe, Tätigkeit und Branche eines Unternehmens, Abweichungen bei der Umsetzung und Implementierung der sieben Säulen auftreten.

Die Risikoanalyse stellt die erste Säule dar. Im Rahmen der Risikoanalyse werden alle im Unternehmen bestehenden Risiken erfasst und anhand von deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewertet sowie Handlungsmaßnahmen abgeleitet. Die Risikoanalyse gilt als notwendiges Instrument für die Korruptionsprävention. Die zweite Säule entspricht der Gesamtheit aller Maßnahmen zur Korruptionsprävention, die in einem integrierten Programm zusammengeführt werden. Das Programm und dessen Ausgestaltung ist abhängig vom jeweiligen Unternehmen und richtet sich inhaltlich an der vorab erstellten unternehmensspezifischen Risikoanalyse aus. Die dritte Säule definiert



**Abb. 2.1** Sieben-Säulen-Modell zur Korruptionsprävention. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zentes, 2017, S. 165 ff.)

die Verantwortung des Managements. Korruptionspräventionsmaßnahmen müssen durch die Geschäftsleitung festgelegt, unternehmensweit kommuniziert und von ihr vorgelebt werden. Der Erfolg der Maßnahmen für die Korruptionsprävention hängt in hohem Maße vom Engagement der Geschäftsleitung ab. Sie muss sicherstellen, dass Regelungen eingehalten werden. Die vierte Säule beinhaltet das Überprüfen und Überwachen von Geschäftspartnern. Die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern birgt täglich Risiken wie beispielsweise unlauteres Verhalten oder illegale Handlungen, welche zu Reputationsverlusten führen können. Geschäftspartner müssen in die Regelungen zur Korruptionsprävention eines Unternehmens miteinbezogen werden. Innerhalb der fünften Säule werden Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen definiert. Regelmäßige Schulungen zur Thematik Korruptionsprävention sowie Kommunikationstrainings sollen die Mitarbeitenden dazu befähigen, sich angemessen mit der Korruptionsthematik auseinanderzusetzen und die zugehörigen Regeln im Unternehmen einzuhalten. Die sechste Säule steht für die Überwachung und Aktualisierung von vorab definierten Maßnahmen der Programme. Sie soll sicherstellen, dass alle Personen ihre Pflichten und die Vorgaben des Programms einhalten. Die siebte und letzte Säule beinhaltet das Sanktionieren und Verfolgen von Verstößen gegen das unternehmensinterne Korruptionspräventionsprogramm. Insbesondere die Null-Toleranz gegenüber Verstößen gegen das Korruptionspräventionsprogramm ist von großer Bedeutung. Verstöße sollen verfolgt und entsprechend sanktioniert werden, um die Nachhaltigkeit und Durchsetzbarkeit gegenüber allen Beteiligten aufrechtzuerhalten (Zentes, 2017, S. 165 ff.).

## 2.2.2 Entstehung und Management von Reputationskrisen

### Reputation und Reputationskrisen

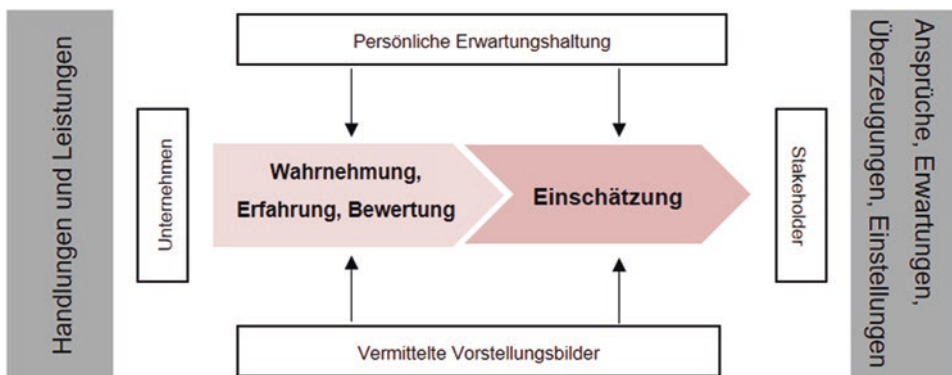
*Reputation* kann als das Ansehen eines Unternehmens aus Sicht der Öffentlichkeit definiert werden (Helm, 2007, S. 2). Grundsätzlich ist das „Wie“ wir über eine Organisation denken relevant für die Entstehung der Reputation (Wüst & Kreutzer, 2012, S. 4). Reputation ist essenziell für jedes Unternehmen. Das aus ihr resultierende Vertrauen der potenziellen Kundinnen und Kunden erzeugt Glaubwürdigkeit und hilft dabei, Kaufbarrieren in Bezug auf die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen zu überwinden. Sie ermöglicht den Kundinnen und Kunden eine bessere Einschätzung ihrer Nutzenerwartungen und der Wahrscheinlichkeit ihrer Erfüllung (Bunnenberg, 2016). Reputation beinhaltet aber auch die Wahrnehmung eines Unternehmens aus Sicht aller relevanten Stakeholder, also auch der Kapitalgeber, Lieferanten, Umweltorganisationen etc. Eine gute Reputation kann somit als wichtiger Wettbewerbsvorteil wirksam werden und stellt einen der wichtigsten immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens dar.

Der *Aufbau* einer Unternehmensreputation ist langwierig, der Verlust oder die Beschädigung im Falle einer Reputationskrise jedoch sehr schnell realisiert (Sieler, 2009, S. 63 f.). Es ist zu vermuten, dass Reputation sich als Konstrukt aufgrund der Verschiedenheit der Stakeholder jeweils auch unterschiedlich ausgestaltet. Reputation ist somit ein

mehrperspektivisches Konstrukt in Bezug auf die Unternehmenswahrnehmung durch die relevanten Stakeholder (Peters, 2011, S. 51). Diese stakeholderbezogene Perspektive auf die Reputation eines Unternehmens erschwert eine allgemeingültige Aussage zur Reputationsbildung.

Die Reputation eines Unternehmens hat einen großen, wenn nicht sogar den größten Einfluss auf den Marktwert, wobei die Treiber, die auf die Reputation und ihre Wertgenerierung einwirken, zahlreich sind (Amerland, 2020). Peters (2011, S. 51 f.) bezieht sich in seiner Darstellung des Prozesses der *Reputationsbildung* (vgl. Abb. 2.2) auf die Sicht eines einzelnen Stakeholders, da sich diese besser fassen lässt. Reputationsbildung entsteht aus dem direkten Kontakt zwischen Unternehmen und Stakeholdern. Die Reputation bildet sich auf der Basis der persönlichen Wahrnehmungen, der Erfahrungen des Stakeholders und der Handlungen und Leistungen des Unternehmens. In Kombination mit den Ansprüchen, Erwartungen und Überzeugungen entsteht eine Einschätzung über das Unternehmen. Diese Einschätzung bildet die Erwartungshaltung seitens der Stakeholder, das heißt, dass ein Stakeholder auf dieser Grundlage nun Annahmen über das künftige Handeln und die Leistungen des Unternehmens trifft.

*Stakeholder* lassen sich sozialen Netzwerken zuordnen, in denen schwache oder starke Beziehungen untereinander bestehen können. Starke Beziehungen sind dauerhafte, reziproke und intensive Beziehungen. Schwache Beziehungen sind flüchtig und weniger intensiv. Für die Reputationsbildung bedeutet dies, dass einzelne Stakeholder mit anderen Stakeholdern oder Dritten in Kontakt stehen. In diesem Kontext werden die persönlichen Wahrnehmungen und Bewertungen und die daraus resultierenden Annahmen in Bezug auf ein Unternehmen von den Stakeholdern weitervermittelt. Dies verdeutlicht, dass die Reputationsbildung nicht auf einzelne Stakeholder reduziert werden kann, sondern dass diese als kollektives Phänomen betrachtet werden muss. Die Kommunikation nimmt bei der kollektiven Reputationsbildung einen hohen Stellenwert ein. Massenmedien und Journalisten besitzen hierbei eine Vermittlungsrolle innerhalb der Stakeholder, aber auch



**Abb. 2.2** Reputationsbildung. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Peters, 2011, S. 52)

gegenüber Dritten, die (noch) nicht dem Kreis der wichtigsten Stakeholder angehören (Peters, 2011, S. 52 ff.).

*Reputationsrisiken* gelten mit als die gefährlichsten Risiken innerhalb des Risikomanagements. Aus nahezu jedem Risiko kann eine Reputationskrise entstehen. Nicht nur Handlungen, welche gegen das Gesetz verstoßen, gelten als Auslöser für Reputationskrisen, sondern auch Verstöße gegen moralische oder selbst auferlegte Regeln wie beispielsweise Vorgaben im Rahmen von Corporate Social Responsibility. In Reputationskrisen werden Reputationsverluste vor allem durch ein zu spätes, falsches oder gar kein Reagieren auf die Reputationskrise realisiert. Merkmal und zeitgleich auch Herausforderung der Reputationskrise ist dessen unerwarteter Eintritt und die Unterbewertung der möglichen Risiken seitens des Unternehmens (Bunnenberg, 2016). Es existiert eine Vielzahl von Auslösern für die Entstehung eines Reputationssschadens, was das Erkennen der entsprechenden Risiken und deren Auswirkungen zusätzlich erschwert. Des Weiteren erschwerend für eine Auseinandersetzung mit der Thematik wirkt die Schwierigkeit der Messbarkeit von immateriellen Vermögenswerten, zu denen die Reputation gehört.

Bekannte indexbasierte Verfahren zur *Messung von Reputation*, welche auf einer jährlichen Erhebung basieren, sind einerseits der „Reputation Quotient“ (RQ) oder dessen Weiterentwicklung, das „RepTrak TM-Verfahren“ (Sieler, 2009, S. 65 ff.). Harris Insights & Analytics LLC (2019) publizieren seit 1999 jährlich einen Bericht mit den Top-100-Unternehmen und deren RQ. Die RQ-Werte werden anhand der Summen der Bewertungsergebnisse von sechs Reputationsdimensionen berechnet, die in jährlichen Onlineumfragen erhoben werden. Der maximale RQ-Wert ist 100, wobei Werte über 70 als gut bewertet werden und Werte unter 50 als schlecht. Die Reputationsstudie basiert auf einem zweistufigen Prozess. In einem ersten Schritt wird die öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens respektive dessen Bewusstsein bei den Befragten erhoben. Die 100 sichtbarsten Unternehmen werden dann von einer zweiten Befragungsgruppe hinsichtlich der wichtigsten Dimensionen der Unternehmensreputation einem Ranking unterworfen. Sofern Unternehmen nicht unter den 100 Unternehmen aufgeführt werden, bedeutet dies allerdings nicht, dass diese einen schlechten Ruf haben, sondern, dass sie für die Bevölkerung nur wenig sichtbar waren und in diesem Sinne weder positiv noch negativ auffallend sind. Ein weiteres Verfahren stellt das RepTrak TM-Verfahren dar. Dieses Verfahren erhebt jährlich die Reputation von Unternehmen in über 30 Ländern. Die Ergebnisse werden in Form eines Rankings publiziert (Wiedmann, 2012, S. 58). Beide Verfahren eignen sich für eine exakte Bewertung des Risikos eines Reputationsverlusts aber nur bedingt. Für die exakte Bewertung konkreter Risikoszenarien und Reputationssschäden sollten Unternehmen im Idealfall eigene Bewertungsmethoden und -modelle aufstellen, welche zeitgleich die monetären Auswirkungen aufzeigen. Bis dato stehen aber solche Ideale von unternehmensspezifischen Bewertungsmethoden eher noch am Anfang der Entwicklung und sind problembehaftet (Sieler, 2009, S. 67).



### **Krisenmanagement und Reputationskrisen**

Ziel von *Krisenkommunikation* und Krisenpräventionskommunikation ist es, mögliche Reputationsschäden durch die Vermeidung oder Verminderung von Krisen zu verhindern. Sind Krisen bereits eingetreten, hilft die Krisenkommunikation, mögliche weitere verheerende Reputationsschäden zu minimieren. Krisenmanagement findet im Falle von Reputationskrisen in der Praxis zumeist erst dann statt, wenn die Krise bereits vorhanden ist. Dies entspricht einem interventiven Handeln, was nicht dem klassischen Krisenmanagementverständnis entspricht, das auch die Entwicklungsphasen einer Krise vor dem eigentlichen Ausbruch einbezieht. Effektives Krisenmanagement im Falle von Reputationskrisen muss daher präventiver wie auch interventiver Natur sein. Um Krisen präventiv behandeln zu können, sind Antizipation sowie eine realistische Bewertung der Risiken eine Voraussetzung (Sieler, 2009, S. 67).

*Krisenmanagement* hat zum Ziel, ein Unternehmen auf den Kriseneintritt vorzubereiten, um das Ausmaß und die Dauer des Ereignisses so gut wie möglich zu reduzieren (Meissner, 2019, S. 47). Reputationsrisikomanagement zielt auf die frühzeitige Identifikation von Ereignissen ab, welche mögliche negative Folgen für die Unternehmensreputation haben könnten. Eine mögliche Technik ist beispielsweise das Issues-Management, das zum Ziel hat, unerwünschte Ereignisse eines potenziell kritischen „Issues“ zu vermeiden wie auch mögliche Chancen zu nutzen (Romeike, 2018, S. 223). Issues-Management hebt darauf ab, Themen, die öffentlich diskutiert werden und Einfluss auf die Reputation oder den Handlungsspielraum des Unternehmens haben können, frühzeitig durch eine systematische Beobachtung zu erkennen und entsprechend zu bearbeiten. Dies ermöglicht es Organisationen, Chancen zu erkennen und Risiken frühzeitig abzuwenden (Ingenhoff & Röttiger, 2008, S. 323). Darin kommt die Grundphilosophie eines Frühwarnsystems zum Ausdruck.

Die Identifikation von potenziell reputationsschädigenden Ereignissen, beispielsweise anhand von schwachen Signalen, ist zentral, da die Möglichkeit, proaktiv agieren zu können, nur frühzeitig informierten Unternehmen gegeben ist (Romeike, 2018, S. 223). Frühwarnsysteme sind Informationssysteme, welche latente Bedrohungen und Risiken rechtzeitig signalisieren sollen, um ausreichend Zeit für die Planung und Realisierung entsprechender Maßnahmen zu deren Abwendung oder Minimierung zu haben. Der Begriff „schwache Signale“ wurde erstmalig von Ansoff (1975) in seinem klassischen strategischen „Weak Signals“-Frühwarnansatz geprägt, der auch auf die frühzeitige Erkennung und Vermeidung von Reputationskrisen hin adaptiert werden kann. Schwache Signale stellen Informationsrudimente dar und stehen in erster Linie für ein lediglich vorhandenes Gefühl einer bevorstehenden Bedrohung, die als Gefahr, aber auch als Chance wahrgenommen werden kann (Krystek, 2007, S. 50–53).

### **Korruption und Reputation**

Unternehmen können durch Korruption große Image- respektive signifikante Reputationsschäden erleiden, vor allem, wenn ein Korruptionsfall zu einem öffentlichen Gerichtsverfahren führt (Transparency International Schweiz, 2015, S. 12). Durch die

Aufmerksamkeit der Medienwelt führt ein solcher Fall nicht selten zu einem *PR-Albtraum* für das Unternehmen. Hiermit verbunden können auch Auswirkungen auf die Moral der Mitarbeitenden sein und eine Untergrabung von deren Loyalität (Field, 2006, S. 29). Ein Reputationsschaden trifft das Unternehmen oftmals härter als der finanzielle Schaden, der aus dem korrupten Handeln entstanden ist. In einer solchen heiklen Situation sind vor allem die Führungskräfte auf den obersten Hierarchieebenen und der Unternehmenskommunikation gefordert. In den letzten Jahren hat in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Unternehmenskommunikation und die Vermeidung von Reputationseinbußen eine immer wichtigere Rolle im Risiko- und Krisenmanagement erhalten. Dies gilt insbesondere in den aufgedeckten Fällen von Fehlverhalten auf den Finanzmärkten bei Korruption oder Unterschlagungen. Das Reputationsrisiko gehört zwischenzeitlich zu den größten Unternehmensrisiken überhaupt (Zerfass & Piwinger, 2014, S. 6). In Verbindung mit Krisensituationen erfolgt Reputationsmanagement vielfach nur reaktiv. Eine Krise tritt ein, und auf die Krise wird dann reagiert, um den Reputationsschaden möglichst gering zu halten. Um die Resilienz mit Fokus auf den Reputationserhalt zu fördern, sollten Unternehmen jedoch proaktiv ihre Reputation bereits in Zeiten außerhalb von Krisen stärken. Hierfür müssen Reputationsrisiken erfasst, bereits frühzeitig erkannt und mögliche Lösungen gesucht werden, bevor eine Reputationskrise ausgelöst wird (Küng, 2020).

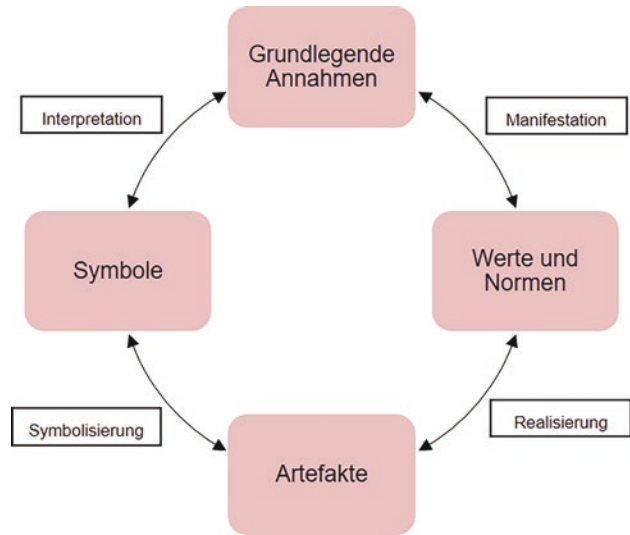
### 2.2.3 Unternehmenskultur und Kulturmanagement

#### Gegenstand der Unternehmenskultur

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von *Modellen zur Unternehmenskultur*. Einige bekannte Beispiele sind etwa das Drei-Ebenen-Kulturmodell von Edgar H. Schein (vgl. Schein, 2010) oder die Weiterentwicklung dieses Modells durch Mary Jo Hatch (vgl. Hatch, 1993) mit einer zusätzlichen Ebene und Fokus auf die verbindenden Prozesse. Ferner bekannt sind der Sechs-Dimensionen-Kulturansatz von Hofstede (vgl. Hofstede, 2001; Lainer & Kirchner, 2018), das managementorientierte 7-S-Modell von Peters und Waterman (vgl. Peters & Watermann, 2006) oder das Konzept der Corporate Culture and Performance von Kotter und Heskett (vgl. Kotter & Heskett, 1992).

Hatch (1993, S. 660 f.) erfasst die Dynamik der Kultur, welche aus dem Kulturmodell von Schein (2010) hervorgeht, indem sie das Modell von Schein um zwei Aspekte erweitert (vgl. Abb. 2.3). Einerseits integriert sie in ihrem „*Cultural-Dynamics-Modell*“ das Element „Symbole“, andererseits wurden die ursprünglichen drei Ebenen von Schein kreisförmig ausgerichtet. Sie betrachtet somit nicht mehr die einzelnen Ebenen, sondern vor allem die verbindenden Prozesse untereinander. Die verbindenden Prozesse werden ebenfalls definiert: Erstens die „Manifestation“, welche auf die Entstehung erster kultureller Eigenheiten eingeht, zweitens die „Realisierung“, durch welche Muster in der Kultur erkannt werden, drittens die „Symbolisierung“ der erkannten Muster und viertens die „Interpretation“ der kulturellen Symbole und Merkmale (Hatch, 1993, S. 678).

**Abb. 2.3** Dynamisches Kulturmodell nach Hatch.  
(Quelle: Hatch, 1993, S. 660)



Neben den Definitionen und Modellen zu Unternehmenskulturen finden sich in der Literatur auch systematisierende *Typologien*. Deal und Kennedy (1982, S. 107 f.) verweisen auf vier in der Praxis vorfindbare Kulturtypen: Machokulturen („tough-guy, macho culture“), „Harte Arbeit/viel Spaß“-Kulturen („work hard/play hard culture“), Risikokulturen („bet-your-company culture“) und Prozesskulturen („process culture“). Die zur Charakterisierung dieser Kulturtypen verwendeten Merkmalskategorien sind einerseits die Geschwindigkeit des Feedbacks in Bezug auf den Erfolg einer Strategie oder Entscheidungen und andererseits das Ausmaß des Risikos hinsichtlich getroffener Entscheidungen. Handy (1999, S. 191 ff.) untersucht mittels seiner identifizierten Kulturkategorien (Personen-, Power-, Rollen- und Aufgabenkultur) die spezifischen Einflüsse, welche auf diese situativ wirken. Er orientiert sich bei seiner Typenbildung einerseits am Merkmal der Zentralisierung von Macht und deren Einfluss auf die Entscheidungsfindung und das Fällen von Entscheidungen, andererseits am Ausmaß der Standardisierung und dem Grad an Vorgaben für das Ausführen von Aufgaben. Gemäß Goffee und Jones (1996) beruhen Unternehmen, gleich wie Familien, auf Mustern sozialer Interaktionen. Die Soziologie unterteilt die menschlichen Beziehungen in zwei Arten: „Sozialität“ als Maß für aufrichtige Freundlichkeit und „Solidarität“ als Maß für die Fähigkeit, schnell und effektiv gemeinsam gesteckte Ziele zu erreichen. Aus diesen beiden Dimensionen lassen sich wiederum vier Kulturtypen ableiten (Netzwerk-kultur, Söldnerkultur, fragmentierte Kultur und Gemeinschaftskultur), welche für unterschiedliche Organisationen geeignet sind. Cameron und Quinn (2006, S. 223) gliedern ihre Kulturtypen (Clan-, Adhokratie-, Hierarchie- und Marktkultur) unter Bezugnahme auf die Merkmale interner Fokus und Integration, externer Fokus und Differenzierung, Stabilität und Kontrolle sowie Flexibilität und Diskretion. Die Auseinandersetzung mit den Leitfragen ihres Modells soll die

Schlüsselindikatoren aufzeigen, die eine Unternehmung wirkungsvoll macht. Alle angeführten Typenmodelle gehen von einer mehr oder weniger vorhandenen Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur zur Erreichung von Unternehmenszielen aus.

### **Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur**

Gemäß Schein (2010, S. 219 ff.) existieren *drei Quellen*, aus denen heraus sich Unternehmenskulturen entwickeln:

1. die Annahmen, Werte und Überzeugungen der Gründer,
2. die Lernerfahrungen der Organisationsmitglieder im Laufe der Zeit,
3. neue Annahmen, Werte und Überzeugungen von neuen Organisationsmitgliedern.

Die entscheidendste Quelle ist das Wirken der Gründer, da diese die Vision, Mission, das Umfeld, in welchem sie tätig sind, sowie die Organisationsmitglieder definieren. Sie prägen die Unternehmenskultur durch ihre Schlüsselrolle und Zielsetzungen von Beginn an.

Führungskräfte können Veränderungsprozesse im Unternehmen anhand der Kultur beeinflussen (Schein, 2010, S. 299 ff.). Dabei stellt der *Kulturwandel* selten das primäre Ziel der Veränderung dar. Ein Kulturwandel wird üblicherweise avisiert, wenn die Führungskräfte weitergehendere Probleme innerhalb der Organisation erkennen, die behoben werden sollen. Eine Veränderung der Kultur beinhaltet sowohl das Verlernen wie auch neues Erlernen und ist dadurch von transformativer Natur. Gemäß Schein (2010, S. 219 ff.) sollte sich das Veränderungsziel in erster Linie auf die konkret definierten Probleme konzentrieren und erst in einem zweiten Schritt eine erste Kulturbewertung vorgenommen werden, um festzustellen, in welcher Weise die vorhandene Kultur den Veränderungsprozess beeinflusst (Schein, 2010, S. 219 ff.).

Bei der *Gestaltung der Unternehmenskultur* bedarf es jemanden, der die Unternehmenskultur aus einer Metaperspektive wahrnehmen kann (Ettl et al., 2018, S. 63). Die eigene Kultur zu verstehen, gilt in diesem Zusammenhang als Voraussetzung, um diese gestalten zu können. Dieses Verstehen kann sich sehr schwierig gestalten, denn es geht darum, ein nur bedingt greifbares Phänomen so zu erfassen, wie es tatsächlich gelebt wird oder auch nicht. Zudem ist eine Veränderung der informellen Seite eines Unternehmens viel aufwendiger als die Anpassung der formellen Sphäre. Beide Bereiche können dabei kompatibel, aber durchaus auch konträr ausgeprägt sein (Ettl et al., 2018, S. 66). Als Problem bei der Gestaltung von Unternehmenskultur zeigt sich in der Praxis, dass vielfach in Changeprozessen von Beginn an eine Ausrichtung auf eine spezifische Wunschkultur im Vordergrund steht, ohne dass vorangehend eine Analyse der vorhandenen Ist-Kultur und damit einhergehender Verhaltensmuster erfolgt. Dieser Ist-Zustand sollte zunächst ermittelt und der avisierten Soll-Kultur zur Ermittlung relevanter Abweichungen gegenübergestellt werden, bevor Maßnahmen der Kulturgestaltung ergriffen werden. Wichtig bei der Umsetzung von Kulturänderungsmaßnahmen ist, dass informelle Änderungen wesentlich komplexer und zeitintensiver sind als formelle Änderungen, die vor allem auf die Anpassung

von Regeln und Strukturen abheben. Wenn möglich, sollten informelle Anpassungen den formellen Änderungen vorangehen.

Gemäß Ettl et al. (2018, S. 68) geht es bei der *Zieldefinition einer Unternehmenskulturänderung* um die konkrete Festlegung derjenigen Werte, die ein Unternehmen behalten möchte, und der Werte, die verändert werden sollen oder gar nicht mehr gewollt sind. Dies bedarf eines Entwicklungsprozesses, der als Top-down-Bottom-up-Dialogansatz gelebt werden sollte, um eine möglichst hohe Akzeptanz für die angestrebten Veränderungen zu erreichen (Ettl et al., 2018, S. 63 ff.). Das „Six-Pack-Plus-Modell“ (vgl. dazu eingehender Strobl, 2018, S. 63 ff., S. 125, S. 132 ff.) kann beispielhaft als praxisorientierte Methode dabei helfen, anhand interner Erkenntnisse einer Selbstdiagnose bezüglich der Eigenchaftsmerkmale der Unternehmenskultur zu umsetzbaren Veränderungsschritten in eine gewünschte Richtung zu kommen. Untersucht werden dabei die sechs Analysebereiche Unternehmenskultur als Ganzes, Leistung, Führung, Entwicklung, Verantwortung und Struktur.

## 2.2.4 Fallstudienanalyse

Im Rahmen einer Fallstudienanalyse wird nachfolgend exemplarisch untersucht, wie Unternehmen in Reputationskrisen reagiert haben, die (mit) auf ein Fehlverhalten der Unternehmen, respektive ihrer Mitarbeitenden, beruhen, und ob hieraus Hinweise für die Krisenprävention abgeleitet werden können. Bei der Auswahl der Fälle wurde auf folgende Kriterien abgehoben: Verfügbarkeit von Informationen zur Krise, die auf unrechtmäßigem Verhalten basiert, und zur Unternehmenskultur sowie messbare Veränderung des Reputationsschadens anhand des RQ gemäß den Reports von Harris Insights & Analytics LLC und den Berichten des Global RepTrak. Die Fallkonstellationen werden unter Bezugnahme auf den RQ vor und nach dem Krisenfall analysiert und bewertet. Darüber hinaus wird versucht, eine grobe Zuordnung der Unternehmenskultur zum Zeitpunkt der Krise zu einer der in Abschn. 2.2.3 thematisierten Kulturtypologien vorzunehmen. Eine solche Zuordnung kann aus der Außensicht via Desktoprecherche und Zugriff auf öffentlich verfügbare Sekundärquellen nur im Bewusstsein eines stark vereinfachenden Vorgehens erfolgen, scheint aber vor dem Hintergrund eines potenziellen Mehrwerts für das nachgelagerte Forschungsdesign zielführend. Ferner wird jeweils aufgezeigt, wie das betroffene Unternehmen auf den Krisenfall reagiert hat und wie sich dessen Kommunikation in der Krisensituation gestaltet hat. Die Erkenntnisse aus den untersuchten Krisenfällen werden abschließend in einer Ergebnismatrix (siehe Abb. 2.4) zusammengefasst und bewertet.

### Beispiele für Reputationskrisen

#### Facebook: Cambridge-Analytica-Datenskandal

Im Fall Cambridge Analytica wurden illegal Nutzerdaten von 87 Millionen Facebook-Mitgliedern an die Firma Cambridge Analytica aus Großbritannien übermittelt (SRF Schweizer Radio und Fernsehen, 2018). In der Folge wurde gegen Facebook aufgrund des

	RQ vor Krise	RQ nach Krise	RQ Veränderung	Unternehmenskultur	Reaktion (Krisenkommunikation)
Facebook	74.07	58.1	-15.97	Markt- / Adhokratie-Kultur, fehlende Feedbackkultur	Distanziert, ahnungslos, schweigend, intransparent
Tesla	81.96	75.4	-6.56	Markt-Kultur, Söldner-Kultur, Power-Kultur	Schnell, direkt, ausfallend
Johnson & Johnson	82.57	76.49	-6.08	Clan-Kultur, Netzwerk- / Gemeinschafts-Kultur	Knapp und sachbezogen
3M	82.56	81.50	-1.06	Clan-Kultur, Harte Arbeit/viel Spaß-Kultur ((löschen))	Abstreitend, beschuldigend, vertuschend
Volkswagen	75.21	54.75	-20.46	Gemeinschafts-Kultur, Macho- Kultur	Sachbezogen, sprachlos, emotionslos

**Abb. 2.4** Ergebnismatrix Fallstudienanalyse. (Quelle: eigene Darstellung)

schweren Verstoßes einer unrechtmäßigen Datenweitergabe an Dritte in Großbritannien eine Strafzahlung von über 600.000 CHF verhängt, der 2019 eine weitere Strafzahlung der amerikanischen Behörden in Höhe von fünf Millionen Dollar folgte (Langer, 2019). Der Cambridge-Analytica-Fall wurde im Frühjahr 2018 bekannt (Böhm, 2019). Zu dieser Zeit belegte Facebook den Rang 51 des jährlichen RQ-Reports mit einem RQ von 74,07 (Hariris Insights & Analytics LLC, 2018, S. 14).

Mark Zuckerberg beschreibt die Unternehmenskultur von Facebook als Hackerkultur, für welche er gut ausgebildete junge Programmierer anspricht. Facebook gibt den Mitarbeitenden die Chance, über ihre eigene Facebook-Version alles auszuprobieren, was nur möglich ist (Kugoth, 2017). Die Kultur von Facebook basiert auf fünf Grundsätzen: 1. das Etablieren einer Mission und der Fokus des Teams darauf, 2. die Stärken der Mitarbeitenden fördern, 3. Arbeitskollegen auch außerhalb des Arbeitsumfeldes unterstützen, 4. Authentizität des Vorgesetzten, 5. Eigeninitiative motivieren. Diese fünf Grundsätze zeigen den Communitygedanken, der bei Facebook stark verankert ist (Weck, 2017). Das Image von Facebook hat im Jahr 2019 Risse bekommen. Ehemalige Mitarbeitende behaupten, dass die Unterdrückung von kritischen Rückmeldungen innerhalb der Kultur von Facebook schuld an den Skandalen sei und dass diese Rückmeldungen vermieden hätten werden können, wenn Facebook die ehrlichen Feedbacks der Mitarbeitenden nicht unterdrückt und ignoriert hätte. Facebook führt außerdem zweimal jährlich ein Stack Ranking durch, welches die Mitarbeitenden in sieben Kategorien einordnet, indem von anderen Mitarbeitenden personenbezogene Noten vergeben werden. Es kann aber nur eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitenden in einer Kategorie eingeordnet werden, was den Konkurrenzkampf untereinander verstärkt und teils verfälschte Bewertungen nach sich zieht (Winner, 2019).

Vor dem Hintergrund der erhobenen Informationen könnte man die Unternehmenskultur von Facebook unter Heranziehung der Typologie von Cameron und Quinn teils als Markt- und teils als Adhokratiekultur kennzeichnen. Die Unterdrückung der Feedbacks der Mitarbeitenden deutet auf eine fehlende beziehungsweise mangelhafte Feedbackkultur hin.

Die Reaktion auf den Datenskandal schwankte zwischen defensiver Ahnungslosigkeit und distanzierterem Schweigen. Facebook wusste über den Skandal Bescheid und hat versucht, die negativen Ereignisse herunterzuspielen. Zudem reagierten die Verantwortlichen nicht auf Anfragen für eine Stellungnahme in den Medien. Der CEO Mark Zuckerberg hat sich während der Ereignisse distanziert verhalten und hat die Ereignisse in persönlichen Facebook-Posts, nicht aber in der Presse angesprochen (Rosoff, 2018; Schurter, 2018). Im Jahr 2019 fiel Facebook im RQ Report vor dem Hintergrund der illegalen Datenweitergabepaxis um 43 Ränge auf den Rang 94 mit einem RQ von 58,1 (Harris Insights & Analytics LLC, 2019, S. 9). Der Fall Cambridge Analytica legt einen direkten Zusammenhang zum Rückgang der Reputation nahe und ist auf gravierende Fehler im Bereich Governance und Leadership zurückzuführen. Die Führung von Facebook hat in der Außenwahrnehmung ihr Versprechen, die Daten der Kunden zu schützen, massiv gebrochen (The RepTrak Company, 2019, S. 78 ff.).

### **Tesla: Irreführender Tweet des CEO**

Nachdem Elon Musk, CEO von Tesla, gegen eine Vereinbarung verstoßen hatte, welche ihn dazu verpflichtet, eine Vorabgenehmigung von Anwälten einzuholen, bevor er potenzielle marktspezifische Daten öffentlich twittert, hatte sich die Securities and Exchange Commission SEC an einen Bundesrichter gewandt (Lee, 2019). Musk twitterte: „Tesla made 0 cars in 2011, but will make around 500k in 2019“. In Wirklichkeit plante Tesla aber lediglich eine Produktion von 400.000 Autos für das Jahr 2019. Diese irreführende Information zur Geschäftstätigkeit wurde seitens der US-Rechtsprechung als illegal betrachtet. Musk stimmte in der Folge einer Geldstrafe von 20 Millionen Dollar zu und gab zusätzlich seine Position als Vorstandssitzender auf. Gegen Tesla wurde des Weiteren noch eine Geldstrafe von 20 Millionen Dollar verhängt. Vor dem Fehlverhalten des CEO im Jahr 2018 belegte Tesla den Rang 3 mit einem RQ von 81,96 des jährlichen RQ-Reports (Harris Insights & Analytics LLC, 2018, S. 14).

Elon Musk ist als stark prägender Unternehmenslenker für seine leistungsorientierte Arbeitsmoral bekannt, was sich unter anderem in hohen Anforderungen an die Mitarbeitenden äußert. Musk legt weniger Wert auf Diplome als auf Fähigkeiten, welche auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind. Im Mitarbeiterhandbuch von Tesla werden weniger Verhaltensregeln aufgestellt, sondern primär Prinzipien des Handelns aufgezeigt. Tesla vertraut darauf, dass seine Mitarbeiter das Richtige tun, und pflegt aktiv eine offene Kommunikation mit täglichem Feedback. Dabei wird ausdrücklich festgehalten, dass Diskussionen inhaltlich lediglich darauf abzielen sollen, ein Hindernis mit geschäftlichem Hintergrund zu beheben. Musk setzt auf die Motivation der Mitarbeitenden. Sind diese nicht motiviert, sind sie bei Tesla in Musks Verständnis auch nicht am richtigen Platz (Weck, 2020). Zur Führungsperson Elon Musk heißt es, sein Verhalten sei unvorhersehbar, und er führe durch das Verbreiten von Angst. Er wisse alles besser, und niemand widerspreche ihm (Fuest, 2019). Tesla kann mit Bezugnahme auf die Kulturtypologie von Cameron und Quinn der Marktkultur zugeordnet werden. Die Kultur von Tesla weist aber auch deutliche Aspekte einer Söldnerkultur gemäß der Typologie von Goffee und Jones

und, in Anlehnung an die Typologie von Handy, einer Powerkultur auf, was den Führungsstil und die besonderen Charaktereigenschaften von Elon Musk angeht. Letztere werden auch an seinem Verhalten in Bezug auf einen zweiten irreführenden Tweet mit der Ankündigung, Tesla von der Börse zu nehmen deutlich, die wiederum eine Strafzahlung in zweistelliger Millionenhöhe nach sich zog. Elon Musk twitterte daraufhin: „Das war es wert“ (Jacobsen, 2019). Allgemein ist Elon Musk eine Ausnahmeerscheinung, was Social-Media-Kommunikation angeht, andere CEOs verhalten sich hier deutlich zurückhaltender (Quadriga Media Berlin GmbH, 2019).

Im Jahr 2019 fiel Tesla in Verbindung mit den rechtlichen Auseinandersetzungen im RQ-Report um 39 Ränge auf den Rang 42 mit einem RQ von 75,4 (Harris Insights & Analytics LLC, 2019, S. 9). Dieser Fall ist nach Facebook der zweitgrößte Reputationsverlust eines Unternehmens innerhalb eines Jahres (Harris Insights & Analytics LLC, 2019, S. 10).

### **Johnson & Johnson: Illegale Kickbacks in Brasilien**

Mehr als 20 Unternehmen, darunter Johnson & Johnson, aber auch Siemens und General Electric, sollen über 20 Jahre hinweg in Brasilien ein Kartell gebildet haben, um Preisabsprachen zu tätigen und Bestechungsgelder an Behörden zu zahlen, um der Regierung überhöhte Preise für medizinische Geräte in Rechnung stellen zu können (Hale, 2019). Die Untersuchungen des FBI und der brasilianischen Bundesstaatsanwaltschaft dauern bis heute noch an. Johnson & Johnson belegte mit einem RQ von 82,57 und der Bezeichnung „exzellent“ vor der Korruptionsanklage im Jahr 2017 den 4. Rang im RQ Report von Harris Insights & Analytics LLC (2017).

Johnson & Johnson (2020a) wird durch den Leitsatz „Für die Welt sorgen, beim Einzelnen beginnen“ geprägt und vermittelt nach innen und außen, dass das Unternehmen großen Wert auf die Leistungen jedes Mitarbeitenden legt. Johnson & Johnson (2020b) sieht sich aufgrund der besonderen Unternehmenskultur als beliebter Arbeitgeber. Teamgeist und Offenheit werden großgeschrieben. Ferner ist das Unternehmen geprägt durch flache Hierarchien und ein weltweites Netzwerk. Mit Bezugnahme auf die Unternehmenskulturtypen von Cameron und Quinn weist Johnson & Johnson Züge einer Clankultur auf. Darüber hinaus sind auch Merkmale einer Netzwerk- und Gemeinschaftskultur nach Goffee und Jones erkennbar.

Lediglich Philips hat offiziell die laufenden Ermittlungen bestätigt, während alle anderen angeklagten Firmen in der Außenkommunikation auf Unwissenheit beziehungsweise Nichtbetroffenheit abheben. Johnson & Johnson bestätigte zwar Anfragen im Zusammenhang mit den Ermittlungen, mehr aber nicht (Brooks, 2019). Auch in Verbindung mit den Medienberichten zum Korruptionsfall fiel Johnson & Johnson im RQ-Report 2018 auf den Rang 40 mit einem RQ von 76,49. Dies war erst das zweite Mal innerhalb von 18 Jahren, in welchen Johnson & Johnson nicht in den Top 10 platziert war (Harris Insights & Analytics LLC, 2018, S. 14 ff.). Im Jahr 2019 verbesserte Johnson & Johnson sich allerdings wieder um 7 Ränge auf Platz 33 (Harris Insights & Analytics LLC, 2019, S. 9).



### **3M: Abwasserskandal**

Mit dem Erfolg von 3Ms Scotchgard und anderen Produkten entstanden bei deren Herstellung Tausende von Litern Nassabfall. Ein Teil davon floss in den Mississippi, andere Teile wurden direkt bei der Fabrik in Cottage Grove entsorgt. So wurde von 1956 bis 1974 der chemische Abfall an diversen Standorten, welche in der Nähe von Wasserbrunnen lagen, vergraben. Die Chemikalien flossen außerdem in vier unterirdische Trinkwasseranlagen und haben umliegende Seen verschmutzt (Kary & Cannon, 2019). Als die Bedrohung durch die Chemikalien den Behörden aufgefallen war, bestritt 3M alle Vorwürfe. Nach dem Ausrufen des Notstands in der Stadt Cottage Grove lehnte 3M die geforderte Hilfe vom Bürgermeister zur Installation von Wasserfiltern in der ganzen Stadt ab. 3M lehnte aber nicht nur ab, sondern behauptete auch, dass die chemischen Abfälle nicht aus dem Werk der Firma ausgetreten wären. Zeitgleich lief bereits eine mehrjährige Untersuchung gegen 3M, gemäß der 3M schuld an erhöhten Krebsraten und geringerer Fruchtbarkeit rund um die Gebiete des Werks Cottage Grove habe. Beweismaterialien wie E-Mails oder interne Dokumente deuten stark auf eine Kenntnis der Gefahren bei 3M und Vertuschungsaktionen hin. Zudem verzögerte 3M offenbar zahlreiche Studien mit kritischen Resultaten (Kary & Cannon, 2019). 2018 wurde gegen 3M auf Grundlage der langjährigen Ermittlungen zu den Verschmutzungen ein Klageverfahren des Staats mit Forderung einer Strafzahlung in Höhe von 5 Milliarden Dollar eingeleitet. 3M war seit 2012 nicht mehr in den RQ-Reports vertreten (Harris Insights & Analytics LLC, 2017). Im Jahr 2011 belegte 3M noch Rang 3, mit einem RQ von 82,56 (Harris Insights & Analytics LLC, 2013, S. 11).

Hinsichtlich der bei 3M vorherrschenden Unternehmenskultur wird besonders auf die Talentförderung der Mitarbeitenden abgehoben. Alle Mitarbeitenden können 15 % ihrer Arbeitszeit für Projekte verwenden, die ihnen persönlich wichtig sind. Diese Freiheit wird als Symbol des Vertrauens und der Wertschätzung verstanden. Wertschätzung ist als Leitmotiv bei 3M schon lange in der Kultur explizit verankert. Die Leitsätze aus den 40er-Jahren mit Fokus auf Vertrauen, Wertschätzung und Eigeninitiative gelten heute immer noch unverändert weiter. Bei 3M soll eine Förderung der Stärken der Mitarbeitenden im Vordergrund stehen und nicht deren Schwächen. Auch die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden wird bei 3M stark beachtet und soll über entsprechende Arbeitsmodelle gewährleistet werden (Wiegand, o. J.). Die Unternehmenskultur kann mit Bezug auf die Typologie von Cameron und Quinn als klassische Clankultur gekennzeichnet werden. In der Begriffswelt von Deal und Kennedy könnte man diese auch vereinfacht als „Harte Arbeit/Viel Spaß“-Kultur charakterisieren.

Trotz der reputationsschädigenden Effekte des Abwasserskandals konnte 3M sich nach über sechs Jahren 2017 wieder mit einem RQ von 81,50 im RQ-Report auf Rang 10 platzieren (Harris Insights & Analytics LLC, 2017).

### **Volkswagen: Abgasskandal**

Mithilfe einer Software hat Volkswagen (VW) die Abgastests seiner Autos über Jahre hinweg manipuliert. Der Skandal wurde 2015 öffentlich, als die amerikanische

Umweltbehörde dem VW-Konzern die Manipulation der Abgaswerte vorgeworfen hatte. Daraufhin gab dies der ehemalige Vorstandschef Martin Winterkorn öffentlich zu, der in Verbindung mit dem Abgasskandal zurücktreten musste. Zweifel daran, dass das Topmanagement von VW nichts von dieser Manipulation wusste, führten zu Untersuchungen und Klagen gegen den VW-Konzern und involvierter Topmanager (Steiner, 2019). Volkswagen erzielte im Jahr 2015, noch bevor der Abgasskandal sich in größerem Maße niederschlagen konnte, einen RQ von 75,21 mit der Bewertung „sehr gut“ (Harris Insights & Analytics LLC, 2016).

Die Unternehmenskultur von Volkswagen hebt auf eine starke Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen ab. Die Unternehmenskultur wurde in einem breit verankerten, gemeinschaftlichen Prozess über Jahre hinweg unter Einbindung aller Mitarbeitenden aktiv entwickelt. Prägende Werte sind Kundennähe, Effizienz und Aufrichtigkeit (Arbeitgeber-Ranking.de, 2020). Der VW-Konzern hat beim Aufarbeiten des Dieselskandals ein neues Programm „Together4Integrity“ ins Leben gerufen, welches bis 2025 im gesamten Konzern implementiert werden soll, das eine offene Unternehmenskultur in den Mittelpunkt stellt (dpa-infocom GmbH, 2018). Gemäß der Typologie von Goffee und Jones könnte man bei Volkswagen eine Gemeinschaftskultur ausmachen, die allerdings auch Elemente einer Machokultur aus der Systematik von Deal und Kennedy enthält.

In Verbindung mit der Abgasmanipulationskrise bemühte sich Volkswagen um interne Aufklärungen und eine sachbezogene professionelle Kommunikation (Buschart, 2015). In den ersten Tagen nach den Vorwürfen reagierte Volkswagen zunächst mit Sprachlosigkeit, wurde aber dann im weiteren Krisenverlauf unter Einbezug externer Kommunikationsberater zusehends offensiver und transparenter und hat auch auf der personellen Seite konsequent mit Entlassungen reagiert (Handelsblatt, 2015). Im Jahr 2016 verlor Volkswagen insgesamt 20,5 Punkte in der RQ Bewertung und landete nach dem sehr guten Reputationswert des Vorjahrs mit 54,75 Punkten nur noch auf Rang 100. Volkswagen hatte als einziges einbezogenes Unternehmen im Jahr 2016 die Reputationsbewertung „sehr schlecht“ erhalten und bei den Bewertungskriterien „Vertrauen und Respekt“ sowie „soziale Verantwortung“ besonders schlecht abgeschnitten (Harris Insights & Analytics LLC, 2016).

### **Fazit und Ergebnismatrix**

Bei allen Reputationskrisen, mit Ausnahme des Abwasserskandals der Firma 3M, lassen sich deutliche Verschlechterungen der RQ-Werte nach den fehlverhaltensbedingten Krisen feststellen. In Bezug auf 3M scheint vermutlich die zeitliche Dimension des Falles, der sich über Jahre respektive Jahrzehnte hingezogen hat, dazu beigetragen zu haben, dass keine eindeutig zuordenbaren Ausschläge beim RQ-Wert festgestellt werden konnten.

Abb. 2.4 kann entnommen werden, dass bei allen fünf betrachteten Unternehmen der RQ-Wert in Verbindung mit den illegalen Aktivitäten gesunken ist. Bei Facebook und Volkswagen sind die Einbußen bezüglich Reputation allerdings massiv größer ausgefallen. Betrachtet man die Unternehmenskulturen der beiden Reputationshauptverlierer noch

etwas eingehender, kann festgestellt werden, dass bei beiden Teilkulturen respektive Kulturelemente vorliegen, die sich wenig ergänzen und sogar *widersprüchlich* sind. So kann die Kultur von Facebook als risikobereit und kompetitiv, fordernd und ermutigend für Eigeninitiative, Innovation und kreatives Denken gekennzeichnet werden. Gleichzeitig werden aber offenbar Feedbacks vielfach nicht ernst genommen oder unterdrückt, und interne Konkurrenzkämpfe werden durch Bewertungsmechanismen verstärkt. Volkswagen hingegen weist eine Kultur auf, welche auf eine reife Organisation schließen lässt, die auf gemeinsame Ziele hin ausgerichtet ist. Dennoch ist sie von Individualisten geprägt, welche hohe Risiken eingehen, was sich nur bedingt mit der ausgeprägten Solidarität innerhalb einer reifen Organisation verbinden lässt. Widersprüchliche Kulturelemente sind bei den anderen untersuchten Fallbeispielen gering oder gar nicht erkennbar. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmenskulturen mit offensichtlich widersprüchlichen Kulturmerkmalen eventuell in höherem Maße reputationskrisenanfälliger sind als Unternehmen mit konsistenteren Kulturausprägungen. Diese Erkenntnis aus der Betrachtung der Praxisfälle fehlverhaltensbasierter Reputationskrisen kann als zusätzliches mögliches Gestaltungsprinzip in die nachfolgende Modellentwicklung zur Korruptionsprävention mit einfließen.

### 2.2.5 Modellentwicklung: Korruptionsprävention durch Unternehmenskultur

Für das nachfolgende Modell zur Krisenprävention durch Korruptionsprävention werden folgende Aktionselemente berücksichtigt:

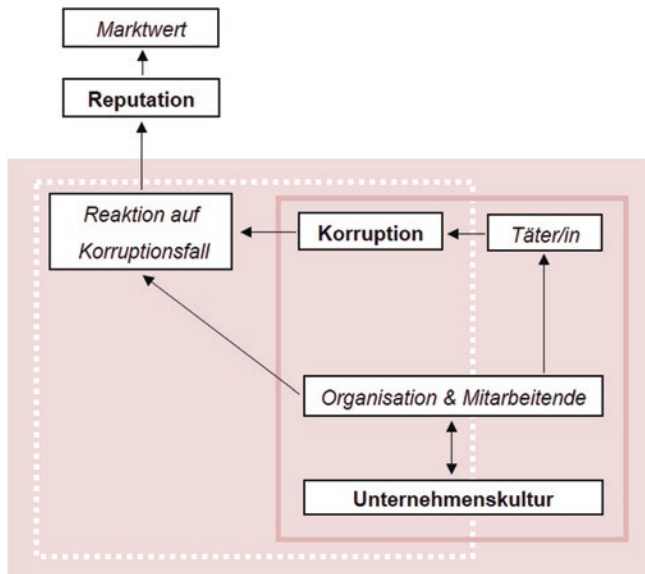
- *Das Unternehmen* – ist ökonomisch aktiv und am Prinzip der Marktwertmaximierung ausgerichtet. Steht für eine bestimmte (Soll-)Unternehmenskultur und definiert Regelungen zur Reaktion bei einem Korruptionsfall.
- *Die Organisation* – ist geprägt durch Aufbau- und Ablaufstrukturen, kulturelle Phänomene und eine Historie in der Entwicklung.
- *Die Mitarbeitenden* – sind ein zentraler Produktionsfaktor für das Unternehmen und prägen durch ihr Verhalten die Unternehmenskultur beziehungsweise setzen diese um, leben sie.
- *Der Täter/die Täterin* – betreibt Korruption.
- *Der Markt* – stellt das wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens dar.

Weiterhin werden abgeleitet aus der Literatur- und der Fallstudienanalyse sieben Annahmen aufgestellt, an denen sich das integrierte Modell zur Krisenprävention ausrichtet:

- *Annahme 1:* Das Unternehmen will den Marktwert maximieren.
- *Annahme 2:* Die Reputation eines Unternehmens beeinflusst dessen Marktwert.
- *Annahme 3:* Korruptionsfälle beeinflussen die Reputation des Unternehmens negativ.

- *Annahme 4:* Die Unternehmenskultur beeinflusst das Korruptionsvorhaben.
- *Annahme 5:* Die Unternehmenskultur entsteht durch die normativen Vorgaben innerhalb des Unternehmens und die Umsetzung durch die Mitarbeitenden.
- *Annahme 6:* Die Reaktion auf einen Korruptionsfall hat Einfluss auf die Reputation.
- *Annahme 7:* Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Reaktion und dadurch einen indirekten Einfluss auf die Reputation.

Aus den angeführten Aktionselementen und Annahmen resultiert das in Abb. 2.5 dargestellte vereinfachte Modell der Wirkungsweisen der Unternehmenskultur auf korruptes Verhalten und die Reputation. Ausgehend von der Grundorientierung eines marktwertorientierten Unternehmens und der hohen Relevanz der Reputation für den Marktwert besteht die Gefahr einer Marktwertminderung durch negative Reputationseffekte eines Korruptionsfalls. Die Unternehmenskultur, die vom Unternehmen angestrebt wird und sich auf das Verhalten der Mitarbeitenden und die Strukturen der Organisation auswirkt, beeinflusst den Täter oder die Täterin in deren Korruptionsvorhaben. Gleichzeitig wirken die Organisation mit strukturellen und informellen Gegebenheiten und das Verhalten aller Mitarbeitenden auf die Unternehmenskultur ein. Eine bestimmte Unternehmenskultur kann somit entweder korruptionsfördernd oder -mindernd wirksam werden. Kommt es zu einem Korruptionsfall, wirkt die Reaktion des Unternehmens auf den Korruptionsfall wie ein Filter oder Verstärker auf den Reputationsschaden. Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf diese Reaktion und wirkt dadurch indirekt auch auf die Reputation (vgl. Abb. 2.5).



**Abb. 2.5** Integriertes Modell zur Krisenprävention. (Quelle: eigene Darstellung)

### **Unternehmenskultur und Korruption**

Es gibt Faktoren, die Mitarbeitende dazu bringen, Korruptionsprävention zu fördern und somit zu einer Verbesserung der Resilienz des Unternehmens beizutragen. Unter anderem werden eine ethische Unternehmenskultur, die Vorbildfunktion von Führungskräften und die Kenntnis über die Erwartungen an das eigene Verhalten genannt (Rabl et al., 2016, S. 13). Hinsichtlich der Stärkung der Resilienz eines Unternehmens gelten eine innere Transparenz von Strukturen und Prozessen und der Aufbau einer Fehlerkultur als besonders bedeutsame Krisenpräventionsaspekte (Meissner & Schach, 2019, S. 14). Das integrierte Modell zeigt die Wirkungsweise der Unternehmenskultur auf eine Reduzierung der Reputationseinbußen mittels Korruptionsvermeidung auf. Es wird dabei davon ausgegangen, dass der Täter oder die Täterin durch die vorhandene Unternehmenskultur entweder positiv, aber auch negativ beeinflusst werden kann, was ein potenzielles Korruptionsvorhaben entweder fördert oder hemmt, sodass das Risiko von Reputationseinbußen erhöht oder gesenkt wird. Entsprechende Wirkungseffekte zwischen Kultur und Korruption wurden in mehreren Studien untersucht und aufgezeigt (vgl. z. B. Lainer & Kirchner, 2018; Gelbrich et al., 2016; Schneider & Bose, 2017).

### **Unternehmenskultur und Reputation**

Das Wirkungsmodell zeigt ferner den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Reputation auf, die durch kulturelle Prägung der Reaktionen bei einem eingetretenen Korruptionsfall erfolgt und filternd oder effektverstärkend wirken kann. Die Aktionselemente sind in diesem Fall die Organisation und die Mitarbeitenden, die durch die Unternehmenskultur geprägt sind. Auch die in Abschn. 2.2.4 behandelten Fallstudien deuten darauf hin, dass die Unternehmenskultur Einfluss auf die Reputation beziehungsweise mögliche Reputationsschäden haben kann. Die Analyse der Fallstudien legt nahe, dass die *Konsistenz* und gute Verankerung einer Unternehmenskultur schadenshemmend bei einer Reputationskrise wirken kann und inkonsistente Kulturelemente reputationsbezogen eher das Gegenteil bewirken. Dies ist übergreifend, aber auch in Verbindung mit den Reaktionsmustern bei einer Reputationskrise zu sehen. Kulturelle Inkonsistenz scheint auch inkonsistentes Verhalten im Krisenfall eher zu fördern. In jedem Fall hat ein Korruptionsfall auch negative Folgen für die Reputation.

Die Unternehmenskultur scheint aber Ansatzpunkte für eine Verminderung dieser Negativfolgen zu bieten. Unternehmenskulturen resilienter Unternehmen geben Stabilität und Halt in einer Krise und fördern bei den Mitarbeitenden ein Bewusstsein, eine Krise überstehen zu können. Zuversicht und eine gemeinsam angestrebte Vision über die Krise hinaus sind wichtige Elemente zur Krisenbewältigung (Meissner & Schach, 2019, S. 14). Die Unternehmenskultur hat ferner einen sehr starken Einfluss auf die Ausgestaltung der Krisenkommunikation. Hinsichtlich der Anfälligkeit für Krisen scheint einer führungsgeprägten Unternehmenskultur ebenfalls eine wichtige Rolle zuzukommen (Vetsch, 2017, S. 535 ff.). Die Unternehmenskultur hat über ihre positiven oder negativen verhaltensprägenden Wirkungen auf die Mitarbeitenden und Führungskräfte aber auch einen unmittelbaren Einfluss auf die Reputation (Considine, 2018). Die Steuerbarkeit und

Wirkungsrichtung ist jedoch nicht bei jeder Unternehmenskonstellation gleichermaßen gegeben. Je nach Kontext wirken Unternehmenskulturen anders. Während bestimmte kulturbedingte Verhaltensweisen in einem Unternehmen reputationsfördernd wirken können, können diese in einem anderen Unternehmen keine oder nur eine geringe Rolle spielen (Zinko et al., 2017, S. 90 f.).

---

## 2.3 Empirische Untersuchung

Nach der Definition grundlegender Begriffe und der Abgrenzung der interessierenden Gegenstandsbereiche Korruption, Reputation und Unternehmenskultur sowie deren Integration in einem Wirkungsmodell zu den Beziehungen zwischen diesen Elementen werden nun die Erkenntnisse der vorangehenden Analyse anhand eines eigenen empirischen Forschungsansatzes überprüft und erweitert.

### 2.3.1 Forschungsdesign

Ausgangspunkt des eigenen empirischen Forschungsansatzes sind folgende *Forschungsfragen*:

- Was heißt „Korruption“ und „Korruptionsprävention“ in der Praxis, und wie ist das Thema im Compliance Management von Unternehmen eingebunden?
- Was kann aus bekannten Korruptionsfällen für die Ausgestaltung der Korruptionsprävention gelernt werden?
- Welche Bedeutung kommt der Unternehmenskultur bei der Korruptionsprävention zu?
- Welche Bedeutung hat die Unternehmenskultur für den Reputationsschaden, der bei einer Korruptionskrise zum Tragen kommt?

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wird auf die Methoden der qualitativen Forschung zurückgegriffen. Die durchgeführte *qualitative Befragung* basiert auf leitfadenbasierten Experteninterviews, die anhand der Forschungsfragen strukturiert wurden. Es wird davon ausgegangen, dass das Wissen der Expertinnen und Experten zu einem gewissen Maß von der interviewten Person losgelöst werden kann. Eine langjährige Erfahrung zu einem spezifischen Thema wird dabei mit einer gewissen Verallgemeinerungsfähigkeit von Wissen in Verbindung gebracht. Trotzdem werden auch in Experteninterviews subjektive Aussagen getätigt und sind somit hinsichtlich ihrer Objektivität hinterfragbar (Helfferich, 2014, S. 570). In der vorliegenden Untersuchung wurden die Experten und Expertinnen in Schweizer Unternehmen und Organisationen anhand der thematischen Expertise der Fachpersonen in den Themengebieten Compliance, Recht und Human Resources ausgewählt. Es kann davon ausgegangen werden, dass Expertenwissen zu den Themen Korruption, Unternehmenskultur und Reputation von Personen, die über

Jahre hinweg Aufgaben in den genannten Themenbereichen in Unternehmen bearbeitet und geleitet haben, zu validen Erkenntnissen führen kann. Bei der Auswahl der Experten und Expertinnen war dabei nicht primär das Unternehmen, in dem diese tätig sind, ausschlaggebend, sondern deren Funktion und Erfahrung. Zur Ergänzung wurden Expertinnen und Experten für Korruptionsprävention und Krisenkommunikation aus Schweizer Organisationen herangezogen, die sich vor allem mit diesen Themengebieten befassen. Laut Akremi (2014, S. 277) gibt es bei der Stichprobengröße der qualitativen Forschung, im Gegensatz zur quantitativen Forschung, keine allgemeinen Anhaltspunkte. Die Auswertung qualitativer Daten fällt meistens aufwendiger aus, was dazu führt, dass Stichproben der qualitativen Forschung mehrheitlich kleiner sind. Bei der vorliegenden Erhebung wurden insgesamt zehn Interviews mit Expertinnen und Experten des Analysefelds geführt (vier mit HRM-, drei mit Recht/Compliance-, zwei mit Korruptions- und eines mit einer Krisenkommunikationsfachperson).

Vor der Durchführung der Interviews wurde der *Interviewleitfaden* anhand von drei Pretestbefragungen überprüft und optimiert. Die Datenerhebung wurde im Zeitraum vom 20. März 2020 bis zum 28. April 2020 durchgeführt. Die Befragten wurden direkt akquiriert. Insgesamt wurden 20 potenzielle Interviewpartner und -partnerinnen angeschrieben. Neun der angeschriebenen Personen arbeiten im Bereich Human Resource Management, sieben sind im Themengebiet Compliance und Recht tätig, und weitere vier Personen sind Fachexperten für Korruption oder Krisenkommunikation. Nach der Zusage und Terminkoordination haben die Interviewpartnerinnen und -partner den Interviewleitfaden erhalten, um sich vorzubereiten. Die Interviews wurden als Audiodatei aufgezeichnet. Aufgrund der Pandemiesituation im März und April 2020 und der Richtlinien des Bundesamts für Gesundheit BAG (2020) wurden die ursprünglich geplanten physischen Interviews telefonisch oder online via Google Meet respektive Skype for Business geführt. Diese außergewöhnliche Lage hat auch zu kurzfristigen Interviewabsagen geführt. Dennoch konnten die avisierten zehn Interviews geführt werden. Die auf Basis der leitfadengesteuerten Interviews aufgezeichneten und transkribierten Befragungsergebnisse wurden mittels der *Analysesoftware Atlas.ti* ausgewertet. Im Rahmen der deduktiven Auswertung wurden die transkribierten Interviews auf der Grundlage eines Kodierleitfadens im Analysetool thematisch anhand von Kodes und Kategorien geordnet (vgl. zum Vorgehen auch Meuser & Nagel, 2009; Mayring, 2010) und anschließend einer Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden unterzogen und das Expertinnen- und Expertenwissen unter Zuhilfenahme von Memos verdichtet und expliziert sowie theoretisch generalisiert (siehe dazu auch Meuser & Nagel, 2009, S. 477).

### 2.3.2 Ergebnisse

#### Grundlagendiskussion

Der Begriff „*Korruption*“ lässt sich, wie in Abschn. 2.2.1 bereits erwähnt, auf viele Arten definieren und mit unterschiedlichen Schwerpunkten oder Ansätzen verfeinern. Korruption

wird aber seitens der Befragten allgemein als ein Handeln, das missbräuchlich ist, verstanden, durch welches sich jemand materielle oder immaterielle Vorteile verschafft. Die Sensibilisierung für Korruption findet in Unternehmen offenbar erst seit einigen Jahren statt. Die „Korruptionsprävention“ wird von allen Experten und Expertinnen als das Vorbeugen von korrupten Handlungen verstanden. Einigkeit besteht bei den Befragten auch in Bezug auf das Verständnis von „Corporate Compliance“, das mit Regeltreue und -konformität in den Unternehmen gleichgestellt wird, auch wenn diese Abgrenzung noch als etwas vage und mit Interpretationsspielraum in Bezug auf die Konkretisierung von „Regeltreue“ wahrgenommen wird. Diesbezüglich wurden Fragen nach deren Bedeutung, Sicherstellung und Konsequenzen bei Regeluntreue aufgeworfen. Explizite Konkretisierungen dieser Fragen seien gemäß Wahrnehmung der Fachexpertinnen und -experten in den eigenen und bekannten anderen Unternehmen kaum vorhanden. Die „Reputation“ eines Unternehmens wird von den Befragten als Unternehmenswahrnehmung bei den wichtigsten Stakeholdern definiert. Relevant seien aber, vor allem auch im Krisenkontext, letztlich alle Stakeholder und nicht nur die wichtigsten.

Als wichtige Facette oder Auslegung der Reputation eines Unternehmens wurde auch dessen Reputation auf dem Arbeitsmarkt und die Attraktivität gegenüber bestehenden und potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angeführt. Beim Begriff der „Reputationskrise“ waren die Unsicherheiten einer Abgrenzung größer. Es wurden Fragen in Bezug auf den Beginn, das Ende und den Gegenstand einer Krise aufgeworfen. Die Tendenz der Begriffswahrnehmung ging dahin, dass eine Reputationskrise eine Krise sei, welche durch ein realisiertes Risiko in Form eines Ereignisses ausgelöst wurde, das einen negativen Einfluss auf die Reputation des Unternehmens hat. Reputationskrisen wurden allgemein als sehr komplexes Phänomen wahrgenommen. Bei der Begriffsbestimmung von „Unternehmenskultur“ wurden Werte, Normen und Artefakte als wichtigste Elemente einer Unternehmenskultur angeführt.

„Und diese Schlüsselwerte sind natürlich ganz, ganz maßgebend für die Unternehmenskultur. Diese widerspiegeln ja eigentlich dann auch die Unternehmenskultur.“ (Interviewpartnerin 8, 2020, D8:08)

Die Unternehmenskultur ist gemäß den Expertinnen und Experten in den meisten Unternehmen in Form von zugrunde liegenden Werten niedergeschrieben und wird den Mitarbeitenden in der Regel aktiv kommuniziert und vermittelt.

### **Korruptionsprävention in Unternehmen**

Die Korruptionsprävention ist laut den Befragten in größeren Unternehmen zumeist bei der Organisationseinheit Recht und Compliance angesiedelt. Je nach Größe oder Struktur eines Unternehmens kann diese auch in einem Ethics Office oder beim Personalwesen angegliedert sein. Wichtig sei aber der Aspekt, dass Korruptionsprävention in die gesamte *Organisation* eingebunden sein müsse. Korruptionsprävention erfolgt aus Sicht der Befragten in den Unternehmen durch E-Learnings, durch die Abgabe von Flyern und



Unterlagen sowie Informationsveranstaltungen, um die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und wichtige verhaltensrelevante Punkte wieder in Erinnerung zu rufen. Vielfach stehe in Unternehmen ein *Complianceleitfaden* zur Verfügung, an dem man sich orientieren kann. In diesem Zusammenhang wurde seitens der Befragten ein Problemfeld gesehen. Grundsätzlich diene der Complianceleitfaden zur rechtlichen Absicherung und stelle ein Orientierungsdokument für die Mitarbeitenden dar. Es lasse sich aber bezweifeln, ob ein solcher Leitfaden auch von allen Mitarbeitenden verstanden und ernst genommen werde. Einerseits seien solche Leitfäden in der Regel in einer Fachsprache geschrieben, die schwer verständlich sein kann, und andererseits führe ein Complianceleitfaden nicht automatisch zu einer Sensibilisierung für regelwidriges Verhalten. Es bestehe die Gefahr, dass Mitarbeitende den Leitfaden zwar lesen, ihn aber nicht ernst nähmen, da sie sich nicht direkt in ihrer Rolle und Verantwortung angesprochen fühlten. Zudem bestehe die Gefahr, dass wichtige Aspekte rund um die Korruptionsthematik in einem solchen Leitfaden nicht enthalten seien, da korruptes Verhalten normalerweise eher ein Randphänomen sei.

„Aber Papier ist bekanntlich geduldig. Es muss eben dann im täglichen Alltag auch umgesetzt und berücksichtigt werden.“ (*Interviewpartner 6, 2020, D6:75*)

Grundsätzlich sollte laut den befragten Personen organisatorisch sichergestellt werden, dass korruptionspräventive Weisungen auch gelesen werden und dass sich die Mitarbeitenden an die jeweiligen Regelungen halten. Ein Experte betont die Wichtigkeit der Ausdehnung des Betrachtungsfelds auch auf Kunden und vor allem Lieferanten, die ebenfalls ein regelkonformes Verhalten realisieren müssten. Ferner seien Schulungen und ein klares Aufzeigen, was erlaubt und machbar ist und was nicht, unabdingbar. Dies gelte auch für die Konsequenzen von regelwidrigem respektive korruptem Verhalten. Im Falle von *Regelverstößen* wird die Notwendigkeit des konsequenten Ergreifens von adäquaten Sanktionen gesehen. Weiter spielt es aus Sicht der Befragten eine Rolle, ob für bestimmte Mitarbeitende überhaupt Möglichkeiten zu korruptem Verhalten bestehen. Dies sei bei Weitem nicht bei allen Funktionen und Rollen der Fall. Demzufolge sollte die Korruptionsprävention auch spezifisch auf stark exponierte Funktionen und Rollen ausgerichtet sein. Das Unternehmen eines Befragten orientiert sich bei der Korruptionsprävention am ISO-Standard 19600 und baut sein *Compliancemanagementsystem* nach und nach aus. Es würden dabei Rollen und Verantwortlichkeiten definiert, und es erfolge eine stetige Kontrolle und Verbesserung der Compliance. Das Compliancemanagementsystem (vgl. Lüttmann & Rey, 2019) betone gemäß den Befragten die Bedeutung von Kommunikation und Schulungen für den Aufbau einer Compliancekultur, in der Integrität eine wichtige Stellgröße sei.

In diesem Kontext scheint der *Whistleblowingthematik* in der Unternehmenspraxis in der Wahrnehmung der Befragten eine besondere Bedeutung zuzukommen. Es wurde die Wichtigkeit einer entsprechenden Meldestelle betont und auf in den Unternehmen der Befragten existierende Whistleblowingmeldestellen verwiesen. Eine solche Meldestelle sei ein wichtiges Element für eine Krisenprävention, sofern sie korrekt betrieben werde und die Anonymität der Informanten gewährleistet werde. Ob und in welcher Form eine solche

Whistleblowingmeldestelle in einer Organisation aufgebaut werde, sei auch eine Frage der Unternehmenskultur. Viele Unternehmen seien in Bezug auf die hohe Relevanz der Thematik noch zu wenig sensibilisiert.

### **Stellenwert der Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur hat gemäß den Experten und Expertinnen sowohl im Bereich Corporate Compliance wie auch bezüglich Korruptionsprävention einen hohen Stellenwert.

„Ich muss es so sagen: Das hat eine Auswirkung auf das Korruptionsverhalten. Also, je nachdem, wie das Umfeld ist, verhält man sich anders. Das ist so. Von dieser Seite her erachte ich den Einfluss als groß. Und wenn die Unternehmenskultur einen Einfluss auf das Korruptionsverhalten hat, dann auch auf die Korruptionsprävention als Rückschluss.“ (Interviewpartner 4, 2020, D4:15)

Die Unternehmenskultur wird von den Befragten in einem engen Zusammenhang mit *Korruptionsprävention* gesehen, da Letztere die Werte der Unternehmenskultur widerspiegeln würde und ja nach den definierten Werten im Unternehmen gehandelt werden sollte. Die Unternehmenskultur sollte kompatibel zu den compliancebasierten Richtlinien und definierten Vorgehensweisen bei regelwidrigem Verhalten sein. Wie stark die compliancebasierten Werte gelebt werden und sich die Mitarbeitenden an die Richtlinien halten, sei beeinflusst von der Unternehmenskultur. Aus diesem Grund habe bei Corporate Compliance die Kultur einen hohen Stellenwert. Es wird von den Befragten auch ein Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Reputation respektive der Vermeidung von Negativschlagzeilen gesehen. Der Stellenwert und das aktive Gestalten einer *compliancekompatiblen Unternehmenskultur* sei bei größeren Publikumsgesellschaften ressourcenbedingt eher höher als bei Kleinunternehmen oder Ein-Mann-Betrieben, die im Tagesgeschäft zumeist andere Prioritäten setzen müssten.

### **Unternehmensreputation und Krisenmanagement**

Bei einem Korruptionsfall, der sich auf die Reputation auswirkt, ist laut den Befragten vor allem die Art der Reaktion maßgeblich für das Ausmaß potenzieller Reputationsschäden. Eine schnelle und sachliche Reaktion wird als wichtiges Element eines erfolgreichen Krisenmanagements genannt. Zudem sei im Korruptionsfall der Sachverhalt transparent aufzuklären, und es dürften keinesfalls Falschinformationen in Umlauf gebracht werden.

„Und das Hauptproblem ist eigentlich nicht unbedingt, dass dies passiert, sondern wie man als Firma damit umgeht. Und dass man transparent und klar genug und glaubhaft genug kommunizieren kann. Dass eben kein Reputationsschaden existiert. Und das ist vielleicht die große Kunst.“ (Interviewpartner 2, 2020, D2:38)

Um den genauen Sachverhalt aber aufzuklären zu können, bedürfe es einer richtigen Einschätzung der Situation. Gemäß den Experten und Expertinnen sei es nicht ganz einfach, die Situation rechtzeitig, richtig und gründlich einzuschätzen, da Korruptionsfälle in den

meisten Unternehmen eine Seltenheit darstellen würden und schlichtweg die Erfahrung fehle, mit solchen Situationen umzugehen. Eine *offene und transparente Kommunikation* sei der Schlüssel zum Schutz der Unternehmensreputation anlässlich eines Korruptionsfalles. Fehler sollten offen kommuniziert und nicht unter den Teppich gekehrt werden. Durch eine offensive, aktive Kommunikation könnten überkritische Medien ausgebremst werden. Dabei sei vor allem wichtig, auf welche Weise nach außen kommuniziert werde, der Inhalt sei eher sekundär. Gemäß den Befragten ist die Kommunikation also zentral für die Vermeidung von Reputationseinbußen und für das Management einer Reputationskrise. Zudem stelle sich aber, neben der Reaktion und Kommunikation in Bezug auf den aktuellen Korruptionsfall, auch das *künftige Verhalten* des Unternehmens als wichtiger Einflussfaktor für eine nachhaltige Korruptionsprävention nach der Krise heraus: Greifen die durchgeführten Maßnahmen und Veränderungen, wird dies so wahrgenommen, und hält sich das Unternehmen an seine eigenen Worte? Diese Punkte seien von großer Relevanz, um korruptionskrisenbedingte Reputationseinbußen dauerhaft möglichst gering zu halten und um das Vertrauen der Stakeholder wieder aufzubauen und zu stärken. Es brauche vor allem *Glaubhaftigkeit*.

Bei einem Korruptionsfall mit Breitenwirkung kommt der medienbasierten *Öffentlichkeitswahrnehmung* gemäß den Expertinnen und Experten eine wichtige Rolle zu. Das Ausmaß der öffentlichen Wahrnehmung und das Interesse der Gesellschaft am Korruptionsfall seien eine große Gefahr für die Unternehmensreputation. Je höher die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit sei, desto wahrscheinlicher würde es, dass das Unternehmen medial an den Pranger gestellt würde.

In Bezug auf die *Implementierung eines Krisenmanagements* nach Eintritt des kritischen Ereignisses verweisen alle Expertinnen und Experten darauf, dass das Krisenmanagement einer korruptionsbedingten Reputationskrise im Prinzip gleich sei wie das Krisenmanagement jeder anderen Krise. Die Verantwortlichkeiten seien eventuell etwas anders gelagert, aber das grundlegende Vorgehen und die empfohlenen Verhaltensweisen seien dieselben. In der Praxis würden in den meisten Krisenfällen Task Forces gebildet. Auch in einem Korruptionsfall wäre dies naheliegend und in den betrachteten Unternehmen auch so angedacht, wobei die Zusammensetzung der Task Force dann fallbezogen ausgestaltet werden müsste. Eine Reputationskrise wird seitens der Befragten aber auch als Versagen des Krisenmanagements wahrgenommen, da die Vermeidung von Reputationseinbußen durch eine Krise auch zu dessen Aufgabengebiet zähle. Einige Experten und Expertinnen sind der Meinung, dass eigentlich jede Krise eine Reputationskrise sei. Hinsichtlich des (präventiven) Krisenmanagements wird auch dessen Risikobasierung betont. *Korruptionsrisiken* seien in größeren Unternehmen wahrscheinlicher und spielten bei der Krisenprävention eine wichtigere Rolle als in kleineren Unternehmen, die nur ein geringeres Korruptionsrisiko hätten und den Vermeidungsaufwand mit der Wahrscheinlichkeit eines größeren finanziellen und/oder reputativen Schadens auch im Sinne einer Risikopriorisierung abwägen müssten.

## Unternehmenskultur und Korruption

Die Befragten sehen die drei Elemente *Korruption, Unternehmenskultur und Reputation* untereinander in enger Verbindung stehend und einen inneren Zusammenhang, eine innere Logik der Wechselwirkungen. Gemäß den Experten und Expertinnen hat die Unternehmenskultur Einfluss auf Korruptionsvorhaben und auf die Korruptionsprävention. Unterschiedliche Ausprägungen von Unternehmenskultur wirkten sich wohl auch unterschiedlich auf Korruption aus und könnten entweder korruptionsfördernd oder korruptionsmindernd sein. Die Unternehmenskultur präge das Verhalten der Mitarbeitenden und sei demnach auch relevant für eine Verhaltenssteuerung im positiven Sinne. Offene Unternehmenskulturen und Unternehmenskulturen, in denen Fehler und Kritik toleriert werden, wirken aus Sicht der Befragten korruptionsmindernd und integritätsstiftend.

„Also eine Unternehmenskultur, welche eben Korruption ernst nimmt, ist geprägt von Offenheit. Das ist eine Kultur, in welcher Fehler willkommen sind, wo Unregelmäßigkeiten gemeldet werden. Eine Null-Toleranz in Sachen Korruption, welche dann auch mit entsprechenden Maßnahmen umgesetzt werden. Wir haben beispielsweise einen entsprechenden Verhaltenskodex, ein Whistleblowingmeldeverfahren.“ (Interviewpartner 3, 2020, D3:18)

Zudem würden vorab definierte Werte einer Unternehmenskultur, die wohl nie im Widerspruch zu rechtskonformem und ethisch korrektem Handeln stünden, sich auch auf das Einhalten von Complaincerichtlinien korruptionsmindernd auswirken und die Integrität der Mitarbeitenden fördern. In diesem Zusammenhang sei es wichtig, gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen in einem Unternehmen aufzubauen und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und mit ihrer täglichen Arbeit zu fördern. Die Expertinnen und Experten sprechen in diesem Zusammenhang im Kontext einer Korruptionskrisenprävention auch von einer „*Antikorruptionskultur*“. Dagegen seien Unternehmenskulturen, in denen Misstrauen herrsche, weggeschaut werde oder führungsbedingte Ungerechtigkeitsgefühle (z. B. aufgrund hoher, intransparenter Lohnunterschiede) verbreitet seien, eher korruptionsfördernd. Auch unklare Regelungen zum Thema Korruption oder die Zentralisierung von Macht wirkt sich in der Wahrnehmung der Befragten korruptionsfördernd aus. Machtkonzentration oder gar Machtmissbrauch seien potenziell wichtige Auslöser für korruptes Verhalten.

Eine korruptionsvermeidende Unternehmenskultur könne aber nicht immer korruptes Verhalten verhindern, da dieses auch in hohem Maße vom *Subjekt des Täters oder der Täterin* abhängig sei, die über die bestehenden Werte und Normen wohl oft schwerer erreichbar seien. Wenn diese sich ungerecht behandelt fühlten, sich eventuell noch in einer finanziellen Notlage befänden und die Möglichkeiten dazu hätten, etwas Korruptes zu tun, dann könne eine korruptionshemmende Unternehmenskultur sie auch nicht davon abhalten. Diesbezüglich waren sich alle Experten und Expertinnen einig.

Diese betonen auch die Wichtigkeit der Unterscheidung von oberflächlich wahrgenommener und tatsächlich gelebter Unternehmenskultur, die sich durchaus voneinander unterscheiden könnten. Für die Vermeidung von Reputationskrisen und Korruption wird seitens der Befragten der *Führung* in der Praxis eine zentrale Rolle zugewiesen. Die Vor-

gesetzten stünden in der Verantwortung, als Vorbild zu agieren und nicht von den Mitarbeitenden etwas anderes zu verlangen als das, was man selber auch vorlebt. Zudem spiele auch hier die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Die Mitarbeitenden sollten offen und transparent mit ihrem Vorgesetzten über Fehler und Probleme reden können, ohne Angst vor Konsequenzen zu haben. Dies bedeute wiederum, analog zu den vorherigen Aussagen zur Unternehmenskultur, es brauche eine *Feedback- und Fehlerkultur*, welche den Rahmen für ein geeignetes Miteinander forme. Der Führung kommt gemäß den befragten Personen aber nicht nur bei der Korruptionsprävention eine wichtige Rolle zu, sondern auch beim Krisenmanagement nach Eintritt eines Korruptionsfalls. Wichtig sei, wie dann konkret gehandelt werde und wie und ob die Führungskraft auf eine solche Situation vorbereitet sei und sich an definierte Prozesse halte.

### **Unternehmenskultur und Reputation**

Auch ein Zusammenhang von Unternehmenskultur und *Reputationsschaden* wurde von den Expertinnen und Experten im Kontext eines Korruptionsfalls gesehen.

„Ich bin überzeugt, dass die Unternehmenskultur sowohl gegen innen (eigenes Personal) als auch gegen außen (Markt) für den Fall, dass ein Unternehmen in einen Korruptionsfall verwickelt wird, unmittelbare Auswirkungen auf die Reputation beziehungsweise auf die Behebung oder gar die Verschlimmerung des Schadens hat.“ (*Interviewpartner 1, 2020, D1:52*)

Die Befragten sehen hier bei der *Reaktion* einen engen Zusammenhang zwischen Kulturprägung und Reaktionsmustern im Krisenfall: Wer eine offene und transparente Unternehmenskultur habe und diese auch so lebe, der reagiere vermutlich bei einem öffentlichkeitswirksamen Korruptionsfall auch offen und transparent und reputationsfördernd. Umgekehrt könne man bei einer vorliegenden Misstrauenskultur im Krisenfall auch eher mit intransparentem und informationsrestriktivem Agieren rechnen.

Die *qualitativen Befragungsergebnisse* bestätigen insgesamt also weitestgehend die in der konzeptionellen Analyse vermuteten wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur, Korruption und Reputation. Die Unternehmenskultur beeinflusst die Organisation und die Mitarbeitenden, und diese wirken wiederum auf die Kulturelemente zurück. In Verbindung mit der Korruptionsprävention werden kulturbezogen von den Befragten bestimmte Werthaltungen und deren Kommunikation und Vorleben durch die Führungskräfte betont. Eine offene Kultur, die auf Vertrauen und Wertschätzung basiert, hat aus Sicht der Expertinnen und Experten eindeutig korruptionshemmende Effekte. Umgekehrt wird eine Misstrauens- und Kontrollkultur als idealer Nährboden für korruptionsanfälliges Verhalten gesehen. Dies gilt auch für Situationen, in der ein eingetretener Korruptionsfall seine reputationsschädigende Wirkung entfalten kann. Eine Unternehmenskultur mit korruptionsmindernden Merkmalen wie Ehrlichkeit und Transparenz fördert auch ein entsprechendes Verhalten bei der Krisenbewältigung und reduziert das Risiko von Reputationsschäden. Lügen und Vertuschungsaktionen hingegen, die in korruptionsfördernden Unternehmenskulturen eher wirksam werden, haben das Potenzial

für eine deutliche Erhöhung des Reputationsschadens oder verursachen diesen eventuell sogar erst. Von allen Expertinnen und Experten wird die richtige Kommunikation vor, aber auch während einer Krise als essenziell für eine Reputationsschadensbegrenzung betrachtet. Glaubwürdigkeit und das Einhalten von gemachten Versprechungen und Ankündigungen sind hier zentral. Vor der Krise heißt das erweiternd, im Sinne einer Korruptionsprävention, dass Maßnahmen zur Korruptionsvermeidung einfach und verständlich aufgezeigt werden und regelmäßig bei den Mitarbeitenden thematisiert werden müssen. Hier spielt gemäß den Befragten die Führung wiederum eine wichtige Rolle: Vorgesetzte müssen als Vorbilder handeln und mit den Mitarbeitenden auf Augenhöhe kommunizieren.

---

## 2.4 Reflexion und Ausblick

Die Erkenntnisse der qualitativen Befragung sprechen für eine gegebene *Validität* der in Abschn. 2.2.5 im integrierten Modell zur Reputationskrisenprävention abgebildeten Wirkungszusammenhänge. Konzeptionelle und empirische Analyse sprechen gleichermaßen für eine erfolgsrelevante Interdependenz von Unternehmenskultur, Korruption und Reputation. Einige Aspekte, die seitens der befragten Praktiker jedoch stärker betont wurden, legen eine *Ergänzung* des entwickelten Modells respektive seiner Kernaussagen in einigen Punkten nahe.

Im Abschn. 2.2.5 wurden folgende *Aktionselemente* angeführt, die im integrierten Modell von Bedeutung sind und durch empirisch bedingte Ergänzungen definitorisch noch leicht erweitert werden:

- *Das Unternehmen* – ist ökonomisch aktiv und am Prinzip der Marktwertmaximierung ausgerichtet. Steht für eine bestimmte (Soll-)Unternehmenskultur und definiert Regelungen zur Reaktion bei einem Korruptionsfall. ***Es legt die Rahmenbedingungen der Korruptionsprävention fest.***
- *Die Organisation* – ist geprägt durch Aufbau- und Ablaufstrukturen, kulturelle Phänomene und eine Historie in der Entwicklung.
- *Die Mitarbeitenden* – sind ein zentraler Produktionsfaktor für das Unternehmen und prägen durch ihr Verhalten die Unternehmenskultur beziehungsweise setzen diese um, leben sie.
- *Der Täter/die Täterin* – betreibt Korruption ***und wird von Faktoren aus seinem oder ihrem privaten Umfeld mit beeinflusst.***
- *Der Markt* – stellt das wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens dar.

Die Aktionselemente bleiben somit weitgehend unverändert gegeben. Beim Unternehmen scheint jedoch eine explizite Bezugnahme auf die Verantwortung für die Korruptionsprävention im Kontext der Zielsetzung der Arbeit und der Hinweise der Expertinnen und Experten sinnvoll. In Bezug auf die Täterin oder den Täter haben die Be-

fragten auf eine hohe Bedeutung von Faktoren hingewiesen, die im privaten Umfeld beziehungsweise außerhalb des strukturellen und kulturellen Einflussbereichs des Unternehmens liegen. Die Bedeutung des privaten Umfelds wird deshalb bei der Beschreibung des Aktionselements expliziert. Die beiden Ergänzungen wurden textlich hervorgehoben. Ein weiteres Ergebnis der qualitativen Befragung war die zentrale Bedeutung der Führung bzw. der Führungspersonen als Teilmenge der Mitarbeitenden. Angesichts der hohen Relevanz scheint ein gesonderter Ausweis als Aktionselement im integrierten Modell angezeigt:

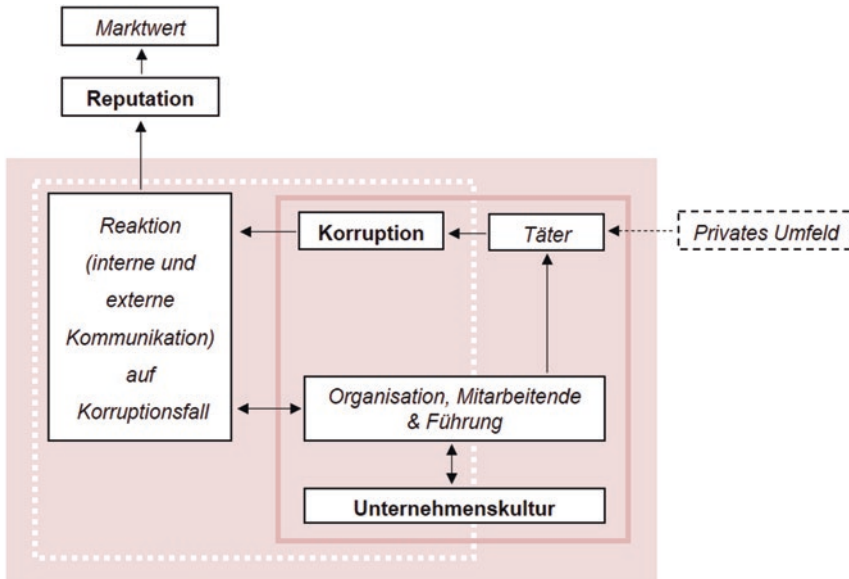
- **Die Führung** – gehört zur Gesamtheit der Mitarbeitenden. Lebt und kommuniziert die vom Unternehmen vorgegebenen Korruptionspräventionsmaßnahmen und Regelungen bei einem Korruptionsfall.

Zum Aufbau des integrierten Modells wurden zudem noch sieben Annahmen getroffen, auf denen das Modell fußt. Auch diese werden, wenn auch nur marginal, vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der qualitativen Befragung in zwei Punkten ergänzt:

- *Annahme 1:* Das Unternehmen will den Marktwert maximieren.
- *Annahme 2:* Die Reputation eines Unternehmens beeinflusst dessen Marktwert.
- *Annahme 3:* Korruptionsfälle beeinflussen die Reputation des Unternehmens negativ.
- *Annahme 4:* Die Unternehmenskultur **wird durch die Führung vorgelebt** und beeinflusst das Korruptionsvorhaben.
- *Annahme 5:* Die Unternehmenskultur entsteht durch die normativen Vorgaben innerhalb des Unternehmens und die Umsetzung durch die Mitarbeitenden.
- *Annahme 6:* Die Reaktion (**externe Kommunikation**) auf einen Korruptionsfall hat Einfluss auf die Reputation.
- *Annahme 7:* Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Reaktion und dadurch einen indirekten Einfluss auf die Reputation.

Der hohen Relevanz der Führung für die Wirksamkeit von Unternehmenskultur durch das reale Vorleben der Werte und Normen wird durch die Integration in der Annahme 4 Rechnung getragen. Zudem hat sich bei den Interviews herausgestellt, dass die Kommunikation nach außen der wichtigste reputationsrelevante Aspekt der Reaktion auf einen Korruptionsfall darstellt, sodass dies im Klammerzusatz der Annahme 6 noch hervorgehoben wird. Die Ergänzungen sind wiederum textlich hervorgehoben. In den Interviews wurde ferner deutlich, dass die interne Kommunikation bei der Bewältigung eines Korruptionsfalls einen wesentlichen, wenn auch indirekten Einfluss auf die Unternehmenskultur und damit auch die Korruptionsprävention und den Umgang mit künftigen Korruptionsfällen hat. Deshalb wurde in Erweiterung der bisherigen Perspektive noch eine achte Annahme formuliert:

- **Annahme 8:** Die Reaktion (interne Kommunikation) auf einen Korruptionsfall hat einen indirekten Einfluss auf die Unternehmenskultur.



**Abb. 2.6** Integriertes Modell zur Krisenprävention 2.0

Die Annahme 8 greift also die Wechselwirkung zwischen Reaktion im Sinne einer internen Kommunikation und den Aktionselementen Organisation und Mitarbeitende auf, die wiederum auf die Unternehmenskultur wirken.

In Abb. 2.6 wurde die Modelldarstellung aufgrund der erfolgten Ergänzungen modifiziert. Das Aktionsfeld Führung wird explizit ausgewiesen. Ferner wurde das „private Umfeld“ des Täters oder der Täterin als wichtige Einflussosphäre außerhalb des Unternehmens integriert. Im Reaktionsblock erfolgt eine Differenzierung von externer und interner Kommunikation. Die externe Kommunikation hat Einfluss auf die Reputation. Die interne Kommunikation hat Einfluss auf die Organisation und die Mitarbeitenden. Es wird also eine weitere Wechselwirkung aufgezeigt zwischen Reaktion (interne Kommunikation) und Organisation, Mitarbeitenden und Führung. Wie die Mitarbeitenden diese Informationen nach außen tragen und welche Auswirkungen dies auf die Reputation hat, wird innerhalb dieses Modells nicht näher betrachtet.

Das integrierte Modell zur Krisenvermeidung ist unverändert stark vereinfachend und bedarf weiterer empirischer Validierungsbemühungen. Von besonderem Interesse wäre dabei, wie stark der Einfluss des privaten Umfelds auf den Täter oder die Täterin im Vergleich zum Einfluss von Unternehmenskultur und Führung ausgeprägt ist. Weiterer Erkenntnisbedarf besteht hinsichtlich der Wirkeffekte von Führung mit Bezug auf Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungspersonen und eingesetzter Führungsinstrumente. Gleichgerichtet scheint im Handlungsfeld der realen Ausgestaltung der internen und externen Kommunikation noch Forschungsbedarf hinsichtlich der direkten Reputationseffekte und der Auswirkungen auf die Organisation, Mitarbeitende und Führung, und damit indirekt auch auf die Reputation, zu bestehen. Auch sind im Modell bislang ethische



und moralische Fragen ausgeklammert. Denkbar wäre etwa, dass korrupte Handlungen zwar illegal, aber moralisch legitimierbar wären, was relevant für einen potenziellen Reputationsschaden sein könnte.

Als Handlungsempfehlung für Unternehmen lässt sich aus dem integrierten Modell ableiten, dass die Unternehmenskultur auch dahingehend gestaltet werden muss, dass sie ihre korruptionspräventive Wirkung entfalten kann und dass ein Bewusstsein für deren hohe Bedeutung bei der Bewahrung der Unternehmensreputation, aber auch für die Sicherung der Reputation im Krisenfall erforderlich ist. Eine offene, transparente und vor allem konsistente Unternehmenskultur, die durch Vertrauen geprägt ist, wirkt korruptionspräventiv und somit auch resilienzfördernd. Der resilienzreduzierende Gegenentwurf einer solchen Unternehmenskultur wäre demnach ein guter Nährboden für Korruption. Unternehmen sollten in diesem Sinne ihre Unternehmenskultur kontinuierlich dahingehend überprüfen, ob die definierten Werte auch gelebt werden. In Bezug auf die Krisenprävention ist darauf zu achten, dass größere Widersprüche durch inkompatible Subkulturen oder Wertdifferenzen vermieden werden und dass stattdessen eine Konsistenz der Werte angestrebt wird. Die definierten Werte und regelkonformes Verhalten müssen seitens der Führungskräfte auf allen Ebenen vorbildhaft vorgelebt werden, und im Krisenfall muss von diesen Verantwortung übernommen werden. Ferner ist hinsichtlich der Korruptionsprävention bei den kommunikativen Maßnahmen darauf zu achten, dass diese regelmäßig, verständlich und kulturkompatibel erfolgen. In organisatorischer Hinsicht scheint vor allem bei größeren, komplexeren Unternehmen der Auf- oder Ausbau einer Whistleblowingmeldestelle eine Option. Sofern noch kein Compliancemanagementsystem etabliert wurde, ist auch dies bei größeren Unternehmen zu hinterfragen.

Generell gilt aber, dass auch ein noch so gut ausgebautes Korruptionspräventionssystem das Risiko eines Korruptionsfalls nicht vollständig ausschließen kann und dass sich die Unternehmen auf solche Fälle im Rahmen der Krisenvorbereitung einstellen und eine reputationssichernde Krisenkommunikation vordenken müssen. Insbesondere bei korruptionsbedingten Reputationskrisen gilt hierbei immer der zentrale Grundsatz „offen und ehrlich kommunizieren“.

## Interviews

- Interviewpartner 1 (2020). Recht und Compliance. Telefoninterview vom 20.03.2020.
- Interviewpartner 2 (2020). Recht und Compliance. Google-Meet-Interview vom 24.03.2020.
- Interviewpartner 3 (2020). Korruption. Telefoninterview vom 26.03.2020.
- Interviewpartner 4 (2020). Human Resources. Skype-Interview vom 27.03.2020.
- Interviewpartner 5 (2020). Korruption. Telefoninterview vom 31.03.2020.
- Interviewpartner 6 (2020). Recht und Compliance. Interview vom 03.04.2020.
- Interviewpartner 7 (2020). Krisenkommunikation. Skype-Interview vom 03.04.2020.
- Interviewpartnerin 8 (2020). Human Resources. Skype-Interview vom 16.04.2020.
- Interviewpartnerin 9 (2020). Human Resources. Skype-Interview vom 27.04.2020.
- Interviewpartnerin 10 (2020). Human Resources. Skype-Interview vom 28.04.2020.

## Literatur

- Akreml, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 265–282). Springer Fachmedien.
- Amerland, A. (2020). *Unternehmensreputation bestimmt den Marktwert*. Springer Fachmedien. <https://www.springerprofessional.de/reputationsmanagement/finanzen/unternehmensreputation-bestimmt-den-marktwert/17663948>. Zugegriffen am 13.04.2020.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Arbeitgeber-Ranking.de. (2020). *Arbeitgeber mit einer einzigartigen Unternehmenskultur*. Trendence Institut GmbH. <https://www.arbeitgeber-ranking.de/magazin/arbeitgeberwahl/arbeitgeber-einzigartige-unternehmenskultur>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Ashforth, B., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(03)25001-2).
- BAG Bundesamt für Gesundheit. (2020). *Neues Coronavirus. Empfehlungen des Bundesrates*. Bundesamt für Gesundheit BAG. <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home.html>. Zugegriffen am 29.03.2020.
- Böhm, M. (2019). „Bis sie die Welt so sahen, wie wir es wollten“. DER SPIEGEL GmbH & Co. KG. <https://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/the-great-hack-das-taugt-die-netflix-doku-zum-cambridge-analytica-skandal-a-1278161.html>. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Bräuer, D. (2017). Instrumente der Korruptionsprävention. In C. Stark (Hrsg.), *Korruptionsprävention. Klassische und ganzheitliche Ansätze*. Springer Fachmedien.
- Brooks, B. (2019). *FBI ermittelt offenbar gegen Siemens in Brasilien*. manager magazin new media GmbH. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/siemens-bestechung-in-brasilien-fbi-und-anwaelte-ermitteln-a-1268021.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Bundesamt für Polizei fedpol. (2018). *Korruption*. Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement. <https://www.fedpol.admin.ch/fedpol/de/home/kriminalitaet/korruption.html>. Zugegriffen am 03.12.2019.
- Bunnenberg, S. (2016). *Reputationsschutz in der Praxis. Die Versicherungspraxis*. DVS Deutscher Versicherungs-Schutzverband e.V. <https://reputationsrecht.de/reputationsschutz-in-der-praxis/>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- Buschart, T. (2015). *Was Winterkorn wirklich sagt – und was nicht*. manager magazin new media GmbH. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/video-martin-winterkorn-was-der-vw-chef-sagt-und-was-nicht-a-1054355.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Revised Edition. Wiley.
- Considine, W. (2018). Do the right thing. How culture affects reputation. Smart Business Akron/Canton. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=f22967cb-bf0e-4315-8914-cc08fd001596%40sdc-v-sessmgr03>. Zugegriffen am 13.04.2020.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Dolata, U. (2014). *Compliance contra Wirtschaftskriminalität: Korruption im Wandel der Zeit*. disserta. [https://books.google.ch/books?id=q6hPAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ch/books?id=q6hPAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Zugegriffen am 03.12.2019.
- dpa-infocom GmbH. (2018). *VW setzt auf offene Unternehmenskultur*. Axel Springer SE. [https://www.welt.de/newsticker/dpa\\_nt/infonline\\_nt/wirtschaft\\_nt/article177343388/VW-setzt-auf-offene-Unternehmenskultur.html](https://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infonline_nt/wirtschaft_nt/article177343388/VW-setzt-auf-offene-Unternehmenskultur.html). Zugegriffen am 11.04.2020.

- Ettl, C., Harramach, N., & Hirnschal, E. (2018). Unternehmenskultur wahrnehmen – gestalten – evaluieren: Ein Trialo. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 61–72). Springer Fachmedien.
- Field, A. M. (2006). The high cost of corruption. *The Journal of Commerce*, 29.
- Fuest, B. (2019). „Es brach das Herz“ – Ex-Mitarbeiter packen über Tesla aus. Axel Springer SE. <https://www.welt.de/wirtschaft/article187603482/Tesla-Ex-Mitarbeiter-ueben-scharfe-Kritik-an-Elon-Musk.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Gelbrich, K., Stedham, Y., & Gäthke, D. (2016). Cultural discrepancy and national corruption: Investigating the difference between cultural values and practices and its relationship to corrupt behavior. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 201.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>. Zugegriffen am 29.02.2020.
- Hale, C. (2019). *FBI investigating J&J, Siemens, GE and Philips' roles in Brazilian corruption probe: Reuters*. Questex LLC. <https://www.fiercebiotech.com/medtech/fbi-investigating-j-j-siemens-ge-and-philips-roles-brazilian-corruption-probe-reuters>. Zugegriffen am 04.12.2019.
- Handelsblatt. (2015). VW-Whistleblower steckt hinter neuen Enthüllungen. Düsseldorf. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/abgasskandal-vw-whistleblower-steckt-hinter-neuen-enthuellungen/12541244.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Handy, C. B. (1999). *Understanding organizations* (4. Aufl.). Penguin Books.
- Harris Insights & Analytics LLC. (2013). *The Harris Poll 2013 RQ summary report*. Harris Insights & Analytics LLC. <https://www.rankingthebrands.com/PDF/The%20Reputations%20of%20the%20Most%20Visible%20Companies%202013,%20Harris%20Interactive.pdf>. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Harris Insights & Analytics LLC. (2016). *The Harris poll releases annual reputation rankings for the 100 most visible companies in the U.S.* Harris Insights & Analytics LLC. <https://theharrispoll.com/the-harris-pollr-today-released-its-17th-annual-reputation-quotient-rqr-summary-report-revealing-corporate-reputation-ratings-for-the-100-most-visible-companies-in-the-u-s-as-perceived-by/>. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Harris Insights & Analytics LLC. (2017). *Harris Poll: Corporate reputation politically polarized as companies wrestle with taking a stand for their values*. Harris Insights & Analytics LLC. <https://theharrispoll.com/as-companies-wrestle-with-how-to-approach-a-divided-u-s-political-climate-new-research-from-the-harris-poll-shows-that-americans-view-the-reputations-of-some-companies-as-aligned-with-their-individu/>. Zugegriffen am 10.04.2020.
- Harris Insights & Analytics LLC. (2018). *The 2018 Harris Poll RQ® Summary Report. March 2018*. Harris Insights & Analytics LLC. [https://theharrispoll.com/wp-content/uploads/2018/12/2018-HARRIS-POLL-RQ\\_2-Summary-Report\\_FNL.pdf](https://theharrispoll.com/wp-content/uploads/2018/12/2018-HARRIS-POLL-RQ_2-Summary-Report_FNL.pdf). Zugegriffen am 10.04.2020.
- Harris Insights & Analytics LLC. (2019). *The Harris Poll annual reputation quotient*. Harris Insights & Analytics LLC. <https://theharrispoll.com/the-harris-pollr-today-released-its-17th-annual-reputation-quotient-rqr-summary-report-revealing-corporate-reputation-ratings-for-the-100-most-visible-companies-in-the-u-s-as-perceived-by/>. Zugegriffen am 04.12.2019.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18, 657–693.
- Hauschka, C. E. (2010). *Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen* (2., überarb. u. erw. Aufl.). C.H. Beck. [https://vpn1.mobile.unibas.ch/+CSCO+1h75676763663A2F2F6F7270782D6261797661722E6F7270782E7172++/Dokument?vpath=bibdata%2Fkomm%2Fhauschkahdbcc\\_2%2Fcont%2Fhauschkahdbcc.glssect1.gle.htm&pos=2&hlwords=on&documentsearch-term=elemente%20der%20compliance&Abschnittsuche=on](https://vpn1.mobile.unibas.ch/+CSCO+1h75676763663A2F2F6F7270782D6261797661722E6F7270782E7172++/Dokument?vpath=bibdata%2Fkomm%2Fhauschkahdbcc_2%2Fcont%2Fhauschkahdbcc.glssect1.gle.htm&pos=2&hlwords=on&documentsearch-term=elemente%20der%20compliance&Abschnittsuche=on). Zugegriffen am 29.03.2020.

- Heinzelmann, R. (2019). *Corporate Compliance*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. [https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/corporate-compliance\\_230130\\_441202.html](https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/corporate-compliance_230130_441202.html). Zugegriffen am 24.02.2020.
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer Fachmedien.
- Helm, S. (2007). *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität* (1. Aufl.). Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. Aufl.). Sage Publications.
- Holzmann, R. (2016). *Betrug und Korruption im Experiment. Ansätze für ein evidenzbasiertes Compliance-Management*. Springer Fachmedien.
- Ingenhoff, D., & Röttiger, E. (2008). Issues Management. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 323–354). GWV Fachverlage GmbH.
- Jacobsen, N. (2019). *Elon Musks Twitter-Show: Marketingwunder Tesla gerät in Turbulenzen*. Georg Altroge Vi.S.d.P. <https://www.absatzwirtschaft.de/elon-musks-twitter-show-marketingwunder-tesla-geraet-in-turbulenzen-153792/>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Johnson & Johnson. (2020a). J&J Unternehmenskultur. Zug. <http://www.jnj.ch/karriere/unternehmenskultur.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Johnson & Johnson. (2020b). Jobs bei J&J. Zug. <http://www.jnj.ch/karriere/jobs-bei-jj.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Kary, T., & Cannon, C. (2019). *Cancer-linked chemicals manufactured by 3M are turning up in drinking water*. Bloomberg Finance L.P. <https://www.bloomberg.com/graphics/2018-3m-groundwater-pollution-problem/>. Zugegriffen am 04.12.2019.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press. [https://books.google.ch/books/about/Corporate\\_culture\\_and\\_performance.html?id=5WKIAAAIAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.ch/books/about/Corporate_culture_and_performance.html?id=5WKIAAAIAAJ&redir_esc=y). Zugegriffen am 03.12.2019.
- Krystek, U. (2007). Strategische Früherkennung. *ZfCM Controlling & Management*, 2, 50–58.
- Kugoth, J. (2017). *Mit dieser Unternehmenskultur wurde Facebook groß*. Vertical Media GmbH. <https://www.gruenderszene.de/karriere/mit-dieser-unternehmenskultur-wurde-facebook-gross?interstitial>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Küng, C. (2020). First Principle Thinking: Reputationsmanagement fördert die Resilienz des Rufes und sorgt für mehr Verantwortung. Hünenberg. CRO.SWISS. <https://www.cro.swiss/first-principle-thinking-in-reputation/>. Zugegriffen am 20.03.2021.
- Lainer, C., & Kirchner, M. (2018). Corruption and culture: Empirical analyses of long-term ingulden and corrupt systems. *Interdisciplinary Journal on Risk and Society*, 38(2), 30–43.
- Langer, M.-A. (2019). US-Aufsichtsbehörde straft Facebook mit Rekordbusse. Neue Zürcher Zeitung. Zürich. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/facebook-vor-milliardenvergleich-wegen-datenschutz-skandalen-ld.1495737>. Zugegriffen am 31.05.2020.
- Lee, T. B. (2019). SEC declares war on Elon Musk after another misleading tweet. *Ars Technica*. <https://arstechnica.com/cars/2019/02/elon-musk-is-in-trouble-with-the-sec-over-his-tweets-again/>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Lüttmann, P., & Rey, A. (2019). *Compliance: ISO 19600 kommt im neuen Kleid daher*. Galedia Fachmedien AG. <https://www.m-q.ch/compliance-iso%e2%80%8919600-kommt-im-neuen-kleid-daher/>. Zugegriffen am 07.05.2020.

- manager magazin. (2015). *Athen macht Ex-Siemens-Managern den Prozess*. manager magazin. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/nach-schmieregeldskandal-prozess-gegen-ex-siemens-manager-in-athen-a-1064723.html>. Zugegriffen am 03.12.2019.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601–613). VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- Meissner, J. (2019). Die Rolle der Unternehmenskommunikation im Integralen Risikomanagement. Vom Wunsch zur Wirklichkeit: Kommunikatoren mit Managementfunktion. In J. Meissner & A. Schach (Hrsg.), *Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis*. Springer Fachmedien.
- Meissner, J., & Schach, A. (2019). *Professionelle Krisenkommunikation: Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis*. Springer Fachmedien.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (1. Aufl., S. 465–480). Springer VS.
- Muche, S. (2008). *Corporate Citizenship und Korruption. Ein systematisches Konzept und Unternehmensverantwortung* (1. Aufl.). Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Peters, P. (Hrsg.). (2011). *Reputationsmanagement im Social Web. Risiken und Chancen von Social Media für Unternehmen, Reputation und Kommunikation*. Social Media.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., JR. (2006). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Collins Business Essentials.
- Pies, I. (2003). *Diagnose und Therapie aus wirtschaftsethischer Sicht*. In: Matthias Vollet (Hrsg.): *Korruption. Interdisziplinäre Zugänge zu einem komplexen Phänomen* (1. Aufl.). Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Quadriga Media Berlin GmbH. (2019). Tesla-Chef Musk verkündet Abschied von Twitter. Berlin. <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/tesla-chef-musk-verkuendet-abschied-von-twitter-1086744616>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Rabl, T., Werner, A., & Albrecht, M (2016). Herausforderung Korruptionsprävention in KMU meistern. Technische Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern. [https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung\\_KorruptionsPRÄVENTION\\_in\\_KMU\\_meistern.pdf](https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung_KorruptionsPRÄVENTION_in_KMU_meistern.pdf). Zugegriffen am 03.12.2019.
- Romeike, F. (2018). *Risikomanagement*. Springer Fachmedien.
- Rosoff, M. (2018). Facebook is facing its biggest test ever – And its lack of leadership could sink the company. CNBC LLC. <https://www.cnbc.com/2018/03/18/facebook-failing-zuckerberg-and-sandberg-absent-commentary.html>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Aufl.). Jossey-Bass. <https://learning.oreilly.com/library/view/organizational-culture-and/9780470190609/ch01.html>. Zugegriffen am 26.02.2020.
- Schneider, P., & Bose, G. (2017). Organizational cultures of corruption. *Journal of Public Economic Theory*, 19(1), 59–80.
- Schurter, D. (2018). Facebook steht vor dem Super-GAU – das musst du wissen. watson % Fixpunkt AG. Zürich. <https://www.watson.ch/international/digital/846624174-facebook-steht-vor-dem-super-gau-das-musst-du-wissen>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Sieler, C. (2009). Reputationsrisikomanagement. Reputationsrisiken als Handlungsfeld im Enterprise Risk Management. In R. M. Hilz-Ward & O. Everling (Hrsg.), *Risk performance management* (1. Aufl.). GWV Fachverlage GmbH.

- SRF Schweizer Radio und Fernsehen. (2018). Facebook erhält Höchststrafe im Datenskandal. SRF Schweizer Radio und Fernsehen, Zürich. <https://www.srf.ch/news/international/cambridge-analytica-skandal-facebook-erhaelt-hoechststrafe-im-datenskandal>. Zugegriffen am 04.12.2019.
- Steiner, C. (2019). Hunderttausende geprellte Kunden nehmen es mit VW auf – der grosse Musterprozess in der Übersicht. Was hat den Dieselskandal ausgelöst? Neue Zürcher Zeitung, Zürich. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/470000-geprellte-kunden-nehmen-es-mit-vw-auf-der-grosse-musterprozess-in-der-uebersicht-ld.1512256#subtitle-was-hat-den-dieselskandal-ausgel-st-second>. Zugegriffen am 08.03.2020.
- Strobl, H. (2018). Das Six-Pack-Plus-Modell: Instrument zur zielorientierten Gestaltung von Unternehmenskultur von innen heraus. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 125–144). Springer Fachmedien.
- The RepTrak Company. (2019). *Winning in the new reputation economy. 2019 Global RepTrak*. The RepTrak Company. [https://ri.reptrak.com/hubfs/\\_PDF/Global%202019\\_FINAL\\_March4.pdf](https://ri.reptrak.com/hubfs/_PDF/Global%202019_FINAL_March4.pdf). Zugegriffen am 10.04.2020.
- Transparency International Schweiz. (2015). *Korruption in der Schweiz. Einführung in die Rechtsgrundlagen und Risikobereiche*. Transparency International Schweiz. [https://transparency.ch/wp-content/uploads/2017/08/Korruption\\_in\\_der\\_Schweiz\\_Einfuehrung\\_in\\_die\\_Rechtsgrundlagen\\_2015.pdf](https://transparency.ch/wp-content/uploads/2017/08/Korruption_in_der_Schweiz_Einfuehrung_in_die_Rechtsgrundlagen_2015.pdf). Zugegriffen am 03.12.2019.
- Vetsch, C. (2017). *Internationale Krisen-Public Relations. Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im transkulturellen Kontext*. Springer Fachmedien.
- Weck, A. (2017). *Facebooks HR-Chefin erklärt 5 wichtige Grundsätze der erfolgreichen Unternehmenskultur*. yeebase media GmbH. <https://t3n.de/news/facebook-unternehmenskultur-839736/>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Weck, A. (2020). *Das ist Teslas geleaktes Mitarbeiter-Handbuch – ein Experte findet klare Worte*. yeebase media GmbH. <https://t3n.de/news/tesla-mitarbeiter-handbuch-leak-1254511/>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Wiedmann, K.-P. (2012). *Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputationsmanagementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung*. Springer Fachmedien.
- Wiegand, E. (o. J.). 3M: Von Wertschätzung und Vertrauen. Werte und Wandel gUG, Düsseldorf. <https://werteundwandel.de/inhalte/3m-von-wertschaetzung-und-vertrauen/>. Zugegriffen am 11.04.2020..
- Winner, M. (2019). *Zuckerbergs Sekte: Facebooks scheinheilige Unternehmenskultur*. OnlineMarketing.de GmbH. <https://onlinemarketing.de/jobs/artikel/zuckerbergs-sekte-facebook-scheinheilige-unternehmenskultur>. Zugegriffen am 11.04.2020.
- Wüst, C., & Kreutzer, R. T. (Hrsg.). (2012). *Corporate Reputation Management. Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg*. Springer Fachmedien.
- Zentes, U. C. (2017). *Das Sieben-Säulen-Modell der Korruptionsprävention. Leitfaden zum Aufbau eines unternehmensinternen Anti-Korruptionsprogramms*. Springer Fachmedien.
- Zerfass, A., & Piwinger, M. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (2., vollständig überarbeitete. Aufl.). Springer Fachmedien.
- Zinko, R., Furner, Z. Z., Hunt, J., & Dalton, A. (2017). Establishing a reputation. *Journal of Employment Counseling*, 54, 87–96.

**Adrienne Perucca**, MSc. Berufsbegleitendes Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate/Business Development und davor Bachelorstudium in Betriebswirtschaft mit Vertiefung in Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik der Krisenvermeidung und Reputation in Organisationen. Mehrjährige Tätigkeit als Projektmanagerin bei der Galenica AG.

**Prof. Dr. Jochen Schellinger**. Vizerektor Lehre der Berner Fachhochschule. Davor Studiengangsleiter Master of Science in Business Administration mit Vertiefung Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule.

[jochen.schellinger@bfh.ch](mailto:jochen.schellinger@bfh.ch)

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

