



## Effektive Prävention ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen – Eine fallbasierte Untersuchung in Deutschland und den USA

Sonja Anna-Maria Hammel  
*Ludwig-Maximilians-Universität München*

### Abstract

Unternehmen geraten schon lange nicht mehr nur mit positiven Meldungen in die Schlagzeilen der Presse. Unternehmen sind Organisationen, die sich aus Menschen zusammensetzen. Menschen treffen zuweilen ethisch-moralisch bedenkliche Entscheidungen, lassen sich z.B. zu korruptem oder betrügerischem Verhalten hinreißen. Solch ein Verhalten kann sich, auf die gesamte Organisation bezogen, über Prozesse positiver Rückkopplungseffekte, zu starren Strukturen und festgefahrenen Verhaltensmustern entwickeln. Einmal festgefahrene Strukturen können auf Dauer nur noch durch ein Aufrütteln des ganzen Unternehmens, z.B. in Form einer Unternehmenskrise, aufgebrochen werden. Diese Schilderung spiegelt eine ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrise aus der Perspektive der Theorie Organisationaler Pfadabhängigkeit wider.

Mittels einer fallbasierten Untersuchung selektierter DAX 30- und Dow Jones 30-Krisenfälle im Zeitraum von 1988 bis 2014 schafft diese explorative Arbeit ein tieferes Verständnis ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen. Eine integrierte Betrachtung ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen und der Theorie Organisationaler Pfadabhängigkeit soll Ansatzpunkte für eine effektive Prävention dieser Krisen liefern. Zu diesem Zweck wird eine vergleichende Analyse besonders für diese Art von Unternehmenskrisen anfälliger bzw. unanfälliger Unternehmen durchgeführt. Dabei werden Maßnahmen wie Reputationsmanagement, Corporate Governance oder Compliance-Programme etc. auf ihre Eignung als Krisenpräventionsmaßnahmen untersucht.

Die vorliegende Arbeit liefert wertvolle Erkenntnisse zum Verständnis ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen. Abgeleitet werden darüber hinaus qualitative Ansätze für ein Pfadbrecen, d.h. das Nutzen einer solchen Unternehmenskrise als Chance, um mit festgefahrenen Strukturen und Verhaltensweisen, also dem Pfad, zu brechen, um künftige ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen zu vermeiden.

**Keywords:** Prävention von Unternehmenskrisen, Krisenmanagement, Organisationale Pfadabhängigkeit, Qualitative Untersuchung (USA/ Deutschland)

### 1. Einleitung und Ziele der wissenschaftlichen Arbeit

*“When written in Chinese, the word crisis is composed of two characters – one represents danger, and the other represents opportunity.” (John F. Kennedy, 1959 (Kennedy, 2014))*

Dieses Zitat stammt aus einer Ansprache des US-amerikanischen Präsidenten John F. Kennedy, die er 1959 am United Negro College Fund in Indianapolis hielt. Die Botschaft ist offensichtlich: Eine Krise birgt nicht nur Gefahren. Eine Krise kann eine Chance bzw. eine Möglichkeit sein, neue und bessere Pfade einzuschlagen.

Diese Botschaft würden auch einige der großen Unternehmen unterschreiben, die schon einmal eine Unternehmenskrise durchlaufen haben. In den ersten Phasen der Krise, im Zuge des ersten Aufwallens eventueller Entdeckungen, Anschuldigungen oder sonstiger prekärer Enthüllungen, dominiert sicherlich die Wahrnehmungskomponente einer Krise als Gefahr. Werden jedoch wertvolle Erkenntnisse im Hinblick auf künftige Präventionsmaßnahmen aus solchen Vorkommnissen gezogen, so verlagert sich die Wahrnehmung der Krise möglicherweise hin zur positiven Sicht: Die Krise als Chance.

Ob aktuell der ADAC oder aus vergangenen Jahren Siemens, MAN oder VW – es scheint als sei jedes große Un-

ternehmen zumindest einmal Opfer seiner eigenen Vergangenheit geworden. Am Anfang dieser Unternehmenskrisen standen häufig ethisch-moralisch bedenkliche Entscheidungen entsprechender Entscheidungsträger wie Ressortvorstände oder andere Verantwortliche. Andererseits existieren Unternehmen, um die es krisentechnisch sehr still ist, die ohne in der Öffentlichkeit diskutierte Krisen ihren Platz in der Unternehmenslandschaft behaupten. Die Frage nach den Unterschieden solcher Unternehmen, die eher häufig aufgrund ethisch-moralisch bedenklicher Handlungen in der Öffentlichkeit präsent sind und solchen, die entweder über sehr große Zeiträume krisenfrei sind oder als Reaktion auf eine Krise Maßnahmen ergriffen haben, sodass sie darauffolgend krisenfrei sind, indiziert ein spannendes und relativ wenig untersuchtes Forschungsgebiet.

An dieser Stelle soll die vorliegende Arbeit ansetzen. Es gilt herauszufinden, wie sich relativ krisenunanfällige Unternehmen in ihren Krisenpräventionsmechanismen von den eher häufig krisengeplagten Unternehmen unterscheiden. Des Weiteren wird der Frage potenzieller Präventionsmechanismen ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen nachgegangen, welche bereits andere Autoren für Unternehmenskrisen im Allgemeinen erörtert haben (vgl. z.B. Coombs und Holladay, 2002).

Untersucht werden ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen vor dem theoretischen Hintergrund der Pfadabhängigkeit. Der Schwerpunkt der Pfadabhängigkeitsforschung beschäftigt sich im Ursprung mit technologisch orientierten Märkten und Unternehmen. Es existiert jedoch auch einige auf die Sozialwissenschaften angewandte Forschungsliteratur (vgl. z.B. Schreyögg et al., 2003; Sydow et al., 2009), auf welche diese Arbeit aufbaut. Bezugnehmend auf die Theorie pfadabhängiger Unternehmen wird untersucht, ob die analysierten deutschen und amerikanischen Fälle ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen Kennzeichen einer Pfadabhängigkeit aufweisen. Diese Untersuchung soll beantworten, ob und inwieweit pfadabhängige Prozesse ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen beeinflussen. Einen Schritt weitergehend wird beleuchtet, inwiefern sich Mechanismen wie Reputationsmanagement oder Corporate Governance Strukturen eignen, um mit „eingebraunten Strukturen“ zu brechen und damit effektive Krisenprävention zu betreiben.

Nach der Einleitung und der Darlegung der Ziele der Arbeit in Abschnitt eins, widmet sich Abschnitt zwei der theoretischen Fundierung. Zum einen wird das Verständnis einer ethisch-moralisch bedingten Unternehmenskrise hergeleitet. Zum anderen soll ein fundiertes Verständnis Organisationaler Pfadabhängigkeit nach Sydow et al. (2009) geschaffen werden. Abschnitt zwei liefert abschließend eine Idee der Integration der bislang kaum gemeinsam untersuchten Forschungsgebiete zu Unternehmenskrisen einerseits und Organisationaler Pfadabhängigkeit andererseits.

Der dritte Abschnitt erzählt zu Beginn die methodische Entstehungsgeschichte dieser Arbeit. Er liefert eine strukturierte Beschreibung des Vorgehens bei der fallbasierten Analyse relevanter Krisenfälle. Es wird dargestellt, wie die re-

levanten Krisenfälle identifiziert und anschließend kategorisiert und bewertet wurden. In Abschnitt drei werden daran anschließend die Fälle ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen für Deutschland anhand der DAX 30- und für die USA anhand der Dow Jones 30-Unternehmen untersucht. Schwerpunkt der Analyse ist dabei herauszufinden, in welchen Maßnahmen sich krisenanfällige von relativ krisenresistenten Unternehmen unterscheiden. Ebenso wird in diesem Kapitel ein Bezug zum Fundament der Pfadabhängigkeitstheorie hergestellt. Die identifizierten Krisenfälle werden dahingehend untersucht, inwieweit sich bei den krisenintensiven Unternehmen Hinweise auf eine historisch gewachsene Pfadabhängigkeit finden lassen. Der Abschnitt endet mit einer vergleichenden Betrachtung deutscher und amerikanischer Ergebnisse.

In Abschnitt vier werden die eigenen Ergebnisse noch einmal zusammengefasst dargestellt, strategische Implikationen diskutiert, Anregungen für weitere Forschungsanstrengungen gegeben sowie Limitationen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt. Kapitel fünf rundet die Arbeit mit einer Konklusion ab.

## 2. Theoretische Einbettung des Forschungsthemas

Die vorliegende Arbeit liefert einen Beitrag zur Integration bisher unabhängiger Forschungsfelder. Um die Integration sukzessive aufzubauen, sollen zuerst beide Themenbereiche einzeln vorgestellt werden. Abschnitt 2.3 widmet sich abschließend einer Integrationsidee beider Forschungsfelder.

### 2.1. Forschung zu Unternehmenskrisen

Das Feld der Unternehmenskrisen wurde bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts etabliert und erlebte zu Zeiten der Weltwirtschaftskrise einen ersten Höhepunkt. Eine umfangreiche Auseinandersetzung erfuhr das wissenschaftliche Forschungsfeld jedoch im Zeitraum der zweiten Hälfte der 1970er bis in die Mitte der 1980er Jahre (vgl. Rösen, 2009: S. 44). Im Folgenden wird zuerst der allgemeine Forschungsstand, bzw. ein themenrelevanter Auszug, wiedergegeben, wobei nach einer Definition vor allem auf mögliche Kategorisierungsschemata von Arten und Ursachen einer Unternehmenskrise eingegangen wird. Anschließend wird der Fokus auf ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen erläutert.

#### 2.1.1. Definition, Arten & Ursachen einer Unternehmenskrise

##### Definition

Die Vielfalt an Definitionen einer Unternehmenskrise spiegelt die oft unterschiedlichen Forschungsstränge und -Schwerpunkte zu diesem Thema wider (vgl. z.B. Shrivastava und Mitroff, 1987: S. 5, Mitroff et al., 1987, Sohn und Lariscy, 2014: S. 23). Definitionen wachsen häufig auch in Abhängigkeit von der behandelten Phase einer Unternehmenskrise innerhalb des „Krisenprozesses“. Je nach betrachteter Phase betonen die aus den jeweiligen wissenschaftlichen Werken stammenden Definitionen andere Teilaspekte einer Krise.

Coombs (2007a) charakterisiert, eine Unternehmenskrise als Prozess darstellend, einen „Crisis Management Life Cycle“, welcher drei Phasen einer Unternehmenskrise unterscheidet (siehe Abbildung 1). Hinter dieser Strukturierung verbirgt sich das Verständnis, dass in den verschiedenen Phasen einer Unternehmenskrise unterschiedliche Maßnahmen angemessen sind. Eine Unternehmenskrise in dieser Arbeit soll verstanden werden als eine „major catastrophe that may occur [either naturally or] as a result of human error, intervention or even malicious intent. It can include tangible devastation, such as the destruction of lives or assets, or intangible devastation, such as the loss of an organization’s credibility or other reputational damage“ (Argenti, 2007: S. 213). Für Argenti weist eine Krise damit einen unvorhersehbaren Charakter auf. Eine Abschätzung der Entwicklung einer Unternehmenskrise wird als extrem schwierig erachtet. Neben Ursachen und der Entwicklung einer Unternehmenskrise werden auch mögliche Folgen in der Definition erwähnt. Diese können „greifbar“ oder „ungreifbar“ sein – sie sind demnach keineswegs immer messbar, denn auch Schäden der Unternehmensreputation sind potenzielle Folgen. Unternehmensreputation meint in diesem Zusammenhang die „aggregate evaluation stakeholders make about how well an organization is meeting stakeholder expectations based on its past behaviors“ (Coombs, 2007b: S. 164).

Wie bereits der Titel der Arbeit zum Ausdruck bringt, liegt das Augenmerk, bezugnehmend auf Coombs Crisis Management Life Cycle, vor allem auf der ersten Phase einer Unternehmenskrise. Um jedoch ein ganzheitliches Bild des von Coombs charakterisierten Crisis Management Life Cycle und ein detaillierteres Verständnis der Pre-Crisis Phase zu bekommen, wird nun ein kurzer Überblick der einzelnen Phasen gegeben.

#### Pre-Crisis

Unternehmenskrisen weisen meist einen prozesshaften Charakter auf. Sie sind Entwicklungen, die sich durch erste Anzeichen ankündigen und mit der Zeit ihren vernichtenden Charakter entfalten. Je später eine Krise erkannt wird, umso größer ist die Gefahr, die durch sie droht. Positiv formuliert bedeutet dies, dass bei frühem Erkennen durch geeignete Maßnahmen gegengelenkt werden kann. Eventuell wird das Unternehmen durch eine Krise gestärkt hervorgehen (vgl. Jossé und Ziegelmeyer, 2013: S. 80). Diese Pre-Crisis Phase beschreibt alle Aspekte einer Krise bzw. einer Krisenkommunikation, welche der eigentlichen Krise vorausgehen. Aufgezeigte Handlungsmöglichkeiten beziehen sich dabei hauptsächlich auf drei Felder (vgl. Coombs, 2007a: S. 2):

Im Zuge der signal detection entwickelt die Organisation ein Bewusstsein für eine potenzielle Krise. Die Analyse relevanter Informationen ermöglicht es der Organisation, Anzeichen einer potenziellen Krisensituation zu erkennen. Mithilfe des Bewusstseins über Warnsignale können manche Krisensituationen frühzeitig erkannt und bestenfalls vermieden werden (vgl. Gammelmark, 2011: S. 9).

Hat das Unternehmen eine potenzielle Krise anhand bestimmter Warnsignale erkannt, sollten schnellstmöglich (auf Stufe 2) alle zur Prävention nötigen Maßnahmen ergriffen

werden, um die potenziellen Gefahren der durch die Warnsignale identifizierten Situation zu reduzieren/ abzuwenden. Eine effektive Krisenvermeidung stellt den Idealfall dar. Es gelingt einem Unternehmen nicht immer, eine sich abzeichnende Unternehmenskrise zu vermeiden. Hier setzt die dritte Stufe an – die Krisenvorbereitung. Auf dieser Stufe geht es vor allem um das Bewusstsein des Unternehmens, dass nicht alle Krisen vermeidbar sind. Diese Einsicht macht es jedoch umso nötiger, stets auf eine Unternehmenskrise vorbereitet zu sein (vgl. Gammelmark, 2011: S. 9).

#### Crisis

Die Phase der eigentlichen Krise besteht aus den zwei Stufen:

Der erste Schritt eines Unternehmens in der Krise ist ihre Anerkennung. Neben allen Warnsignalen wird dem Unternehmen in dieser Situation klar, dass es sich in der Krise befindet. Zu diesem Zeitpunkt erkennen auch Stakeholder, dass das Unternehmen in der Krise steckt und es gilt nun Schadensbegrenzung zu betreiben, was zur zweiten Stufe führt. An dieser Stelle sollte das Unternehmen alle nötigen und möglichen Handlungen ergreifen, um die Krisensituation einzudämmen. Dabei ist es u.a. wichtig, die Art der Krise (dazu mehr unter Abschnitt 2.1.1.2) zu berücksichtigen, um entsprechend passende Gegenmaßnahmen zu ergreifen (vgl. Gammelmark, 2011: S. 10).

#### Post-Crisis

In dieser Phase kehrt das Unternehmen zum Alltagsgeschäft zurück, jedoch muss es sich zuerst von allen (Nach-) Wirkungen der Krise erholen (1. Stufe recovery), um in einer nächsten Stufe die wichtigsten „Lessons Learned“ aus der bewältigten Krise abzuleiten (vgl. Coombs, 2007a: S. 9). Ergebnisse dieses Nachbearbeitungsprozesses sind Erkenntnisse über mögliche Vorbereitungsmaßnahmen für weitere potenzielle Krisen. Diese Phase dient also vor allem der Sicherstellung, dass die Krise tatsächlich beendet ist und die Unternehmensreputation nicht weiter durch die vergangene Krisensituation beschädigt wird (vgl. Gammelmark, 2011: S. 10).

Bezugnehmend auf die unterschiedlichen Phasen einer Unternehmenskrise konzentriert sich die Literatur vor allem auf die Untersuchung von Krisensituationen selbst bzw. auf die Phase danach. Eine Argumentation aus dieser retrospektiv-orientierten Perspektive vermag jedoch über einen geringfügigen Wert bezüglich der Verbesserung des Managements zukünftiger Krisen (vgl. Topper und Lagadec, 2013: S. 4). Betrachtet man Unternehmenskrisen jedoch wie Kahn et al. als „shock waves sent through systems“ (Kahn et al., 2013: S. 378), so bekommt der Auslöser solcher Schocks eine relativ größere Bedeutung im Hinblick auf die Prävention künftiger Krisen.

#### Arten und Verlauf

Auch bei der Typisierung von Unternehmenskrisen bietet die Literatur unzählige Möglichkeiten. Unterscheidungen finden sich gegliedert nach

- der rechtlichen Bedeutung (betriebswirtschaftliche vs. rechtliche Krise)

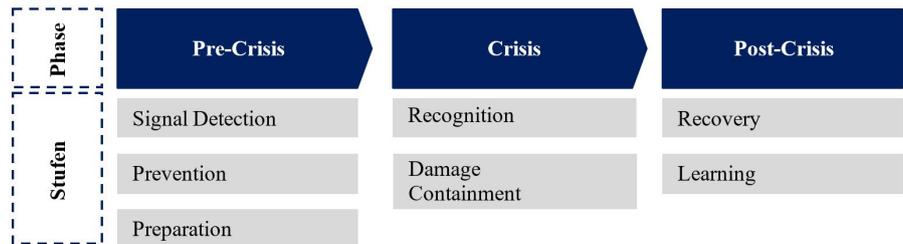


Abbildung 1: Crisis Management Life Cycle nach Coombs, 2007a (Quelle: eigene Darstellung)

- der Phase im Unternehmensentwicklungsprozess (Gründungskrise vs. Wachstumskrise vs. Stagnations-/ Schrumpfungskrise)
- dem Grad der Beeinflussbarkeit (potenzielle vs. latente vs. akute Krise)
- der Ursache (exogene vs. endogene Krise)
- dem auslösenden Unternehmensbereich (Krise einzelner leistungswirtschaftlicher Bereiche vs. finanzwirtschaftliche Krise vs. organisatorische Krise)
- den bedrohten Unternehmenspotentialen (Liquiditäts- vs. Erfolgs- / Rentabilitäts- vs. Produkt- / Absatz- vs. Strategische Krise) (vgl. LÜBECK, 2014 Steuerberater Rechtsanwälte GbR, 2014).

Im weiteren Verlauf wird sich vor allem auf die zuletzt genannte Kategorisierung bezogen, daher werden deren einzelne Stufen noch detaillierter erläutert. Eine Unternehmenskrise kann dabei mit einem Eisberg verbildlicht werden. Diese Assoziation bringt zum Ausdruck, dass dem Betrachter das eigentliche Ausmaß der Unternehmenskrise oft verborgen bleibt (vgl. Arnold, 2010: S.33), was in Abbildung 2 zu erkennen ist. **Sichtbare Krise**

Lange vor der akuten Krisengefährdung wird für Insider eine drohende Liquiditätskrise sichtbar. In Wirklichkeit ist die Liquiditätskrise das Ergebnis einer dahinter liegenden andauernden Erfolgskrise. Vor der Liquiditätskrise durchläuft ein Unternehmen eine Erfolgs- / Rentabilitätskrise. Es kann die operativen Zahlungsverpflichtungen zwar noch erfüllen. Nachfragerückgänge, Preisverfall und Kostensteigerungen haben jedoch schon zu Gewinneinbrüchen oder Verlusten geführt, und notwendige Investitionen oder Sozialpläne können nicht mehr finanziert werden. Grund für eine Erfolgskrise kann eine Produkt- und Absatzkrise sein. Sie wird durch einen Rückgang der Umsatzerlöse, eine Zunahme der Vorratsbestände oder eine Unterauslastung der Produktionskapazitäten und einer damit einhergehenden Ergebnis- und Liquiditätsverschlechterung erkennbar (vgl. Arnold, 2010: S. 33).

#### Unsichtbare Krise

Eine Strategische Krise steht häufig am Beginn vieler Krisen und Insolvenzen. Typische Symptome sind eine anfängliche Fehlentscheidung, andauernde Konflikte, Polarisierungen und Reibungsverluste zwischen Gesellschaftern, Mitarbeitern etc. (vgl. Arnold, 2010: S. 33). So gibt es Schätzun-

gen, die von einem Anteil der durch Strategische Krisen verursachten Insolvenzen bzw. Krisen von rund 60 Prozent ausgehen (vgl. Wöltje, 2011: S. 250). Die große Gefahr über eine Strategische Krise in die Insolvenz bzw. eine Krise zu geraten, besteht darin, dass häufig kein offensichtlicher Handlungsbedarf besteht (vgl. Wöltje, 2011: S. 252).

In Anlehnung an diese Typisierung von Unternehmenskrisen charakterisiert folgende Abbildung 3 den entsprechenden chronologischen Verlauf einer Krise.

#### Ursachen

Coombs bietet auch in Bezug auf mögliche Krisenursachen ein Kategorisierungsschema an, auf welches sich an dieser Stelle bezogen werden soll. Der Autor charakterisiert in Anlehnung an die Attributions-Theorie drei Arten bzw. Ursachen von Unternehmenskrisen (vgl. Coombs, 2007a: S. 8), welche in Abbildung 4 dargestellt sind.

1) Die Ursachen werden hierbei unterschieden nach der Verantwortlichkeit einer Krise. Sogenannte „Victim Crisis“ bezeichnen dabei die Ursachen von Krisen, welche das geringste Maß an Verantwortlichkeit seitens des Unternehmens aufweisen. Ob Naturkatastrophen oder fälschlich verbreitete Gerüchte, welche das Unternehmen in eine Krise führen können – die Verantwortlichkeit ist hier schwerlich beim Unternehmen selbst zu suchen (vgl. Coombs, 2007a: S. 8).

2) Im Falle von „Accident Crisis“ kann dem Unternehmen schon eher eine partielle Verantwortlichkeit angelastet werden wie bspw. in durch technisches Versagen eingeleiteten Krisenfällen (vgl. Coombs, 2007a: S. 8).

3) Die letzte Ursachenkategorie der „Preventable Crisis“ wird dem Unternehmen als System die Krise angelastet. Hier finden sich Krisenfälle bedingt durch menschliches Versagen, bewusste Manipulation oder gar Gesetzesvergehen (durch das Management), welche Stakeholder in Gefahr bringen (vgl. Coombs, 2007a: S. 8).

Coombs liefert neben dieser Kategorisierung ein ergänzendes Schema, welches zu weiteren Einsichten über die Entstehung einer Unternehmenskrise beitragen kann. Zu unterscheiden sind dabei zwei Dimensionen der Krisenentstehung:

- Internal vs. External
- Intentional vs. Unintentional

Diese Betrachtungsweisen eröffnen eine neue Perspektive auf Krisenfälle, da vor allem im Rahmen der hier durchgeführten fallbasierten Untersuchung das Ziel verfolgt wird, die Hintergründe einer Krise zu verstehen – liegen die Ursachen im



Abbildung 2: Arten von Unternehmenskrisen (Quelle: Arnold, 2010: S. 33)

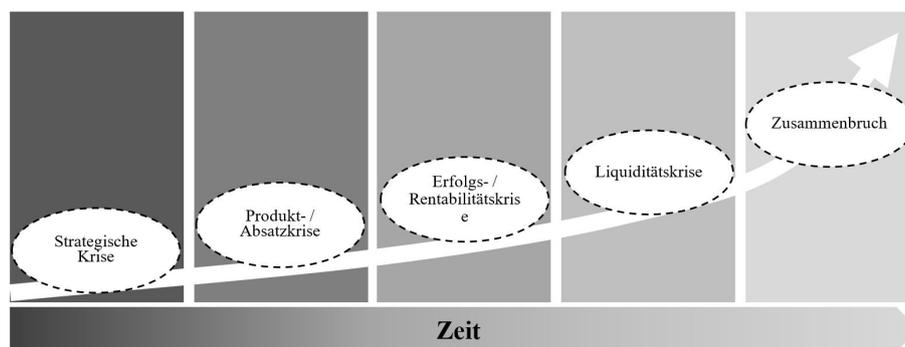


Abbildung 3: Verlauf einer Unternehmenskrise (Quelle: In Anlehnung an Wöltje, 2011: S. 251)

Unternehmen oder außerhalb? – und wurden krisenverantwortliche Handlungen absichtlich oder unabsichtlich vorgenommen? Zur Beantwortung dieser Fragen gibt Tabelle 1 eine Hilfestellung.

- 1) Im Falle eines Fauxpas ist umstritten, ob überhaupt von einer Krise gesprochen werden kann. Einige externe Gruppen/Personenkreise empfinden ein (möglicherweise ethisch-moralisches) Fehlverhalten des Unternehmens, jedoch kann keine Absichtlichkeit unterstellt werden (vgl. Coombs und Holladay, 1996: S. 285).
- 2) In Unternehmenskrisen, welche durch terroristische Anschläge bedingt sind, liegt die Krisenursache außerhalb des Unternehmens, wobei allerdings von einer absichtlichen Schädigung des Unternehmens durch externe Gruppen/Personenkreise auszugehen ist (vgl. Coombs und Holladay, 1996: S. 285).
- 3) Bei Unfällen jeglicher Art (menschliches oder technisches Versagen) liegt die Krisenursache zwar meist innerhalb des Unternehmens, jedoch kann hier von einer Nichtabsicht ausgegangen werden (vgl. Coombs und Holladay, 1996: S. 285).
- 4) In Verstoß-Fällen (Transgression) liegt die

Krisenursache innerhalb des Unternehmens und zudem kann ein absichtliches (ethisch-moralisches) Fehlverhalten bzw. eine intentionale Schädigung des Unternehmens unterstellt werden (vgl. Coombs und Holladay, 1996: S. 285).

Aus der Vielfalt möglicher Typisierungen von Unternehmenskrisen wurden diese Schemata gewählt, da das Forschungsinteresse möglichen Präventionsmechanismen gilt und Coombs bereits in der Kategorisierung Anhaltspunkte für hier zu untersuchende Fälle (Preventable Crises: Strong Crisis Responsibility) gibt. Im Hinblick auf die hier durchgeführte fallbasierte Untersuchung ermöglicht die Vierfeldermatrix zudem eine weitere Fokussierung auf bestimmte Fälle in Abhängigkeit von Entstehungshintergründen der Krise.

#### 2.1.2. Hier: Konzentration auf ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen

Bevor auf die konkrete Definition einer hier behandelten ethisch-moralisch bedingten Unternehmenskrise eingegangen wird, soll das zugrunde liegende Verständnis von Moral und Ethik kurz umrissen werden.

Im heutigen sprachlichen Gebrauch wird zwischen Moral und Ethik unterschieden. Die sprachlichen Wurzeln des Begriffs der Moral erforschend zeigt sich, dass das lateinische Wort *mores* die Übersetzung des griechischen Wortes *ethos* (Brauch, Gewohnheit, Charakter) ist. Gemeint ist damit

<p><b>1 Victim Crises: Minimal Crisis Responsibility</b></p> <p>Natural disasters: acts of nature such as tornadoes or earthquakes</p> <p>Rumors: false and damaging information being circulated about the organization</p> <p>Workplace violence: attack by former or current employees on current employees on-site</p> <p>Product Tampering/Malevolence: external agent causes damage to the organization</p>
<p><b>2 Accident Crises: Low Crisis Responsibility</b></p> <p>Challenges: stakeholder claim that the organization is operating in an inappropriate manner</p> <p>Technical error accidents: equipment or technology failure that cause an industrial accident</p> <p>Technical error product harm: equipment or technology failure that cause a product to be defective or potentially harmful</p>
<p><b>3 Preventable Crises: Strong Crisis Responsibility</b></p> <p>Human-error accidents: industrial accident caused by human error</p> <p>Human-error product harm: product is defective or potentially harmful because of human error</p> <p>Organizational misdeed: management actions that put stakeholders at risk and/or violate the law</p>

**Abbildung 4:** Crisis Types by Attribution of Crisis Responsibility (Quelle: Coombs, 2007a, S. 8, eigene Darstellung)

**Tabelle 1:** Characteristics of the crisis situation

(in Anlehnung an Coombs und Holladay, 1996, S. 284).

UNINTENTIONAL	INTENTIONAL	
<p>1) Fauxpas</p> <p>3) Accidents</p>	<p>2) Terrorism</p> <p>4) Transgression</p>	<p style="text-align: center;"><b>EXTERNAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTERNAL</b></p>

die Einheitlichkeit der Verhaltensweisen von Gruppe auf Basis etablierter, seit Generationen gelebter Gewohnheiten. Moral ist demzufolge die „Gesamtheit aller moralischen Urteile, Normen, Ideale, Tugenden, Institutionen“ (Ricken, 1983: S. 18). Die Aufgabe der Ethik hingegen besteht in der Reflektion der Moral; sie ist die „philosophische Disziplin, die nach der Begründung der Moral fragt“ (Ricken, 1983: S. 18) und gilt damit als „Theorie des Richtigen und Guten“ (Mohr, 2010: S. 231). Beide Aspekte sollen in die Untersuchung hier analysierter Unternehmenskrisen einbezogen werden. Den Ursachen einer Krise können sowohl auf der Ebene tatsächlich beobachtbarer Handlungsweisen als auch in deren Verständnis und Begründung liegen.

Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt dargelegt, zeigt die Literatur zum Kontext organisationaler Krisen eine enorme Vielzahl an Definitionen einer Krise. Die verschiedenen Typologien versuchen die Arten von Unternehmenskrisen zu kategorisieren bzw. zwischen ihnen zu differenzieren (vgl. Coombs und Holladay, 2002: S. 168). Die folgende Abbildung 5 greift auf die im vorherigen Abschnitt vorgestellten Kategorisierungen von Arten und Ursachen einer Unternehmenskrise zurück und zeigt die daraus abgeleitete Ausprägung einer Unternehmenskrise, auf welcher hier der Fokus liegt. Gesuchte und behandelte ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisenfälle im Rahmen dieser explorativen Arbeit sind

- vom Grundsatz her Strategische Krisen, da sie mit einer wie auch immer gearteten Fehl-

entscheidung getriggert werden (vgl. Wöltje, 2011: S. 250),

- Preventable Crises (Strong Crisis Responsibility) der Art organizational misdeed nach Coombs (2007b), welche
- auf interne sowie absichtliche Entscheidungen von Organisationsmitgliedern zurückgehen, also Transgression-Fälle (vgl. Coombs und Holladay, 1996: S. 284). D.h. Unternehmenskrisen, die verursacht werden, da das „management knowingly violates laws or regulations“ (Coombs und Holladay, 2002: S. 171). In Abgrenzung zu den oben genannten Naturkatastrophen bezieht sich diese Definition auf Krisen mit internen Ursachen (vgl. Dubrovski, 2009: S. 39), welche sich im Kern auf jegliches bewusstes moralisches Fehlverhalten im Sinne eines Nichteinhaltens gesellschaftlicher, rechtlicher oder firmenspezifischer Richtlinien als Krisenursache bezieht.
- Behandelt werden management misconduct-Unternehmenskrisen im weiteren Sinne, losgelöst von der Ursachenbindung an Personen des Managements eines Unternehmens. Vielmehr soll es um ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen gehen, welche durch die Organisation als Ganze und/ oder das Management verursacht bzw. nicht verhindert werden. Wird eine Handlung unterlassen, so entspricht das

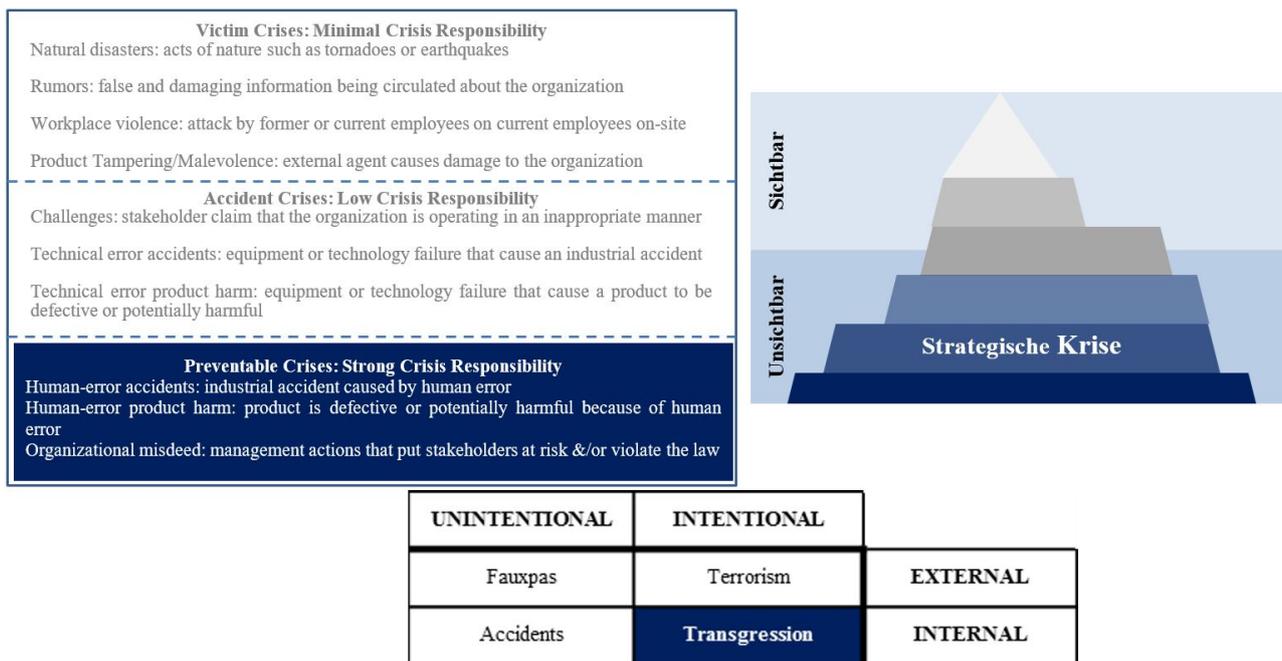


Abbildung 5: Visualisierung der behandelten Krisenform (Quelle: eigene Darstellung)

auch einer Entscheidung (vgl. Ricken, 1983: S. 13). Als Beispiele sind hier Krisen zu nennen, welche bspw. entstanden sind, weil Unternehmen Diskriminierung jeglicher Art oder menschenunwürdige Arbeitsbedingungen aktiv fördern oder passiv dulden. Ein solches Versagen und eine möglicherweise daraus resultierende ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrise sind nicht dem bewussten Fehlverhalten eines einzelnen Individuums anzulasten, sondern vielmehr als Versagen des gesamten Systems einzuordnen.

2.2. Forschung zur Pfadabhängigkeit von Unternehmen

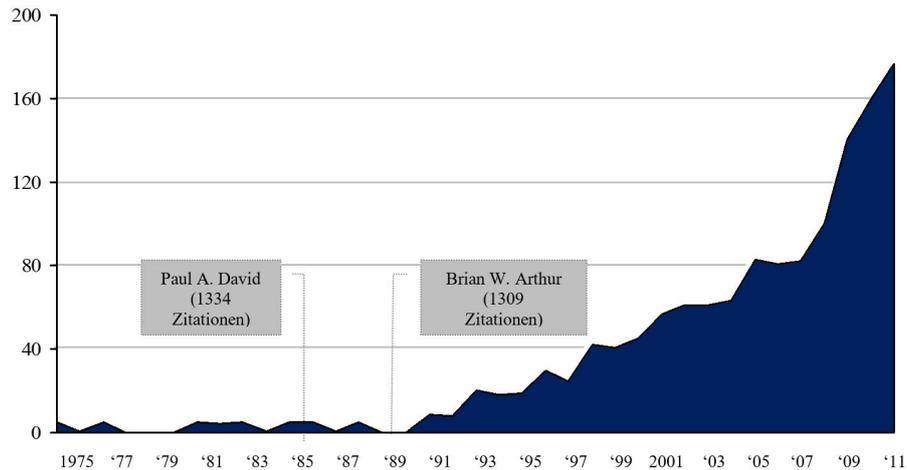
Henning et al. (2013) untersuchen die empirische Literatur über Pfadabhängigkeit und Pfaderzeugung. Ihre Ergebnisse verdeutlichen, dass bzgl. des Verständnisses des Konzepts der Pfadabhängigkeit bis dato wenig Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit bestehen (vgl. z.B. Dobusch und Kapeller, 2013: S. 288). Ihre Überprüfung zeigt, dass die Beliebtheit des Konzepts der Pfadabhängigkeit „nicht zu einer zielgerichteten Mehrung des Wissens über das Konzept, sondern vielmehr zu einer Kakophonie von Studien geführt hat“ (Henning et al., 2013: S. 1349). Diese Erkenntnis sollte bei der Auswertung und Deutung aller Studienergebnisse beachtet werden. Es lässt sich ein enormer Zuwachs der Publikationen zu diesem Forschungsstrang in den vergangenen Jahren feststellen. Abbildung 6 zeigt die Anzahl veröffentlichter Artikel (Web of Science Suchmaschine) bei der Eingabe der Suchwörter „path dependence“ oder „path dependency“. Die absolute Anzahl jährlich erschienener Artikel ist von neun im Jahr 1991 auf 57 in 2001 und 177 in 2011 gestiegen. Die hier dargestellte Anzahl an Artikeln bezieht sich

auf alle Arten wissenschaftlicher Arbeiten – technologische, organisationale und industrielle Forschung eingeschlossen. Die Theorie der Pfadabhängigkeit erfreut sich wachsenden wissenschaftlichen Interesses. Jedoch konzentrieren sich die meisten Studien auf den Bereich der Technologien und des Innovation Managements (vgl. z.B. Ansari und Garud, 2009, Simmie, 2012a, Simmie, 2012b), was auf den Ursprung der Theorie zurückzuführen ist.

2.2.1. Definition und traditionelle Forschungsschwerpunkte

Die Literatur führt den theoretischen Kern des Begriffs auf den Ökonomen und Wirtschaftsmathematiker Arthur (1990, 1989) zurück. Bei Arthur wie bei anderen Autoren wird der Begriff der Pfadabhängigkeit herangezogen, um eine Dominanz bestimmter Produkte/ Standards über andere zu beschreiben (vgl. Henning et al., 2013: S. 1350). David (1985) lieferte bereits 1985 eine praktische Ausführung: die Etablierung der QWERTZ-Tastatur der Schreibmaschine. In den 1970/ 80er Jahren wurde der QWERTZ-Standard entwickelt und ist bis dato in seinen Grundzügen erhalten (vgl. Vergne, 2013: S. 1191). David stellte anhand dieser exemplarischen Analyse dar, dass andere Tastaturordnungen ebenso effizient oder gar effizienter sind, jedoch der „zufällige“ pfadabhängige Prozess dem Standard bis heute die Marktdominanz gewährleistet.

Andere Autoren bestreiten, dass es sich um eine zufällige Entwicklung handelte, denn „the most strategically savvy entrepreneur, who also happens to be selling the best product, ends up winning the market competition“ (Vergne, 2013: S. 1191). Die Tastaturanordnung dominiert also nicht aufgrund zufälliger Entwicklungen, sondern wegen ihrer immer noch vorhandenen technischen und ergonomischen



**Abbildung 6:** Anzahl veröffentlichter wissenschaftlicher Artikel zum Thema Pfadabhängigkeit, 1975–2011 (Quelle: Henning et al., 2013: S. 1350)

Überlegenheit (vgl. Kay, 2013: S. 1175).

Sind es also ausschließlich „historische Zufälligkeiten“, welche den Pfad und damit die weitere Entwicklung eines Produkts/ einer Technologie gemäß dem Satz „History matters“ determinieren? Dies ist eher zu verneinen, denn Pfadabhängigkeit ist weitaus mehr als eine reine Vergangenheitsabhängigkeit (vgl. z.B. Antonelli, 1997: S. 643f, Beyer, 2005: S. 5). Nur diese Einstellung zur Pfadabhängigkeit lässt eine Untersuchung wie eben diese hier zu. Denn wäre alles, was einem Unternehmen widerfährt, allein durch historische Entscheidungen determiniert, so hätte es als logische Konsequenz keinerlei Chance aus diesem Kreislauf auszubrechen, den Pfad zu verlassen oder eben eine Krise zu vermeiden (vgl. Antonelli, 1997: S. 643f). Darauf soll im weiteren Verlauf der Arbeit noch näher eingegangen werden.

Rückbeziehend auf die zwei Standardmodelle nach Arthur und David ist festzustellen, dass die Ansätze vor allem drei Gemeinsamkeiten aufweisen. Hennig et al. leiten daraus, wie im Folgenden zitiert, eine Art formale Interpretation der Pfadabhängigkeit ab (vgl. Henning et al., 2013: S. 1350f):

1. Improbable events with long-run effects on economic structures
2. Mechanisms such as increasing returns or network externalities persistently reinforce the situations created by chance events (often referred to as lock-in)
3. External shocks can disrupt [...] the locked-in pattern. Path dependence can be viewed as a non-ergodic process, or [...] a process where the current situation is dependent on its own history, but not to the extent that it eventually will, or can, return to its previous state.

Wie bereits angeführt, bekennt sich auch diese Interpretation zu den Wurzeln der Pfadabhängigkeit, welche in der produkt- bzw. technologieorientierten Forschung liegen. Ei-

ne erstmalige Anwendung in „sozialwirtschaftlich renovierter Form“ (Sydow, 2010: S. 16) lieferten Thelen (1999), Pierson (2000), Mahoney (2000) auf politische Systeme und Ortman (1995) erstmalig auf Organisationen. Die Theorie Organisationaler Pfadabhängigkeit ist heute integraler Bestandteil der Forschung rund um Unternehmen (vgl. Schreyögg et al., 2011: S. 81).

#### 2.2.2. Theoretisches Rahmenwerk der Pfadabhängigkeit nach Sydow et al.

Sydow et al. (2009) bieten mit dem theoretischen Ansatz der Pfadabhängigkeit eine Grundlage, die auf dem Weg zu genau diesem Erkenntnisgewinn einen wertvollen Beitrag liefert. Der Ansatz beschäftigt sich im Kern nicht mit Unternehmenskrisen oder Präventionsmöglichkeiten. Eine Verbindung des theoretischen Ansatzes nach Sydow et al. und der Prävention von Unternehmenskrisen soll jedoch in dieser Arbeit hergestellt werden. Zentrales Konstrukt bei Sydow et al. ist die zuvor als allgemeines Konzept eingeführte Pfadabhängigkeit. Anhand ihres theoretischen Rahmenwerks analysieren die Autoren Ursachen und Entwicklungen, durch welche Unternehmen über verschiedene Phasen hinweg pfadabhängig werden. Was verstehen die Autoren jedoch unter Pfadabhängigkeit? Definiert wird Organisationale Pfadabhängigkeit als „a rigidified, potentially inefficient action pattern built up by the unintended consequences of former decisions and positive feedback processes“ (Sydow et al., 2009: S. 696). Ein pfadabhängiges Unternehmen ist folglich gekennzeichnet durch (vgl. z.B. Dobusch und Schüßler, 2013, Schreyögg et al., 2003):

- eine gewisse Rigidität, Inflexibilität, Stabilitätsneigung,
- kollektiv ineffiziente oder suboptimal Zustände,
- festgefahrene (Verhaltens/Handlungs-) Muster, welche die

- unbeabsichtigten Konsequenzen vergangenheitsdeterminierter Entscheidungen sowie
- positiven Feedbacks sind.

Die Theorie Organisationaler Pfadabhängigkeit beruht auf einer internen Betrachtungsperspektive. Gesellschaftliche Parallelentwicklungen werden zunächst nicht berücksichtigt. Die folgende Abbildung 7 zeigt den mitunter langjährigen Prozess der Konstitution des organisationalen Pfades eines Unternehmens, welcher analytisch in drei Phasen untergliedert wird (vgl. Sydow, 2010: S. 24).

1) Zu Beginn jedes Pfadabhängigkeitsprozesses stehen eine oder mehrere Entscheidungen z.B. über diverse Handlungsalternativen. Die Autoren nennen diese kleinen, kontingenten, manchmal auch zufälligen Ereignisse „Small Events“ (vgl. Sydow, 2010: S. 17). Phase I, die Preformations- oder auch Vorphase genannt, bezeichnet einen Status, in dem der Handlungsspielraum uneingeschränkt ist und jegliche Handlungsalternativen innerhalb der gesamten Variationsspanne gewählt werden können, wobei natürlich auch in dieser Situation die Handlungsmöglichkeiten von der Vergangenheit mitbestimmt sind. Eine einmal, aus welchen Beweggründen auch immer, gewählte Handlung mag sich dabei im Nachhinein als das dezisive Ereignis entpuppen, von dem ein sich selbst verstärkender Prozess seinen Ausgang nimmt. Die Autoren weisen darauf hin, dass in der Realität eine Vielzahl solcher kleiner Ereignisse zusammenwirken und als Pfad initiierende Ereignisse angesehen werden müssen (vgl. Sydow, 2010: S. 24). Am Ende dieses Zustands steht die sogenannte „critical juncture“, ein Wendepunkt. Diese meint einen bestimmten Moment bzw. ein Ereignis, welches das Auftreten selbstverstärkender Effekte einläutet, die im weiteren Verlauf für die Persistenz verantwortlich sind (vgl. Sydow, 2010: S. 24 f.).

2) Die Formationsphase ist vor allem durch den stark verengten Handlungsspielraum gekennzeichnet, d.h. der eigentliche Pfad entwickelt sich hier. Sie beginnt mit der gerade vorgestellten critical juncture, von der ausgehend der sich selbst durch positive Rückkopplungen verstärkende Prozess beginnt. Wie entstehen diese selbstverstärkenden Effekte? Die Autoren betonen neben den ‚increasing returns‘ besonders vier Mechanismen. Sie können bspw. durch Koordinations- und Komplementaritätseffekte oder Lern- und Erwartungseffekte entstehen (vgl. Sydow et al., 2009: S. 699 ff.). Koch und Rothmann erweitern die Liste noch um Skalenerträge sowie direkte und indirekte Netzwerkexternalitäten (vgl. Koch und Rothmann, 2010: S. 82), wobei sich hier in der Literatur unzählige Fassungen finden. Als Resultat einer oder mehrerer dieser Effekte verfestigt sich bspw. eine Routine innerhalb der Organisation (-seinheit). Selbstverständlich sind einmal eingeschlagene Wege nicht alternativlos, jedoch bedarf es erheblicher und mit fortgeschrittener Pfadabhängigkeit größerer Anstrengung, einmal beschrittene Pfade zu verlassen (vgl. Sydow, 2010: S. 25). Dieser Prozessschritt der Pfadausbildung mündet in einen weiteren kritischen Punkt, den Lock-In. Dieser Punkt ist aus Prozesssicht sehr ausschlaggebend, da sich nun die dominante Alternative

bzw. Handlungsweise durchsetzt und der folgende Verlauf determiniert ist (vgl. Sydow, 2010: S. 25 f.).

3) Die letzte Phase der Pfadabhängigkeit (Lock-In Phase) stellt eine Situation dar, in der kein Handlungsspielraum mehr besteht, allein die dominante Alternative wird ausgeführt (vgl. Schreyögg et al., 2003, Sydow et al., 2009: S. 694). Resultat: Das Unternehmen ist in seinem durch historische Entscheidungen eingeschlagenen Pfad „gefangen“. Mag der Outcome des Unternehmens zu Beginn der Phase noch durch ein positives Lock-In getragen werden. Das Umschlagen des Lock-Ins in negative Wirkungen ist absehbar. Der dann erzielte Outcome ist u.U. ineffizient, da effizientere Alternativen aufgrund des Ausführens der dominanten Alternative bzw. Handlungsweise gar nicht in Betracht gezogen werden.

Die Kennzeichen und Folgen jeder Phase finden sich in folgender Abbildung 8 zusammengefasst.

Laut den Autoren bilden selbstverstärkende Mechanismen das Herzstück Organisationaler Pfadabhängigkeit. Im ursprünglichen erforschten technologischen Umfeld der Theorie wurden diverse Mechanismen identifiziert, welche die Entwicklung und Ausbildung eines Pfades fördern. Diese Marktmechanismen sind nicht einfach auf Unternehmen übertragbar (vgl. Sydow et al., 2009: S. 698). Sydow et al. charakterisieren vor allem vier Mechanismen Organisationaler Pfadabhängigkeit:

#### **Lerneffekte**

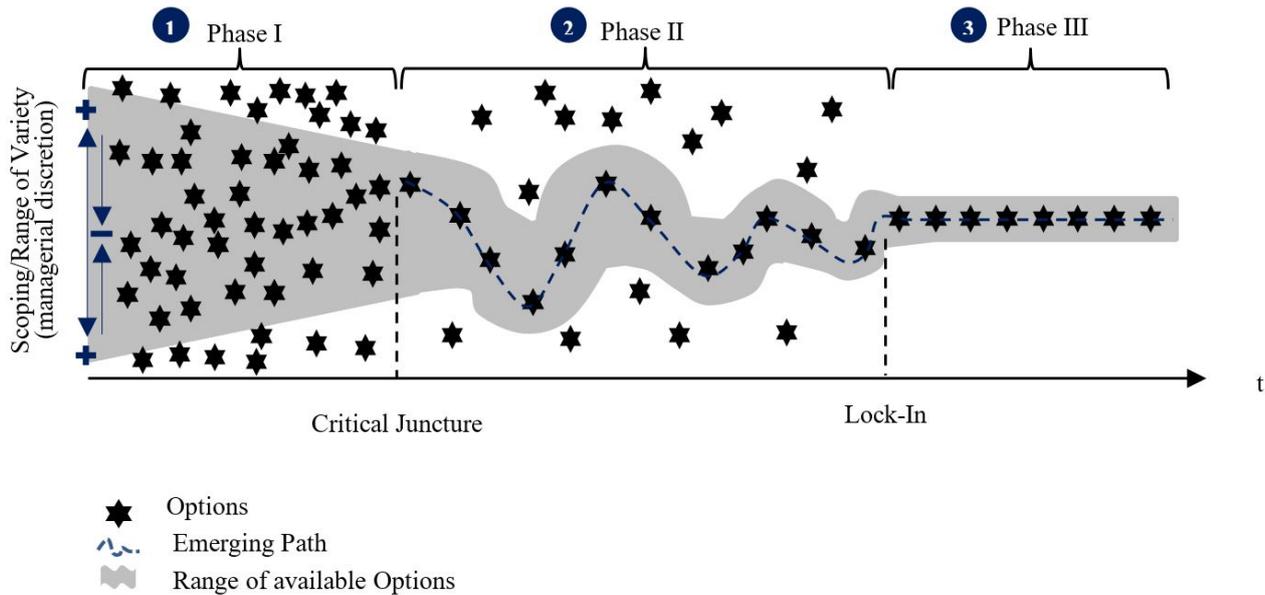
Diese Effekte beruhen auf dem Verständnis, dass häufig wiederkehrende und auszuführende Aufgaben mit der Zeit verbessert und damit die Effizienz gesteigert wird. Dies hat abnehmende durchschnittliche Stückkosten pro Outputeneinheit zur Folge. Neu zu erlernende Aufgaben werden als zunehmend aufwendig erachtet. Dies bedeutet, dass „the more attractive the chosen solution becomes because of accumulated skills and decreasing cost, the less attractive it is to switch to new learning sites“ (Sydow et al., 2009: S. 700). Das Unternehmen verliert immer mehr die Fähigkeit nach frischen und neuen Alternativen Ausschau zu halten und damit kritisch mit etablierten Routinen umzugehen. Selbst neue Organisationsmitglieder scheitern mit eventuellen Verbesserungen und passen sich dem System bzw. dem Kodex an (vgl. Sydow et al., 2009: S. 700).

#### **Komplementäre Effekte**

Diese Effekte lehnen sich an die Funktionsweise der Economies of Scope an. Komplementaritäten bezeichnen Synergien, welche durch die Interaktion zweier oder mehrerer separater aber interkorrelierter Ressourcen, Regeln oder Verhaltensweisen erreicht werden. Der Vorteil wiederholter interkorrelierter Aktivitäten addiert sich nicht nur auf, sondern es entsteht ein zusätzlicher Mehrwert (vgl. Sydow et al., 2009: S. 699).

#### **Koordinations-effekte**

Diese Effekte beziehen sich auf die Vorteile regelgeleiteten Verhaltens von Organisationsmitgliedern und weist eine hohe Ähnlichkeit zum Prinzip der Economies of Scale auf. Denn „the more actors adopt and apply a specific institution, the more efficient the interaction among these actors is



**Abbildung 7:** Die Konstitution und Entwicklung eines organisationalen Pfads (Quelle: Sydow et al., 2009: S. 692)

[...]” (Sydow et al., 2009: S. 699). Koordinationskosten können dadurch signifikant reduziert werden und für jedes einzelne Organisationsmitglied wird regelkonformes Verhalten zunehmend attraktiver. Durch die Vorteilhaftigkeit konformen Verhaltens resultiert dieser Prozess in einem gewissen festgefahrenen Verhalten (vgl. Sydow et al., 2009: S. 699).

#### Adaptive Erwartungseffekte

Adaptive Erwartungseffekte basieren auf der Annahme, dass Präferenzen nicht als fix angesehen werden, sondern Ergebnis eines interaktiven Prozesses in Abhängigkeit der Erwartungen anderer sind. Menschen streben danach, innerhalb des sozialen Gefüges auf der Gewinnerseite zu stehen und empfinden es als Belohnung, wenn andere dieselben Präferenzen teilen. Im organisationalen Kontext zeigt sich dieses Bestreben dadurch, dass Organisationsmitglieder bestimmte Routinen und Verhaltensweisen adoptieren und kontinuierlich ausführen in der Erwartung, dass „die anderen“ dasselbe tun. Der Druck zu konformem Verhalten wächst durch die Angst des Outsider-Werdens (vgl. Sydow et al., 2009: S. 700).

#### 2.3. Vereinbarkeit der Forschungsfelder zu Unternehmenskrisen und zur Pfadabhängigkeit

Jedes einzelne Forschungsfeld, das der Unternehmenskrisen und das der Pfadabhängigkeit, ist groß und birgt eine Vielzahl an Betrachtungsperspektiven. Und obwohl die beiden bei näherer Überlegung einige Ansatzpunkte für eine integrierte Betrachtung bieten, findet sich keine bzw. kaum wissenschaftliche Literatur, die sich um eine gemeinsame Betrachtung bemüht. Einzelne Arbeiten, welche eine integrative Untersuchung der Pfadabhängigkeit beim Auftreten von Unternehmenskrisen vornehmen, sind in Abbildung 9 zu sehen.

Tobias (2008) untersucht anhand eines Fallbeispiels den Beitrag der Theorie Organisationaler Pfadabhängigkeit für

die Sanierungs- und Beratungspraxis. Er stellt dabei heraus, dass Unternehmen v.a. in Krisenzeiten an bewährten Handlungsmustern festhalten, wodurch sie eine sich abzeichnende Krise verschärfen. Der Autor zeigt auf, dass die Sanierung eines krisenbedrohten Unternehmens nur dann gelingen kann, wenn die Krisenpfade durchbrochen werden. Die Unternehmenskrise ist somit Anlass, mit persistenten und eventuell ineffizienten Verhaltensweisen zu brechen und so den Grundstein für den künftigen Unternehmenserfolg zu legen (vgl. Tobias, 2008: S. 119 ff.).

Lüttel (2009) untersucht in seiner Case Study einen historischen Auszug der Bankgesellschaft Berlin. Ihre Krise im Jahr 2001 führte sie nicht nur an den Rand einer Insolvenz, sondern löste auch einen politischen Skandal aus. Die Ursachen der Krise werden dabei zumeist auf die Inkompetenz einzelner Akteure oder gar krimineller Handlungen zurückgeführt. Lüttel erläutert die Entwicklungen vor dem konzeptionellen Hintergrund Organisationaler Pfadabhängigkeit. Es wird gezeigt, dass sich im Zeitverlauf eine sich selbstverstärkende Dynamik im strategischen Entscheidungsprozess entwickelte. Diese führte nicht nur zu einer sukzessiven Akkumulation von Verlustrisiken durch risikoreiche Geschäfte, sondern auch zu einem immer kleiner werdenden Entscheidungsspielraum. Erörtert wird also im Kern ein pfadabhängiger Prozess, der (zwangsläufig?) in einer Unternehmenskrise mündete (vgl. Lüttel, 2009: S. 17 ff.). Als Fallanalyse aufgebaut, verdeutlicht der Autor auf Grundlage zahlreicher journalistischer Recherchen, dass die Krise der Bank im Jahr 2001 nicht das zufällige Ergebnis unvorhersehbarer und überraschender Ereignisse war, sondern vielmehr einer sich ankündigenden langjährigen strategischen Fehlentwicklung des Unternehmens.

Auffällig ist, dass es sich sowohl bei den beiden hier dar-

		Phasen		
		Preformationsphase	Formationsphase	Lock-In Phase
Paper	Kennzeichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgelöst durch kritisches Ereignis („small event“)</li> <li>• große Auswahl an Handlungsoptionen</li> <li>• Keine gesellschaftlichen Sanktionen/ Urteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmt durch Regime, positiven, selbstverstärkenden Feedbacks</li> <li>• Alleinige Ausrichtung auf positives Feedback</li> <li>• Routinen dominieren andere/ effektivere (?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlender Handlungsspielraum</li> <li>• Ausschließlich etabliertes Verhalten durchsetzbar</li> </ul>
	Folgen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstsein über moralisch bedenkliches Verhalten durch Erfolg/ positives Feedback überschattet</li> <li>• positiver Outcome</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moralisch bedenkliche Handlungsoptionen verdichten sich und manifestieren sich</li> <li>• Druck zur Konformität entsteht; Pfad entwickelt/ festigt sich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (potenzieller) Lock-In</li> <li>• effiziente Impulse werden nicht integriert → Verlust der Fähigkeit frei zu entscheiden</li> <li>• sehr wahrscheinlich ineffizienter Outcome</li> </ul>

Abbildung 8: Kennzeichen und der einzelnen Phasen der Pfadabhängigkeit (Quelle: eigene Darstellung)

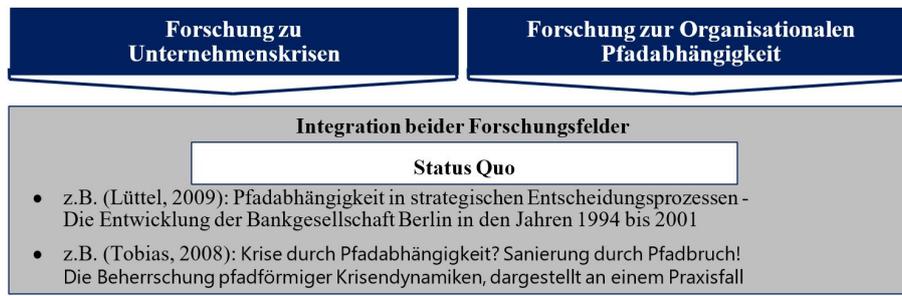


Abbildung 9: Integration der Forschungsfelder "Unternehmenskrisen" und "Pfadabhängigkeit von Unternehmen" (Quelle: eigene Darstellung)

gestellten als auch bei anderen Versuchen der Integration der Forschungsfelder fast ausschließlich um Einzelfallbetrachtungen handelt.

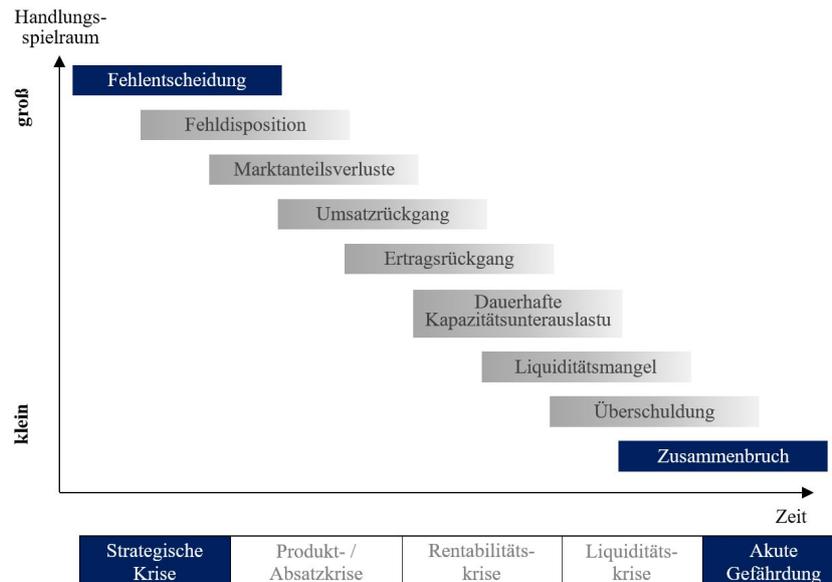
Einzelne Arbeiten aus dem Forschungsfeld der Pfadabhängigkeit bieten einen Anknüpfungspunkt für eine Integration: es kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen bzw. deren Mitglieder dazu bereit sind persistente, überholte Verhaltensweisen abzulegen – eine solche tiefgehende Veränderung kann u.a. durch Schocks oder Unternehmenskrisen herbeigeführt werden (vgl. Khalil, 2013: S. 27). Dieser Gedanke wird im Folgenden weiter ausgebaut. Abbildung 10 stellt eine weitere Darstellungsvariante der in Kapitel 2 im Abschnitt *Arten und Verlauf* vorgestellten Typisierung von Unternehmenskrisen dar. Sie zeigt den Verlauf einer Unternehmenskrise, gegliedert nach bedrohten Unternehmenspotentialen, im zeitlichen Verlauf. Neben Krisenart und Zeit als Dimension, wird in dieser Darstellung auch ein Handlungskorridor integriert, welcher sich von einem anfänglich großen zum letzten Endes kleinen Handlungsspielraum verändert. Aus der zuvor vorgestellten Literatur zu Unternehmenskrisen ist die Intuition folgender Abbildung 10 bekannt.

Diese Sicht auf die Entwicklung einer Strategischen Krise, der Art von hier im erweiterten Sinne untersuchter Krise, betont zum einen die Langfristigkeit der Krisenentwick-

lung und zum anderen den prozesshaften Automatismus („Dominostein-Prinzip“) einer initialen Fehlentscheidung.

Es wird offensichtlich, dass zu Beginn der Ereigniskette eine wie auch immer geartete Fehlentscheidung steht. Diese Entscheidung wird aus der uneingeschränkten Auswahl an Handlungsalternativen gewählt. Der destruktive Charakter der Krise entfaltet sich im Laufe der Zeit – zuerst unsichtbare, dann auch für die Öffentlichkeit sichtbare Krisenzeichen. Der Handlungsspielraum verengt sich bis hin zur Alternativlosigkeit. Bei Nichtreaktion auf jegliche Warnsignale mündet dieser Prozess im Zusammenbruch.

Dies war eine Betrachtung des Krisenprozesses aus Sicht der Forschung zu Unternehmenskrisen. Nun sollen die gewonnenen Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Pfadabhängigkeitstheorie erörtert werden. Die Grundidee Organisationaler Pfadabhängigkeit nach Sydow et al. wurde bereits in Abschnitt 2.2.2 dargelegt. Die Autoren gehen neben der Beschreibung des Konstrukts der Pfadabhängigkeit auch auf ein Pfadbrechen ein. Das Pfadbrechen stellt dabei eine Möglichkeit dar, die es in einem pfadabhängigen Prozess gefangenen Unternehmen erlaubt, den Pfad zu verlassen. An dieser Stelle soll zuerst klar umrissen werden, was unter Brechen oder Lösen eines Pfads im organisationalen Kontext zu verstehen ist. Diese Entwicklung kann sowohl in der Komplexität als



**Abbildung 10:** Verlauf einer Unternehmenskrise, beschrieben am Beispiel eines produzierenden Unternehmens (Quelle: In Anlehnung an Wöltje, 2011: S. 250)

auch in der Intensität stark variieren. Sydow und Koch definieren daher die Minimalbedingung des Brechens oder LöSENS eines Pfads als Aktivitäten, welche „interrup[t] the logic and the specific energy of the self-reinforcing patterns of the process in question [as well as the] effective restoration of a choice situation“ (Sydow et al., 2009: S. 702). Ein Pfad ist folglich gelöst bzw. gebrochen, wenn eine zusätzliche, überlegene (Handlungs-) Alternative eine erneute Wahlmöglichkeit eröffnet.

Zwei Ansätze – der des bewussten Pfadbrechens und der des Pfadbrechens durch externe Kräfte – sollen diskutiert werden, wobei der Fokus hier auf dem letztgenannten liegt. Der erstgenannte Ansatz steht in gewisser Weise im Widerspruch zu sich selbst (vgl. Sydow et al., 2009: S. 702). Pfadabhängigkeit als eine Situation definiert, in welcher einzelne Mitglieder oder ganze Organisationen die Möglichkeit zwischen mehreren Alternativen zu wählen verloren haben, so ist die Unterstellung, dass eben diese Individuen den Pfad lösen können offensichtlich inkonsistent, denn „path-dependent behavior [...] excludes path-breaking behavior“ (Sydow et al., 2009: S. 702). Dennoch gilt der Grundsatz, dass kein Pfad ewig ist, und so beschreiben Sydow und Koch das Auflösen eines Pfads „through unforeseen exogenous forces, such as shocks, catastrophes, or crises“ (Sydow et al., 2009: S. 701). Diese Ereignisse können das Unternehmen aufrütteln und ihm dabei helfen, sich aus der Enge der Pfadabhängigkeit zu lösen (vgl. Arthur, 1994: S. 118). Dieser Prozess des Pfadauflösens beruht in gewissem Maße auf dem Zusammenprall der internen Perspektive des Unternehmens, welche durch die Folgen der Pfadabhängigkeit geprägt sind, und der externen (gesellschaftlichen) Perspektive. Das Unternehmen ist in seinen eingefahrenen Strukturen und Verhaltensweisen gefangen. Aufgrund positiven Feedbacks wird auch in zunehmendem Maße eine Selbstreflexion der ge-

wählten Strukturen und Verhaltensweisen unterbunden und selbst Impulse zur Selbstreflexion z.B. durch neue Mitarbeiter werden unterdrückt; das Unternehmen ist im Lock-In. Die Gesellschaft, in welche das Unternehmen eingebettet ist, entwickelt sich jedoch parallel weiter. Aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen wächst die Diskrepanz zwischen interner und externer Perspektive zunehmen und kann sich mit voller Kraft entladen. Diese auf den ersten Blick negativ assoziierten Ereignisse können dem Unternehmen jedoch dabei helfen, die interne Perspektive an den Status Quo der externen Perspektive anzupassen und dabei den Pfad zu lösen. Folgende Abbildung 11 fasst die soeben beschriebenen Gedanken noch einmal bildlich zusammen:

Ein Pfad kann demnach verlassen bzw. gebrochen werden. Eine Situation nach dem Aufbrechen der Pfadabhängigkeit kann jedoch auch zum Ausbilden eines neuen Pfads bzw. einer neuen Pfadabhängigkeit führen (siehe Abbildung 12).

Ein Ausbrechen aus der Pfadabhängigkeit bzw. ein Wechsel auf einen anderen Pfad kann, durch einen exogenen Schock bspw. im Sinne einer Unternehmenskrise herbeigeführt werden. Der exogene Schock, ob in Form einer Krise oder einer anderen Katastrophe, rüttelt das System auf und gibt ihm die Möglichkeit, den Pfad zu verlassen bzw. zu wechseln. Dieser Prozess der Pfadauflösung kann evolutionär oder revolutionär erfolgen. Was bedeutet ein Pfadwechsel im hier erörterten Sinne? Innerhalb eines Unternehmens haben sich über mehrere Jahre hinweg z.B. korrupte Strukturen im Sinne eines Geschäftsverständnisses, dass die Zahlung von Schmiergeldern bei der Auftragsgewinnung als normal erachtet wird, manifestiert. Prallt eines Tages dieser festgefahrene Mechanismus (interne Perspektive) mit der sich ständig weiterentwickelnden externen Perspektive in Form einer Unternehmenskrise aufeinander, so muss das Unternehmen sich intern neu aufstellen. Es hat die Möglichkeit, den

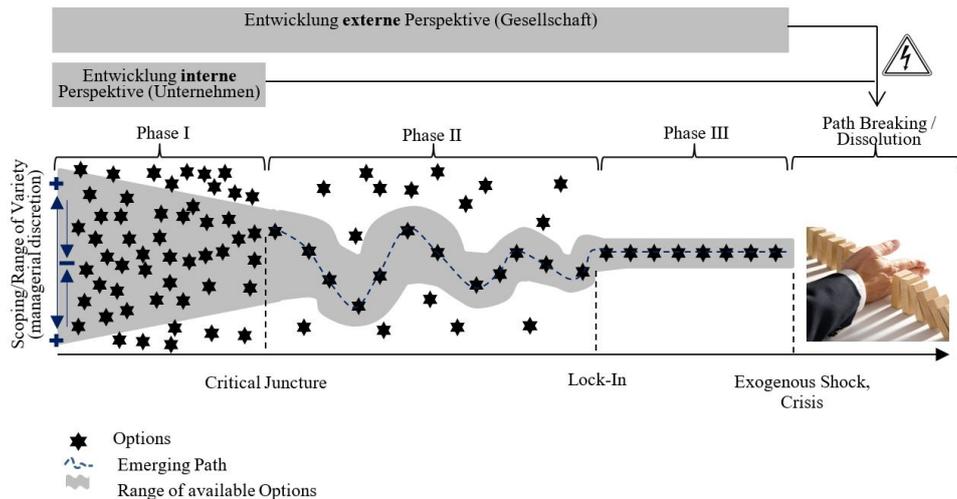


Abbildung 11: Krisen als logische Konsequenz von Pfadabhängigkeit? (Quelle: eigene Darstellung)

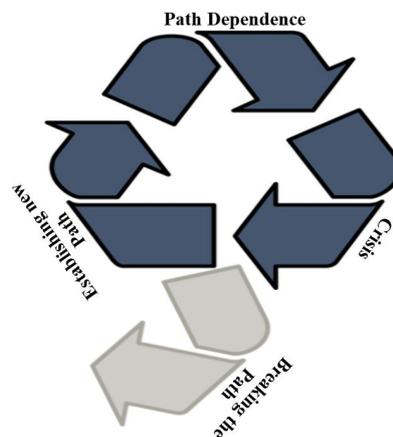


Abbildung 12: Kreislauf und Ausbrechen aus der Pfadabhängigkeit (Quelle: eigene Darstellung)

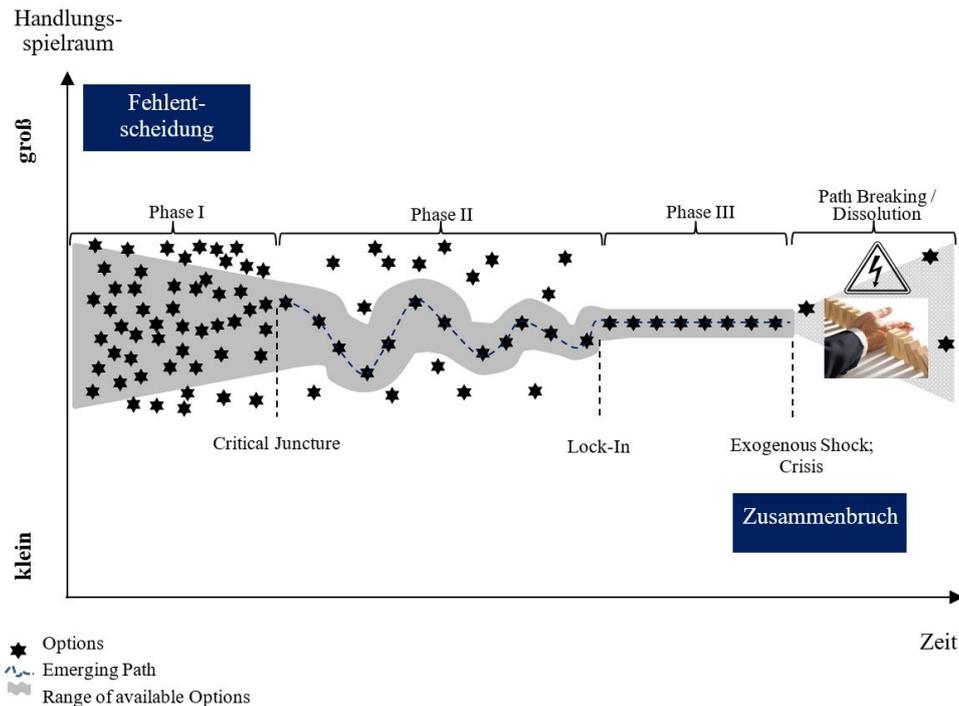
alten Pfad zu verlassen. Es besteht jedoch auch nach jeder Unternehmenskrise das Risiko, dass das Unternehmen einen neuen Pfad etabliert. Im erläuterten Fall würde dies bedeuten, dass das Unternehmen zwar keine Schmiergelder mehr zur Auftragsgewinnung einsetze, dafür aber z.B. Kinder- oder Schwarzarbeit, um weiterhin erfolgreich zu sein. Eine Unternehmenskrise hätte hier zwar den alten Pfad zerstört, jedoch wurde die Chance der Krise hier zugunsten eines anderen ethisch-moralisch negativ gearteten Pfads vertan. Eine solche Systembewegung kann des Weiteren auch durch einen schleichenden Wandel organisationaler Demographie sowie eine imperfekte Sozialisation neuer organisationaler Mitglieder ausgelöst werden (vgl. Sydow et al., 2009: S. 701). Dies soll jedoch nicht weiter vertieft werden.

Ziel dieses Abschnitts ist es, die Frage nach einer möglichen Vereinbarkeit von Unternehmenskrisen- und Pfadabhängigkeitsforschung zu beantworten. Obwohl selten gemeinsam untersucht, ermöglicht eine integrierte Betrachtung doch neue Erkenntnisse.

Abbildung 13 verdeutlicht, dass bei einer gemeinsamen

Betrachtung (Verlauf einer Unternehmenskrise und Prozess der Pfadabhängigkeit) eine Fehlentscheidung am Anfang eines Krisen-Pfadabhängigkeitsprozesses stehen kann. Es wird aus einem uneingeschränkten Optionsspektrum eine Alternative gewählt. Am Ende dieser ersten Entwicklungsphase steht die critical juncture, die den Moment meint, welcher das Auftreten selbstverstärkender Effekte einläutet, die im weiteren Verlauf für die Persistenz verantwortlich sind und am Ende der zweiten Phase zum Lock-In führen. Ein in Phase 3 befindliches Unternehmen verfügt über keine Handlungsalternativen mehr, es ist in der historischen Entscheidung gefangen. Kommt es nun jedoch bedingt durch den Zusammenprall interner und externer Perspektiven zu einer Unternehmenskrise, so erleidet das Unternehmen zwar eine Krise, jedoch ist diese gleichzeitig eine Chance, mit dem Pfad zu brechen. Der Entscheidungsspielraum erweitert sich; weitere, überlegene Handlungsalternativen stehen zur Auswahl.

Diese gemeinsame Betrachtung legt die Vermutung nahe, dass pfadabhängige Unternehmen mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit in ihrem Entwicklungsprozess eine Krise als



**Abbildung 13:** Vereinbarkeit von Unternehmenskrisen- und Pfadabhängigkeitsforschung (Quelle: eigene Darstellung)

pfadbrechendes Ereignis erleiden, denn „no path is forever“ (Sydow et al., 2009: S. 701). Vergleicht man also pfadabhängige Unternehmen mit pfadunabhängigen Unternehmen, so würde angenommen werden, dass bei pfadabhängigen Unternehmen relativ mehr Unternehmenskrisen zu beobachten sind. Dies gilt es zu einem späteren Zeitpunkt zu untersuchen. Eine weitere interessante Frage ist die nach möglichen Ansatzpunkten zur Prävention von Unternehmenskrisen. Wenn Unternehmenskrisen als logische Konsequenz von Pfadabhängigkeitsprozessen auftreten, so sollten vermehrte Forschungsanstrengungen zur Schaffung von Strukturen unternommen werden, welche eine verzögerte Parallelentwicklung der internen Perspektive (Unternehmen) vermeiden.

### 3. Fallbasierte Untersuchung relevanter ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen

Dieser Abschnitt widmet sich der Methodik und dem Vorgehen dieser Arbeit. Einführend wird die Methodik der fallbasierten Untersuchung in ihrem theoretischen Zusammenhang erläutert. Anschließend wird das konkrete Vorgehen zur Identifikation und Kategorisierung ethisch-moralisch bedingter relevanter Krisenfälle beschrieben. In den Abschnitten 3.2 und 3.3 sind die Ergebnisse der fallbasierten Untersuchung von Deutschland und den USA zu finden.

#### 3.1. Methode der fallbasierten Untersuchung

Die Fallstudienforschung ist eine mittlerweile etablierte Forschungsmethode qualitativer Sozialwissenschaften und

wurde zunächst vor allem zur Erforschung sozialer Phänomene in der Medizin und den Rechtswissenschaften eingesetzt (vgl. Tellis, 1997: S. 2). Die qualitative Forschung in Abgrenzung zur quantitativen Forschung eignet sich im Besonderen dazu wenig untersuchte Forschungsgebiete zu analysieren (vgl. Asprion, 2013: S. 183, Eisenhardt, 1989: S. 532). Lange Zeit galten qualitativ orientierte Forschungsmethoden als zweitbeste Wahl gegenüber quantitativen Methoden. Dabei haben qualitative Forschungsmethoden allgemein bzw. Fallstudien im Speziellen auf internationalem Terrain in den vergangenen Jahrzehnten großen Zulauf erfahren (vgl. Borchardt und Göthlich, 2007: S. 34). Yin definiert eine Fallanalyse als „an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident [...]“ (Yin, 1984: S. 23). Eine fallbasierte Untersuchung kann als Prozess betrachtet werden, der einerseits iterativ ist und sich andererseits stark an Daten orientiert (vgl. Eisenhardt, 1989: S. 532) und dabei eine „möglichst ganzheitliche Beschreibung der Situation und des Problems [...] einer Institution“ (Universität Hamburg, 2014) liefert. Im Mittelpunkt steht die Ermittlung der Faktoren, die maßgeblichen Einfluss auf die Situation ausüben. Die daraus gewonnene Erkenntnis soll in einem nächsten Betrachtungsschritt Aufschluss über mögliche effektive Krisenpräventionsmaßnahmen geben. Darüber hinaus kann eine fallbasierte Untersuchung auch das Aufzeigen möglicher Handlungsalternativen beinhalten. Diese Art der empirischen Arbeit spiegelt meist eine bestimmte Perspektive wider. Demzufolge ist kein vollständiges Abbild der Wirklichkeit zu erwarten, sondern eine „bewusste Aus-

wahl aus der Fülle möglicher Daten der Lebenswirklichkeit“ (Universität Hamburg, 2014).

### 3.1.1. Vorgehensweise

Ein Fall ist im Verständnis dieser Arbeit eine ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrise nach den in Abschnitt 2.1.2 beschriebenen Merkmalen. In einem ersten Schritt werden relevante Krisenfälle mittels einer dokumentierten Suchstrategie identifiziert. Anschließend wird eine Einteilung der identifizierten Fälle in drei definierte Kategorien vorgenommen. Der Ergebnisdarstellung, unterteilt nach den beiden untersuchten Ländern Deutschland und USA, folgt eine Bewertung der Ergebnisse (siehe auch 14).

### 3.1.2. Identifikation und Selektion zu analysierender Fälle

Der Suche nach ethisch-moralisch bedingten Unternehmenskrisen wird der Zeitraum seit der Einführung des DAX im Juni 1988 als pragmatischer Startzeitpunkt zugrunde gelegt. In die Untersuchung einbezogen werden folglich Fälle, die sich zwischen Juni 1988 und Mai 2014 ereignet haben.

Die ausschließliche Inklusion von DAX 30 bzw. Dow Jones 30-Unternehmen soll eine Vergleichbarkeit der untersuchten Unternehmen bzw. Fälle in Bezug auf Internationalität, Umsatz etc. annähern und Drittfaktoren soweit möglich konstant halten.

Die Auswahl des recht langen Zeitraums lässt sich damit begründen, dass Unternehmenskrisen mit relativ großer zeitlicher Unregelmäßigkeit auftreten und somit ein breit gefasster Zeitrahmen nötig ist, um ausreichend Fallmaterial als Grundlage für die fallbasierte Untersuchung sicherzustellen. Um eine ländervergleichende Betrachtung deutscher und amerikanischer Ergebnisse durchführen zu können, werden einerseits Unternehmen des DAX 30 (umsatzstärkste und gewichtigste an der Frankfurter Börse registrierte Unternehmen) und andererseits des Dow Jones 30 (größte amerikanische Standardwerte) analysiert. Untersucht werden alle Unternehmen, die innerhalb des betrachteten Zeitraums je unter den DAX 30 bzw. Dow Jones 30-Unternehmen waren oder/ und es aus bestimmten Gründen nicht mehr sind. Bei der Identifikation der Fälle werden bewusst Sekundärdaten (Pressemitteilungen, Zeitschriftenartikel, Geschäftsberichte etc.) als Informationsgrundlage herangezogen, da

- Primärdaten z.B. durch Befragung von Unternehmensrepräsentanten für solch kritische Themen sehr schwierig zu erhalten sind bzw. durch die Unternehmensperspektive verzerrt sein könnten,
- Sekundärdaten eine größere Vielfalt aufweisen und damit eine abstrahierendere Betrachtung und Evaluation der Situation erlauben und
- weitaus leichter verfügbar sind, berücksichtigend, dass ein durchaus langer Zeitraum zu untersuchen ist.

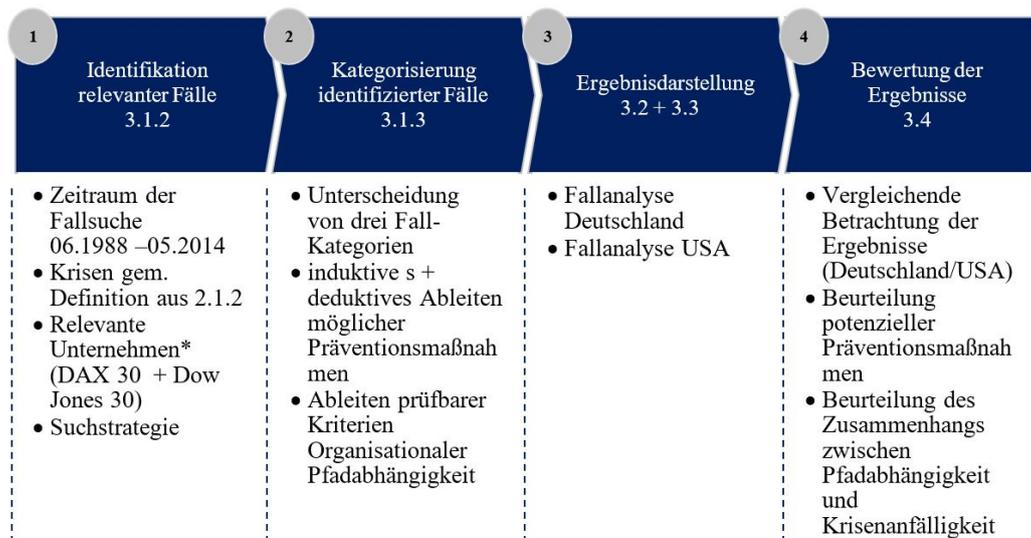
Im Online-Appendix befinden sich Listen aller Unternehmen, die seit 1988 pro Jahr im DAX 30 bzw. Dow Jones 30 gelistet waren.

Bzgl. der Suche nach relevanten Fällen wurde in drei Such- bzw. Selektionsschritten vorgegangen, über welche die folgende Abbildung 15 eine Übersicht liefern soll. Die dokumentierten Teilergebnisse der einzelnen Suchschritte finden sich in der beigelegten Excel-Tabelle.

### 3.1.3. Kategorisierung identifizierter Fälle

Zur späteren Evaluierung effektiver Präventionsmechanismen sowie zur Überprüfung des Einflusses der Pfadabhängigkeit soll eine zweidimensionale Matrix herangezogen werden. Im Folgenden werden die beiden Dimensionen der Maßnahmen sowie der Pfadabhängigkeitsmatrix in Abbildung 16 vorgestellt.

**1) Kategorien von Unternehmen** Diese Dimension gliedert die identifizierten Fälle nach der Anzahl ihrer Krisen unter den „Megakrisen“, d.h. den größten ethisch-moralisch bedingten Unternehmenskrisen im betrachteten Zeitraum. In Kategorie 1 finden sich alle Unternehmen, für welche mindestens zwei Megakrisen zu finden waren. Kategorie 2 fasst alle Unternehmen zusammen, welche eine Megakrise aufzuweisen haben. Kategorie 3 beinhaltet als Residualgruppe alle Unternehmen, welche keine Megakrise durchlebt haben. Zusätzlich wurde innerhalb jeder Kategorie jedes Unternehmen auf das weitere Vorkommen ethisch-moralisch bedingter Krisen, welche nicht zu den Megakrisen zählen, untersucht. Das Forschungsinteresse dieser zusätzlichen Betrachtung gilt dem Aufdecken und der Analyse möglicher zeitlicher Ablaufschemata verschieden stark ausgeprägter Krisenfälle. Von der auf Einzelkrisen bezogenen Betrachtung wurde anschließend auf eine Analyse auf Unternehmensebene übergegangen. Grund hierfür ist, dass sich eine rein zeitliche Beurteilung der Einführung bestimmter Maßnahmen aufgrund mangelnder Berichterstattung und verfügbarer Daten sehr schwierig gestaltete. Statt „die Siemens AG hat als Reaktion auf Krise Siemens2 Maßnahme XY ergriffen“ (siehe Kodierung in der beigelegten Excel-Tabelle) wird an dieser Stelle eine Bestandsaufnahme im Sinne „die Siemens AG führt Maßnahme XY durch“ erörtert. Eine Beurteilung der Kausalität einzelner Unternehmenskrisen für die Einführung einer Maßnahme war aufgrund der Informations- und Berichterstattungslage nicht möglich bzw. hätte ein zu hohes Maß an Subjektivität involviert. Dieser Gefahr wird durch die reine Bestandsaufnahme an Maßnahmen je Unternehmen vorgebeugt. Um eben diese Betrachtung auf Unternehmensebene durchführen zu können, wurden alle zum Dekaden-Median relativen Google-Hits Werte einzelner Unternehmenskrisen eines Unternehmens addiert und in der Größe absteigend geordnet (siehe Berechnungen in beigelegter Excel-Tabelle). Diesem Schritt folgt eine binäre Trennung der so geordneten Unternehmen in krisenanfällige und krisenunanfällige Unternehmen. Hierzu wurde die Regel festgelegt, dass alle Unternehmen mit einem relativen Google-Hits Wert gleich bzw. größer 1000 Prozent als krisenanfällig und solche mit einem relativen Google-Hits Wert kleiner 1000 Prozent als krisenunanfällig betrachtet werden. Mithilfe dieser Kategorisierung werden sowohl potenzielle Krisenpräventionsmaßnahmen als auch Kriterien der Pfadabhängigkeit beurteilt.



**Abbildung 14:** Ablaufschema der fallbasierten Analyse ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen (Quelle: eigene Darstellung)

**2) Potenzielle Präventionsmaßnahmen** Um zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Analysephase eine Aussage über potenziell effektive Präventionsmechanismen machen zu können, wurde eine Übersicht solcher erarbeitet. Anspruch auf Vollständigkeit kann an dieser Stelle aufgrund der Vielfalt an Maßnahmen nicht erhoben werden, was die Interpretation der Ergebnisse jedoch nicht schmälert. Die im Folgenden dargestellte Übersicht möglicher Präventionsmaßnahmen wurde zum einen deduktiv, d.h. aus der Literatur zu Unternehmenskrisen, abgeleitet, was einen eher theoretisch orientiertem Ansatz entspricht. Zum anderen wurde induktiv vorgegangen, d.h. aus dem Material heraus, was einer eher praxisorientierten Vorgehensweise entspricht. Im Laufe des Prozesses der Fallidentifikation gefundene Mechanismen bzw. Maßnahmen wurden der Liste hinzugefügt. Dieser symbiotische Ansatz spiegelt den Charakter des hier diskutierten Themas wider: Theorie und Praxis treffen aufeinander und ergänzen sich (im Idealfall) gegenseitig. Die Eignung diese Maßnahmen zur Prävention ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen soll im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden. Den in Tabelle 2 vorgestellten Maßnahmen wird eine krisenpräventive Wirkung unterstellt, d.h. ihr Einsatz soll zur Krisenfreiheit eines Unternehmens beitragen. Dieser Funktion entsprechend wird als Ergebnis des durchzuführenden  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest eine signifikante negative Korrelation der „Krisenanfälligkeit von Unternehmen“ und den elf Maßnahmen erwartet.

Bezüglich der Pfadabhängigkeit dient folgende Matrix in Abbildung 17 als Grundlage der Betrachtung und Auswertung.

**3) Kriterien der Pfadabhängigkeit** Um die identifizierten krisenanfälligen sowie –unanfälligen Unternehmen auf Anzeichen einer Pfadabhängigkeit hin zu untersuchen, wurden drei Kriterien als Kennzeichen einer pfadabhängigen Entwicklung definiert.

*Persistenz:* Wie bereits dargelegt, handelt es sich bei der Pfadabhängigkeit um ein langfristiges Konzept. Bezogen auf Unternehmen bzw. Unternehmenskrisen kann daraus geschlossen werden, dass (ethisch-moralisch unsaubere) Strukturen oder Verhaltensweisen sich über einen langen Zeitraum ausbilden und erst dann als festgefahren oder eben persistent zu beschreiben sind. Untersucht wird daher je Krisenfall, ob als Krisenursache geltende Strukturen oder Verhaltensweisen mindestens über zwei Jahre ausgeübt wurden. Erst ein langzeitiges und starres Ausüben bestimmter Strukturen oder Verhaltensweisen wird als Hinweis auf eine mögliche Pfadabhängigkeit gewertet.

*Ausmaß:* Pfadabhängigkeit bezeichnet des Weiteren Strukturen oder Verhaltensmuster, welche von Gruppen oder gar dem ganzen Unternehmen hingenommen bzw. ausgeübt werden. Ein dominantes Schema trägt sich nur über die Adaption mehrerer Personen weiter. Ein weiteres hier untersuchtes Kennzeichen ist somit das Ausmaß involvierter Personen, welche die Struktur bzw. das bestimmte Verhaltensmuster leben. Ein großes Ausmaß, d.h. ein großer involvierter Personenkreis, deutet auf Pfadabhängigkeit hin, wenn in der Berichterstattung nicht ausdrücklich erwähnt wird, dass nur einzelne Personen dieses gewisse ethisch-moralische Fehlverhalten ausführen.

*Themenkonzentration:* Ein Pfad steht in der Theorie Organisationaler Pfadabhängigkeit, wie bereits erläutert, für eine gewisse festgefahrene, persistente Struktur bzw. ein Verhaltensmuster. Sind bei Unternehmen über den betrachteten Zeitraum immer wieder dieselben Krisenthemen wie bspw. Spionage, Korruption oder Betrug präsent, so wird dies als Indiz für eine mögliche Pfadabhängigkeit gewertet.

### 3.1.4. Bewertung mithilfe eines $\chi^2$ -Unabhängigkeitstests

Für die anschließende Beurteilung der kategorisierten Ergebnisse wird ein Pearson  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstests durchge-

Suchworte	Quellen	Zeitraum der Suche
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination der einzelnen Unternehmen + Schlagwort „Skandal“ (Dow Jones: scandal)</li> <li>• + häufigste Krisenursache wie Korruption, Bestechung, Schmiergeld, Kinderarbeit etc. (Dow Jones: bribery, corruption, fraud etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google Search</li> <li>• Geschäftsberichte</li> <li>• Online Archive                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeitungen (z.B. Süddeutsche)</li> <li>– Manager Magazin</li> <li>– Wirtschaftswoche</li> <li>– Handelsblatt</li> <li>– Focus</li> <li>– Spiegel</li> </ul> </li> <li>• Business Source Complete</li> </ul>	01.04.2014 – 15.05.2014

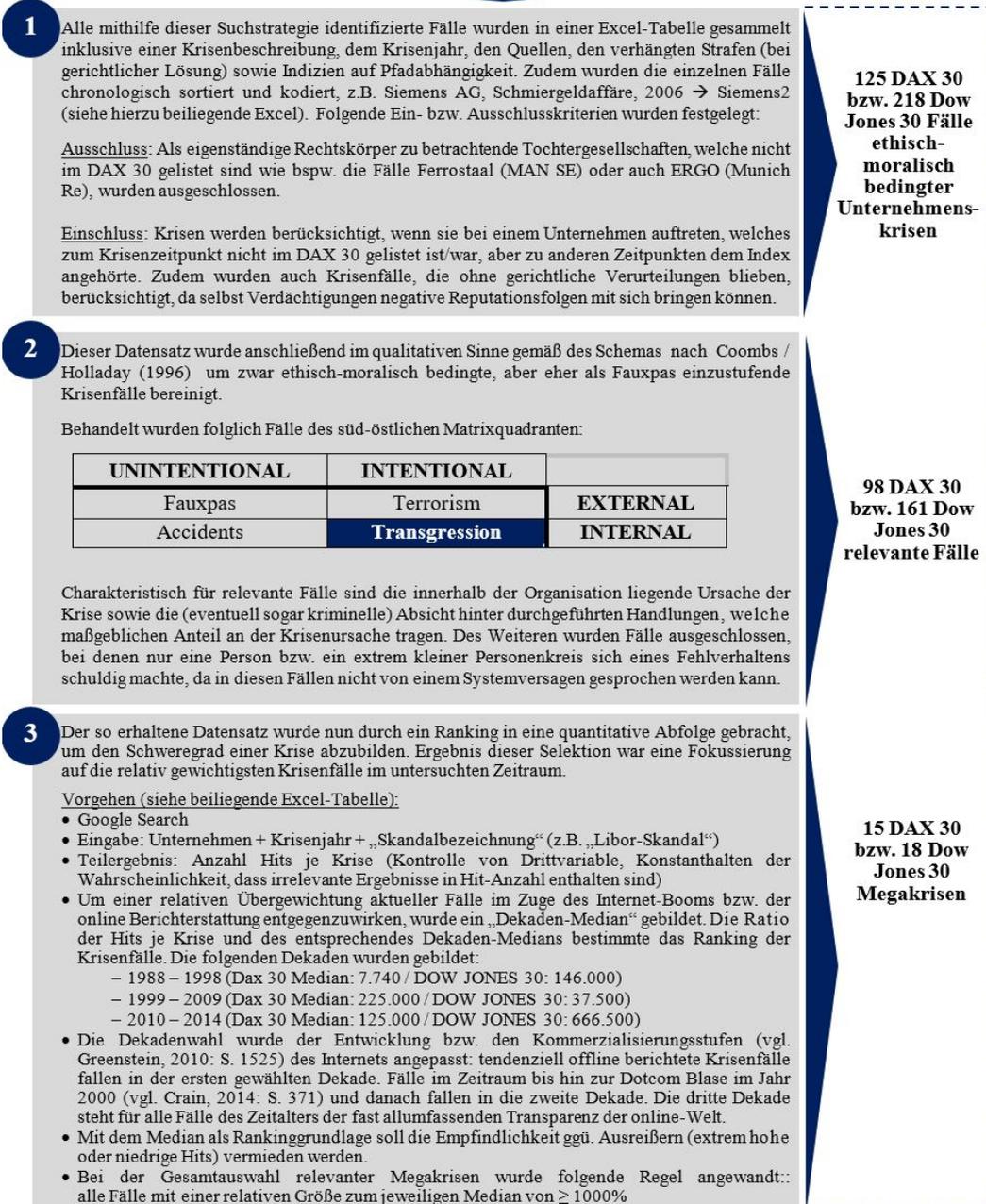


Abbildung 15: Beschreibung der Suchstrategie nach relevanten Fällen sowie Ergebnisse (Quelle: eigene Darstellung)

1 Kategorien von Unternehmen		2 Potenzielle Präventionsmaßnahmen											
		Weitere Krisen (≠ Megakrisen)? Ja      Nein (inkl. Google-Hits Werte je Krise)		Ordnung der Google-Hits Werte (Ratio) je Unternehmen Definition: Krisenanfällig: ≥ 1000% Krisenunanfällig: < 1000%		z.B. CSR		z.B. externer Krisenberater		z.B. Reputationsmanagement		z.B. Corporate Governance	
		Ja = 1	Nein = 0	Ja = 1	Nein = 0	Ja = 1	Nein = 0	Ja = 1	Nein = 0	Ja = 1	Nein = 0	Ja = 1	Nein = 0
Kategorie 1 Mind. 2 Mega-Krisen				Krisenanfällige Unternehmen									
Kategorie 2 1 Mega-Krise													
Kategorie 3 Keine Mega-Krisen													

Abbildung 16: Kategorisierung identifizierter Fälle nach zwei Dimensionen (potenzielle Präventionsmechanismen) (Quelle: eigene Darstellung)

führt. Dieser statistische Test wird dabei sowohl zur Überprüfung der These der Unabhängigkeit bezogen auf die potenziellen Krisenpräventionsmaßnahmen als auch bezüglich der Kriterien der Pfadabhängigkeit herangezogen. Ziel des Tests ist in beiden Fällen zu verifizieren, ob eine Korrelation zwischen zwei nominal skalierten Variablen besteht bzw. das Verhältnis der Variablen zueinander zu interpretieren. Die zugrunde liegenden Hypothesen sind:

$H_0$ : Variable X und Y sind unabhängig voneinander

$H_1$ : X und Y sind nicht unabhängig voneinander

Die Berechnungen beziehen sich auf Vierfeldertafeln, wodurch sich ein Freiheitsgrad von eins und ein entsprechender kritischer  $\chi^2$ -Wert zu einem bestimmten Signifikanzniveau ergeben.  $H_0$ , also die Unabhängigkeitsvermutung, kann nur abgelehnt werden, wenn der entsprechende  $\chi^2$ -Wert größer als der entsprechende kritische Wert ist. Folglich lässt ein hoher  $\chi^2$ -Wert und damit eine Ablehnung der Nullhypothese auf eine Korrelation der beiden Merkmale schließen (vgl. Toutenburg und Heumann, 2000: S. 272). Diese Prüfstatistik lässt jedoch keine Beurteilung der Stärke der Korrelation zu. Hierfür werden ergänzende Korrelationsmaße hinzugezogen:

- Phi-Koeffizient (normierter Wertebereich: -1 bis +1)

- Kontingenzkoeffizient C (normierter Wertebereich: 0 bis +1)
- Cramer's V (normierter Wertebereich: 0 bis +1)

Da im vorliegenden Fall Vierfeldertafeln behandelt werden, sind die Maße Cramer's V und Phi dem Betrag nach identisch (vgl. Schwaiger, 2013: S. 5-8). Nähere Erläuterungen und Interpretationen der einzelnen (Teil-) Ergebnisse finden sich in den nächsten beiden Abschnitten (Deutschland, USA).

### 3.2. Deutschland (DAX 30)

In den folgenden sechs Abschnitten werden die erarbeiteten Ergebnisse für die DAX 30-Unternehmen dargestellt. Eine Bewertung bzw. ein Vergleich mit den Dow Jones 30-Ergebnissen findet im anschließenden Bewertungsabschnitt 3.4 statt.

#### 3.2.1. Absolute Anzahl ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen

Derzeit zählt der Krisennavigator des Kieler Instituts für Krisenforschung rund 270 Fälle pro Jahr. Statistisch betrachtet heißt das: Alle eineinhalb Tage entsteht bei einem Unternehmen in Deutschland ein Skandal. In Deutschland wie auch im internationalen Umfeld, verändert sich die Krisenlandschaft zunehmend. Krisenauslöser sind weniger operative Fehler, sondern die Entwicklung zeigt eine starke Zunahme kommunikativer Krisenfälle, wie folgende Abbildung 18 veranschaulicht.

**Tabelle 2:** Übersicht untersuchter potenzieller Krisenpräventionsmaßnahmen

(Eigene Darstellung).

Maßnahme	Quelle/ Autoren
Externe, unabhängiger Krisenberater	Unabhängige Berater oder externe Aufseher (wie im Daimler-Fall Ex-FBI Chef Louis Freeh) von außerhalb des betroffenen Unternehmens, um Vertrauen zu schaffen und die Ernsthaftigkeit der Besserungsbemühen glaubhafter zu machen. Diese unterstützen die Umsetzung (gerichtlich) angeordneter Maßnahmen, schaffen „saubere“ Strukturen oder liefern Best-Practice Ansätze mit dem Ziel der künftigen Krisenfreiheit (vgl. z.B. Polley und Kroner, 2012: S. 69).
Corporate Compliance-System/ Programm · Code of Conduct vorhanden, · Offenlegung von Compliance Regeln etc. (vgl. McGreal, 2013: S. 108)	Compliance wird definiert als „conforming to a rule, such as a policy framework, standard or law“ (Prorokowski und Prorokowski, 2014: S. 65). In der Praxis wird Corporate Compliance z.B. mit überprüfbareren Kriterien für den Umgang mit Geschäftspartnern, mit eindeutigen Regeln für die Auftragsakquise, mit strengen Kontrollen und Konsequenzen bei Verfehlungen verbunden (vgl. z.B. Heybrock, 2012: S. 10). Unter Compliance werden demzufolge eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen gebündelt, die das rechtmäßige Verhalten eines Unternehmens, der Mitarbeiter sowie der Leitungs- und Aufsichtsorgane sichern soll (vgl. Bayrak et al., 2012: S. 8) und dabei vor allem den Aspekt der Vorbeugung von Straftaten verfolgt (vgl. Bussmann et al., 2010: S. 11).
Whistleblower-Hotline	Anonymes Hinweisgebersystem bzw. Hotline, über welche Mitarbeiter die Möglichkeit haben, anonym Fälle verdeckter Wirtschaftskriminalität oder anderer ethisch-moralischer Auffälligkeiten im Unternehmen zu melden. Hauptkennzeichen sind dabei z.B.: · Tip Input: Hinweise werden über viele Kanäle angenommen (E-Mail, Telefon etc.) · Anonymität: vertrauliche Behandlung ist zu jedem Zeitpunkt garantiert · Erreichbarkeit: 365/24/7-Grundsatz · Mehrsprachigkeit: mehrsprachige Ansprache und Auskunft möglich etc. (vgl. z.B. Steinbuch, 2013; Andrews und LeBlanc, 2013: S. 33)
Red-Flags System	Risiko- oder Schwachstellenanalyse, durch welche besonders gefährdete Unternehmensbereiche für Korruption oder Betrug identifiziert, gekennzeichnet und Maßnahmen gegen diese eingeleitet werden (vgl. z.B. Landeskriminalamt NRW, 2007: S. 7).
Corporate Social Responsibility (CSR)	CSR bezeichnet „discretionary business practices and contributions of corporate resources intended to improve societal well-being (Kotler und Lee, 2005: S. 3). CSR transportiert die der Unternehmung zugrundeliegenden Werte, was dazu beitragen kann, dass (potenzielle) Stakeholder eine starke Bindung mit dem Unternehmen aufbauen. Das Unternehmen kann von dadurch ausgelöstem, begünstigtem Verhalten profitieren (vgl. Korschun et al., 2014: S. 23).
Rotationsprinzip	Rotation meint den regelmäßigen Wechsel von Positionen, vor allem in moralisch verantwortungsvollen Positionen. Durch eben diese Rotation steigen die Opportunitätskosten betrügerischer oder korrupter Handlungen. Die vermeintlichen Betrugspartner müssen sich immer wieder mit neuen Partnern arrangieren. Der Aufbau langfristiger Beziehungen wird hierdurch gestört. Zudem erhöht sich das Entdeckungsrisiko (vgl. Schmidt, 2004: S. 23).

(Continued)

Tabelle 2—continued

Maßnahme	Quelle/ Autoren
Reputations-management	Die Unternehmensreputation besteht aus „a set of key characteristics attributed to the firm by various stakeholders“ (Bromley, 1993). Diese Charakteristika beziehen sich vor allem, aber nicht ausschließlich, auf Attribute des Qualitätsmanagements, die Verantwortungsübernahme ggü. der Gesellschaft, die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen etc. (vgl. Fombrun und Shanley, 1990: S. 233). Managementaktivitäten, welche das Ziel verfolgen, eben diese Wahrnehmung des Unternehmens der Stakeholder zu beeinflussen, zählen als Reputationsmanagement (vgl. Carter, 2006: S. 1146).
Issues Management	Bereits Henry Kissinger, ehemaliger US-Außenminister, erkannte, dass „an issue ignored is a crisis invited“ - Ein Thema zu ignorieren, ist eine Garantie für eine Krise. Issues Management bezeichnet in Anlehnung an diese Einsicht, ein Frühwarn- und Reaktionssystem, welches das Unternehmensumfeld beobachtet und analysiert und so Krisenprävention aber auch Chancenkommunikation ermöglicht (vgl. Heath und Palenchar, 2008: S. 9, Fleck, 2014).
Risiko-/ Chancen- management	Unter Risikomanagement wird die Messung und Steuerung aller betriebswirtschaftlichen Risiken und Chancen unternehmensweit verstanden (vgl. Wolke, 2008: S. 1).
Corporate Governance Strukturen + Reporting	Corporate Governance regelt Rechte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten organisationaler Organe (Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Vorstand), Mitarbeiter sowie weiteren Stakeholdern. Es wird das Ziel verfolgt, einen Interessensausgleich der beteiligten Stakeholder zu erreichen (vgl. Wolf, 2003: S. 2).
Integrity Management	Integrität im organisationalen Kontext kann verstanden werden als „a philosophy of consistency of actions, values, methods, organizational principles, expectations, and results“ (Odrakiewicz und Odrakiewicz, 2014: S. 65). Managementaktivitäten, welche sich der Umsetzung dieser Philosophie widmen, werden als Integrity Management bezeichnet.

Von allgemeinen deutschen Krisenfällen zu den hier relevanten übergehend bietet der Online-Appendix eine Übersicht aller Unternehmen, die im Zeitraum von 1988 bis 2014 zum DAX 30 zähl(t)en. Diese stellen die Grundgesamtheit der Untersuchung für den deutschen Markt dar.

Die folgende Matrix in Abbildung 19 zeigt das Ergebnis des soeben vorgestellten Identifikations- sowie Selektionsprozesses relevanter Krisenfälle für Deutschland.

Unabhängig davon, welche Unternehmen hinter den hier dargestellten Krisenfällen stehen, erlaubt die Übersicht folgende Einsichten:

- Nur drei Unternehmen der untersuchten DAX 30-Unternehmen fallen in Kategorie 1. Diese drei Unternehmen sind die Deutsche Post AG, die Siemens AG sowie die Volkswagen AG, also durchaus sehr große Konzerne mit einer starken Öffentlichkeitspräsenz sowie endkundenrelevanten Produkten bzw. Dienstleistungen.
- Festzustellen ist, dass die Kategorie 1-Unternehmen allesamt neben den mindestens zwei Megakrisen noch weitere, kleinere Krisen aufzuweisen haben. Diese Tatsache kann ein Indiz auf Pfadabhängigkeitsentwicklungen sein – nach

dem frei gewählten Leitsatz „große Krisen kommen nie alleine“. Jedoch ist hier neben der Feststellung, dass es weitere, nicht den Megakrisen zugeordnete Krisen gibt, auch die Chronologie bzw. das Muster der Krisen zu berücksichtigen. Diese systematische Betrachtung folgt in Abschnitt 3.2.4.

- Im Unterschied zu Kategorie 1-Unternehmen existieren in Kategorie 2 auch Unternehmen, welche zwar eine Megakrise, aber keine weiteren relevanten Krisen erlebt haben (MAN und SAP). Diese Feststellung zeigt jedoch, dass es durchaus für große Unternehmen möglich ist, mit einer eventuellen Krisenvergangenheit abzuschließen und fortan krisenfrei zu wirtschaften.
- Unter den Kategorie 3-Unternehmen ist besonders die Gruppe der elf Unternehmen interessant, die weder einer Megakrise noch sonstige, kleinere ethisch-moralisch bedingte Krisen erlebt haben. Deren nähere Betrachtung folgt in Abschnitt 3.2.3.

1 Kategorien von Unternehmen		3 Kriterien der Pfadabhängigkeit					
		Weitere Krisen (≠ Megakrisen)?		Ordnung der Google-Hits Werte (Ratio) je Unternehmen		Themenkonzentration	
		Ja	Nein	Definition: Krisenanfällig: ≥ 1000% Krisenunanfällig: < 1000%			
		(inkl. Google-Hits Werte je Krise)				Ja = 1	Nein = 0
Kategorie 1 Mind. 2 Mega-Krisen				Krisenanfällige Unternehmen			
Kategorie 2 1 Mega-Krise							
Kategorie 3 Keine Mega-Krisen						Krisenunanfällige Unternehmen	

Abbildung 17: Kategorisierung identifizierter Fälle nach zwei Dimensionen, Kriterien der Pfadabhängigkeit (Quelle: eigene Darstellung)

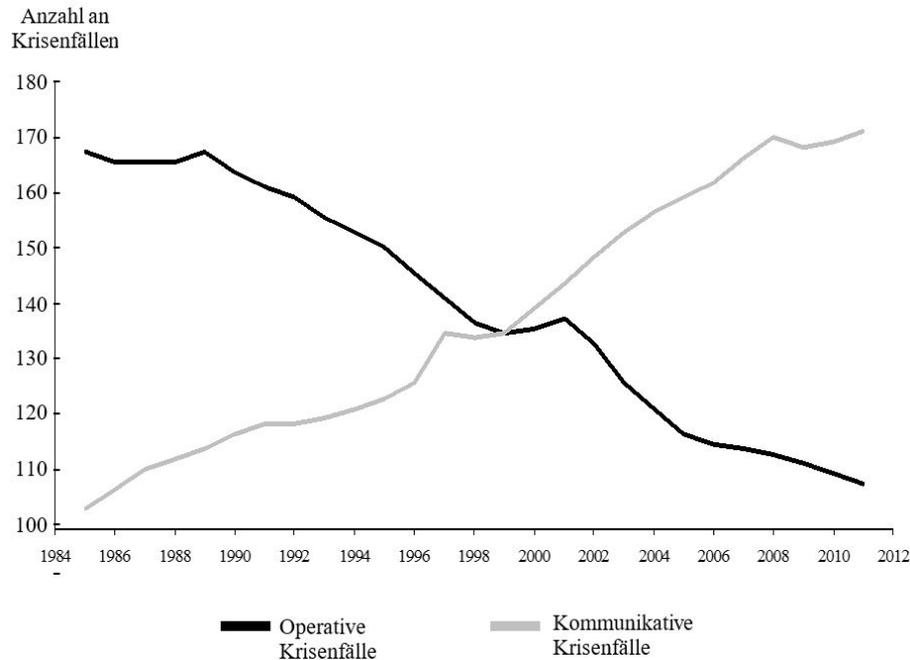
3.2.2. DAX 30 „Megakrisen“

Um nun von der „Makro-Betrachtung“ (Anzahl der Unternehmen je Kategorie) in die „Mikro-Betrachtung“ (Details zu einzelnen Fällen) überzugehen, soll folgende Tabelle 3 eine Übersicht geben. Dargestellt sind die 15 identifizierten DAX 30-Megakrisen sortiert nach ihrer Ratio (Anzahl der Google Hits je Krise im Verhältnis zum spezifischen Dekaden-Median) sowie das jeweilige Krisenjahr und das Krisenthema. Die Kodierung der einzelnen Krisen (z.B. „MAN1“) ist in der beiliegenden Excel-Tabelle nachzulesen. Die farbliche Kennzeichnung referenziert auf das zuvor eingeführte Kategorienschema und bezeichnet, wie in der Legende dargestellt, die Kategorien 1 bis 3.

MAN führt mit der 2009 aufgedeckten Korruptions-Krise die Liste der Megakrisen an. Interessant an dieser Stelle zu beobachten ist, dass MAN zwar die größte Krise nach dieser Liste aufweist, aber keine weiteren Krisen zu verzeichnen hat. Es zeigt sich zudem, dass vor allem die „Großen der Großen“ in diesem Ranking auftauchen, d.h. die wohl größten Konzerne des Index'. Diese erleben offensichtlich sowohl aufgrund positiver Berichterstattung über z.B. wachsende Umsatz- oder Beschäftigungszahlen als auch wegen negativer Meldungen wie im Fall ethisch-moralisch bedingter Krisen großes Aufsehen.

Auffällig ist des Weiteren, dass in acht von 15 Krisenfällen Korruption im Mittelpunkt der Krise steht. Bestechung und Spionage sind die nächstfolgenden Krisenthemen. Da Korruptionsfälle hier eine wichtige Rolle spielen, soll ein kurzer Blick auf politische bzw. gesellschaftliche Hintergründe geworfen werden. Korruption als gesamtgesellschaftliches Phänomen zieht sich durch die unterschiedlichsten Lebensbereiche – von der Politik über das Gesundheitswesen bis hin zur

freien Wirtschaft. Die unabhängige Organisation Transparency International Deutschland e.V. definiert Korruption als die Situation, in der „jemand die ihm anvertraute Macht zum privaten Vorteil missbraucht“ (vgl. Transparency, 2014). Laut Bundeskriminalamt kennen sich die „Täter“ in rund 90 Prozent aller Korruptionsfälle über mehrere Jahre – daher oft die Bezeichnung als Strukturelle Korruption (vgl. Altmeier, 2012). Dass Korruption als Delikt aufgefasst wird, ist allerdings keine historische Selbstverständlichkeit. Bereits 1977 wurde der Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) als Bundesgesetz in den USA erlassen. Dem Gesetz folgend sind Zuwendungen an (ausländische) Amtsträger mit dem Zweck den Zuschlag für ein Geschäft zu erhalten oder eine Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten, verboten. Das Verbot gilt für alle Zahlungen oder Angebote von Geld zum Zweck der Korruption (vgl. Bayrak et al., 2012: S. 18). Ein entsprechendes Verbot besteht in Deutschland erst seit 1999. Bis 1999 war Korruption in Deutschland nur moralisch anstößig (vgl. Leyendecker, 2011), wurde aber strafrechtlich nicht verfolgt. Der Grundsatz der "Zero Tolerance" gilt erst seitdem (vgl. Freitag und Katzensteiner, 2012). In den vergangenen Jahren ist in Kombination mit der gesetzlichen Strafbarkeit die Aufklärungsrate gestiegen. Nicht, weil es zwangsläufig mehr Korruption gibt, sondern weil die Gesellschaft kritischer geworden ist. In nicht allzu weit entfernter Vergangenheit war Korruption noch gesellschaftlich akzeptiert. Diese Akzeptanz spiegelte sich bspw. in der Tatsache wider, dass Korruptionsgelder bis 1999 von der Steuer absetzbar waren (vgl. Altmeier, 2012). Große Korruptionsskandale, wie sie hier untersucht werden, haben zur Folge, dass die Konzerne aus wirtschaftlichem Interesse ebenso wie aus Reputationsmotivation transparenter und offensiver mit dem Thema umgehen.



**Abbildung 18:** Entwicklung der Anzahl an Unternehmenskrisen (Deutschland, Schweiz, Österreich) - Steigende Fieberkurve (Quelle: In Anlehnung an Knauß, 2012; Institut für Krisenforschung, 2014)

**Tabelle 3:** Übersicht untersuchter potenzieller Krisenpräventionsmaßnahmen

(Eigene Darstellung)

Unternehmen	Krisenjahr	Thema	Ratio (Anzahl Hits je Krise/Dekaden-Median)
MAN1 (K2)	2009	Korruption	44311%
Deutsche Post4 (K1)	2013	Spionage	13360%
Siemens4 (K1)	2007	Korruption	13156%
VW1 (K1)	2005	Korruption + Lustreisen	10578%
Linde2 (K2)	2011	Korruption	6888%
SAP1 (K2)	2007	Spionage	6356%
Daimler1 (K2)	2004	Korruption	4391%
Deutsche Post2 (K1)	2004	Spionage + Wettbewerbsverzerrung	3236%
Siemens6 (K1)	2011	Bestechung	3096%
Deutsche Post3 (K1)	2011	Korruption	2336%
VW2 (K1)	2011	Korruption	1944%
Siemens2 (K1)	2004	Bestechung	1693%
E.ON1 (K2)	2006	Lustreisen	1627%
BASF3 (K2)	2010	Korruption	1256%
Deutsche Bank7 (K2)	2012	Dividenden-Stripping	1032%
Andere (K3)			< 1000%

Dass die Aufdeckungsrate solcher Fälle steigt, ist neben den genannten Entwicklungen auch auf die gesteigerte Sensibilität sowie das erhöhte Misstrauen der Menschen zurückzuführen (vgl. Altmeier, 2012). Der Corruption Perceptions Index (CPI) von Transparency International listet Länder nach dem Grad auf, in dem dort Korruption bei Amtsträgern, Politikern oder Unternehmen wahrgenommen wird. Laut Transparency

International geben die Deutschen seit Jahren an, dass sie das Gefühl haben, die Korruption steige hierzulande (vgl. Transparency, 2014; Abbildung 20).

Deutschland befindet sich in dieser Listung auf Rang vier hinter den Niederlanden, der Schweiz und Belgien. Die potenzielle Neigung zur Bezahlung von Schmiergeldern reflektiert sich folglich in diesem Ranking.



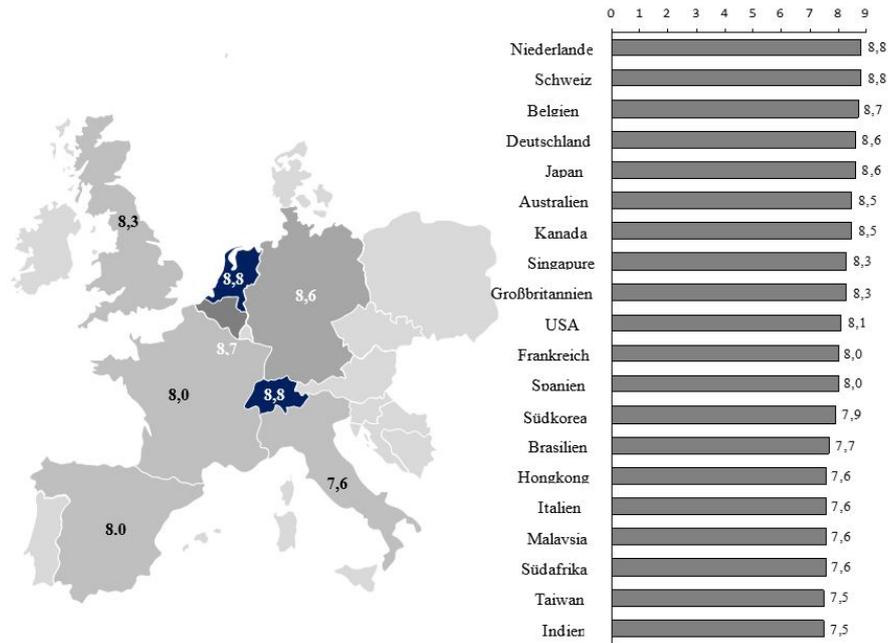


Abbildung 20: Bereitschaft zur Zahlung von Korruptionsgeldern 2011 (Quelle: In Anlehnung an Transparency International 2011)

Tabelle 4: Ethisch-moralisch „krisenfreie“ Unternehmen in Deutschland im Zeitraum 1988 – 2014

(Eigene Darstellung)

Unternehmen	Branche
Altana	Chemiekonzern
Bayerische Vereinsbank	Financial Services (Bank)
Bayerische Hypotheken- und Wechselbank	Financial Services (Bank)
Deutsche Börse	Financial Services
Epcos	Hersteller elektronischer Bauelemente
Feldmühle Nobel	Papier-Chemie -Konzern
Hannover Rück	Financial Services (Versicherung)
K+S	Bergbauunternehmen
Salzgitter	Stahlkonzern
Schering	Pharmaunternehmen
VIAG Grundstoffe	Industrieunternehmen

kleine Krisen auftauchen. Schafft das Unternehmen es dann nicht, die Warnsignale wahrzunehmen, den Pfad zu verlassen, ist mit einer Megakrise zu rechnen. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass es eben kein solches idealtypisches Krisenmuster zu geben scheint. Ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen können diesen Daten zufolge zu jeder Zeit, auch ohne vorherige Ankündigung durch bspw. kleinere Krisen, auftreten. Eine verallgemeinernde Vorhersage zeitlicher Krisenmustern und -Verläufen ist damit auf Grundlage dieser Daten für DAX 30-Unternehmen nicht möglich. Werden einzelne Unternehmen betrachtet, wie bspw. die Deutsche Bank, so könnten zuvor geäußerte Erwartungen in der Struktur interpretiert werden. Im Fall der Deutschen Bank ist ein aufbauender Verlauf der Krisen zu erkennen. Ein derartiges Mus-

ter könnte im Rahmen der Pfadabhängigkeitstheorie bedeuten, dass das Unternehmen kleinere Krisen erleidet, den Pfad jedoch beibehält und es erst nach einer Megakrise schafft, den Pfad zu verlassen. Jedoch reichen die vorliegenden Daten in diesem Fall nicht aus, um reliable Zukunftsprognosen abzugeben. Für MAN und SAP könnte gemäß der Pfadabhängigkeitstheorie die Schlussfolgerung bis zum heutigen Datum gezogen werden, dass, wenn ein Pfad bestand, dieser erfolgreich verlassen wurde und die Unternehmen keinen bloßen Pfadwechsel vollzogen haben.

3.2.5. Pfadabhängigkeitsauswertung

Wie bereits im Methodenabschnitt dieser Arbeit angekündigt, wird im Folgenden von einer Betrachtung der Einzel-

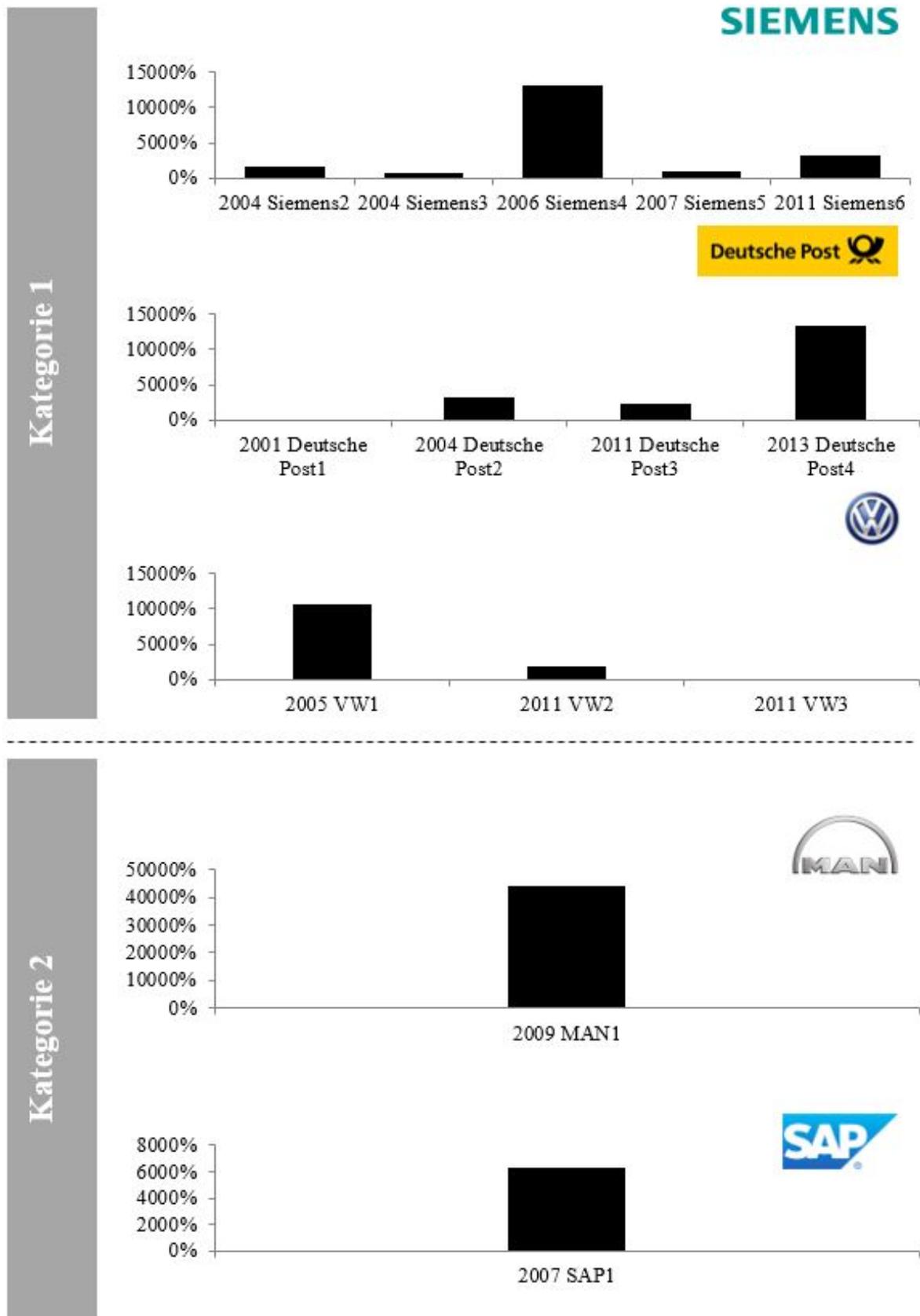


Abbildung 21: Chronologie ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen je Unternehmen (Deutschland) (Quelle: eigene Darstellung)

(Fortsetzung)

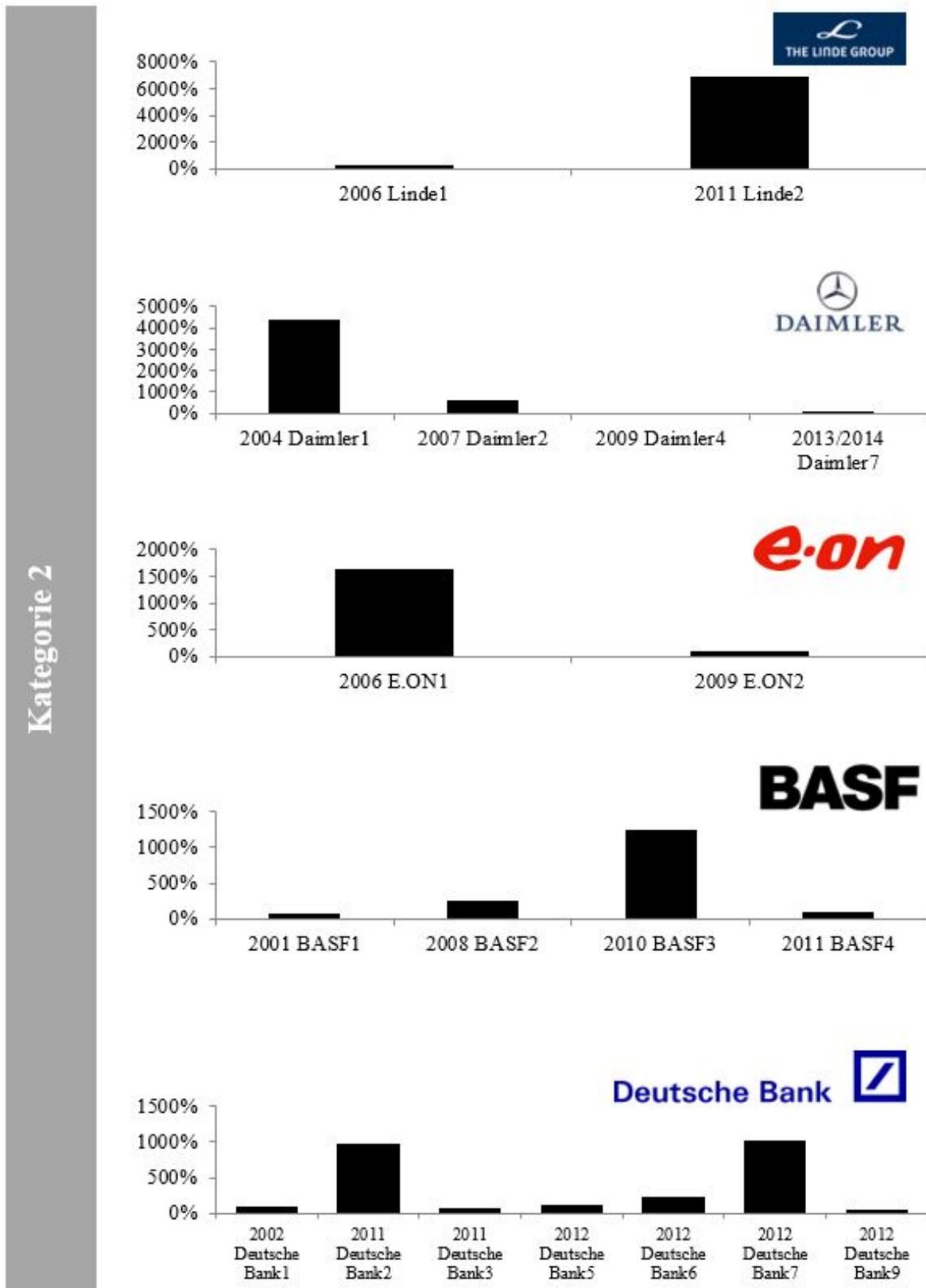


Abbildung 21—Fortsetzung

krisen auf eine Betrachtung auf Unternehmensebene übergegangen. Die Tabelle im Online-Appendix zeigt zum einen die Unterteilung aller identifizierten Unternehmen in krisenanfällige sowie –unanfällige Unternehmen. Zum anderen ist die binäre Kodierung (Ja = 1, Nein = 0) über das Zutreffen eines Kriteriums ersichtlich. Zum Verständnis der Rangbildung dient Abschnitt 3.1.3.

An dieser Stelle galt es herauszufinden, ob sich die krisenanfälligen von den krisenunanfälligen Unternehmen in den hier untersuchten Kriterien der Pfadabhängigkeit unterscheiden. Hierzu wird ein  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest (2x2 Tabelle) durchgeführt mit den beiden Merkmalen „Krisenanfälligkeit von Unternehmen“ (Ausprägungen: anfällig und unanfällig) und den Kriterien der Pfadabhängigkeit (Ausprägungen: Persistenz, Ausmaß, Themenkonzentration). Die Tabellen 5, 6 und 7 zeigen den Berechnungsweg hin zu den jeweiligen  $\chi^2$ -Werten – erwartete (statistisch berechnete) und beobachtete (tatsächlich gezählte) Werte, aus deren Abweichungen voneinander sich die jeweiligen  $\chi^2$ -Werte errechnen lassen. Die ausführlichen Berechnungen finden sich in der beigefügten Excel-Tabelle.

Bei allen drei getesteten Kriterien der Pfadabhängigkeit lassen sich zum Teil große Abweichungen zwischen erwarteten und beobachteten Werten feststellen. Diese Diskrepanzen spiegeln sich auch in den Ergebnissen des durchgeführten  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstests wider, welche in Tabelle 8 aufgeführt sind.

Die These der Unabhängigkeit der Merkmale „Krisenanfälligkeit von Unternehmen“ und „Persistenz“ sowie „Ausmaß“ kann auf einem 0,1-Prozent Signifikanzniveau abgelehnt werden. Für das Merkmal „Themenkonzentration“ kann diese These auf einem 0,5-Prozent Signifikanzniveau verworfen werden. Dies deutet auf eine vorhandene Korrelation zwischen dem jeweiligen Kriterium der Pfadabhängigkeit und dem Merkmal der Krisenanfälligkeit hin. Um eine Aussage über die Stärke der soeben festgestellten Korrelation machen zu können, wurden ergänzend drei statistische Zusammenhangsmaße herangezogen, wobei die Ergebnisse des Cramer's V und des Phi-Koeffizienten aufgrund des Aufbaus als 2x2-Tabelle identisch sind. Sehr hohe Korrelationswerte kommen sehr selten vor. Krisenanfälligkeit von Unternehmen korreliert positiv mit den Kriterien der Pfadabhängigkeit. Damit kann die gemäß der Pfadabhängigkeitstheorie aufgestellte Vermutung, dass pfadabhängige Unternehmen krisenanfälliger sind als nicht pfadabhängige Unternehmen mithilfe dieser Ergebnisse für DAX 30-Unternehmen bekräftigt werden.

Ob es sich allerdings bei den untersuchten Krisenfällen um ein Pfadbrechen/ -verlassen oder einen Pfadwechsel handelt, sollte im Rahmen zukünftiger Forschung untersucht werden.

Die signifikante Korrelation der Merkmale „Krisenanfälligkeit von Unternehmen“ und den drei Kriterien der Pfadabhängigkeit eröffnet neue Ansätze zur Krisenprävention. So könnten Maßnahmen zur Vermeidung des Ausbildens einer Organisationalen Pfadabhängigkeit einen Ausgangspunkt für die Prävention ethisch-moralisch bedingter Unternehmens-

krisen liefern. Weitere Ausführungen zu diesem Interpretationsansatz finden sich im Diskussionsteil dieser Arbeit.

### 3.2.6. Auswertung potenzieller Krisenpräventionsmaßnahmen

Wie auch schon im vorhergegangenen Abschnitt wird die Analyse effektiver Krisenpräventionsmaßnahmen auf Unternehmensebene durchgeführt. Die Tabelle im Online-Appendix zeigt die elf untersuchten potenziellen Krisenpräventionsmaßnahmen sowie die Einteilung aller DAX 30-Unternehmen in krisenanfällig und –unanfällig. Die Tabellen 9 bis 19 dokumentieren die elf  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstests je potenzieller Präventionsmaßnahme bzw. zeigen sowohl die in diesem Rahmen erwarteten und beobachteten Werte.

Auffällig an dieser Stelle zu beobachten ist, dass nur fünf aller Unternehmen überhaupt einen unabhängigen Krisenberater hinzugezogen haben und 52 dies nicht getan haben. Fälle wie die Siemens AG mit Theo Waigel oder auch die Daimler AG, welche sich als Reaktion auf die Korruptions-Affäre Christine Hohmann-Dennhardt, die ehemalige Richterin des Bundesverfassungsgerichts erst als Compliance-Beauftragte, dann in den Vorstand geholt haben, bleiben in Deutschland Einzelfälle.

Der deutsche Gesetzgeber ordnet nicht ausdrücklich an, dass Unternehmen ein Compliance-Management aufbauen müssen. Denn die Einhaltung des geltenden Rechts ist selbstverständlich. Neben branchenspezifischen Vorschriften (z.B. Umwelt- und Gesundheitsauflagen) gelten für jedes Unternehmen jedoch allgemeine Compliance-Anforderungen. Die generelle Compliance-Pflicht, Recht und Gesetz zu befolgen, schlägt sich z.B. in Standardeinhaltungs-/ Informations-/ oder Antragspflichten nieder (vgl. Bayrak et al., 2012: S. 8 f.).

In Bezug auf das Vorhandensein eines Compliance-Systems, zeigt sich, dass alle der krisenanfälligen und auch der Großteil nicht-krisenanfälliger Unternehmen diese Maßnahme durchführen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass sich unter den zehn Unternehmen ohne Compliance-System auch ältere Unternehmen befinden wie bspw. die Deutsche Babcock oder Hoechst, welche heute nicht mehr (in dieser Form) am Markt sind. Laut einer Studie von Pricewaterhouse Coopers verfügten im Jahr 2007 41 Prozent und im Jahr 2010 44 Prozent aller deutschen Großunternehmen über Compliance-Programme (vgl. Bussmann et al., 2010: S. 3). Wie die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG in einem 2012 veröffentlichten Bericht aufzeigt, verfügte zu dieser Zeit bereits jedes zweite deutsche Großunternehmen über eine Compliance-Abteilung, welche als Ressort zumeist direkt den Vorständen unterstellt ist (vgl. Hartmann und Tauber, 2012).

Whistleblower Hotlines verbreiten sich zunehmend auch in Deutschland. Hierzulande ist deren Einrichtung zwar nicht wie in den USA für DAX 30-Unternehmen vorgeschrieben, jedoch treiben viele Unternehmen diese Entwicklung voran. Mit acht von zehn betreiben relativ gesehen mehr krisenanfällige Unternehmen ein Hinweisgebersystem, denn bei den unanfälligen Unternehmen sind es nur 26 von 47. Kategorienübergreifend verfügen rund 40 Prozent der Unternehmen über keine Whistleblower Hotline. Zu den meist genannten

**Tabelle 5: Persistenz**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Persistenz		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	10	0	10
		Erwarteter Wert	4,21	5,79	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	14	33	47
		Erwarteter Wert	19,79	27,21	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	24	33	57
		Erwartet Gesamt	24,0	33,0	57,0

**Tabelle 6: Ausmaß**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Ausmaß		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	10	0	10
		Erwarteter Wert	4,04	5,96	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	13	34	47
		Erwarteter Wert	18,96	28,04	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	23	34	57
		Erwartet Gesamt	23,0	34,0	57,0

**Tabelle 7: Themenkonzentration**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Themenkonzentration		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	6	4	10
		Erwarteter Wert	2,28	7,72	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	7	40	47
		Erwarteter Wert	10,72	36,28	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	13	44	57
		Erwartet Gesamt	13,0	44,0	57,0

Einwänden gegen die Einführung einer solchen Hotline zählt die Vermutung der möglichen Kommunikation von Misstrauen sowie die Erzeugung einer potenziellen Bespitzelungskultur wie die folgende Abbildung 23 zeigt.

Im Gegensatz zu Whistleblower Hotlines zeigt sich in Bezug auf Red-Flag Systeme, dass jeweils die Mehrheit der Unternehmen je Kategorie über kein solches System verfügt. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass diese Art der Krisenprävention für manche Unternehmenstypen eher geeignet ist als für andere – diese Systeme finden sich häufiger in Industrieunternehmen wie Siemens als bspw. in einem Financial Services Unternehmen.

Ähnlich wie schon bei den Compliance-Systemen ist auch

bzgl. Corporate Social Responsibility-Aktivitäten festzustellen, dass nahezu alle Unternehmen diese durchführen (49 von 57). Die Feststellung der reinen Aktivität sagt jedoch an dieser Stelle nichts über die Qualität, die Nachhaltigkeit oder die Glaubhaftigkeit dieser Maßnahmen aus.

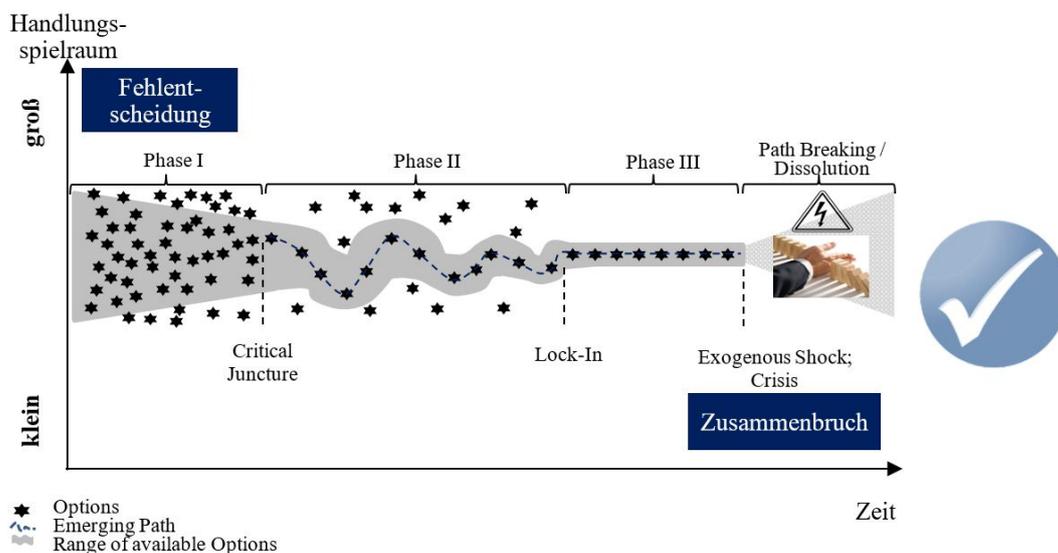
In Bezug auf ein institutionalisiertes Rotationsprinzip ist festzuhalten, dass anteilig mehr nicht-krisenanfällige Unternehmen (14 von 33) Rotation betreiben im Vergleich zu den krisenanfälligen Unternehmen (zwei von acht). Insgesamt betrachtet scheint Rotation jedoch kein sehr weit verbreitetes Präventionskonzept zu sein, da nur 16 Unternehmen dies nutzen.

Auffällig ist hier, dass nahezu alle krisenanfälligen Unter-

**Tabelle 8:** Ergebnisse des Unabhängigkeitstests – DAX 30 Pfadabhängigkeit

\* Freiheitsgrade: (Anzahl Spalten – 1) \* (Anzahl Zeilen – 1); Hier: 1  
 \*\* zu einem 0,1%-Signifikanzniveau;  $\chi^2$  Wert: 10,83  
 \*\*\* zu einem 0,5%-Signifikanzniveau;  $\chi^2$  Wert: 7,88  
 \*\*\*\* Richtungstest des Phi-Koeffizienten in allen drei Fällen positiv → positive Korrelation der Variablen

	$\chi^2$ Wert*	p-Wert	dF*	Entscheidung bzgl. Hypothese der Unabhängigkeit	Cramer's V	Kontingenz Koeffizient C	Phi-Koeffizient****
Persistenz	16,676**	0,00002	1	ablehnen	0,541	0,476	0,541
Ausmaß	17,928**	0,00001	1	ablehnen	0,561	0,489	0,561
Themenkonzentration	9,529***	0,00165	1	ablehnen	0,409	0,378	0,409



**Abbildung 22:** Ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen als Konsequenz Organisationaler Pfadabhängigkeit? Bei DAX 30-Unternehmen: Ja! (Quelle: eigene Darstellung)

**Tabelle 9:** Unabhängiger Krisenberater

Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

		Unabhängiger Krisenberater		Gesamt
		Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	2	8
		Erwarteter Wert	0,88	9,12
	Unanfällig	Beobachter Wert	3	44
		Erwarteter Wert	4,12	42,88
Gesamt	Beobachtet Gesamt	5	52	
	Erwartet Gesamt	5,0	52,0	

nehmen Reputationsmanagement betreiben. Bei den nicht-krisenanfälligen sind es nur die Hälfte der Unternehmen.

Rund die Hälfte aller Unternehmen betreiben Issues Management, wobei acht von zehn der krisenanfälligen und nur 19 der 47 krisenunanfälligen Unternehmen hier aktiv sind.

Für das Risikomanagement gelten die Erläuterungen wie bei Compliance-Systemen oder CSR-Aktivitäten.

Für das Corporate Governance Strukturen gelten die Erläuterungen wie bei Compliance-Systemen oder CSR-Aktivitäten.

**Tabelle 10: Compliance-System**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Compliance-System (Code of Conduct etc.)		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	10	0	10
		Erwarteter Wert	8,25	1,75	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	37	10	47
		Erwarteter Wert	38,75	8,25	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	47	10	57
		Erwartet Gesamt	47,0	10,0	57,0

**Tabelle 11: Whistleblower Hotline**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Whistleblower Hotline		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	8	2	10
		Erwarteter Wert	5,96	4,04	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	26	21	47
		Erwarteter Wert	28,04	18,96	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	34	23	57
		Erwartet Gesamt	34,0	23,0	57,0

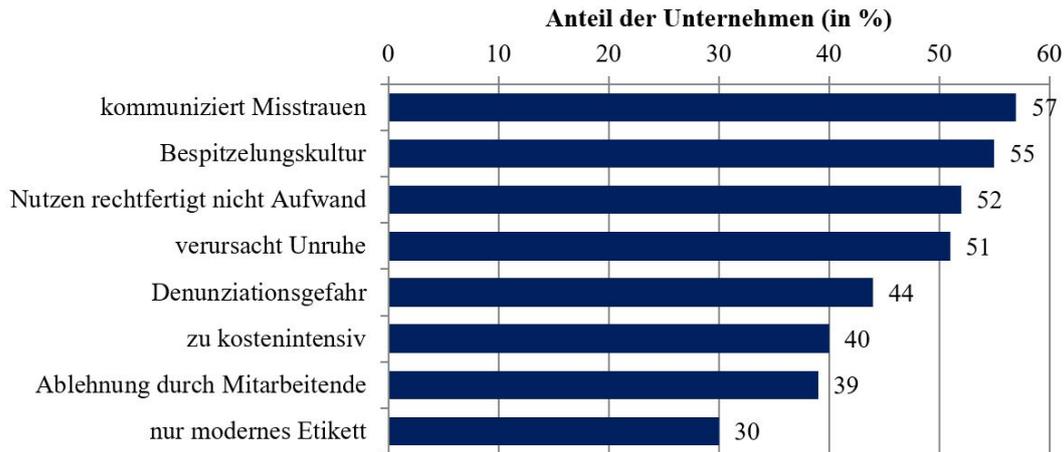
**Tabelle 12: Red-Flags System**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Red-Flags System		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	4	6	10
		Erwarteter Wert	1,93	8,07	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	7	40	47
		Erwarteter Wert	9,07	37,93	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	11	46	57
		Erwartet Gesamt	11,0	46,0	57,0

Bei allen elf getesteten potenziellen Präventionsmaßnahmen lassen sich zum Teil große Abweichungen zwischen erwarteten und beobachteten Werten feststellen. Diese Diskrepanzen zeigen sich auch in den Ergebnissen des durchgeführten  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstests.

Entsprechend der Annahme einer krisenpräventiven Wirkung der elf untersuchten Maßnahmen wurde erwartet, dass die beiden Merkmale (je eine potenzielle Präventionsmaßnahme und die Krisenanfälligkeit von Unternehmen) signifikant negativ miteinander korrelieren. Entgegen dieser Erwartung ist jedoch festzustellen, dass nur vier der untersuchten potenziellen Krisenpräventionsmaßnahmen überhaupt

mit dem Merkmal der Krisenanfälligkeit von Unternehmen signifikant korrelieren. Unternehmen, welche ein Red-Flags System betreiben oder Reputations-, Issues und Integrity Management durchführen, sind gemäß den deutschen Ergebnissen signifikant krisenanfälliger. Ob sie aber krisenanfälliger sind, weil sie die jeweiligen Maßnahmen betreiben oder diese Maßnahmen durchführen aufgrund ihrer Krisenanfälligkeit, kann nicht belegt werden. Über eine kausale Schlussfolgerung kann daher anhand dieser Ergebnisse keine Aussage getroffen werden. Die überraschender Weise positive Korrelation legt den Schluss nahe, dass deutsche Unternehmen keine strategische Krisenprävention betreiben. Sie setzen die



**Abbildung 23:** Einwände deutscher Großunternehmen gegen die Einführung einer Whistleblower Hotline (Quelle: [Busmann et al., 2010](#), S. 33)

**Tabelle 13:** Corporate Social Responsibility

Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			CSR		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	10	0	10
		Erwarteter Wert	8,6	1,4	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	39	8	47
		Erwarteter Wert	40,4	6,6	47
Gesamt	Beobachtet Gesamt		49	8	57
	Erwartet Gesamt		49,0	8,0	57,0

**Tabelle 14:** Rotationsprinzip

Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Rotationsprinzip		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	2	8	10
		Erwarteter Wert	2,81	7,19	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	14	33	47
		Erwarteter Wert	13,19	33,81	47
Gesamt	Beobachtet Gesamt		16	41	57
	Erwartet Gesamt		16,0	41,0	57,0

Maßnahmen eher als Reaktion auf eine erlebte Krise ein.

Insgesamt sind die Ergebnisse zum 2,5/ 5 bzw. 10-Prozent Signifikanzniveau signifikant und die Stärke der Korrelation liegt bei maximal, 301. Dies kann u.a. durch die relativ geringe Stichprobengröße erklärt werden.

Unternehmen, welche intensiv z.B. Issues Management (Beispiel gewählt aufgrund des relativ höchsten Cramer's V-Werts) betreiben, haben tendenziell mehr Erfahrung mit Krisen und aufgrund dessen eine gewisse Aktivität in das Unter-

nehmen integriert. Dies würde erklären, warum sich vor allem rein auf Krisenmanagement bezogene Abteilungen oder Aktivitäten vermehrt bei krisenanfälligen Unternehmen finden. Denn krisenunanfällige Unternehmen haben sich in der Vergangenheit nicht veranlasst gesehen, solche Maßnahmen zu ergreifen.

Betrachtet man über alle DAX 30-Unternehmen hinweg, welche Maßnahmen am populärsten sind, so trifft dies auf ein Compliance-System, CSR-Aktivitäten, Corporate Governance

**Tabelle 15: Reputationsmanagement**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Reputationsmanagement		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	9	1	10
		Erwarteter Wert	6,32	3,68	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	27	20	47
		Erwarteter Wert	29,68	17,32	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	36	21	57
		Erwartet Gesamt	36,0	21,0	57,0

**Tabelle 16: Issues Management**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Issues Management		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	8	2	10
		Erwarteter Wert	4,74	5,26	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	19	28	47
		Erwarteter Wert	22,26	24,74	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	27	30	57
		Erwartet Gesamt	27,0	30,0	57,0

**Tabelle 17: Risikomanagement**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Risikomanagement		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	9	1	10
		Erwarteter Wert	8,95	1,05	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	42	5	47
		Erwarteter Wert	42,05	4,95	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	51	6	57
		Erwartet Gesamt	51,0	6,0	57,0

sowie Risiko-/Chancenmanagement zu. Diese Maßnahmen können als „Hygienefaktoren“ bezeichnet werden, da ihr Vorhandensein zwar „ein Muss“ zu sein scheint, jedoch zumindest in Bezug auf den Nutzen zu Krisenpräventionszwecken in Deutschland kein signifikanter Mehrwert festzustellen ist. Zu beleuchten wäre an dieser Stelle zum einen, welchen Einfluss die Qualität dieser Maßnahmen auf die Qualifizierung als Krisenpräventionsmaßnahme hat. Zum zweiten wäre es interessant zu untersuchen, welchen Einfluss deren Abwesenheit auf die Krisenanfälligkeit besitzt.

Auffällig ist des Weiteren, dass unter den DAX 30-Unternehmen Volkswagen, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, ThyssenKrupp, Bayer, Infineon, Deutsche

Lufthansa, RWE und BMW nahezu alle untersuchten Maßnahmen (mind. neun von elf) durchführen. Damit zählen „die Großen der Großen“, d.h. die größten DAX-Konzerne, zu den aktivsten Maßnahmenimplementoren. Dies könnte zum einen damit zu erklären sein, dass diese aufgrund ihrer hohen Öffentlichkeitspräsenz einem starken Legitimationszwang ausgesetzt sind und sich daher aktiv bei der Implementierung (und Vermarktung) solcher Maßnahmen zeigen. Manche Unternehmen verfolgen mit der Einführung bestimmter Maßnahmen auch das Ziel eine Vorreiterrolle in Deutschland einzunehmen wie bspw. ThyssenKrupp mit der frühen Einführung einer Whistleblower Hotline im Jahr 2007 (vgl. Küttner, 2007). Darüber hinaus könnte eine Er-

**Tabelle 18: Corporate Governance Strukturen**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Corporate Governance Strukturen		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	10	0	10
		Erwarteter Wert	8,25	1,75	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	37	10	47
		Erwarteter Wert	38,75	8,25	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	47	10	57
		Erwartet Gesamt	47,0	10,0	57,0

**Tabelle 19: Integrity Management**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der DAX 30-Unternehmen

			Integrity Management		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	4	6	10
		Erwarteter Wert	1,75	8,25	10
	Unanfällig	Beobachter Wert	6	41	47
		Erwarteter Wert	8,25	38,75	47
Gesamt		Beobachtet Gesamt	10	47	57
		Erwartet Gesamt	10,0	47,0	57,0

klärung für die überproportionale Aktivität der großen DAX 30-Unternehmen sein, dass diese grundsätzlich mehr Kapital zur Verfügung haben, welches sie in entsprechende Maßnahmen investieren können. Zudem sind in manchen Fällen „Spillover-Effekte“ zu beobachten – wird bspw. die Einführung mancher Maßnahmen wie die Implementierung einer Whistleblower Hotline für Dow Jones 30-Unternehmen verpflichtend, so ist davon auszugehen, dass auch DAX 30-Konzerne, welche sowohl im deutschen als auch im amerikanischen Aktienindex gelistet sind wie z.B. Merck, diese Maßnahmen gesamtheitlich einführen. Die Ergebnisse zeigen jedoch klar, dass der Grundsatz „mehr ist besser“ bezüglich potenzieller Präventionsmaßnahmen nicht gilt. Die Menge durchgeführter Maßnahmen bildet folglich keinen besseren Schutz vor ethisch-moralisch bedingten Unternehmenskrisen. Vielmehr sollte hier in einem weiteren Schritt die Qualität implementierter Maßnahmen zusätzlich untersucht werden.

### 3.3. USA (Dow Jones 30)

In den folgenden sechs Abschnitten werden die erarbeiteten Ergebnisse für die Dow Jones 30-Unternehmen dargestellt. Eine Tabelle, welche die Dow Jones 30-Unternehmen seit 1988 darstellt, befindet sich im Online-Appendix. Eine Bewertung bzw. ein Vergleich mit den DAX 30-Ergebnissen findet im anschließenden Bewertungsabschnitt 3.4 statt.

#### 3.3.1. Absolute Anzahl ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen

Wie auch schon für die Unternehmen innerhalb des DAX 30 Index, so soll nun auch für die Dow Jones 30-Unternehmen die Kategorisierung identifizierter Unternehmenskrisen in Abbildung 24 aufgezeigt werden.

- Es konnten drei Unternehmen in Kategorie 1, d.h. Unternehmen mit mindestens zwei Megakrisen zwischen 1988 und 2014, identifiziert werden. Diese drei Unternehmen sind namentlich Goldman Sachs, American Express und die Bank of America. Auffällig ist an dieser Stelle bereits, dass es sich bei den großen Krisenträgern um Banken bzw. Financial Services Anbieter handelt.
- Wie auch schon im DAX 30 kann aus der durchgeführten Auswertung auch für die Dow Jones 30-Unternehmen abgelesen werden, dass die Kategorie 1-Unternehmen allesamt neben den mindestens zwei Megakrisen noch weitere Krisen aufweisen. Diese Feststellung kann ein Indiz auf Pfadabhängigkeitsentwicklungen sein. Jedoch ist auch hier neben der Feststellung, dass es weitere, nicht den Megakrisen zugeordnete, Krisen gibt, auch die Chronologie bzw. das Muster der Krisen zu berücksichtigen. Diese systematische Betrachtung folgt.

**Tabelle 20:** Ergebnisse des Unabhängigkeitstests – DAX 30 Präventionsmaßnahmen

\* Freiheitsgrade: (Anzahl Spalten – 1) \* (Anzahl Zeilen – 1); Hier: 1

\*\* zu einem 10%-Signifikanzniveau; kritischer  $\chi^2$  Wert: 2,71\*\*\* zu einem 2,5%-Signifikanzniveau; kritischer  $\chi^2$  Wert: 5,02\*\*\*\* zu einem 5%-Signifikanzniveau; kritischer  $\chi^2$  Wert: 3,84

	$\chi^2$ Wert	p-Wert	df*	Entscheidung Hypothese der Unab- hängigkeit	Cramer's V	Kontingenz Koeffizient C	Phi-Koeffizient
Unabhängiger Krisenberater	1.911	0.159	1	Nicht ablehnen	0.183	0.18	0.183
Compliance-System/ Abteilung	2.58	0.106	1	Nicht ablehnen	0.213	0.208	0.213
Whistleblower Hotline	2.087	0.143	1	Nicht ablehnen	0.191	0.188	0.191
Red-Flags System	3.337**	0.068	1	ablehnen	0.242	0.235	0.242
CSR	1.98	0.153	1	Nicht ablehnen	0.186	0.183	0.186
Rotationsprinzip	0.391	0.395	1	Nicht ablehnen	0.083	0.083	0.083(-)
Reputationsmanagement	3.755**	0.053	1	ablehnen	0.257	0.249	0.257
Issues Management	5.180***	0.022	1	ablehnen	0.301	0.289	0.301
Risikomanagement	0.004	0.499	1	Nicht ablehnen	0.008	0.008	0.008
Corporate Governance Strukturen	2.58	0.106	1	Nicht ablehnen	0.213	0.208	0.213
Integrity Management	4.228****	0.04	1	ablehnen	0.272	0.263	0.272



**Tabelle 21:** Die größten ethisch-moralisch bedingten Unternehmenskrisen in den USA im Zeitraum 1988 - 2014

K1 = Kategorie 1

K2 = Kategorie 2

K3 = Kategorie 3

Unternehmen	Krisen-jahr	Thema	Ratio (Anzahl Hits je Krise/ Dekaden-Median)
American Express <sup>4</sup> (K1)	2012	Violation of federal law (marketing, billing)	3346%
Cisco <sup>5</sup> (K2)	2013	Fraud (Patent Case)	3316%
GM1 (General Motors <sup>1</sup> ) (K2)	2013	Fraud	2956%
Goldman <sup>8</sup> (K1)	2013	Exchange Rate Manipulation	2806%
Goldman <sup>1</sup> (K1)	2001	Illegal SWAP-Businesses	2049%
American Express <sup>1</sup> (K1)	1994	Money Laundering	1959%
AT&T <sup>3</sup> (K2)	2013	Violation of Privacy Protection	1890%
Verizon <sup>1</sup> (K2)	2001	Telephone Slamming	1873%
Boeing <sup>1</sup> (K2)	1989	Illegal actions (Pentagon planning documents)	1767%
Johnson <sup>2</sup> (K2)	>1998	Bribery	1482%
BankOfAmerica <sup>3</sup> (K1)	2011	Soured mortgage-backed securities	1448%
IBM <sup>1</sup> (K2)	2003	Corruption	1325%
Goldman <sup>6</sup> (K1)	2006	Aluminium, price manipulation	1296%
Cola <sup>1</sup> (K2)	1999	Contaminated Coca-Cola beverages	1150%
Navistar <sup>1</sup> (K2)	2007	Fraud	1139%
BankOfAmerica <sup>4</sup> (K1)	2012	Libor Manipulation	1061%
BankOfAmerica <sup>1</sup> (K1)	2008	Fraud (mortgages), Fannie Mae	1050%
Citigroup <sup>3</sup> (K2)	2009	Fraud (mortgages)	1020%
Andere (K3)			< 1000%

**Tabelle 22:** Ethisch-moralisch "krisenfreie" Unternehmen in den USA im Zeitraum 1988 – 2014

Unternehmen	Branche
Minnesota Mining & Manufacturing	Multi-Technologiekonzern
American Telephone & Telegraph Company	Telekommunikationsunternehmen
Allied-Signal	Luftfahrt-, Automobil- und Maschinenbauunternehmen
Union Carbide	Chemieunternehmen

Wie der Tabelle 22 zu entnehmen ist, konnten innerhalb des Dow Jones 30 nur vier ethisch-moralisch krisenfreie Unternehmen identifiziert werden. Bei eben diesen Unternehmen handelt es sich hauptsächlich um im B2B-Bereich tätige Unternehmen. In den Fällen Minnesota Mining & Manufacturing American und Telephone & Telegraph Company handelt es sich um Dow Jones 30-Unternehmen, welche zu einem späteren Zeitpunkt umfirmiert wurden in „3M“ bzw. „AT&T“. Wie im Methodik-Abschnitt erläutert, werden um-

firmierte Unternehmen als neue Unternehmen behandelt. In dem Zeitpunkt, in dem die beiden hier angeführten Unternehmen also noch Mining & Manufacturing American und Telephone & Telegraph Company hießen und als solche im Dow Jones 30 Index gelistet waren, wurden keine ethisch-moralisch bedingten Krisen gefunden.

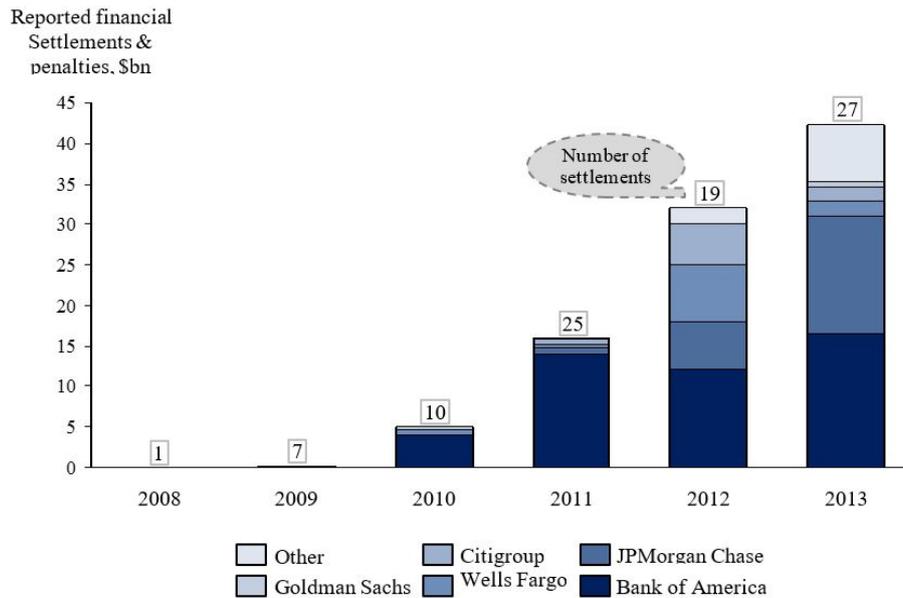


Abbildung 25: Reported financial settlements and penalties (Quelle: Economist, 2013)

### 3.3.4. Zeitliche Muster ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen

Auch für die Dow Jones 30 ethisch-moralisch bedingten Unternehmenskrisen soll eine Betrachtung der zeitlichen Struktur bzw. des Verlaufs der Krisen je Unternehmen vorgenommen werden. Eben diese Chronologie der Unternehmenskrisen zeigen die folgenden Abbildungen 26:

Erwartet wurde, dass je Kategorie oder zumindest für gewisse Unternehmen ein Muster der zeitlichen Struktur zu erkennen ist. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass es, wie bereits bei der Analyse der DAX 30 Daten, eben kein solche „Krisenmuster“ zu geben scheint. Gemäß der Pfadabhängigkeitstheorie wäre zu erwarten gewesen, dass sich eine Krise durch Warnsignale (erste kleine Krisen) abzeichnen würde. Solange die Diskrepanz zwischen Innen- und Außenperspektive noch nicht allzu groß ist, sollten maximal kleine Krisen auftauchen. Schafft das Unternehmen es dann nicht, die Warnsignale wahrzunehmen und damit den Pfad zu verlassen, ist mit einer Megakrise zu rechnen. Ein solcher idealtypischer Verlauf kann zumindest auf Kategorienebene nicht festgestellt werden. Ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen können diesen Daten zufolge zu jeder Zeit, auch ohne vorherige Ankündigung durch bspw. kleinere Krisen, auftreten. Eine verallgemeinernde Vorhersage von zeitlichen Krisenmustern und -Verläufen ist damit auf Grundlage dieser Daten auch für Dow Jones 30-Unternehmen nicht möglich.

### 3.3.5. Pfadabhängigkeitsauswertung

Die Kodier-Übersicht im Online-Appendix zeigt, wie bereits bei den DAX Unternehmen, die Einteilung der Dow Jones 30-Unternehmen in krisenanfällige und krisenunanfällige. Zudem wird das Kodier-Ergebnis der Kriterien der Pfadabhängigkeit (Persistenz, Ausmaß, Themenkonzentration) dargestellt.

An dieser Stelle galt es auch für Dow Jones 30-Unternehmen herauszufinden, ob sich die krisenanfälligen von den krisenunanfälligen Unternehmen in den hier untersuchten Kriterien der Pfadabhängigkeit unterscheiden. Hierzu wurde ein  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest (2x2 Tabelle) durchgeführt mit den beiden Merkmalen „Krisenanfälligkeit von Unternehmen“ (Ausprägungen: anfällig und unanfällig) und den Kriterien der Pfadabhängigkeit (Ausprägungen: Persistenz, Ausmaß, Themenkonzentration). Die Ergebnisse der einzelnen Kriterien der Pfadabhängigkeit sind den folgenden Tabellen zu entnehmen. Die Tabellen 23 bis 25 zeigen den „Berechnungsweg“ hin zu den jeweiligen  $\chi^2$ -Werten (erwartete und beobachtete Werte), aus deren Abweichungen voneinander sich die jeweiligen  $\chi^2$ -Werten errechnen lassen. Die ausführlichen Berechnungen sind der beigefügten Excel-Tabelle zu entnehmen.

Alle drei getesteten Kriterien der Pfadabhängigkeit zeigen teils eine große Diskrepanz zwischen den erwarteten und den tatsächlich beobachteten Werten. Diese Abweichungen spiegeln sich auch in den Ergebnissen des durchgeführten  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstests wider, wie Tabelle 26 zu entnehmen ist.

Die Unabhängigkeitshypothese der Merkmale „Krisenanfälligkeit von Unternehmen“ und allen drei Kriterien der Pfadabhängigkeit kann auf einem 0,1-Prozent Signifikanzniveau abgelehnt werden. Dieses Ergebnis legt eine Korrelation zwischen den Kriterien der Pfadabhängigkeit und dem Merkmal der Krisenanfälligkeit nahe. Für eine genauere Quantifizierung der Stärke der konstatierten positiven Korrelation wurden ergänzend drei statistische Zusammenhangsmaße herangezogen, wobei die Ergebnisse des Cramer's V und des Phi-Koeffizienten aufgrund des Aufbaus als 2x2-Tabelle identisch sind. In den hier untersuchten Fällen handelt es sich um eine eher stark ausgeprägte positive Korrelation, da alle Cramer's

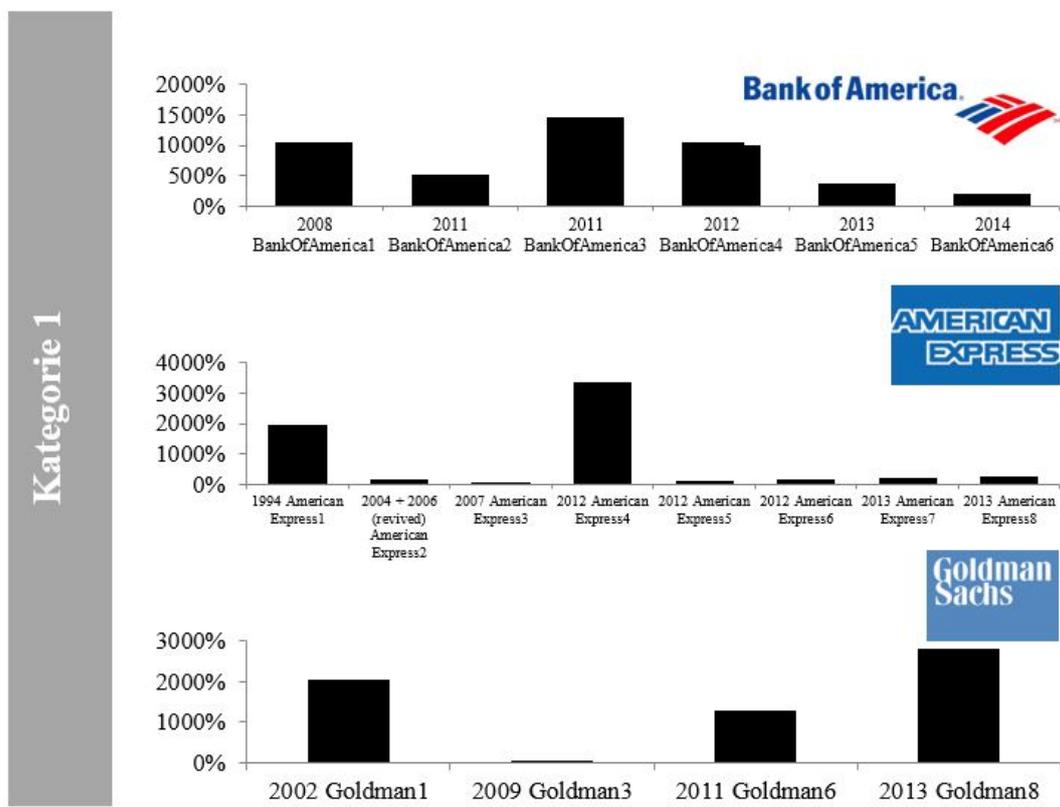


Abbildung 26: Chronologie ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen je Unternehmen (USA) (Quelle: eigene Darstellung)

(Fortsetzung)

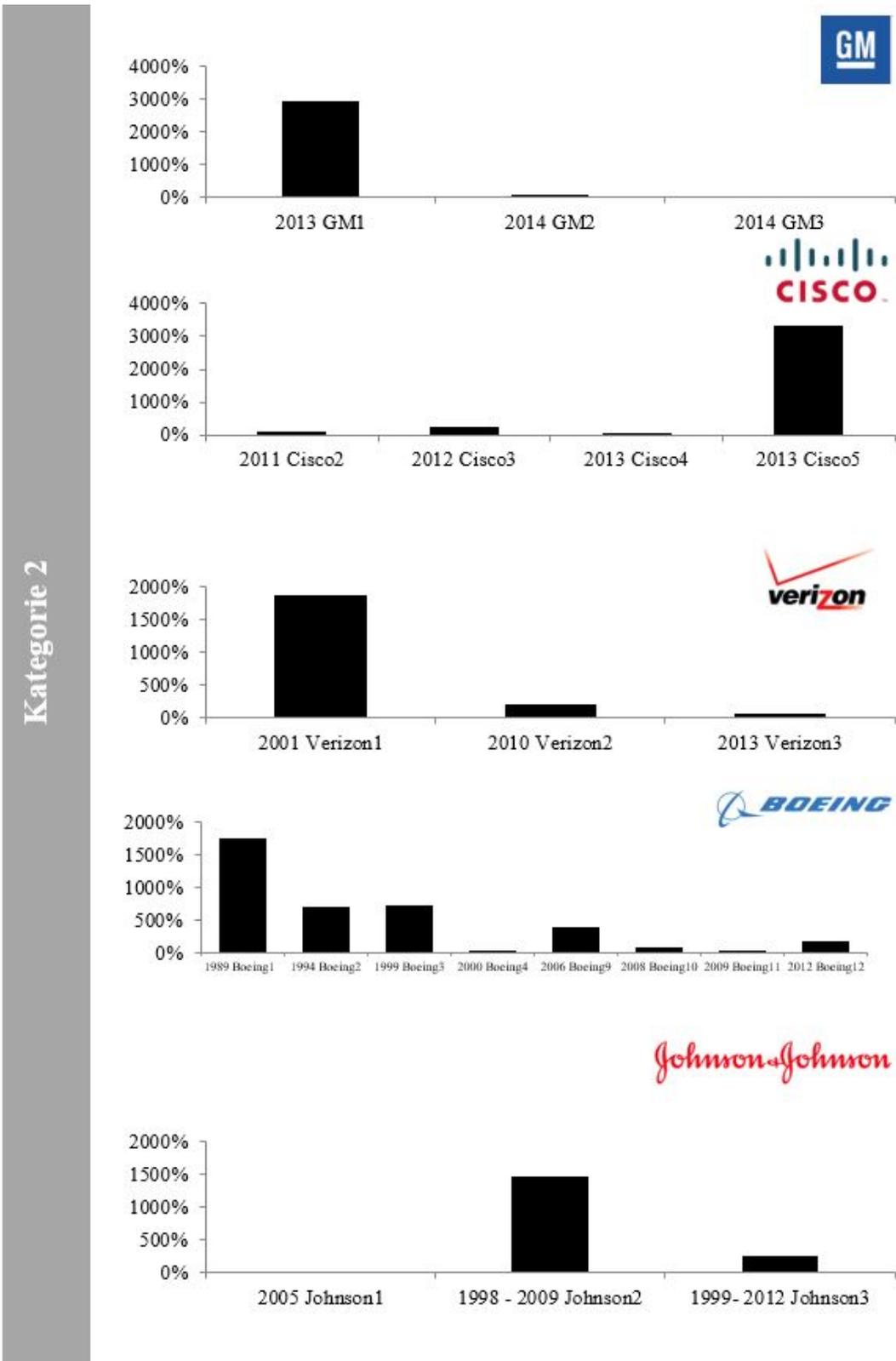


Abbildung 26—Fortsetzung

(Fortsetzung)

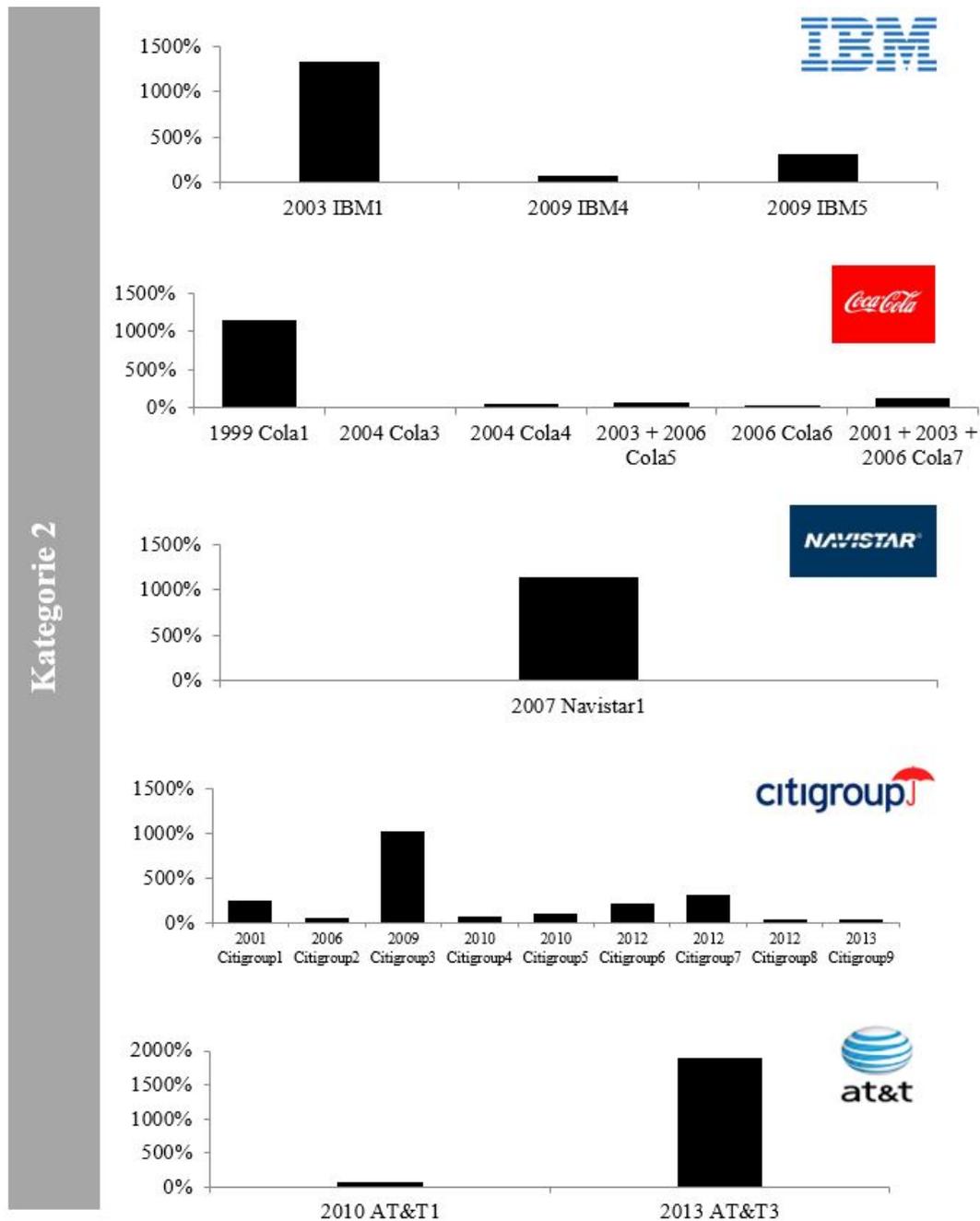


Abbildung 26—Fortsetzung

V-Werte größer als 0,5 sind. Krisenanfälligkeit von Unternehmen korreliert auch bei Dow Jones 30-Unternehmen positiv mit den Kriterien der Pfadabhängigkeit. So kann auch hier die gemäß der Pfadabhängigkeitstheorie aufgestellte Vermutung, dass pfadabhängige Unternehmen signifikant krisenanfälliger sind als nicht pfadabhängige Unternehmen, mithilfe dieser Ergebnisse bestätigt werden (siehe auch Abbildung 27).

Diese Erkenntnis liefert auch im Hinblick auf eine effektive Krisenprävention eine wichtige Basis. So könnten, wie auch schon für deutsche Unternehmen erwähnt, Maßnahmen

zur Vermeidung pfadabhängiger Strukturen einen Ausgangspunkt für die Prävention ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen liefern. Weitere Ausführungen zu diesem Interpretationsansatz finden sich im Diskussionsteil dieser Arbeit.

### 3.3.6. Auswertung potenzieller Krisenpräventionsmaßnahmen

Wie auch schon im vorhergegangenen Abschnitt wird die Analyse effektiver Krisenpräventionsmaßnahmen auf Unternehmensebene durchgeführt. Die Tabelle im Online-Appendix zeigt die elf untersuchten potenziellen Krisenpräventionsmaßnahmen sowie die Einteilung aller Dow Jo-

**Tabelle 23: Persistenz**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

			Persistenz		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	20	0	20
		Erwarteter Wert	12,2	7,8	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	16	23	39
		Erwarteter Wert	23,8	15,2	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	36	23	59
		Erwartet Gesamt	36,0	23,0	59,0

**Tabelle 24: Ausmaß**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

			Ausmaß		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	20	0	20
		Erwarteter Wert	11,86	8,14	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	15	24	39
		Erwarteter Wert	23,14	15,86	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	35	24	59
		Erwartet Gesamt	35,0	24,0	59,0

**Tabelle 25: Themenkonzentration**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

			Themenkonzentration		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	13	7	20
		Erwarteter Wert	6,1	13,9	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	5	34	39
		Erwarteter Wert	11,9	27,1	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	18	41	59
		Erwartet Gesamt	18,0	41,0	59,0

nes 30-Unternehmen in krisenanfällig und –unanfällig. Die folgenden Tabellen dokumentieren die elf  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstests je potenzieller Präventionsmaßnahme bzw. zeigen sowohl die in diesem Rahmen erwarteten als auch die beobachteten Werte.

Seit dem Jahr 2009 fordert die Obama-Regierung, dass in mindestens einem Drittel aller Bestechungs- und Korruptionsfälle Unternehmen trotz Zusatzkosten dazu verpflichtet werden, einen unabhängigen Beobachter oder Berater hinzuzuziehen (vgl. Pelofsky, 2012). Von allen Krisenursachen abstrahierend zeigt sich anhand der Ergebnisse, dass diese Forderung innerhalb der krisenanfälligen Unternehmen erfüllt ist, da sechs der 20 krisenanfälligen Unternehmen einen

solchen Berater hinzugezogen haben bzw. dies fortwährend tun. Blickt man jedoch auf die krisenunanfälligen Unternehmen, ist festzustellen, dass nur acht von 39 einen unabhängigen Berater hinzugezogen haben bzw. dies fortwährend tun.

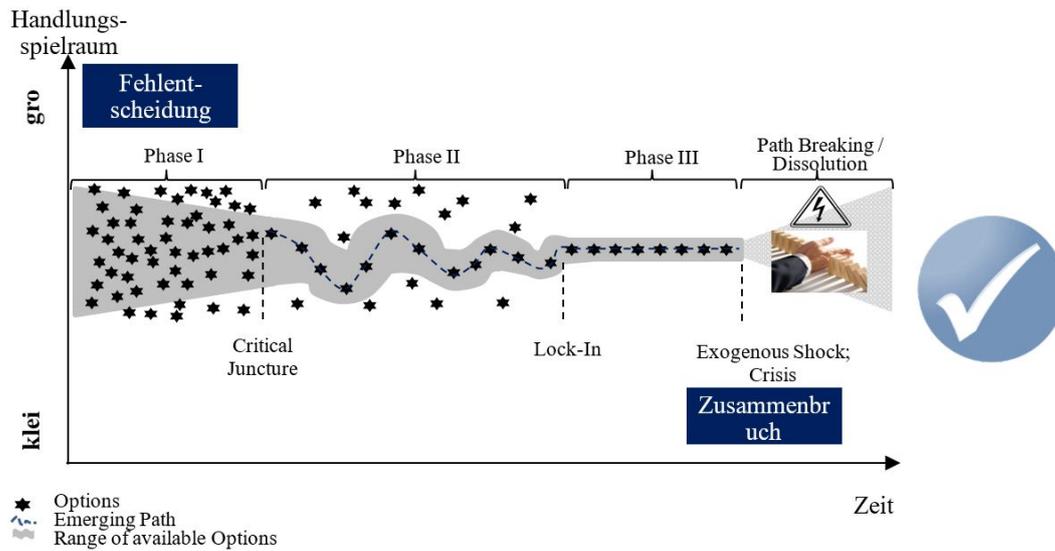
52 von 59 untersuchten Dow Jones 30-Unternehmen verfügen über ein Compliance-System. Diese sehr hohe absolute Anzahl ist u.a. auf die strengen US-Vorschriften des Sarbanes-Oxley Acts (SOX) zurückzuführen. Das Vorhandensein eines Compliance-Programms kann somit als Standard börsennotierter US-amerikanischer Unternehmen eingestuft werden.

SOX legt an der US-Börse gelisteten Unternehmen nahe, ein internes Verfahren einzurichten, über welches Mitarbeiter Fehlverhalten melden können. Immerhin 41 der insge-

**Tabelle 26:** Ergebnisse des Unabhängigkeitstests – Dow Jones 30 Pfadabhängigkeit

\* Freiheitsgrade: (Anzahl Spalten – 1) \* (Anzahl Zeilen – 1); Hier: 1  
 \*\* zu einem 0,1%-Signifikanzniveau; kritischer  $\chi^2$ -Wert: 10,83  
 \*\*\* Richtungstest des Phi-Koeffizienten in allen drei Fällen positiv → positive Korrelation der Variablen

	c2 Wert	p-Wert	dF*	Entscheidung bzgl. Hypothese der Unabhängigkeit	Cramer's V	Kontingenz Koeffizient C	Phi-Koeffizient***
Persistenz	19,330**	0	1	ablehnen	0,572	0,497	0,572
Ausmaß	20,747**	0	1	ablehnen	0,593	0,51	0,593
Themenkonzentration	16,978**	0,00002	1	ablehnen	0,536	0,473	0,536



**Abbildung 27:** Ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen als Konsequenz Organisationaler Pfadabhängigkeit? Bei Dow Jones 30-Unternehmen: Ja! (Quelle: eigene Darstellung)

**Tabelle 27:** Unabhängiger Krisenberater

Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

			Unabhängiger Krisenberater		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	6	14	20
		Erwarteter Wert	4,75	15,25	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	8	31	39
		Erwarteter Wert	9,25	29,75	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	14	45	59
		Erwartet Gesamt	14,0	45,0	59,0

samt 59 Unternehmen verfügen über ein solches anonymes Hinweisgebersystem. Anzumerken ist, dass unter den krisenanfälligen Unternehmen 80 Prozent und nur 64 Prozent der krisenunanfälligen Unternehmen ein solches System implementiert haben.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass die große Mehrheit der Dow Jones 30-Unternehmen nicht über ein Red-Flags System verfügt. Mögliche Erklärungen für die geringe Implementierungsrate unter US-Unternehmen finden sich im anschließenden Abschnitt 3.4. Chevron bspw. führt Analysen

**Tabelle 28:** Compliance-System / AbteilungBeobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

			Compliance-System / Abteilung		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	19	1	20
		Erwarteter Wert	17,63	2,37	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	33	6	39
		Erwarteter Wert	34,37	4,63	39
Gesamt	Beobachtet Gesamt		52	7	59
	Erwartet Gesamt		52,0	7,0	59,0

**Tabelle 29:** Whistleblower HotlineBeobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

			Whistleblower Hotline		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	16	4	20
		Erwarteter Wert	13,9	6,1	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	25	14	39
		Erwarteter Wert	27,1	11,9	39
Gesamt	Beobachtet Gesamt		41	18	59
	Erwartet Gesamt		41,0	18,0	59,0

**Tabelle 30:** Red-Flags SystemBeobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

			Red-Flags System		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	4	16	20
		Erwarteter Wert	3,05	16,95	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	5	34	39
		Erwarteter Wert	5,95	33,05	39
Gesamt	Beobachtet Gesamt		9	50	59
	Erwartet Gesamt		9,00	50,00	59,00

mithilfe eines solchen Systems durch. Bezeichnet wird dieses System allerdings als Fraud Prevention Analyse.

Corporate Social Responsibility wird von der großen Menge betrachteter Dow Jones 30-Unternehmen durchgeführt. Auffällig ist jedoch, dass 19 von 20 der krisenanfälligen Unternehmen CSR betreiben und damit eine starke Aktivität festzustellen ist. Bei den krisenunanfälligen Unternehmen finden sich immerhin zehn Unternehmen, welche keine CSR-Aktivitäten betreiben wie z.B. JP Morgan oder die The Travelers Companies.

Gezielte Aufgaben – und Positionsrotation betreiben nur eine Minderheit der Dow Jones 30-Unternehmen. Auffällig ist hier, dass nur drei von 20 krisenanfälligen und insgesamt

acht von 39 krisenunanfälligen Unternehmen dieses Rotationsprinzip umsetzen.

Die Mehrheit aller Dow Jones 30-Unternehmen betreibt Reputationsmanagement, wobei unter den krisenanfälligen Unternehmen eine relativ stärkere Aktivität festzustellen ist. Sears Holdings Corporation oder die Bank of America finden sich in Folge ihrer schwachen bis nicht vorhandenen Reputationsmanagementaktivitäten seit Jahren auf den letzten Rängen des jährlichen Harris Poll Reputation Rankings (vgl. Merritt, 2014).

Mit 80 Prozent betreibt die große Mehrheit krisenanfälliger Unternehmen Issues Management. Bei den krisenunanfälligen Unternehmen sind es hingegen nur rund 51 Prozent,

**Tabelle 31: Corporate Social Responsibility**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

				CSR	Gesamt
				Ja	Nein
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	19	1	20
		Erwarteter Wert	16,27	3,73	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	29	10	39
		Erwarteter Wert	31,73	7,27	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	48	11	59
		Erwartet Gesamt	48,00	11,00	59,00

**Tabelle 32: Rotationsprinzip**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

				Rotationsprinzip	Gesamt
				Ja	Nein
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	3	17	20
		Erwarteter Wert	3,73	16,27	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	8	31	39
		Erwarteter Wert	7,27	31,73	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	11	48	59
		Erwartet Gesamt	11,00	48,00	59,00

**Tabelle 33: Reputationsmanagement**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

				Reputationsmanagement	Gesamt
				Ja	Nein
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	17	3	20
		Erwarteter Wert	13,22	6,78	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	22	17	39
		Erwarteter Wert	25,78	13,22	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	39	20	59
		Erwartet Gesamt	39,00	20,00	59,00

**Tabelle 34: Issues Management**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

				Issues Management	Gesamt
				Ja	Nein
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	16	4	20
		Erwarteter Wert	12,2	7,8	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	20	19	39
		Erwarteter Wert	23,8	15,2	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	36	23	59
		Erwartet Gesamt	36,00	23,00	59,00

was auf eine stärkere Aktivität krisenanfälliger Unternehmen hindeutet.

Risiko-/ Chancenmanagement sowie auch Corporate Governance können wie auch schon für die DAX 30-Unternehmen als Standard bezeichnet werden – nahezu alle Unternehmen, egal ob krisenanfällig oder –unanfällig, führen diese Maßnahmen durch.

Integrity Management scheint eine nicht sehr verbreitete Maßnahme unter den Dow Jones 30-Unternehmen zu sein, denn 49 von insgesamt 59 Unternehmen führen diese Maßnahme nicht durch.

Auch für Dow Jones 30-Unternehmen wurde gemäß der krisenpräventiven Wirkungserwartung der untersuchten Merkmale unterstellt, dass die Merkmale signifikant negativ miteinander korrelieren, dass also z.B. CSR-Aktivitäten negativ mit der Krisenanfälligkeit zusammenhängen. Auch für amerikanische Unternehmen kann beobachtet werden, dass nur drei der untersuchten potenziellen Krisenpräventionsmaßnahmen überhaupt mit dem Merkmal der Krisenanfälligkeit von Unternehmen signifikant korrelieren. Unternehmen, welche ein Reputationsmanagement, Issues Management und CSR durchführen, sind den Ergebnissen zufolge signifikant krisenanfälliger. Kausalitätsbezogene Aussagen sind auch für Dow Jones 30-Unternehmen nicht möglich, da die  $\chi^2$ -Prüfstatistik ausschließlich Rückschlüsse auf Korrelationen erlaubt.

Insgesamt sind die Ergebnisse zum 5 bzw. 10-Prozent Signifikanzniveau signifikant und die Stärke der Korrelation liegt bei maximal ,286. Dies kann u.a. durch die relativ geringe Stichprobengröße erklärt werden.

Betrachtet man über alle Dow Jones 30-Unternehmen hinweg, welche Maßnahmen am populärsten sind, so trifft dies auf ein Compliance-System, CSR-Aktivitäten, Corporate Governance sowie Risiko-/ Chancenmanagement und zusätzlich auf Whistleblower Hotlines zu. Diese Maßnahmen können als Hygienemaßnahmen bezeichnet werden, da ihr Vorhandensein zwar „ein Muss“ zu sein scheint, jedoch zumindest in Bezug auf den Nutzen zu Krisenpräventionszwecken in den USA kein signifikanter Mehrwert festzustellen ist. Zu beleuchten wäre an dieser Stelle zum einen, welchen Einfluss die Qualität dieser Maßnahmen auf die Qualifizierung als Krisenpräventionsmaßnahme hat. Zum zweiten wäre es interessant zu untersuchen, welchen Einfluss deren Abwesenheit auf die Krisenanfälligkeit besitzt.

Bemerkenswert ist des Weiteren, dass unter den Dow Jones 30-Unternehmen Chevron, Coca Cola, ExxonMobil, IBM, Microsoft und Wal-Mart nahezu alle untersuchten Maßnahmen (mind. neun von elf) durchführen. Auch hier sind die größeren Unternehmen des Index am aktivsten bei der Maßnahmendurchführung. Dies könnte zum einen damit zu erklären sein, dass diese aufgrund ihrer hohen Öffentlichkeitspräsenz einem starken Legitimationszwang ausgesetzt sind und sich daher aktiv bei der Implementierung (und Vermarktung) solcher Maßnahmen zeigen. Manche Unternehmen verfolgen mit der Einführung bestimmter Maßnahmen auch das Ziel eine Vorreiterrolle einzunehmen. Darüber hinaus könnte eine Erklärung für die überproportionale Akti-

vität der großen Dow Jones 30-Unternehmen sein, dass diese grundsätzlich mehr Kapital zur Verfügung haben, welches sie in entsprechende Maßnahmen investieren können. Die Ergebnisse zeigen jedoch klar, dass der Grundsatz „mehr ist besser“ bezüglich potenzieller Präventionsmaßnahmen nicht gilt. Die Menge durchgeführter Maßnahmen bildet folglich keinen besseren Schutz vor ethisch-moralisch bedingten Unternehmenskrisen. Vielmehr sollte hier in einem weiteren Schritt die Qualität implementierter Maßnahmen zusätzlich untersucht werden.

### 3.4. Vergleichende Betrachtung der Ergebnisse (Deutschland/ USA)

Dieser Abschnitt soll vor allem aufzeigen, welche Unterschiede oder Gemeinsamkeiten sich in den deutschen und den amerikanischen Ergebnissen finden lassen.

#### 3.4.1. Anzahl identifizierter Krisenfälle

In den USA konnte eine erheblich höhere Anzahl relevanter Krisenfälle identifiziert werden: 125 DAX 30 vs. 218 Dow Jones 30 Fälle relevanter ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen. Ein möglicher Erklärungsansatz für diesen Unterschied findet sich in der Suchstrategie: DAX 30-Fällen wurden in deutscher Sprache bzw. über die Eingabe deutscher Schlagworte in diversen Datenbanken gesucht. Dow Jones 30 Fälle wurden zwar in denselben Verzeichnissen, jedoch mithilfe englischer Schlagworte gesucht. Es ist davon auszugehen, dass die Eingabe englischer Schlagworte aufgrund der weitaus höheren Verbreitung von Englisch als „Weltsprache“ sich in der Anzahl identifizierter Fälle niederschlägt. Die Unterschiede in den Dekaden-Medianen aus Deutschland und den USA unterstützen diese These: Die Dow Jones Dekaden-Mediane liegen konsequent über den DAX Dekaden-Medianen, woraus auf eine höhere (englischsprachige) Publikationsaktivität geschlossen werden kann.

#### 3.4.2. Krisenthema

Verschiedene ethisch-moralische Hintergründe der Krisen konnten festgestellt werden – in Deutschland eher Korruptions-/ Spionagefälle, in den USA finden sich auffällig viele Bankenfälle (Betrug, Manipulation etc.). Dies kann sowohl auf unterschiedlich ablaufende gesellschaftliche Entwicklungen als auch zum Teil auf politische Rahmenbedingungen zurückgeführt werden. Der Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) untersagt in den USA bereits seit 1977 jegliche Art der Korruption, wohingegen ein entsprechendes Gesetz in Deutschland erst 1999 erlassen wurde (vgl. Bayrak et al., 2012: S. 18). Dies liefert eine Erklärung in Bezug auf die in Deutschland gegenüber den USA sehr viel häufiger identifizierten Korruptionsfälle. Auch die in Deutschland relativ häufig auftauchenden durch Spionage bedingten Krisenfälle lassen sich durch „soziale Empfindlichkeiten“ erklären. Deutschland traf der NSA-Skandal 2013 härter, stieß auf mehr Überraschung und Empörung als in den USA. Dies kann u.a. darauf zurückgeführt werden, dass in den USA (vor allem seit 9/11) eine größere Akzeptanz von Überwachungs- und Spionageaktivitäten herrscht als in Deutschland. Obwohl in den

**Tabelle 35: Risikomanagement**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

			Risikomanagement		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	19	1	20
		Erwarteter Wert	17,63	2,37	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	33	6	39
		Erwarteter Wert	34,37	4,63	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	52	7	59
		Erwartet Gesamt	52,00	7,00	59,00

**Tabelle 36: Corporate Governance Strukturen**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

			Corporate Governance Strukturen		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	19	1	20
		Erwarteter Wert	16,95	3,05	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	31	8	39
		Erwarteter Wert	33,05	5,95	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	50	9	59
		Erwartet Gesamt	50,00	9,00	59,00

**Tabelle 37: Integrity Management**Beobachtete vs. Erwartete Werte beim  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest der Dow Jones 30-Unternehmen

			Integrity Management		Gesamt
			Ja	Nein	
Krisenanfälligkeit von Unternehmen	Anfällig	Beobachter Wert	4	16	20
		Erwarteter Wert	3,39	16,61	20
	Unanfällig	Beobachter Wert	6	33	39
		Erwarteter Wert	6,61	32,39	39
Gesamt		Beobachtet Gesamt	10	49	59
		Erwartet Gesamt	10,00	49,00	59,00

USA, ebenso wie in Deutschland, Überwachung und Spionage seitens des Staates eine lange Historie haben, so ist die gefühlte gesellschaftliche Inakzeptanz in Deutschland weitaus größer, die Empörung und gesellschaftliche Unruhe bei aufgedeckten Spionagefällen höher als bei vergleichbaren Fällen in den USA.

### 3.4.3. Kategorien-Verteilung

Bei allen hier aufgeführten Unterschieden gleichen sich Kategorienschemen der Unternehmen bzgl. ihrer Verteilung in den drei Kategorien. In Kategorie 1 finden sich in beiden Märkten (USA und Deutschland) nur wenige Unternehmen. Unter diesen Kategorie 1-Unternehmen jedoch existiert kei-

nes, welches ausschließlich mindestens zwei Megakrisen, aber keine weiteren relevanten Krisen aufzuweisen hat. Es kann daraus geschlossen werden, dass nach dem Durchlaufen mehrerer Megakrisen die Wahrscheinlichkeit ethisch-moralisch krisenfrei zu werden gering ist. Kategorie 2 kann in beiden Märkten eine bereits wesentlich höhere absolute Anzahl an Unternehmen zugeordnet werden. Es zeigt sich zudem, dass sich hier auch Unternehmen finden lassen, welche zwar eine Megakrise durchlaufen haben, ansonsten jedoch ethisch-moralisch krisenfrei sind. Darauf beziehend kann abgeleitet werden, dass die Chance ethisch-moralisch krisenfrei zu sein/werden steigt, umso weniger Megakrisen ein Unternehmen zu verzeichnen hat. In Kategorie 3 fin-

**Tabelle 38:** Ergebnisse des Unabhängigkeitstests – Dow Jones 30 Präventionsmaßnahmen

\* Freiheitsgrade: (Anzahl Spalten – 1) \* (Anzahl Zeilen – 1); Hier: 1

\*\* zu einem 10%-Signifikanzniveau; kritischer  $\chi^2$ -Wert: 2,71

\*\*\* zu einem 5%-Signifikanzniveau; kritischer Wert: 3,84

	c2 Wert	p-Wert	dF*	Entscheidung bzgl. Hypothese der Unab- hängigkeit	Cramer's V	Kontingenz Koeffizient C	Phi-Koeffizi- ent
Unabhängiger Kri- senberater	0,657	0,337	1	nicht ablehnen	0,106	0,105	0,106
Compliance- System / Abteilung	1,363	0,221	1	nicht ablehnen	0,152	0,15	0,152
Whistleblower Hotline	1,576	0,194	1	nicht ablehnen	0,163	0,161	0,163
Red-Flags System	0,527	0,364	1	nicht ablehnen	0,095	0,094	0,095
CSR	3,713**	0,054	1	ablehnen	0,251	0,243	0,251
Rotationsprinzip	0,265	0,427	1	nicht ablehnen	0,067	0,067	0,067(-)
Reputationsmana- gement	4,823***	0,028	1	ablehnen	0,286	0,275	0,286
Issues Manage- ment	4,584***	0,032	1	ablehnen	0,279	0,268	0,279
Risikomanagement	1,363	0,221	1	nicht ablehnen	0,152	0,15	0,152
Corporate Gover- nance Strukturen	2,461	0,114	1	nicht ablehnen	0,204	0,2	0,204
Integrity Manage- ment	0,2	0,443	1	nicht ablehnen	0,058	0,058	0,058

den sich absolut gesehen in beiden Märkten ungefähr gleich viele Krisenfälle. In Deutschland sind jedoch elf krisenfreie Unternehmen, in den USA nur vier.

#### 3.4.4. Anzahl krisenfreier Unternehmen

In Deutschland wurden elf, in den USA hingegen nur vier, Unternehmen als ethisch-moralisch krisenfrei eingestuft. Gemeinsam ist bei diesen Fällen zu konstatieren, dass es sich zumeist um im B2B-Bereich (z.B. Chemie, Pharma etc.) tätige Unternehmen mit geringer öffentlicher Präsenz handelt. Sind die Produkte oder Dienstleistungen der Unternehmen in erster Linie nicht für Endkunden relevant, so ist eine mögliche Hypothese, dass auch diese Unternehmen sich nicht jederzeit ethisch-moralisch korrekt verhalten. Jedoch aufgrund ihrer vergleichsweise geringeren Bedeutung für Endkunden bzw. das Gros der Gesellschaft bleiben diese Fälle eher unaufgedeckt oder generieren kaum bis keine Berichterstattung. Darüber hinaus bleibt die Auffälligkeit der geringeren Anzahl krisenfreier amerikanischer Unternehmen.

#### 3.4.5. Verfolgung ethisch-moralischer Vergehen

Hier kann als Gemeinsamkeit festgestellt werden, dass in beiden Märkten ein hohes Aufklärungsinteresse vorherrscht

und entsprechende Aufdeckungsaktivitäten stattfinden. Die Transparenzbestrebungen und die Nichttoleranz ethisch-moralischer Vergehen haben sowohl in den USA als auch in Deutschland erheblich zugenommen. Dies zeigt sich u.a. durch die überproportionale Präsenz aktueller Krisenfälle (Fälle nach dem Jahr 2000). Obwohl die Entstehungshistorie eben dieser gefahndeten und aufgedeckten Krisenfälle oft lange zurückgeht, was ein Indiz auf Pfadabhängigkeit ist, kam es häufig erst in unserer heutigen Zeit und Gesellschaft mit all ihren Werten zur Aufdeckung. Hinzu kommt, dass im Zeitalter der Globalisierung die Aufdeckungswahrscheinlichkeit tendenziell ansteigt, da Unternehmen sich immer häufiger auch den Ansprüchen anderer Länder auf Transparenz, soziales Verhalten oder Fairness stellen müssen. Bei nicht ethisch-moralisch einwandfreiem Verhalten laufen Unternehmen folglich Gefahr, enttarnt zu werden. Daher nehmen zumindest die sichtbaren Bestrebungen der Unternehmen, sich ethisch-moralisch sauber zu verhalten, zu. Werte und damit ganze Gesellschaften haben sich geändert und die strafenden Blicke auf solche mittlerweile als moralische Vergehen eingestuften Gefälligkeiten haben sich drastisch verschärft. Es gibt weltweit immer weniger Möglichkeiten bei ethisch-moralisches Fehlverhalten ungestraft

zu bleiben (vgl. Hartmann und Tauber, 2012).

### 3.4.6. Chronologie ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen

Weder für deutsche noch für amerikanische Unternehmen konnte ein zeitliches Krisenmuster festgestellt werden. Die Betrachtung des Vorkommens ethisch-moralischer Megakrisen und kleinerer Krisen je Kategorie lässt keine pauschale Prognose des Verlaufs einer solchen Unternehmenskrise zu. Ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen können in jedem Unternehmen entstehen und kündigen sich nicht zwangsläufig durch greifbare Anzeichen an. Eine Detailanalyse je Unternehmen könnte eine sinnvolle Ergänzung zur hier durchgeführten Analyse auf Kategorienniveau sein.

### 3.4.7. Pfadabhängigkeit

Die allgemeinen Charakteristika der Pfadabhängigkeit wurden im Rahmen dieser Arbeit anhand von drei Kriterien operationalisiert und untersucht (siehe Abbildung 28:

Anhand der vorliegenden Daten konnte sowohl für Deutschland als auch für die USA aufgezeigt werden, dass alle drei untersuchten Kriterien der Pfadabhängigkeit signifikant mit dem Merkmal der Krisenanfälligkeit von Unternehmen korrelieren. Damit kann im Sinne der Pfadabhängigkeitstheorie bzw. der daraus abgeleiteten Hypothese bestätigt werden, dass pfadabhängige Unternehmen eher eine ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrise erleiden als nicht pfadabhängige.

Aussagen über den kausalen Zusammenhang der beiden Merkmale sind ausgehend von den Ergebnissen nicht möglich. Es kann jedoch festgestellt werden, dass länderübergreifend eine signifikant positive Beziehung zwischen der Organisationalen Pfadabhängigkeit und der Anfälligkeit von Unternehmen für ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen besteht.

Folgende Überlegungen sollen bei der Interpretation dieser Ergebnisse beachtet werden:

- Pfadabhängigkeit ist ein langfristiges, evolutionäres Konstrukt, das durch eine wie auch immer geartete Fehlentscheidung initiiert wird. Je länger der Pfad sich dabei ausbildet, desto wahrscheinlicher entsteht eine (zunehmende) Diskrepanz zwischen interner und externer Entwicklung. In der heutigen globalisierten Welt entwickeln sich Gesellschaften extrem schnell, lernen und wachsen mit den Erfindungen und Ansprüchen der Zeit. Diese Entwicklung in Kombination mit persistenten, personell weitreichenden und thematisch konzentrierten Verhaltensstrukturen erhöht gemäß der Ergebnisse die Wahrscheinlichkeit des Aufeinanderprallens der internen und externen Perspektive in Form einer ethisch-moralisch bedingten Unternehmenskrise. Je länger die ethisch-moralisch unsaubereren Strukturen bzw. Verhaltensmuster andauern und je mehr Personen diese bei gleichbleibenden Themen

wie z.B. Korruption adaptieren, desto krisenanfälliger ist ein Unternehmen.

- Es zeigt sich zudem, dass sowohl die Werte der  $\chi^2$ -Prüfstatistik als auch die der weiteren Korrelationsmaße (Cramer's V, Kontingenz-Koeffizient C, Phi) für die USA konsequent über den deutschen Werten liegen. Für Dow Jones 30-Unternehmen konnten für die drei Kriterien der Pfadabhängigkeit stark positiv signifikante Korrelationen mit der Anfälligkeit für ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen festgestellt werden. Die höheren amerikanischen Werte könnten dadurch begründet werden, dass in den USA entsprechende Gesetze und Verbote bereits früher umgesetzt wurden als in Deutschland. Als Beispiel kann der in den USA bereits seit 1989 existierende Whistleblower Protection Act angeführt werden. Hier wird ein Anreiz zum Anzeigen von Betrug oder sonstigen ethisch-moralisch bedenklichen Handlungen von Auftragnehmern der Bundesregierung gesetzt, indem Whistleblowern ca. 15 bis 25 Prozent der Schadenersatzsumme erhalten können („Bounty-Program“). Solche Prämien sollen dazu beitragen, eine Änderung der Unternehmenskultur herbeizuführen. John Kopchinski und fünf weitere Mitarbeiter der weltweit größten Pharmafirma Pfizer erhielten dank dieses Programms im Jahre 2009 mehr als 102 Mio. US Dollar dafür, dass sie illegale Praktiken ihres Unternehmens aufzeigten (vgl. Gehr, 2014). In Deutschland hatte die Bundesregierung 2008 eine Änderung des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) mit dem Ziel eines verstärkten Whistleblower Schutzes angestrebt. Der neue Artikel ist in seinem vorgeschlagenen Wortlaut im Online-Appendix zu finden. Gerade in Deutschland wird jedoch die Grenze zum Denunziantentum besonders kritisch gesehen. Die Praxis zeigt jedoch, dass der Missbrauch anonymer Hinweisgebersysteme kaum relevant ist, vor allem wenn geregelt ist, dass Hinweisgeber in Missbrauchsfällen keinen Schutz genießen, wie es mittlerweile viele Codes of Conduct bereits vorsehen (vgl. Preedy, 2011: S. 63). Vor allem aufgrund der Widerstände innerhalb der CDU/ CSU wurde das Gesetzesvorhaben verworfen (vgl. Gehr, 2014). Für (DAX 30-) Unternehmen mit US-Börsennotierung schreibt jedoch der US Sarbanes-Oxley Act bereits seit 2002 für SOX-unterworfenen internationalen Unternehmen vor, dass eine vertrauliche und anonyme Meldemöglichkeit für Hinweise zu fragwürdigen Bilanzierungsmethoden einzurichten ist. Zusätzlich wurde der Schutz anonymer Hinweisgeber vorgeschrieben. Infolgedessen mussten DAX 30-Konzerne mit damaliger US-Börsennotierung

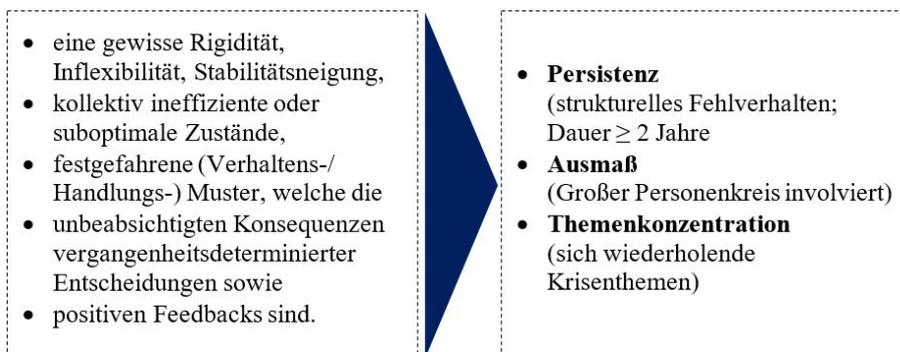


Abbildung 28: (Quelle: eigene Darstellung)

Tabelle 39: Vergleich der Pfadabhängigkeitsergebnisse von Deutschland und den USA

\* DEU = Deutschland

	DEU*	USA	DEU*	USA	DEU*	USA	DEU*	USA
	$\chi^2$ -Wert		Cramer's V		Kontingenz Koeffizient C		Phi-Koeffizient	
Persistenz	16,676	19,33	0,541	0,572	0,476	0,497	0,541	0,572
Ausmaß	17,928	20,747	0,561	0,593	0,489	0,51	0,561	0,593
Themenkonzentration	9,529	16,978	0,409	0,536	0,378	0,473	0,409	0,536

wie Siemens oder Infineon Whistleblower Hotlines einrichten (vgl. Mayer, 2013). Dies ist eines unter vielen Beispielen. Teils frühere und damit schnellere gesellschaftliche Entwicklungen oder Ansprüche an Unternehmen in den USA könnten als Begründung für eine relativ höhere Krisenanfälligkeit bei ähnlich persistenten Strukturen herangezogen werden. Besonders auffällig ist der  $\chi^2$ -Werteunterschied beim Kriterium der Themenkonzentration. Hier liegt der amerikanische Wert extrem über dem deutschen Wert.

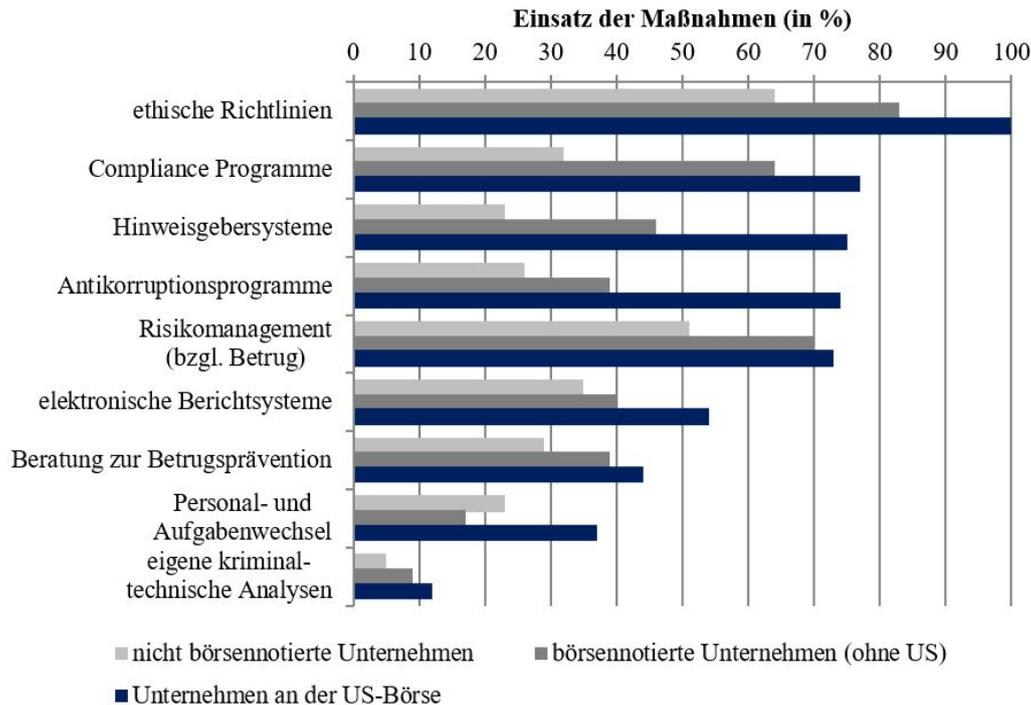
- Manchen Unternehmen gelingt es besser als anderen, eine solche ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrise zu nutzen, um mit persistenten und eventuell ineffizienten Verhaltensweisen zu brechen und so den Grundstein für ein künftiges krisenfreies Dasein zu legen. Diese Feststellung deckt sich auch mit den Erkenntnissen der in Abschnitt 2.3 vorgestellten Fallstudien von Tobias (2008) und Lüttel (2009). Basierend auf den hier gewonnenen Ergebnissen ist es jedoch schwierig darüber zu urteilen, ob es sich in Einzelfällen um ein Pfadbrecen oder lediglich um einen Pfadwechsel handelt. Bei der hier vorliegenden Arbeit zählt z.B. die MAN aufgrund der Schmiergeldaffäre 2009 zur Kategorie krisenanfälliger Unternehmen (vgl. sehr hoher zum Dekaden-Median relativer Google-Hits Wert). Dem Unternehmen ist es jedoch als Reaktion auf

die ethisch-moralisch bedingte Krise gelungen, den Pfad bis dato zu verlassen. Die Krise kann hier als reinigende Bewegung, die dem Unternehmen eine Chance auf einen Neuanfang gegeben hat, gesehen werden. Für eine endgültige Unterscheidung und Beurteilung pfadbrecender und pfadwechselnder Unternehmen wird eine ergänzende Langzeitbetrachtung empfohlen.

3.4.8. Effektive Krisenpräventionsmaßnahmen

Grundsätzlich ist anzumerken, dass in den USA seit geraumer Zeit die haftungsrechtlichen Anforderungen nicht nur für börsennotierte Unternehmen durch Vorschriften wie die US Federal Sentencing Guidelines oder den Sarbanes-Oxley Act verschärft werden. Diese und weitere Regelungen fordern von Unternehmen zunehmend die Einführung von Verhaltenskodizes, Compliance-Programmen und Reviews, Anti-Betrugstrainings oder anonymen Hinweisgebersystemen. Solche Entwicklungen gehen in den letzten Jahren eher von den USA aus. Bei deutschen, bzw. allgemeiner gesprochen westeuropäischen, Unternehmen besteht im Vergleich zu nordamerikanischen Unternehmen bzgl. der Krisenprävention oft Nachholbedarf (vgl. Bussmann et al., 2010: S. 3). Die folgende Abbildung 29 stellt Maßnahmen dar, welche zur Prävention von Wirtschaftskriminalität eingesetzt werden, unterschieden nach der Art der Börsennotierung.

Es wird offensichtlich, dass vor allem US-börsennotierte Unternehmen sehr aktiv in der Umsetzung dieser Maßnahmen sind, was nicht zuletzt den zuvor vorgestellten



**Abbildung 29:** Maßnahmen zur Prävention von Wirtschaftskriminalität (Quelle: [Bussmann et al., 2010](#), S. 13 f.)

rechtlichen Rahmenbedingungen geschuldet ist. Demzufolge verfügen 100 Prozent der Unternehmen an der US-Börse über Codes of Conduct/ Ethics und 77 Prozent sogar über Compliance-Programme. Dieser Kollektion von Maßnahmen bildet recht gut die hier getroffene Auswahl potenzieller Präventionsmaßnahmen ab. Die hier durchgeführten  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstests in der gemeinsamen Analyse der Länderdaten verdeutlichen, dass in Deutschland und den USA durchaus unterschiedliche Maßnahmen signifikant bzw. bei gemeinsamer Berechnung andere Maßnahmen signifikant sind (siehe Tabelle 40). Von Maßnahmen, die krisenvermeidend eingesetzt werden, wird eine signifikante negative Korrelation mit der Krisenanfälligkeit von Unternehmen erwartet werden.

Festgestellt werden konnte jedoch sowohl in der Einzelanalyse der Länder sowie bei der länderübergreifenden Betrachtung eine überwiegend (signifikante) positive Korrelation des Merkmals „Krisenanfälligkeit von Unternehmen“ und den untersuchten potenziellen Präventionsmaßnahmen. Bezüglich des Rotationsprinzips konnte für Deutschland, die USA und länderübergreifend eine negative, jedoch nicht signifikante, Korrelation beobachtet werden. Im Fall von Issues Management, Reputationsmanagement, Corporate Governance, CSR, Whistleblower Hotlines und Compliance-Systemen ist länderübergreifend eine signifikante positive Korrelation festzustellen. Ausgehend von den Ergebnissen des  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstests können keine Aussagen über eine mögliche Kausalität des Zusammenhangs gemacht werden. Maßnahmen wie ein Red-Flags System, regelmäßige Rotation, Integrity Management, unabhängige Krisenberater

oder Risiko-/ Chancenmanagement sind länderübergreifend nicht signifikant. Es offenbaren sich hiermit einige Unterschiede in den Ergebnissen der einzelnen Länder im Vergleich zur gemeinsamen Betrachtung. Bei den Maßnahmen Corporate Governance, Whistleblower Hotlines und Compliance-Systemen liegt der Schluss nahe, dass es sich um Stichprobengrößeneffekte handelt. Diese Maßnahmen waren in der getrennten Betrachtung weder innerhalb der deutschen noch der amerikanischen Daten signifikant, sind es jedoch bei der länderübergreifenden Analyse. Weitere Forschung mit größeren Stichproben könnte hier Abhilfe schaffen.

Red-Flags Systeme und Integrity Management sind zwar in Deutschland signifikant, jedoch weder in den USA noch länderübergreifend. Es wird vermutet, dass zum einen in den USA und in Deutschland unterschiedliche Maßnahmen von Unternehmen favorisiert werden, dass gewissermaßen „Trends“ bestimmter Maßnahmen bestehen, welche nicht länderübergreifend, sondern oft nur landesweit gelten. Des Weiteren kann dies Folgen deutscher Krisenthemenschwerpunkte (Korruption, Spionage, Bestechung) widerspiegeln. Wie im Rahmen dieser Arbeit herausgestellt, steht Korruption bei deutschen Krisenfällen in der Mehrzahl der Fälle im Mittelpunkt. Die Vermutung des reaktiven Einsatzes von Maßnahmen hinnehmend erscheint es logisch, dass Unternehmen in Deutschland vorrangig korruptionspräventive Maßnahmen, z.B. ein Red-Flags System, einsetzen. In den USA beherrschen andere Krisenthemen (Finanzmarktmanipulation etc.) die Krisenlandschaft, was andere Maßnahmen in den Fokus rücken. Zudem legen die US-Richtlinien den amerikanischen Unternehmen andere Maßnahmen nahe.

**Tabelle 40:** Vergleich der Ergebnisse bzgl. Präventionsmaßnahmen von Deutschland und den USA

D / USA Diese Maßnahmen waren in Deutschland (D) oder den USA (USA) signifikant

\* signifikant zu einem 0,5-Prozent Signifikanzniveau; kritischer Wert: 7,88

\*\* signifikant zu einem 2,5-Prozent Signifikanzniveau; kritischer Wert: 5,02

\*\*\* signifikant zu einem 5-Prozent Signifikanzniveau; kritischer Wert: 3,84

	$\chi^2$ -Wert	Cramer's V	Kontingenzkoeffizient C	Phi-Koeffizient
Issues Management <sup>D+USA</sup>	10.762*	0.305	0.291	0.305
Reputationsmanagement <sup>D+USA</sup>	8.579*	0.272	0.262	0.272
Corporate Governance	5.028**	0.208	0.204	0.208
CSR <sup>USA</sup>	5.028**	0.208	0.204	0.208
Whistleblower Hotline	4.169***	0.19	0.186	0.19
Compliance-System	4.147***	0.189	0.186	0.189
Red-Flags System <sup>D</sup>	2.519	0.147	0.146	0.147
Integrity Management <sup>D</sup>	2.519	0.147	0.146	0.147
Unabhängiger Krisenberater	1.901	0.136	0.135	0.136
Rotationsprinzip	0.99	0.092	0.092	0.092(-)
Risiko-/ Chancenmanagement	0.838	0.085	0.085	0.085

Darüber hinaus kann der bei Dow Jones 30-Unternehmen weniger stark ausgeprägten Einsatz z.B. von Red-Flags Systemen vermutlich auch auf die abweichende Bezeichnung eines solchen Systems zurückgeführt werden. Das wohl berühmteste Red-Flags System wurde von Siemens mitunter als Reaktion auf die Schmiergeldaffäre 2006 eingeführt bzw. ausgebaut. Im angelsächsischen Raum wird ein derartiges System möglicherweise anders bezeichnet.

Bezogen auf potenzielle Präventionsmaßnahmen für ethisch-moralisch bedingte Krisen konnte festgestellt werden, dass diese keineswegs dem Motto „mehr ist besser“ folgen. Unternehmen, die viele bzw. alle untersuchten Maßnahmen durchführen, sind keineswegs garantierter Weise krisenfrei. Mehr Maßnahmen schützen nicht immer besser, sondern deuten oft auch auf eine krisenbehaftete Vergangenheit hin. Die in der länderübergreifenden Betrachtung beobachtete positive Korrelation von sechs Maßnahmen mit dem Kriterium der Krisenanfälligkeit legt den Schluss nahe, dass Unternehmen keine strategische Krisenprävention betreiben, sondern die Maßnahmen eher reaktiv einsetzen. Wer mehr Krisen zu verzeichnen hat, also krisenanfälliger ist, rüstet sich demzufolge mit eben diesen Maßnahmen und Mechanismen. Ist ein Unternehmen gerade durch eine Krise gegangen, stellt es Recherchen an, welche Maßnahmen zur Bekämpfung genau dieser Krisenursache herangezogen werden können und führt daraufhin z.B. eine die erlebte Krisenursache vermeidende Maßnahme ein. Dem vielfach in der Unternehmenskrisenliteratur unterstellten krisenpräventiven Nutzen der hier untersuchten Maßnahmen betonen die Ergebnisse hier den krisenverarbeitenden bzw. -vorbereitenden Charakter. Diesen reaktiven Charakter verdeutlicht auch ein

von der BITKOM veröffentlichter Bericht im Bereich der Compliance-Programme. Die Compliance-Thematik erhielt dem Bericht zu Folge in Deutschland erst durch Aufsehen erregende Rechtsfälle wie dem Siemens-Fall hohe Priorität. Als Reaktion darauf sahen sich auch viele andere (in diesem Fall deutsche) Unternehmen im Zugzwang. So konnte der vermehrte Einsatz von Maßnahmen zur Wiederherstellung ihres Ansehens, um die Rechtsdurchsetzung aktiv zu fördern und ähnliche Rechtsverstöße zukünftig zu vermeiden, beobachtet werden (vgl. Bayrak et al., 2012: S. 6). Bezugnehmend auf den in Abschnitt zwei vorgestellten Crisis Management Life Cycle nach Coombs wäre zu erwarten gewesen, dass Unternehmen im Rahmen der Krisenprävention aktiv Maßnahmen ergreifen. Die Ergebnisse deuten jedoch eher darauf hin, dass sie auf der Stufe der Krisenvorbereitung agieren. Hier geht es vor allem um das Bewusstsein der Organisation, dass nicht alle Krisen vermieden werden können und es daher umso bedeutender ist, stets auf die nächste Unternehmenskrise vorbereitet zu sein (vgl. Gammelmark, 2011: S. 9).

Die Untersuchung zeigt des Weiteren, dass Unternehmen, egal ob krisenanfällig oder nicht, größtenteils Compliance-Systeme, Corporate Governance Strukturen, Risikomanagement sowie CSR implementieren, dies also kein relevantes Differenzierungsmerkmal oder gar effektiver Präventionsmechanismus zu sein scheint. Im Zuge weiterer Forschungsaktivitäten sollten daher weitere, hier nicht untersuchte Maßnahmen auf ihre Eignung zur Prävention hin beleuchtet werden.

Besonders die sehr großen im jeweiligen Index gelisteten Unternehmen betreiben viele Maßnahmen, sind also sehr aktiv in Bezug auf die untersuchten Maßnahmen. Dies kann vor allem damit zusammenhängen, dass diese höhere Sum-

men an Geld in vermeintliche Präventionsmaßnahmen stecken. Eine Vermutung ist des Weiteren, dass gerade die sehr großen Unternehmen eher einen „Legitimationsdruck“ am Markt und vor allem der Öffentlichkeit ggü. verspüren als die kleineren im Index gelisteten Unternehmen.

Es befinden sich vor allem Konsumenten nahe Unternehmen unter den aktiven Maßnahmen implementierenden Unternehmen. Diese scheinen sich der Öffentlichkeitsaufmerksamkeit bewusst zu sein und zeigen sich in ihrem Maßnahmen daher umso aktiver.

Es zeigt sich zudem, dass nahezu alle Unternehmen (DAX 30 und Dow Jones 30) Compliance-Programme, CSR und Corporate Governance Aktivitäten sowie Chancen-/ Risikomanagement betreiben, was diese Maßnahmen zu Hygiene-faktoren qualifiziert. In den USA konnte des Weiteren das Vorhandensein einer Whistleblower Hotline als solche identifiziert werden. Diese Maßnahmen gleichen einer „organisationalen Modeerscheinung“, der nahezu alle Unternehmen Branchen übergreifend Folge leisten. Den Ergebnissen zur Folge weisen diese zwar keinen krisenpräventiven Charakter auf, jedoch könnte deren Abwesenheit durchaus Einfluss auf die Krisenanfälligkeit haben. Eine tiefgehende qualitative Analyse dieser Maßnahmen könnte daher wertvolle zusätzliche Erkenntnisse liefern. Vor allem am Beispiel von Reputationsmanagement wird deutlich, dass es nicht darauf ankommt, dass ein Unternehmen hierbei aktiv ist. Vielmehr ist die Wahrnehmung der Reputation am Markt bzw. der wesentlichen Zielgruppen ausschlaggebend. So betreiben Goldman Sachs zwar Reputationsmanagement, gehören aber neben JPMorgan Chase & Co. sowie der Bank of America zu den Unternehmen mit der schlechtesten Reputation in den USA (vgl. Merritt, 2014).

Auffällig ist darüber hinaus, dass der Einsatz unabhängiger Krisenberater in den USA populärer zu sein scheint als bei deutschen Unternehmen. In den USA konnte deren Einsatz in 14, in Deutschland nur in fünf Fällen beobachtet werden. Deutsche Unternehmen wie bspw. die Siemens AG, welche über vier Jahre hinweg durch Theo Waigel als obersten Anti-Korruptions-Aufseher im Auftrag der US-Behörden überwacht wurde (vgl. FOCUS, 2012), sind hierzulande die Ausnahme. US Aufsichtsbehörden wie die Securities and Exchange Commission (SEC) verpflichten Unternehmen des Öfteren des Hinzuziehens unabhängige Berater und Aufseher, welche die Verhaltensänderungen bzw. die Bemühungen darum überwachen sollen.

#### 4. Diskussion

Der Diskussionsabschnitt gibt zu Beginn die mittels der fallbasierten Untersuchung gewonnenen eigenen Erkenntnisse wider und geht anschließend auf Implikationen für die Unternehmenspraxis ein. Abschließend wird auf bestehende Forschungslücken und Limitationen der vorliegenden Arbeit eingegangen.

##### 4.1. Eigene Findings

Die vorliegende explorative Arbeit kann einige wertvolle Einsichten bezüglich ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen und deren potenzieller Prävention liefern.

Es hat sich gezeigt, dass ethisch-moralisch bedingte Krisen immer und überall, d.h. in jedem Unternehmen und zu jedem Zeitpunkt passieren können. Die untersuchten Krisen haben keine absolut gültigen und typischen Krisenstrukturen erkennen lassen. Zuverlässige Prognosen über das Auftreten oder den Verlauf dieser Krisen sind daher nicht pauschal möglich. Betrachtung von Einzelfällen, also Krisenmuster einzelner Unternehmen, können als Grundlage für Einschätzungen herangezogen werden. Ethisch-moralisch bedingte Krisen passieren dennoch nicht zufällig – vor dem Hintergrund der untersuchten Pfadabhängigkeitstheorie können sie zumeist als Ergebnis einer länger andauernden Auseinanderentwicklung von Innen (Unternehmen) und Außenperspektive (Gesellschaft) auftreten. Die Ergebnisse zeigen, dass Krisenanfälligkeit von Unternehmen mit den hier gewählten Kriterien der Pfadabhängigkeit korreliert. Maßnahmen zum Brechen oder Lösen pfadabhängiger Strukturen könnten demzufolge ein Ansatzpunkt der Prävention ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen bieten.

In Bezug auf potenzielle Präventionsmaßnahmen konnte zum einen festgestellt werden, dass in Deutschland und in den USA teils unterschiedliche Maßnahmen signifikant mit der Krisenanfälligkeit von Unternehmen korrelierten. Länderübergreifend korrelierten hierbei positiv die Maßnahmen Issues Management, Reputationsmanagement, Corporate Governance Strukturen, CSR, Whistleblower Hotlines sowie Compliance-Systeme. Zum anderen wurde durch die Ergebnisse gezeigt, dass eben diese Maßnahmen einen reaktiven Charakter aufweisen, d.h., dass Unternehmen diese eher als Reaktion auf eine ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrise implementieren als diese als strategische Präventionsmaßnahmen einzusetzen. Einige Maßnahmen konnten dabei als „Hygienefaktoren“ eingestuft werden, da nahezu alle Unternehmen, losgelöst vom Merkmal der Krisenanfälligkeit, diese durchführen. So zeigten sich Unternehmen wie Volkswagen und Daimler etc. in Deutschland bzw. Chevron und Coca-Cola usw. in den USA besonders aktiv durch den Einsatz fast aller Maßnahmen. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass mehr Maßnahmen nicht automatisch einen besseren Krisenschutz bedeuten.

Eine hier behandelte Unternehmenskrise wurde in Abschnitt 2.1.1 als „Preventable Crises“ eingeordnet. Es liegt also das Verständnis zugrunde, dass eine Vermeidung der Krisen grundsätzlich möglich ist. Wie soeben beschreiben, lassen die hier untersuchten elf Krisenpräventionsmaßnahmen einen eher reaktiven Einsatz vermuten. Jedoch weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Erkenntnis des positiv signifikanten Zusammenhangs zwischen Krisenanfälligkeit von Unternehmen und Pfadabhängigkeit auch zur Prävention ethisch-moralisch bedingter Krisen genutzt werden kann. Maßnahmen, die dabei helfen, dass selbstverstärkende Rückkopplungseffekte nicht automatisch in einem negativen Lock-In münden und das Unternehmen nicht den

Bezug zur Außenperspektive verlieren, könnten durchaus zur Krisenprävention herangezogen werden. Mögliche Maßnahmen bauen auf die Fähigkeit des Unternehmens sich selbst zu reflektieren auf. Auf das Gedankengut der Theorie Organisationaler Pfadabhängigkeit aufbauend, sollten Unternehmen eine ethisch-moralische Unternehmenskrise trotz aller Wirkungen und Nachwirkungen als Chance sehen und wahrnehmen, um sich selbst und die vermutlich festgefahrenen Strukturen und Verhaltensweisen anzuerkennen und zu ändern, d.h. den Pfad zu brechen. Ohne die Fähigkeit der Selbstreflexion kann eine Unternehmenskrise zwar den einen Pfad brechen, jedoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein neuer Pfad begangen wird, wahrscheinlich.

#### 4.2. Managerial Implications

Die untersuchten Krisenfälle erlauben einerseits ein tieferes Verständnis ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen. Andererseits verbleiben bzgl. der Prognose und damit der Prävention solcher Krisenfälle einige offene Fragen. Festgestellt werden konnte, dass pfadabhängige Entwicklungen eine signifikante Rolle bei der Krisenanfälligkeit von Unternehmen spielen. Im Umkehrschluss könnten Mechanismen zur Eindämmung von Pfadabhängigkeit bzw. der Entwicklung in diese einen Ansatzpunkt für strategische Krisenprävention bieten.

Gesellschaften entwickeln sich weiter, oft sogar in einem Tempo, mit welchem die interne Entwicklung eines Unternehmens nicht Schritt halten kann. Unter anderem aufgrund der zunehmenden Diskrepanz der Entwicklungsstände folgt der möglicherweise unumgängliche Zusammenprall – die Unternehmenskrise. Den Ergebnissen zufolge besteht eine signifikante positive Beziehung zwischen der Krisenanfälligkeit von Unternehmen und den drei hier untersuchten Kriterien der Pfadabhängigkeit. Davon ausgehend können Maßnahmen zur Vermeidung pfadabhängiger Prozesse, d.h. im Kern selbstverstärkender Rückkopplungseffekte, auch ein krisenpräventiver Charakter unterstellt werden. Eine bewusste Konzentration auf die Reflexion und Anerkennung der Implikationen der Organisationalen Pfadabhängigkeitstheorie eröffnet Unternehmen eine neue, sich nicht ausschließlich auf die Unternehmenskrise per se konzentrierende, sondern tiefer ansetzende Art der Krisenprävention. Unternehmen, denen es gelingt, pfadabhängige Strukturen bzw. deren Kernmechanismen (selbstverstärkende Rückkopplungseffekte) zu vermeiden, sind gemäß den Ergebnissen dieser Arbeit erfolgreicher in der Krisenprävention als Unternehmen, welche reaktiv eine der elf hier untersuchten Maßnahmen durchführen.

Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass Maßnahmen, welche die Außenperspektive mit der Innenperspektive des Unternehmens abgleichen und ggf. das Vornehmen entsprechender Anpassungen veranlassen, vielversprechend im Einsatz der Vermeidung pfadabhängiger Muster sind. Ein Unternehmen sollte sich zu jedem Zeitpunkt selbst reflektieren und, wenn vorhanden, seine „Scheuklappen“ zugunsten einer generellen Aufgeschlossenheit ggü. neuester gesellschaftlicher Entwicklungen abwerfen.

Im Folgenden sollen daher qualitative Ansatzpunkte für ein Vermeiden bzw. Entgegenwirken pfadabhängiger Entwicklungen und damit Hinweise für eine effektive Prävention ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen gegeben werden. Unternehmen können in Anlehnung an Sydow et al. (2009), wie in Abschnitt 2.2.2 dargestellt, in der Prävention bei der Vermeidung der Etablierung selbstverstärkender Rückkopplungseffekte ansetzen. Aus dieser Annahme ergeben sich vier Ansatzpunkte möglicher Präventionsmaßnahmen:

1. Lerneffekte
2. Komplementäre Effekte
3. Koordinationseffekte
4. Erwartungseffekte

Ziel aller möglichen pfadabhängigkeitsvermeidenden Maßnahmen ist eine Erweiterung des potenziell verengten Entscheidungs- und Handlungsspielraums. Es wird im Folgenden eine generelle qualitative Intuition möglicher Maßnahmen, die an eben diesen vier Ansatzpunkten ansetzen, gegeben. Zudem werden die hier untersuchten elf potenziellen Präventionsmaßnahmen auf ihre Eignung zum Einsatz als Instrument der Pfadabhängigkeitsvermeidung überprüft. Hinter dieser argumentativen Zuordnung der elf Maßnahmen verbirgt sich das Verständnis, dass, selbst wenn Unternehmen die Maßnahmen eher reaktiv einsetzen, diese zur Vermeidung künftiger ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen beitragen können, indem sie potenzielle pfadabhängige Strukturen unterbinden.

##### 4.2.1. Lerneffekte

Unternehmen sollten Strukturen schaffen, die neue Ideen zulassen und sogar fördern. Der Mechanismus, dass einmal angewöhnte, ethisch-moralisch bedenkliche Strukturen und Handlungsweisen sich selbst in die Organisation einbrennen, muss aufgebrochen werden. Eine wichtige Rolle könnte hier auch neuen Organisationsmitgliedern zukommen, welche frische Impulse in das vermeidlich festgefahrene, pfadabhängige System einbringen. Dass gewisse Ausführungsweisen von Aufgaben etabliert sind, sollte nicht als Faktum hingenommen werden, sondern immer wieder neu hinterfragt werden. Diese Impulse müssen vom System bzw. der Organisation gezielt gefördert werden. Einer aufgeschlossenen Unternehmenskultur kommt hier sicherlich eine wichtige Rolle zu.

Das *Rotationsprinzip* kann hier einen sinnvollen Einsatz finden. Indem Aufgaben und Positionen in regelmäßigen zeitlichen Abständen gewechselt werden, gewöhnen sich Organisationsmitglieder an das Erlernen und Einbringen neuer Aufgaben und Ideen. Die Gefahr des Etablierens bestimmter Strukturen und Verhaltensweisen wird somit reduziert. Die Ergebnisse der Untersuchung haben angedeutet, dass auch das Prinzip der Rotation eine zwar nicht signifikante, aber negative Korrelation mit der Krisenanfälligkeit aufweist. Die Idee der auch in der Literatur zu Unternehmenskrisen häufig diskutierten Rotation ist, dass die Opportunitätskosten

ethisch-moralisch unsauberer Handlungen durch die regelmäßige Versetzung von Mitarbeitern in korruptionsgefährdeten Positionen in andere Positionen oder Abteilungen gesteigert werden können (vgl. Dietz, 1998: S. 87). In einer solchen rotierenden Arbeitssituation müssen sich immer neue Partner miteinander arrangieren, wodurch dem Aufbau langfristiger ethisch-moralisch bedenklicher Beziehungen vorgebeugt werden kann. Ein erhöhtes Entdeckungsrisiko ist ein Nebenprodukt dieser Maßnahme (vgl. Schmidt, 2004: S. 23). Der Einsatz eines *unabhängigen Krisenberaters* kann eine ähnliche Wirkung aufweisen. Ein externer Krisenberater bringt Benchmark-Ansätze ins Unternehmen, hinterfragt dort vorherrschende Strukturen und Verhaltensweisen kritisch und weist auf eventuelle Gefahren durch ein potenzielles Festfahren der Unternehmung hin. Beide Maßnahmen können zu einer Erweiterung des Handlungsspielraums führen. Abgesehen von den hier untersuchten elf Maßnahmen könnten Anreizsystem, interne Ideenmärkte etc. implementiert werden, die neue Ideen fördern.

#### 4.2.2. Komplementäre Effekte

Hier gilt es, die Vorteile der Synergien, welche durch die Interaktion zweier oder mehrerer separater aber interkorrelierter Ressourcen, Regeln oder Verhaltensweisen erreicht werden, zu begrenzen.

*Corporate Governance* sowie *Compliance-Programme*, *Risiko-/ Chancenmanagement* und *Integrity Management* könnten hier potenziell als Maßnahmen der Prävention pfadabhängiger Strukturen verstanden werden. Im Grundsatz dienen sie dem Ziel der Eindämmung von *Economies of Scope*. *Risiko-/ Chancenmanagement* könnte die Rolle der Evaluation von Risiken und Präzisierung gefährdeter interkorrelierter Ressourcen, Organisationsmitglieder, Regeln oder Verhaltensweisen zukommen. Die Ergebnisse und Empfehlungen dieser ständigen Analyse könnten sich in Aktionen im Rahmen von *Corporate Governance* sowie *Compliance-Programmen* konkretisieren. Der Kommunikation klarer Unternehmensleitlinien und die Bestrafung bei Nichteinhaltung kommt dabei eine wichtige Rolle zu. *Integrity Management* könnte all diese Maßnahmen als ganzheitliches Konzept aufeinander abstimmen und koordinieren.

#### 4.2.3. Koordinationseffekte

Durch die Vorteilhaftigkeit konformen Verhaltens resultiert dieser Prozess in einem gewissen festgefahrenen Verhalten der Organisationsmitglieder und damit der Organisation als Ganze. An vielen Stellen wirken sich *Economies of Scale* positiv aus, da sie u.a. die Koordinationskosten senken. In Bezug auf pfadabhängige Prozesse zeigen sich diese Effekte jedoch von ihrer „negativen Seite“. Je mehr Organisationsmitglieder ein bestimmtes Verhaltensmuster ausführen, desto attraktiver scheint dieses Verhaltensmuster. In Folge dessen führen es auch weitere Organisationsmitglieder durch. Der Druck zur Konformität steigt (vgl. Sydow et al., 2009: S. 699). Um dieser Entwicklung vorzubeugen, muss das Unternehmen zuerst erkennen, bei welchen (wichtigen) Verhaltensweisen oder Strukturen es sich um ungünstiger Wei-

se Festgefahrene handelt. Dieser Erkenntnis muss das aktive Aufbrechen des Pfads folgen – die Vorteilhaftigkeit dieses Verhaltens bzw. dieser Struktur darf keine Ausschließlichkeit bleiben.

Das Einrichten eines *Red-Flags Systems* dient vor allem der unternehmensweiten Analyse für Betrug, Korruption etc. gefährdeter Bereiche (vgl. *Landeskriminalamt NRW, 2007: S. 7*). Die Ergebnisse dieser Analyse könnten eine Indikation des Verbreitungsgrades bzw. Ausmaßes bestimmter (festgefahrener) Strukturen und Handlungsweisen geben. Zudem sollten bzgl. der Analyseergebnisse kritische Werte und Alarmliveaus sowie entsprechende Aktionsroutinen definiert werden. Eine Whistleblower Hotline könnte im Wirkungsfeld der Koordinationseffekte eingesetzt werden. Hier gilt es den Druck zur Konformität aufzulösen. Auch wenn die Masse der Organisationsmitglieder eine bestimmte Struktur bzw. eine Verhaltensweise lebt, so muss dies nicht „richtig“ sein. Um Hinterfragungen Raum zu geben und kritisch Denken ein Sprachrohr zu verleihen, kann eine Whistleblower Hotline helfen.

#### 4.2.4. Adaptive Erwartungseffekte

Organisationsmitglieder adaptieren bestimmte Routinen und Verhaltensweisen und führen diese kontinuierlich in der Erwartung aus, dass „die anderen“ dasselbe tun. Die Angst des Outsider-Werdens treibt viele Organisationsmitglieder hierzu. Die Meinung „der anderen“ darf an dieser Stelle keine Black Box bleiben, es darf kein blindes Ausführen getrieben durch eine ggf. falsche Erwartungshaltung über die Meinung anderer Organisationsmitglieder stattfinden. Offene Gesprächsrunden, gesteigerte Transparenz etc. könnten hier Ansatzpunkte für die Unternehmenspraxis sein. Auch hier könnten entsprechend *Whistleblower Hotlines* zum Einsatz kommen, um eine anonyme Meinungsäußerung zu gewährleisten. *Reputationsmanagement*, im Sinne einer Kommunikation ins Innere des Unternehmens, könnte dabei die Funktion zukommen, die Erwartungen „der anderen“ greifbarer zu machen. Es sollte versucht werden, Erwartungen und Präferenzen zu kommunizieren, um eine blinde Anpassung an die nicht sichtbaren Präferenzen „der anderen“ zu vermeiden.

Issues Management und CSR-Aktivitäten konnten keinem dieser vier Ansatzpunkte nach Sydow et al. (2009) eindeutig zugeordnet werden. Andere Interpretationen bzw. Zuordnungen sind nicht ausgeschlossen. Über die in Anlehnung an die Autoren vorgestellten Ansatzpunkte selbstverstärkender Rückkopplungseffekte hinaus können folgende qualitativ beschriebene Maßnahmen Anregungen für Unternehmen zur Vermeidung pfadabhängiger Entwicklungen sein:

#### 4.2.5. Integration negativen Feedbacks

Positives Feedback zählt zu den Grundmechanismen der Pfadabhängigkeit. Wird Fehlverhalten nicht bestraft, sondern im Gegenteil, gereicht sogar noch zu positivem Feedback, wird ein Festfahren eben dieses Verhaltens sehr wahrscheinlich. Bringt es mithilfe von Schmiergeldern erkaufte Geschäft mehr Umsatz als ein sauber zustande gekommenes

Geschäft, so wird in Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder Schmiergeld eingesetzt, dass sich dieses Verhalten offensichtlich lohnt. An dieser Stelle sollten Unternehmen zur Vermeidung einer Pfadabhängigkeit und damit zur Prävention ethisch-moralisch bedingter Krisen verstärkt negatives Feedback in allen Wertschöpfungsstufen integrieren, sei es in Form eines kunden orientierten Beschwerdemanagements oder interner Möglichkeiten der Äußerung negativen Feedbacks. Die Erkenntnisse aus dieser Feedbackschleife sollten unbedingt von der Organisation reflektiert und als Chance frühzeitiger Krisenprävention gesehen werden. Denn eines haben alle Krisenfälle gezeigt: Ethisch-moralisch unsauberes Verhalten wird früher oder später immer bestraft und ist für Unternehmen häufig sehr teuer.

#### 4.2.6. *Transparenz*

Hiermit ist sowohl eine Transparenz nach innen als auch nach außen gemeint. Eine Organisation sollte Transparenz nach außen fördern, denn nur dies ermöglicht, dass auch hier wertvolles (negatives sowie positives) Feedback ans Unternehmen zurückgetragen wird und kann auf längere Sicht das Auseinanderentwickeln der Innen- und Außenperspektive ermöglichen. Transparenz nach innen kann sich bspw. durch klare Kommunikation der Leitlinien und der Konsequenzen bei Nichteinhaltung oder auch durch einen offensiven Umgang bei vermuteten ethisch-moralisch unsauberer Strukturen oder Handlungen äußern. Die Gesellschaft verlangt zunehmend nach Transparenz, diese Entwicklung gilt es für Unternehmen ernst zu nehmen.

#### 4.2.7. *Prinzip der Lernenden Organisation*

Eine „Lernende Organisation“ findet sich in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Gemein ist aber den meisten Definitionen, dass es sich um eine Organisation handelt, welche „nicht so sehr auf Vorschriften [...], sondern auf Ziele, Zwecke oder Leitgedanken ausgerichtet [ist]“ (Brodtrick, 1997: S. 204), und vor allem über die Gabe der Selbstreflexion verfügt. Auf ethisch-moralisch bedingte Krisen übertragen bedeutet dies, dass ein Unternehmen jeden Tag die Wahl hat, etwas besser zu machen, kritisch mit den eigenen Strukturen oder Verhaltensmustern zu sein und diese zu ändern. Aus geschehenen Krisen kann und sollte gelernt werden, sie sollten als Chance für einen Neuanfang jenseits der alten Strukturen gesehen und genutzt werden.

#### 4.2.8. *Funktionstrennung*

Das Risiko ethisch-moralischer Fehltritte könnte des Weiteren vermindert werden, indem die Kombination bestimmter Funktionen und Entscheidungskompetenzen bei einer Person oder Stelle vermieden werden. Die Bereiche Entscheidung, Ausführung, Überprüfung, Berichterstattung und Abrechnung sollten getrennt werden (vgl. Schmidt, 2004: S. 23).

#### 4.2.9. *Vier-Augen-Prinzip*

Diesem Prinzip zur Folge sollten gewisse organisationsrelevante Tätigkeiten nicht von einer Person alleine ausge-

führt, sondern von mindestens einer weiteren Person mit „beaufsichtigt“ werden. Dieses Prinzip könnte z.B. in Korruptionsfällen implementiert werden. Ab einem bestimmten Auftragswert könnten Aufträge nicht von einem Organisationsmitglied alleine vergeben werden (vgl. Schmidt, 2004: S. 23).

Neben den hier aufgezeigten Möglichkeiten zur Prävention ethisch-moralisch bedingter Krisen bestehen viele weitere Ansätze. Wie sich Krisen in ihrer Art und Ausprägung verändern, so evolutionär bzw. adaptiv sollten auch deren Präventionsmaßnahmen sein. Jedoch sollte sowohl dem aktuellen als auch dem zukünftigen Krisenpräventionsverständnis die Einsicht zugrunde liegen, dass neben dem reinen Umsetzen einer Maßnahme auch weiche Faktoren wie die allgemeine Unternehmenskultur einen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität haben (vgl. Schmidt, 2004: S. 23).

#### 4.3. *Forschungslücken und weitere Forschungsanregungen*

Wie in Abschnitt 2.3 aufgezeigt, besteht zwar in den einzelnen Forschungsbereichen, dem der Unternehmenskrisen und dem Organisationaler Pfadabhängigkeit, eine große Masse verfügbarer und hochqualitativer Literatur. Jedoch ist die integrierte Forschung, welche versucht, einen Zusammenhang zwischen beiden Forschungsthemen zu finden und wertvolle Ableitungen für die Unternehmenspraxis zu gewinnen, noch nicht etabliert. Diese Arbeit ist ein Beitrag zur gemeinsamen Betrachtung beider Forschungsgebiete. Es verbleiben weiterhin offene Fragen, welche zum Inhalt zukünftiger Forschungsaktivitäten gemacht werden sollten. Hier einige spannende Ansatzpunkte für weitere Forschung, welche sich ausgehend von dieser Arbeit ergeben haben:

- Sowohl innerhalb des DAX 30 als auch des Dow Jones 30 konnten krisenfreie Unternehmen identifiziert werden. An dieser Stelle wäre es interessant genauer zu beleuchten, wie sich diese Unternehmen von stark krisengeprägten Unternehmen unterscheiden. Woran liegt es, dass Unternehmen wie z.B. Altana keine (bzw. weniger intensive) ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen erleiden? Das ist das Bild des Datensatzes. Vermutet wird, dass manche Unternehmen wie Siemens oder Daimler öffentlichkeitsnäher wahrgenommen werden, da sie für Endkunden produzieren und sie Öffentlichkeitswahrnehmung bzw. Aufmerksamkeit hier höher ist als bei Unternehmen, die hauptsächlich im B2B-Bereich agieren. Weniger öffentlichkeitsnahe Unternehmen haben demnach eine Art Wettbewerbsvorteil, da sie offensichtlich nicht weniger oft an strukturellen Problemen im Sinne einer Pfadabhängigkeit leiden, aber dies aufgrund der geringeren öffentlichen Aufmerksamkeit nicht zwangsläufig in eine ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrise führen muss.
- Die vorliegende Arbeit lebt von ihrem stark explorativen Charakter. Ergänzend wären weitere

auch quantitative Untersuchungen zum Thema Pfadabhängigkeit in Verbindung mit Unternehmenskrisen denkbar. Zukünftige Untersuchungen sollten zudem auf einer größeren Stichprobe basieren, um hier mitunter vorliegenden Stichprobengrößeneffekten entgegenzuwirken.

- Die Arbeit bietet bereits einen Vergleich zweier Länder bzw. deren Unternehmen. Allerdings sind sich Deutschland und die USA wirtschaftlich und gesellschaftlich betrachtet sehr nahe. Hier könnte ein Vergleich mit anderen Kultur-/ oder Wirtschaftskreisen wie bspw. dem asiatischen Raum spannende Erkenntnisse liefern.

- Bezüglich der untersuchten Maßnahmen wird eine weitere qualitative Untersuchung vorgeschlagen. Diese Arbeit hat sich vor allem mit einer „Bestandsaufnahme“ der jeweiligen Aktivitäten bzw. Präventionsmaßnahmen beschäftigt. Eine ergänzende qualitative Betrachtung, welche sich mit der Güte der jeweiligen durchgeführten Aktivitäten beschäftigt, könnte weitere wertvolle Erkenntnisse liefern. So legt ein von Price-waterhouse Coopers veröffentlichter Bericht nahe, dass die (Qualität der) Unternehmenskultur einen erheblichen Einfluss auf die Akzeptanz und in Konsequenz auf die Effektivität bestimmter Krisenpräventionsmaßnahmen hat. Die Autoren der Studien kommen zu dem Schluss, dass „der gute Wille allein [nicht genügt]“ – Präventionsmaßnahmen sind keine reinen Organisationsaufgaben. Alle Maßnahmen bedürfen einer hohen Akzeptanz und einer positiven Unternehmenskultur, um ihre präventive Wirkung entfalten zu können (vgl. [Bussmann et al., 2010: S. 4](#)). Eine Untersuchung vor diesem Hintergrund würde eine sehr sinnvolle Erweiterung dieser Arbeit darstellen.

#### 4.4. Limitationen der vorliegenden Arbeit

Limitationen der vorliegenden Arbeit beziehen sich vor allem auf zwei Hauptbereiche:

**(1) Identifikation relevanter ethisch-moralisch bedingter Krisenfälle**

**(2) Kodierung und Auswertung der Krisenfälle im zeitlichen Verlauf** Bei der Identifikation relevanter ethisch-moralisch bedingter Krisenfälle soll vor allem auf die folgenden möglichen Einschränkungen hingewiesen werden:

- Die Suchbegriffe sind sehr subjektiv und in Folge dessen reagiert das Ergebnis der Google Hits sehr sensibel auf unterschiedliche Suchbegriffe.
- Tendenziell sind „alte Fälle“ (Krisenfälle vor dem Jahr 2000) aufgrund ihrer geringen online-Verfügbarkeit bzw. Digitalisierung unterrepräsentiert. Dieser Einschränkung wurde jedoch versucht mit der Verhältnisbildung einzelner

Krisen-Hits mit dem Dekaden-Median entgegenzuwirken.

- Es konnte im Rahmen dieser Arbeit nur ein bestimmter Zeitraum betrachtet werden. Pfadabhängigkeit ist ein sehr langfristiges Konstrukt. Entwicklungen dahin sind so gut wie nie endgültig abgeschlossen und damit auch nur schwer beobachtbar.

- Unternehmensprozesse sind teils sehr undurchsichtig. In der Deutung der Fälle ist es oft schwierig, das auslösende Ereignis, also das small event, zu identifizieren. Unternehmen werden nie alle Informationen, selbst bei hohen Transparenzansprüchen nach einer Krise, offenlegen, vor allem nicht nachträglich. So wird das Bild der Pfadabhängigkeit im Einzelfall nie lückenlos aufgeklärt werden können. Hierzu fehlt es an sensiblen Unternehmensinformationen.

- Verflechtungen mit anderen Unternehmen sind oft undurchsichtig – vor allem bei Übernahmen von Unternehmen kommt dies zum Tragen. Hier stellt sich früher oder später die Frage, wer (welches Unternehmen), welche Aktionen oder Entscheidungen zu verantworten hat(te). Auch in solchen Sonderfällen wird dies vermutlich nie nachvollzogen werden können.

Bezüglich der Kodierung bzw. Auswertung der Krisenfälle im zeitlichen Verlauf könnten folgende Aspekte eine Einschränkung bedeuten:

- Die Liste möglicher Präventionsmaßnahmen (Whistleblower-Hotline etc.) erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es wurde versucht, die zumeist praktiziertesten Maßnahmen aufzugreifen, ebenso wie die primären Empfehlungen aus der Forschungsliteratur.

- Die Kausalität mancher Maßnahmen ist nicht immer klar: Wurde bspw. eine Compliance-Abteilung als Reaktion auf eine Krise eingerichtet oder handelte es sich um eine Organisations-Entscheidung? Kam eine weitere Krise nicht, eben weil diese Compliance-Abteilung nun agiert und präventiv gewirkt hat. Um dieser Limitation entgegenzuwirken, wurde sowohl bei der Analyse der Pfadabhängigkeit als auch bei der Bewertung effektiver Präventionsmaßnahmen von einer Betrachtung je Krise auf eine Betrachtung je Unternehmen übergegangen. Die gewonnenen Beobachtungen und Implikationen dienen daher vielmehr der Erweiterung des Verständnisses rund um ethisch-moralisch bedingte Unternehmenskrisen als der exakten Dokumentation der (Krisenpräventions-) Maßnahmen von Unternehmen.

- Der  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest ist ein relativ einfaches, aber dennoch weit verbreitetes Testverfahren. Problematisch für die Prüfstatistik sind kleine Werte pro Zelle (Faustregel  $< 3$ ). Bei großen Stichproben der  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest sehr zuverlässig. Im vorliegenden Fall kamen mitunter auch Zellwerte von Null vor. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten.

## 5. Konklusion

Die vorliegende explorative Arbeit hat wertvolle Erkenntnisse zum Verständnis ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen vermittelt. Die gemeinsame Betrachtung ethisch-moralisch bedingter Unternehmenskrisen und der Theorie Organisationaler Pfadabhängigkeit liefert Ansatzpunkte für eine effektive Prävention dieser Krisen. Pfadabhängige Strukturen vermeidende Maßnahmen wie z.B. ein hohes Maß an Transparenz oder das Prinzip der Lernenden Organisation können nicht nur die Dominanz bestimmter Verhaltensweisen oder Strukturen über andere verhindern. Ausgehend von dem festgestellten signifikanten Zusammenhang zwischen einer Pfadabhängigkeit und der Krisenanfälligkeit von Unternehmen weisen Pfadabhängigkeit vermeidende Maßnahmen ebenso einen krisenpräventiven Charakter auf.

Die empirische Untersuchung sowie ihre Ergebnisse und Implikationen sollen darüber hinaus als Anreiz für zukünftige Forschungsanstrengungen gesehen werden. Hier untersuchte Unternehmenskrisen werden auch in Zukunft immer wieder zu öffentlichen Diskussionen führen und die Zeitungen Tag um Tag füllen. Bemühungen um das Verständnis solcher ethisch-moralisch bedingten Krisen sind daher sowohl für die Forschung als auch für die Unternehmenspraxis von essentieller Bedeutung.

## Literatur

- Altmeier, L. Kleine Schmierereien unter Freunden. Hamburg:ZEIT ONLINE GmbH, 2012. URL <http://www.zeit.de/politik/2012-11/korruption-bestechung-politik-alltag>. Abgerufen: 21.05.2014.
- Andrews, C. und LeBlanc, B. Fraud Hotlines: Don't Miss That Call. *Journal of Accountancy*, 216(2):32–35, 2013.
- Ansari, S. und Garud, R. Inter-generational transitions in socio-technical systems: The case of mobile communications. *Research Policy*, 38(2):382–392, 2009.
- Antonelli, C. The economics of path-dependence in industrial organization. *International Journal of Industrial Organization*, 15(6):643–675, 1997.
- Argenti, P. *Corporate Communication*. McGraw Hill Book Co, 2007.
- Arnold, H.-P. *Die Krise früh genug erkennen*. Deutscher Drucker, 14 edition, 2010.
- Arthur, W. Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *The Economic Journal*, 99:116–131, 1989.
- Arthur, W. Positive Feedbacks in the Economy. *Scientific American*, pages 80–85, 1990.
- Arthur, W. *Increasing returns and path dependence in the economy*. University of Michigan Press, 1994.
- Asprion, P. Design der empirischen Analyse. In *Funktionstrennung in ERP-Systemen*, pages 183–213. Springer, 2013.
- Bayrak, M.-A., Harder, B., Herzog, C., Horn, M., Kemperman, P., Lechleitner, J., Mayer, C., Schramm, A., Streit, T., Vondenhoff-Mertens, R., und Witteler, S. Leitfaden Compliance - Rechtliche Anforderungen an ITK-Unternehmen. BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e. V, 2012.
- Beyer, J. Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. *Zeitschrift für Soziologie*, 2005.
- Borchardt, A. und Göthlich, S. Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., und Wolf, J., editors, *Methodik der empirischen Forschung*, number 33-48. Gabler, 2007.
- Brodtrick, V. Die Lernende Organisation. In *Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsverhalten: aktuelle Tendenzen und Entwürfe*. Duncker & Humboldt, Berlin, 1997.
- Bromley, D. *Reputation, image and impression management*. John Wiley & Sons, 1993.
- Bussmann, K., Krieg, O., Nestler, C., Salvenmoser, S., Schroth, A., Theile, A., und Trunk, D. Compliance und Unternehmenskultur—Zur aktuellen Situation in deutschen Großunternehmen. Pricewaterhouse Coopers, 2010.
- Carter, S. The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities. *Journal of Management Studies*, 43(5):1145–1176, 2006.
- Coombs, W. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE, 3 edition, 2007a.
- Coombs, W. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(1057):163–176, 2007b.
- Coombs, W. und Holladay, S. Communication and Attributions in a Crisis: An Experiment Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4):279–295, 1996.
- Coombs, W. und Holladay, S. Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2):165–186, 2002.
- David, P. Clio and the Economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75:332–337, 1985.
- Dietz, M. *Korruption: eine institutionenökonomische Analyse*. Spitz, Berlin, 1998.
- Dobusch, L. und Kapeller, J. Breaking New Paths: Theory and Method in Path Dependence Research. *Schmalenbach Business Review*, 65(3):288–311, 2013.
- Dobusch, L. und Schüßler, E. Theorizing path dependence: a review of positive feedback mechanisms in technology markets, regional clusters, and organizations. *Industrial & Corporate Change*, 22(3):617–647, 2013.
- Dubrovski, D. Management mistakes as causes of corporate crises: Managerial implications for countries in transition. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(1):39–59, 2009.
- Economist. Mortgage-related bank fines - Payback time for subprime. The Economist Newspaper Limited, 2013. URL <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21588386-payback-time-subprime>. Abgerufen: 03.06.2014.
- Eisenhardt, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4):532–550, 1989.
- Fleck, T. Issue Management - Krisenprävention aber auch Chancenkommunikation. ILTIS GmbH, 2014. URL <http://4managers.de/management/themen/issue-management/>. Abgerufen: 07.06.2014.
- FOCUS. Ex-Finanzminister lobt Kampf gegen Korruption - Theo Waigel beendet Kontrollfunktion bei Siemens. FOCUS Online, 2012. URL [http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/ex-finanzminister-lobt-kampf-gegen-korruption-theo-waigel-beendet-kontrollfunktion-bei-siemens\\_aid\\_850130.html](http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/ex-finanzminister-lobt-kampf-gegen-korruption-theo-waigel-beendet-kontrollfunktion-bei-siemens_aid_850130.html). Abgerufen: 06.07.2014.
- Fombrun, C. und Shanley, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2):233–258, 1990.
- Freitag, M. und Katzensteiner, T. Compliance - Terror der Tugend. manager magazin new media GmbH, 2012. URL <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-842925.html>. Abgerufen: 21.04.2014.
- Gammelmark, G. Crisis Communication: Planning or No Planning? An assessment of the importance of crisis planning. Master's thesis, Aarhus School of Business, Aarhus University, 2011.
- Gehr, W. Whistleblowing International. Whistleblowing Austria, 2014. URL [http://www.whistleblowing.at/Whistleblowing\\_Austria/International.html](http://www.whistleblowing.at/Whistleblowing_Austria/International.html). Abgerufen: 18.06.2014.
- Hartmann, J. und Tauber, A. Wie Dax-Konzerne den Schmiergeldsumpf überwinden. Axel Springer SE, 2012. URL <http://www.welt.de/wirtschaft/article13827833/Wie-Dax-Konzerne-den-Schmiergeldsumpf-ueberwinden.html>. Abgerufen: 07.04.2014.
- Heath, R. und Palenchar, M. *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. SAGE, 2008.
- Henning, M., Stam, E., und Wenting, R. Path Dependence Research in Regional Economic Development: Cacophony or Knowledge Accumulation? *Regional Studies*, 47(8):1348–1362, 2013.
- Heybrock, H. *Praxisratgeber Compliance - Compliance Managementsysteme in Funktionsbereichen des Unternehmens*. Rainer Hampp, München, Mering, 2012.
- Institut für Krisenforschung. Krisennavigator Kiel, 2014. URL <https://www.krisennavigator.de/Krisenforschungsinstitut.krisenforschungsinstitut.0.html>. Abgerufen: 21.05.2014.
- Jossé, G. und Ziegelmeyer, A.-C. Ein Instrument zur Krisenerkennung für den mittelständischen Einzelhandel. *CONTROLLER Magazin*, 5:80–87, 2013.
- Kahn, W., Barton, M., und Fellows, S. Organizational Crises And The Disturbance Of Relational Systems. *Academy of Management Review*, 38(3):377–396, 2013.
- Kay, N. Rerun the tape of history and QWERTY always wins. *Research Policy*, 42(6-7):1175–1185, 2013.
- Kennedy, J. F. History Quotes - John F Kennedy Quotes, 2014. URL <http://historyquotes.org/john-f-kennedy-quotes/>. Abgerufen: 06.04.2014.
- Khalil, E. Lock-in institutions and efficiency. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 88:27–36, 2013.
- Knauf, F. Der Skandal ist überall. Düsseldorf: Handelsblatt GmbH, 2012. URL <http://www.wiwo.de/erfolg/management/krisenkommunikation-allzeit-droht-der-skandal/6927292-2.html>. Abgerufen: 18.04.2014.
- Koch, J. und Rothmann, W. Zur Überwindung organisationaler Pfadabhängigkeit durch Coaching: Ansatzpunkte zur Diagnose und Intervention. In *Die Organisation in Supervision und Coaching*, pages 81–94. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- Korschun, D., Bhattacharya, C., und Swain, S. Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3):20–37, 2014.
- Kotler, P. und Lee, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons, 2005.
- Küttner, C. Simmons & Simmons betreibt die ThyssenKrupp Whistleblower Hotline. RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH, 2007. URL [http://www.rws-verlag.de/hauptnavigation/aktuell/news-detail/period/1191189600/2681999/archived/browse/4/select/newsticker\\_kanzleien/article/340/Simmons-Simmons-b](http://www.rws-verlag.de/hauptnavigation/aktuell/news-detail/period/1191189600/2681999/archived/browse/4/select/newsticker_kanzleien/article/340/Simmons-Simmons-b)

- etreibt-die-ThyssenKrupp-Whistleblower-Hotline-1.html. Abgerufen: 05.07.2014.
- Landeskriminalamt NRW. Korruptionsprävention für Banken und Wirtschaftsunternehmen, 2007.
- Leyendecker, H. Siemens: Korruptionsaffäre. Süddeutsche.de, 2011. URL <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-korruptionsaffaere-das-ist-wie-bei-der-mafia-1.1046507>. Abgerufen: 08.04.2014.
- LÜBECK. Typen von Unternehmenskrisen. LÜBECK Steuerberater Rechtsanwälte GbR, 2014. URL <http://www.luebeckonline.com/mustervertraege/insolvenz/typen-von-unternehmenskrisen.html>. Abgerufen: 12.05.2014.
- Lüttel, J. *Pfadabhängigkeit in strategischen Entscheidungsprozessen - Die Entwicklung der Bankgesellschaft Berlin in den Jahren 1994 bis 2001*. Peter Lang, Frankfurt am Main, 2009.
- Mahoney, J. Path dependence in historical sociology. *Theory and society*, 29 (4):507-548, 2000.
- Mayer, E. Whistleblowing – Fluch und Segen von Hinweisgeber-Systemen. Berlin: Berufsverband der Compliance Manager (BCM) e.V., 2013. URL <http://www.bvdc.com/news/whistleblowing-fluch-und-segen-von-hinweisgeber-systemen>. Abgerufen: 21.06.2014.
- McGreal, P. Corporate Compliance Survey. *Business Lawyer*, 69(1):107-132, 2013.
- Merritt, J. Reputation Rankings: Facts and Lessons from the Harris Poll Reputation Quotient. ReputationManagement.com, 2014. URL <http://www.reputationmanagement.com/reputation-rankings-facts-lessons-harris-poll-reputation-quotient/>. Abgerufen: 26.06.2014.
- Mitroff, I., Shrivastava, P., und Udvardi, F. Effective Crisis Management. *Academy of Management Executive*, 1(4):283-292, 1987.
- Mohr, H. Evolutionäre Ethik. *Evolutionary Ethics*, 21(2):231-242, 2010.
- Odrakiewicz, P. und Odrakiewicz, D. Integrity Management and Anti-Corruption Actions in an Organizational Context. *Global Management Journal*, 6(1):65-73, 2014.
- Ortmann, G. *Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 1995.
- Pelofsky, J. Corporate monitor may be in Wal-Mart's checkout lane. Thomson Reuters, 2012. URL <http://www.reuters.com/article/2012/05/11/us-walmart-mexico-monitors-idUSBRE84A13620120511>. Abgerufen: 21.06.2014.
- Pierson, P. Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American political science review*, 94(2):251-267, 2000.
- Polley, N. und Kroner, S. Unternehmen in der Krise? - Handlungsempfehlungen zur Rolle des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat (05), 2012.
- Preedy, K. Nachhaltigkeit ist entscheidend. *Personalmagazin - Management, Recht und Organisation*, 8:63-64, 2011.
- Prorokowski, L. und Prorokowski, H. Organisation of compliance across financial institutions. *Journal of Investment Compliance (Emerald Group)*, 15(1):65-76, 2014.
- Ricken, F. *Allgemeine Ethik*. C.H. Beck, Stuttgart, 1983.
- Rüsen, T. Verständnis und Modelle von Unternehmenskrisen. In *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen*, pages 43-77. Gabler, 2009.
- Schmidt, S. *Korruption in Unternehmen - Typologie und Prävention*. PhD thesis, Fachhochschule Pforzheim, 2004.
- Schreyögg, G., Sydow, J., und Koch, J. *Organisatorische Pfade - von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? Strategische Prozesse und Pfade*. Gabler, Wiesbaden, 2003.
- Schreyögg, G., Sydow, J., und Holtmann, P. How history matters in organisations: The case of path dependence. *Management & Organizational History*, 6(1):81-100, 2011.
- Schwaiger, M. Cross Tabulations. Management, 2013.
- Shrivastava, P. und Mitroff, I. Strategic Management of Corporate Crises. *Columbia Journal of World Business*, 22(1):5-11, 1987.
- Simmie, J. Path Dependence and New Path Creation in Renewable Energy Technologies. *European Planning Studies*, 20(5):729-731, 2012a.
- Simmie, J. Path Dependence and New Technological Path Creation in the Danish Wind Power Industry. *European Planning Studies*, 20(5):753-772, 2012b.
- Sohn, Y. und Lariscy, R. Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, 26(1):23-43, 2014.
- Steinbuch, A. Der ständige Kampf gegen Korruption - Mittelständler müssen besonders aufpassen. *WirtschaftsWoche*, 2013. URL <http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/wirtschaftskriminalitaet-im-mittelstand-der-staendige-kampf-gegen-korruption/8716138.html>. Abgerufen: 07.04.2014.
- Sydow, J. Organisationale Pfade: Wie Geschichte zwischen Organisationen Bedeutung erlangt. In *Die Ökonomie der Organisation - die Organisation der Ökonomie*, pages 15-31. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- Sydow, J., Schreyögg, G., und Koch, J. Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34(4):689-709, 2009.
- Tellis, W. Results of a case study on information technology at a university. *The qualitative report*, 3(4):76, 1997.
- Thelen, K. Historical Institutionalism in Comparative Politics. *Annual Review of Political Science*, 2(1):369-404, 1999.
- Tobias, R. Krise durch Pfadabhängigkeit? - Sanierung durch Pfadbruch! Die Beherrschung pfadförmiger Krisendynamiken, dargestellt an einem Praxisfall. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung: Wirtschaft, Recht, Steuern* 4, 2008.
- Topper, B. und Lagadec, P. Fractal Crises - A New Path for Crisis Theory and Management. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 21(1):4-16, 2013.
- Toutenburg, H. und Heumann, C. *Induktive Statistik - Eine Einführung mit R und SPSS*. Springer, Berlin, 2000.
- Transparency. Korruptionsindizes. Transparency International Deutschland e.V., 2014. URL <http://www.transparency.de/Korruptionsindizes.1015.0.html>. Abgerufen: 21.05.2014.
- TV-Novosti. Banks paid \$100 bn in US fines for 'pre-crisis mistakes'. Autonomous Nonprofit Organization "TV-Novosti", 2014. URL <http://rt.com/business/banks-pay-us-penalties-313/>. Abgerufen: 03.06.2014.
- Vergne, J. QWERTY is dead - long live path dependence. *Research Policy*, 42 (6-7):1191-1194, 2013.
- Wolf, K. *Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung*. Deutscher Universitäts-Verlag, 2003.
- Wolke, T. *Risikomanagement*. Oldenbourg, 2008.
- Wöltje, J. Frühindikatoren für Unternehmenskrisen. In *Betriebswirtschaftliche Formelsammlung*, pages 243-288. Rudolf Haufe, Freiburg, 2011.
- Yin, R. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE, Beverly Hills, 1984.