

Würth, Jessica | 1024189  
Aglassingerstraße 21  
5023 Salzburg-Gnigl  
Jessica.Wuerth@stud.sbg.ac.at

# Der Weg aus der Compliance-Krise

## Erfolgreiche Kommunikation in kritischer Situation

Paris Lodron Universität Salzburg  
Fachbereich Recht und Wirtschaft  
SE Strategisches Management  
LV.Nr.: 500.111  
Betreuer: Schließmann, Christoph, Dr.  
Salzburg, Januar 2015

## Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende

Bakkalaureatsarbeit

ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

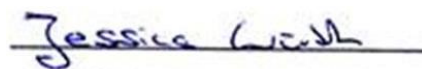
Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüferin/keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingereicht.

Mir ist bekannt, dass Zuwiderhandeln mit der Note „nicht genügend“ (ohne Möglichkeit einer Nachbesserung oder Wiederholung) geahndet wird und weitere rechtliche Schritte nach sich ziehen kann.

Diese Arbeit wurde neben der gedruckten Version auch auf CD-ROM zur Prüfung der o.g. Erklärung bei der zuständigen Prüferin/dem zuständigen Prüfer hinterlegt.

Salzburg, den 06.01.2015

(Ort und Datum)

A handwritten signature in blue ink that reads "Jessica Wink". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

(Unterschrift)

## **Abkürzungsverzeichnis**

AG = Aktiengesellschaft

BGH = Bundesgerichtshof

bzw. = beziehungsweise

ebda. = ebenda

etc. = et cetera

f. = folgende

ff. = fortfolgende

GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung

NGG = Nahrung.Genuss.Gaststätten

Mio. = Millionen

Mrd. = Milliarde

PR = Public Relations

S. = Seite

SEC = Securities and Exchange Commission

StGB = Strafgesetzbuch

US =United States

Vgl. = vergleiche

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Vier-Stufen-Pyramide nach Caroll .....	9
Abbildung 2: Maßnahmen zur Errichtung einer Compliance-Organisation im Unternehmen	11
Abbildung 3: Struktur einer Compliance-Organisation .....	13
Abbildung 4: Formen von Unternehmenskrisen .....	17
Abbildung 5: Typische Verhaltensmuster .....	21
Abbildung 6: Umsatz und Ergebnis der Siemens AG zwischen 2006 und 2010. ....	35
Abbildung 7: Siemens Compliance-System .....	36
Abbildung 8: Hazard Analysis and Critical Control Points – Standards .....	41
Abbildung 9: Printanzeige mit Testimonials .....	43

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	III
<b>A. Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>B. Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>8</b>
1. Compliance.....	8
1.1 Begriffsdefinition Compliance .....	8
1.2 Maßnahmen zur Einrichtung einer Compliance-Organisation.....	10
1.3 Die Compliance-Organisation .....	12
2. Krisen .....	14
2.1 Begriffsdefinition Unternehmenskrise .....	14
2.2 Compliance-Krisen im Unternehmen.....	16
2.3 Formen und Ablauf von Compliance-Krisen .....	17
2.4 Auswirkungen von Compliance-Krisen .....	19
2.4.1 Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit in das Unternehmen .	19
2.4.2 Gefährdung des Image und der Reputation eines Unternehmens.....	19
2.4.3 Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit eines Unternehmens.....	20
3. Krisenkommunikation .....	20
3.1 Krisenmanagement.....	20
3.2 Begriffsdefinition, Aufgaben und Ziele der Krisenkommunikation .....	21
3.3 Instrumente der Krisenkommunikation.....	22
3.3.1 Instrumente der internen Krisenkommunikation .....	23
3.3.2 Instrumente der externen Krisenkommunikation .....	24
3.4 Erfolgreiche Krisenkommunikation .....	27

---

<b>C.</b>	<b>Praktischer Hintergrund – Fälle von Compliance-Krisen .....</b>	<b>30</b>
1.	Korruptionsskandal bei Siemens im Jahr 2006.....	30
2.	Hygiene-Skandal bei Burger King im Jahr 2014 .....	39
<b>D.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>45</b>
<b>E.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>46</b>

---

## **A. )** Einleitung

Regeln sind dazu da, um befolgt zu werden. Dies erscheint zunächst einmal selbstverständlich. Die Einhaltung von Rechtsnormen wird in einem Rechtsstaatsprinzip, wie es im deutschsprachigen Raum üblich ist, schlicht vorausgesetzt. Auch in Unternehmen gibt es gewisse Regeln, Vorgaben, Normen und ethische Grundsätze an die es sich zu halten gilt, die entweder vom Unternehmen selbst oder mittels Gesetz vorgeschrieben werden.

Dies ist der Kern von Compliance. Doch in der Praxis befolgen nicht immer alle Unternehmen diese Grundsätze. Eine Studie des Beratungsunternehmens Ernst & Young aus dem Jahr 2014, in der europäische Beschäftigte befragt wurden, zeigte auf, wie relativ Regeln und Richtlinien im Unternehmen ausgelegt werden. So stimmen 30% der Befragten stark zu, dass man in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Einhaltung von Rechtsnormen weicher auslegen könne. 40% geben ihre leichte Zustimmung für ein solches Verhalten an.<sup>1</sup>

Diese Einstellung erinnert ein bisschen an den Ausspruch „der Zweck heiligt die Mittel“. Demnach würden Unternehmen ihre Compliance grundsätzlich danach ausrichten, ob es die Umstände gerade erlauben oder es unpassend ist, entsprechend der Regeln zu agieren. Dadurch können Regeln nie konsequent durchgesetzt werden. Entscheidet sich ein Unternehmen gegen gesetzliche oder regulative Vorgaben aus welchen Gründen auch immer, absichtlich oder unabsichtlich, zu verstoßen, kommt es meist zu einer Compliance-Krise. Diese wird mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit von den Medien aufgegriffen und als Skandal in der Öffentlichkeit breitgetreten werden, was erhebliche Schäden am Image und der Reputation eines Unternehmens verursachen kann.

In den letzten Jahren erlittenen mehrere Unternehmen, wie zum Beispiel Siemens im Jahr 2006 mit ihrem Korruptionsskandal oder Burger King, bei dem sich erst letztes Jahr ein unglaublicher Hygieneskandal ereignet hat, Compliance-Krisen.

In einer solchen Situation ist eine gute Krisenkommunikation oder auch Krisen-PR von Vorteil, wenn das Unternehmen weiterhin erfolgreich bestehen möchte.

Dies soll in dieser Arbeit erörtert werden. Dabei steht folgende Forschungsfrage im Mittelpunkt:

---

<sup>1</sup> Vgl. Ernst & Young, Compliance-Studie (2014)

*„Welche Faktoren gehören zu einer erfolgreichen Krisenkommunikation bei einem Compliance-Fall?“*

Das Ziel ist es herauszufinden, wie überhaupt eine Compliance-Krise zustande kommen kann, welche Möglichkeiten ein Unternehmen hat in einer solchen Situation zu reagieren und wie eine erfolgreiche Krisenkommunikation aussehen kann, um so wenig Schäden wie möglich am Image und der Reputation des Unternehmens zu verursachen.

Die Relevanz des Themas ergibt sich dadurch, dass Compliance Krisen in der Praxis nicht als solche identifiziert werden. Sie werden vielmehr auf eine einfache Krise abgetan. Verstöße gegen Vorgaben oder Grundsätze sollten jedoch nicht unterschätzt werden und können noch schlimmere Folgen haben als eine gewöhnliche Krise.

In dieser Arbeit wird in einem ersten Schritt zuerst definiert, was unter Compliance zu verstehen ist und welche Elemente es umfasst. Anschließend wird darauf eingegangen, welche Maßnahmen ein Unternehmen ergreifen muss, um eine Compliance-Organisation einzurichten. Diese wird im nächsten Punkt näher beschrieben. Daraufhin wird der Begriff der Krise erläutert und was unter einer Unternehmenskrise zu verstehen ist. Durch die gewonnen Erkenntnisse wird in Folge die Compliance-Krise abgegrenzt. Die Formen und der Ablauf von Compliance-Krisen sowie die Auswirkungen, die eine Compliance-Krise für ein Unternehmen haben kann, werden des Weiteren aufgezeigt. Im nächsten großen Themenbereich des theoretischen Hintergrunds wird die Krisenkommunikation vorgestellt. Dabei wird zuerst allgemein das Krisenmanagement in Unternehmen, dann die Aufgaben und Ziele sowie die Instrumente der Krisenkommunikation erläutert. Anschließend werden die erfolgskritischen Faktoren einer erfolgreichen Krisenkommunikation vorgestellt. Durch den theoretischen Hintergrund soll ausreichend Wissen erlangt werden, um die folgenden Ausarbeitungen im praktischen Hintergrund zu verstehen und nachvollziehen zu können. In diesem werden zwei Fallbeispiele von Compliance Krisen in den letzten Jahren aufgezeigt. Dabei wird zuerst auf die Geschehnisse, die Art, den Ablauf, die einzelnen Phasen und die Auswirkungen der Krise eingegangen. In einer Bewertung der Krisenreaktion der Unternehmen liegt das Augenmerk auf einer kritischen Betrachtung des Verhaltens und der eingesetzten Instrumente in der Compliance Krise. Dies wird daraufhin mit den erfolgskritischen Faktoren eingesetzter Krisenkommunikation verglichen. In einem Fazit werden noch einmal die wichtigsten Aspekte zusammengefasst.



## **B.** Theoretischer Hintergrund

### **1. Compliance**

#### **1.1 Begriffsdefinition**

Der Begriff Compliance entstammt ursprünglich der angelsächsischen Rechtsterminologie und leitet sich von dem Verb „to comply with“, was sich in deutscher Sprache als „sich nach etwas richten“ oder „etwas einhalten/befolgen“ übersetzen lässt.

Maßgeblich geprägt hat die US-Finanzbranche den Begriff Compliance Ende der 1980er Jahre, als sogenannte Compliance-Codes in Unternehmen eingeführt wurden, die sicherstellen sollten, dass Gesetze und Regeln im Unternehmen eingehalten werden und im Falle einer Verurteilung ein milderes Strafmaß ermöglichen. Durch die Einrichtung von Compliance-Systemen konnten Unternehmen das Risiko eines derart kostspieligen Prozesses maßgeblich reduzieren.<sup>2</sup>

In Deutschland baute die Deutsche Bank erstmals im Jahr 1992 nach dem amerikanischen Vorbild eine eigene Compliance-Organisation auf, um die Einhaltung der kapitalmarktrechtlichen Verhaltensregeln und die Marktintegrität sicherzustellen.<sup>3</sup>

Doch was genau bedeutet nun Compliance? Als deutsche Übersetzung aus juristischer Sicht hat sich „Verhalten in Übereinstimmung mit und Einhaltung von rechtlichen sowie regulativen Vorgaben“<sup>4</sup> etabliert. Mit rechtlichen Vorgaben sind alle Gesetze, Richtlinien oder behördliche Verordnungen gemeint. Regulative Vorgaben beruhen dagegen nicht auf Gesetzen oder ähnlichen, sondern werden vom Unternehmen selbst, wie zum Beispiel durch die Unternehmensleitung, oder von Dritten formuliert. Dies können Normen, Verhaltensregeln oder unternehmensspezifische Standards sein. Wichtig ist dabei grundsätzlich, dass diese Vorgaben schriftlich fixiert und jederzeit nachlesbar im Unternehmen sind.<sup>5</sup>

Auch im deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 15. Mai 2012 wird der Begriff Compliance umschrieben:

---

<sup>2</sup> Vgl. Geißler, Compliance Management (2004), S. 17.

<sup>3</sup> Vgl. Deutsche Bank, Compliance (2014)

<sup>4</sup> Mair/Petsche, Handbuch Compliance (2012), S. 2.

<sup>5</sup> Vgl. ebda, S. 6.

"Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance)."<sup>6</sup>

Sowohl bei der deutschen Übersetzung als auch bei der Definition des Corporate Governance Kodex werden ethische und moralische Grundsätze nicht berücksichtigt. Solche Grundsätze lassen sich weder in gesetzlichen Vorschriften, noch in den regulativen Vorgaben eines Unternehmens finden. Sie werden vielmehr durch den hauseigenen Menschenverstand automatisch eingehalten. Dennoch umfasst Compliance auch diese ethischen und moralischen Grundsätze. Compliance steht daher für „... die Erfüllung bzw. Konformität mit staatlichen Restriktionen, Regeln und Spezifikationen sowie mit ethischen und moralischen Grundsätzen, aber auch mit Standards und Richtlinien ...“<sup>7</sup>.

Auch im Rahmen der strategischen Unternehmensführung stellt Compliance ein wichtiges Feld dar. Nach dem Vier-Stufen-Modell von Carroll, das er zur Veranschaulichung der Corporate Social Responsibility als Teil der strategischen Unternehmensführung entwickelte, ist die ethische Verantwortung und die juristische Verantwortung, die ein Unternehmen zu tragen hat, ein wichtiger Bestandteil der strategischen Unternehmensführung. Dieses Modell stellt Carroll in einer Pyramide dar:

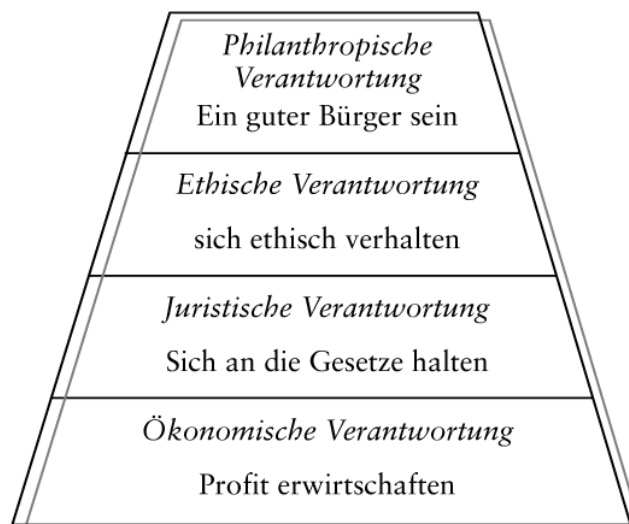


Abbildung 1: Die Vier-Stufen-Pyramide nach Carroll  
Quelle: Carroll, The Pyramide of Corporate Social Responsibility (1991), S. 42.

<sup>6</sup> Deutscher Corporate Governance Kodex (2012), S. 6.

<sup>7</sup> Mair/Petsche, Handbuch Compliance (2012), S. 1.

Nach dieser Pyramide steht die juristische Verantwortung, also die Verantwortung sich an die Gesetze zu halten, bereits an zweiter Stelle. Diese Stufe besagt, dass das Unternehmen keinen illegalen gesetzwidrigen Tätigkeiten nachgehen darf und sämtliche gesetzliche Bestimmungen befolgen muss.

Die ethische Verantwortung, also die Verantwortung einer ethischen Verhaltensweise, folgt direkt danach. Diese Stufe beinhaltet die Anforderungen an ein Unternehmen über die bestehenden Gesetze hinaus fair und ethisch zu handeln.

Compliance ist also ein fester Bestandteil der Corporate Social Responsibility eines Unternehmens und damit auch der strategischen Unternehmensführung. Sowohl die gesetzliche als auch die ethische Verantwortung sind darin inbegriffen.

## **1.2 Maßnahmen zur Einrichtung einer Compliance-Organisation**

Durch das Sicherstellen der Einhaltung von gesetzlichen und regulativen Vorgaben sowie von ethischen und moralischen Grundsätze ist Compliance auch die aktive Risikovorbeugung im Unternehmen und somit ein wichtiger Teil des Risikomanagements.

„Unter Risikomanagement wird die Messung und Steuerung aller betriebswirtschaftlichen Risiken unternehmensweit verstanden“.<sup>8</sup>

Der Verstoß gegen Vorgaben oder Grundsätze stellt stets ein Risiko in einem Unternehmen dar, gegen das vorbeugend Maßnahmen mit Hilfe einer Compliance Organisation getroffen werden müssen. Unter einer Compliance-Organisation versteht man ein System zur Erfassung, zur Überwachung und zur Kontrolle sämtlicher gesetzlicher und regulativer Vorgaben sowie der ethischen und moralischen Grundsätze im Unternehmen.

Um eine Compliance-Organisation einrichten zu können, bedarf es einiger organisatorischen Maßnahmen, die eine strukturierte Vorgehensweise in fünf Schritten erfordern.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Wolke, Risikomanagement (2009), S. 1.

<sup>9</sup> Vgl. Vetter, Compliance in der Unternehmerpraxis (2013), S. 12.

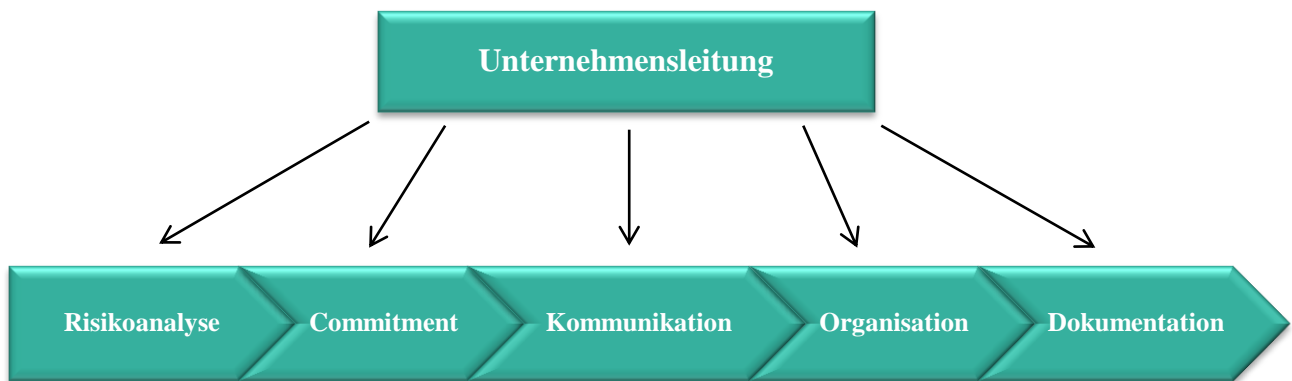


Abbildung 2: Maßnahmen zur Errichtung einer Compliance-Organisation im Unternehmen

Quelle: Vetter, Compliance in der Unternehmerpraxis (2013), S. 12.

Im ersten Schritt zur Absicherung gegen Rechtsrisiken, der Risikoanalyse, werden die vorhandenen Rechtsrisiken im Unternehmen identifiziert, nach ihrem möglichen Schadensumfang bei Eintritt sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Rechtsverstoßes und den damit verbundenen Schadensumfang abgeschätzt und Schritte zur Risikovorbeugung überlegt.<sup>10</sup>

Da ein Unternehmen mit der Glaubwürdigkeit der Unternehmensspitze zur Compliance steht und fällt, sollte Compliance kein Formalakt oder eine Pflichtübung sein. Vielmehr muss die Unternehmensleitung sich Compliance uneingeschränkt verpflichtet fühlen sowie sie als Chefsache behandeln. Compliance muss zu einem festen Bestandteil der Führungskultur werden. Dies setzt voraus, dass die Leitung proaktiv an das Thema Compliance herangeht und ihren Mitarbeitern unmissverständlich deutlich macht, dass ein Rechtsverstoß, ein Verstoß gegen regulative Vorgaben oder ein Verstoß gegen ethische und moralische Grundsätze im Unternehmen nicht geduldet wird und entsprechende Sanktionen nach sich zieht. Das sich verpflichtet Fühlen für Compliance seitens der Unternehmensleitung wird als Commitment bezeichnet.<sup>11</sup>

Das Commitment der Leitung und die Botschaft, dass sich das gesamte Unternehmen und alle Mitarbeiter an die vorgegebenen Rechtsvorschriften halten will und hierfür geeignete Maßnahmen zur Verhinderung und zur Kontrolle von Verstößen getroffen hat, muss in entsprechender Weise im Unternehmen und auch den Geschäftspartnern kommuniziert werden. Dies ist das 3. Element von Compliance: die Kommunikation. Als Kommunikationsinstrumente kommen zum Beispiel die Internetwebseite des Unternehmens, ein „Missi-

<sup>10</sup> Vgl. ebda, S. 12.

<sup>11</sup> Vgl. ebda, S. 13.

on Statement" der Unternehmensleitung, Intranet-Seiten zur Compliance oder Informationsbroschüren in Betracht. Schließlich setzt die Kommunikation ebenso voraus, dass in den jeweiligen betroffenen Hierarchieebenen im Unternehmen die bestehenden Rechtsrisiken kommuniziert werden, um so zu garantieren, dass die entsprechenden Stellen im Rahmen der Risikobeherrschung die notwendigen Maßnahmen ergreifen können.<sup>12</sup>

Compliance funktioniert nur in einer klaren Organisationsstruktur. Ort für die Regelungen von Compliance ist die Geschäftsordnung, in der auch die Zuständigkeiten der Geschäftsleitung und der MitarbeiterInnen festgehalten ist. So ist die Geschäftsleitung dafür verantwortlich, dass eine angemessene Compliance-Stelle im Unternehmen eingerichtet wird. Dies beinhaltet zum Beispiel die Errichtung einer eigens für Compliance zuständigen Abteilung oder die Einsetzung eines Compliance-Beauftragten.<sup>13</sup>

Ein ordentlich geführtes Unternehmen, das über eine effiziente Compliance verfügt, muss dies auch belegen. Dies ist der letzte Baustein der Compliance Elemente, in dem die Prozesse, die Entscheidungen, die Maßnahmen und die Berichtswege im Unternehmen schriftlich dokumentiert werden. Die Notwendigkeit einer Dokumentation ergibt sich auch aus dem Umstand, dass durch diese eine Feststellung von Fehlern möglich ist, die bei Rechtsverstößen den Betroffenen zur Last gelegt werden können. Daraus folgt, dass nur durch eine ausreichende Dokumentation die berechtigte Hoffnung besteht, „... dass Schadenersatzansprüche Dritter gegen das Unternehmen oder die Mitglieder der Geschäftsleitung sowie sonstige Sanktionen gegen Unternehmen, die Mitglieder der Geschäftsleitung oder andere handelnde Personen erfolgreich abgewendet oder abgemildert werden können“<sup>14</sup>.

### **1.3 Die Compliance-Organisation**

Um die Einhaltung der Compliance-Vorgaben im Unternehmen zu verankern und eine gewissenhafte Umsetzung zu gewährleisten, übernimmt eine organisatorische Stelle die Aufgabe, Interessenskonflikte zu erfassen und Strategien für Konfliktbehandlungen anzuwenden und zu koordinieren. Dies bezeichnet man als Compliance-Organisation, die für die Umsetzung und die Erfüllung von Compliance verantwortlich ist.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. ebda, S. 14.

<sup>13</sup> Vgl. ebda, S. 15f.

<sup>14</sup> Ebda, S. 17f.

<sup>15</sup> Vgl. Mair/Petsche, Handbuch Compliance (2012), S. 7.

In dieser Organisation müssen mehrere Positionen besetzt werden um die Verantwortung für Compliance in den verschiedensten Bereichen innerhalb des Unternehmens zu klären<sup>16</sup>. Die Struktur einer Compliance-Organisation kann folgende Gestalt annehmen:

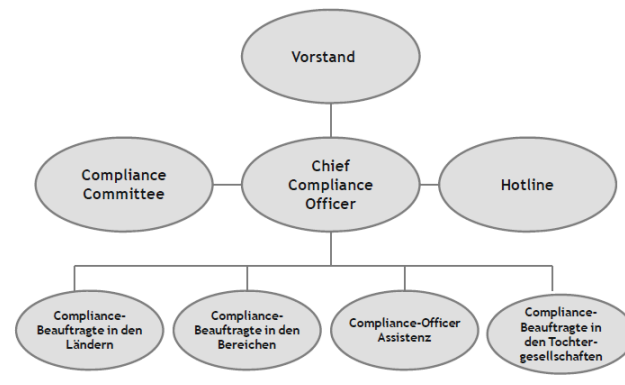


Abbildung 3: Struktur einer Compliance-Organisation  
Quelle: Quentmeier, Praxishandbuch Compliance (2012), S. 36.

Folgende Abteilungen eines Unternehmens können dabei für die Umsetzung von Compliance verantwortlich sein:

- Risikomanagement:

Mit Hilfe eines Risikomanagements kann ein Unternehmen Compliance-Risiken reduzieren und vermeiden, also auf die Einhaltung der entsprechenden Normen achten. Daher wird durch das Risikomanagement neben den bekannten Risiken aus unternehmerischen Handlungen auch auf Risiken, die das Verhalten nach den rechtlichen und regulativen Vorgaben und ethischen und moralischen Grundsätzen betreffen, reagiert. Risikomanagement wird in einem Prozess abgehandelt. Zuerst werden die Risiken identifiziert, anschließend bewertet, gesteuert, bewältigt und überwacht. Compliance schafft innerhalb dieses Prozesses Transparenz, sodass die Risiken reduziert werden können.<sup>17</sup>

- Interne Kontrollsysteme:

Neben einem Risikomanagement dienen einem Unternehmen auch interne Kontrollsysteme als Instrument zur Einhaltung von gesetzlichen und regulativen Vor-

<sup>16</sup> Quentmeier, Praxishandbuch Compliance (2012), S. 23.

<sup>17</sup> Vgl. ebda, S. 7.

gaben sowie von ethischen und moralischen Grundsätzen und zur Abwehr von möglichen Schäden. Interne Kontrollsysteme umfassen Weisungen wie zum Beispiel schriftliche Anordnungen zur Sicherheit oder Geheimhaltung von Betriebsgeheimnissen, Aktivitäten wie zum Beispiel Zutrittskontrolle und Maßnahmen zum Schutz der Vermögenswerte materieller und immaterieller Art. Sie sind primär zuständig für die prozessabhängige Kontrolle, die sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation betreffen, sowie für die Prozesse zur Risikosteuerung und –controlling.<sup>18</sup>

- Interne Revision:

Die interne Revision unterstützt die Unternehmensleitung in erster Linie in ihren Steuerungs- und Kontrollaufgaben, indem sie alle Vorgänge im Unternehmen auf ihre Ordnungsmäßigkeit hin prüfen und Unregelmäßigkeiten, Manipulationen oder Unwirtschaftlichkeiten aufdecken. Sie erfüllt damit mehrere Funktionen. Zum einen hat die interne Revision eine Vertrauensfunktion. Den unternehmerischen Entscheidungsträgern wird stets versichert, dass alle Prozesse im Unternehmen gemäß den vorgegeben Gesetzen und Richtlinien verlaufen. Des Weiteren hat sie eine Präventivfunktion. Durch sie wird das Entdeckungsrisiko für Personen, die sich nicht nach den gesetzlichen und regulativen Vorgaben verhalten, erhöht. Die letzte Funktion ist die Informationsfunktion, die beinhaltet, dass die interne Revision Transparenz über die Unternehmensprozesse schafft.<sup>19</sup>

## 2. Krisen

### 2.1 Begriffsdefinition Unternehmenskrise

Der Begriff Krise hat seine Wurzeln im Griechischen und Lateinischen und meint in seiner ursprünglichen Bedeutung „Wendepunkt“, „Höhepunkt“ oder „Entscheidungssituation“.<sup>20</sup> Einerseits ist damit eine schwierige Lage gemeint, andererseits aber auch ein Zeitabschnitt, in dem Entscheidungen getroffen werden müssen oder eine Veränderung eintritt. Grundsätzlich ist eine Krise immer ein dynamischer Prozess. Merten definiert Krise folgendermaßen:

---

<sup>18</sup> Vgl. ebda, S. 8.

<sup>19</sup> Vgl. ebda, S. 8.

<sup>20</sup> Vgl. Schulze van Loon, Public-Relations-Krisenmanagement (1989), S. 353.

„Ganz allgemein kann man Krisen definieren als Prozesse oder Zustände, die auf Grund bestimmbarer Größen ihre als gesichert vorausgesetzte Stabilität verlieren, aber unter bestimmten (positiven) Bedingungen resp. zu fällende Entscheidungen in einem überschaubaren Zeitkorridor auf dem gleichen oder einem anderen Niveau restabilisiert werden können".<sup>21</sup>

Krisen beschreiben also Phasen, in denen notwendige Entscheidungen unter Ungewissheit vorbereitet werden. Diese Phasen markieren einen unausweichlichen Zustand der Gefahr.<sup>22</sup> Unternehmenskrisen treten zumeist überraschend auf, sie beeinträchtigen die Handlungsfähigkeit des Unternehmens und verlangen eine rasche Reaktion. Eine eindeutige Definition von Unternehmenskrisen gibt es nicht, dennoch herrscht Einigkeit bei der Annahme, dass diese unerwartet kommen, sofort sichtbar sind, schwerwiegende kurz- oder langfristige Folgen haben, einen massiven Entscheidungsdruck generieren und ein „gefundenes Fressen" für die Medien sind.<sup>23</sup>

Millar definiert demzufolge eine Unternehmenskrise wie folgt:

- „tritt plötzlich auf
- verlangt eine rasche Reaktion
- stört die Performance der Organisation
- verursacht Unsicherheit und Stress
- bedroht die Reputation der Organisation
- eskaliert in Bezug auf die Intensität
- veranlasst Außenstehende, die Organisation zu untersuchen
- ändert die Organisation dauerhaft"<sup>24</sup>

Grundsätzlich werden Unternehmenskrisen von kommunikativer Beeinflussung begleitet: Beschuldigungen, mediale Berichterstattung, Dementis und vieles mehr sorgen für eine Dynamik, die schwierig unter Kontrolle zu halten ist, sobald sie, wenn das Unternehmen nicht aktiv Maßnahmen ergreift, ein bestimmtes Stadium der Verbreitung erst einmal erreicht hat.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Merten, Begriff der Krise (2005), S. 17.

<sup>22</sup> Vgl. Merten, Begriff der Krise (2005), S. 20.

<sup>23</sup> Vgl. Knill, Krisenkommunikation und Medien (2000), S. 3.

<sup>24</sup> Millar, Nature of Organizational Crises (2004), S. 19.

<sup>25</sup> Vgl. Linxweiler/Pflaum, Public Relations der Unternehmung (1998), S. 198.



Eine Unternehmenskrise kann so schnell zu einem Selbstläufer werden und großen Schaden im Unternehmen anrichten.

## **2.2 Compliance-Krisen im Unternehmen**

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition, was unter einer Compliance Krise zu verstehen ist. Was unter Compliance und was unter einer Krise zu verstehen ist, wurde bereits in dieser Arbeit erörtert. Doch was bedeuten diese beiden Begriffe nun zusammengesetzt?

Aus den bisher gewonnen Erkenntnissen kann festgestellt werden: um eine Compliance-Krise im Unternehmen handelt es sich dann, wenn die Krise durch einen Verstoß gegen gesetzliche oder regulative Vorgaben oder gegen ethische und moralische Grundsätze entstanden ist. Dabei spielt es keine Rolle, wer für den Verstoß verantwortlich ist, ob ein einzelner Mitarbeiter oder das Management. Solange das gesamte Unternehmen von dem Ausmaß dieses Verstoßes betroffen ist, kann von einer Compliance-Krise die Rede sein.

Demnach kann auch in einer weiteren Abgrenzung festgestellt werden, was nicht unter einer Compliance-Krise zu verstehen ist. Ergeben sich für ein Unternehmen in einer Krise rechtliche, regulative, ethische oder moralische Konsequenzen oder hängt die Krise mit rechtlichen oder regulativen Vorgaben oder ethischen und moralischen Grundsätzen zusammen, handelt es sich nicht um eine Compliance-Krise, sofern sie nicht durch einen Verstoß dieser Vorgaben und Grundsätze entstanden ist.

Daraus folgt, dass man mehrere Arten von Krisen unterscheiden kann, um die Compliance-Krise noch weiter abgrenzen zu können. So handelt es sich um eine Wirtschaftskrise, wenn die Krise durch sinkende Gewinne, härteren Wettbewerb oder einer bedrohlichen Konkurrenz ausgelöst wird. Häufig erregt diese Art von Krise nicht die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, da sie nicht das allgemeine Interesse, sondern nur unternehmensspezifische Interessen berühren. Des Weiteren lassen sich noch Störfälle, Unglücke und Unfälle von Compliance-Krisen unterscheiden. Diese sind unvorhersehbare Ereignisse, in denen meist Menschen und die Umwelt zu Schaden kommen. Ein aktuelles Beispiel für diese Art von Krise ist das Unglück von Fukushima. Auch ein Produktmissbrauch, eine Produktsabotage oder ein Produktfehler können nicht mit einer Compliance-Krise gleichgesetzt werden. Ursache einer Produktmissbrauch-Krise ist die falsche Anwendung eines Produktes, durch die Schaden entsteht. Bei einer Produktsabotage werden Produkte in einer solchen Weise sabotiert, dass dem Unternehmen erheblichen Schaden zugefügt werden kann. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn unzufriedene Mitarbeiter ihren Arbeitgeber schädigen. Produktfeh-

ler wirken sehr verheerend, wenn sie erst sehr spät erkannt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Einnahme des Schmerzmittels Contergan, das bei schwangeren Frauen zu unerwarteten Missbildungen ihrer Kinder führte oder auch die A-Klasse von Mercedes, die in Kurven einfach umkippte. Als letzte Krisenart lässt sich noch die Krise aufgrund betrieblicher katastrophaler Arbeitsbedingungen und Führungsfehler von der Compliance-Krise abgrenzen.<sup>26</sup>

Grundsätzlich ist also immer danach zu fragen, welche Ursache für die Krise verantwortlich ist. Liegt die Ursache in rechtlicher, regulatoriver oder ethisch und moralischer Natur, dann handelt es sich um eine Compliance-Krise.

### 2.3 Formen und Ablauf von Compliance-Krisen

Es gibt generell unterschiedliche Formen, die eine Krise, so auch eine Compliance-Krise, im Unternehmen annehmen kann. Neujahr unterscheidet drei in ihrem Ablauf verschiedene Erscheinungsformen.

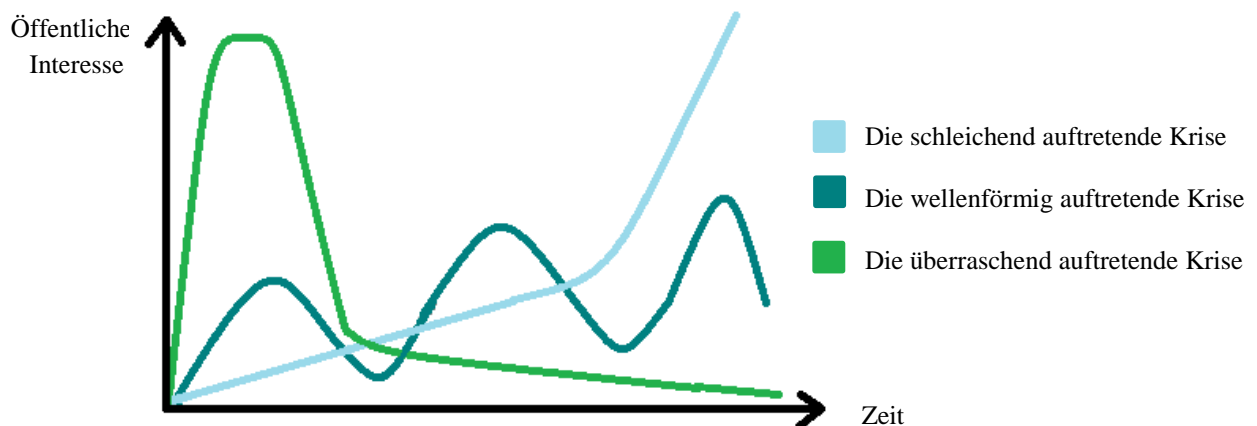


Abbildung 4: Formen von Unternehmenskrisen  
Quelle: Neujahr, PR in schwierigen Zeiten (2005), S. 36.

Bei der überraschend auftretenden Krise wird am Meisten öffentliches und mediales Interesse erzeugt. Das Eintreffen bei einer solchen Krise ist vorher nicht abzuschätzen. In der Interessenskurve erfolgt zuerst ein rascher Höhepunkt bevor die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit wieder rapide und danach stetig immer weiter sinkt.

<sup>26</sup> Vgl. Herbst, Krisen meistern durch PR (1999), S. 3f.

Die wellenförmig auftretende Krise gerät immer wieder in die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und der Medien. Ein Grund für so eine Welle kann eine unglückliche Krisenkommunikation des Unternehmens sein. Problematisch bei dieser Form der Krise ist grundsätzlich, dass das öffentliche Interesse an der Unternehmenskrise tendenziell insgesamt über eine längere Zeit hin ansteigt, was eine nachhaltige Schädigung der in der Reputation des Unternehmens zu Folge haben kann.

Ein völlig anderes Muster sieht man bei der schleichend auftretenden Krise. Bei dieser baut sich das Krisenpotential langsam auf. Ausgangspunkt einer solchen Krise ist immer ein Problem, dessen Bewältigung über eine längere Zeit hin immer wieder verschoben wird oder dem das Unternehmen nicht viel Aufmerksamkeit schenkt und es unterschätzt. Wann genau die Krise plötzlich viel mediales und öffentliches Interesse weckt, ist schwer vorauszusagen.<sup>27</sup>

Grundsätzlich lassen sich Krisen auch in ihrer Bedeutung und ihrem Gewicht gliedern. Dieses Gewicht hängt nicht nur vom eigentlichen Ursprung der Krise ab, sondern auch davon, wie diese in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Dies macht einen wesentlichen Unterschied aus, ob die Krise durch das Verschulden des Unternehmens oder durch einen äußeren Einfluss entstanden ist. Ist Zweiteres der Fall, dann kann das betroffene Unternehmen eine oft für es vorteilhafte „Opferrolle“ einnehmen.

Der Ablauf und die Struktur einer Unternehmenskrise erfolgt immer in Phasen. Die Autorenschaft ist sich jedoch uneinig, in wie vielen Phasen die Krise verläuft. Einig sind sie dagegen weitestgehend darüber, dass es eine Zeit vor der eigentlichen Krise, eine akute Krisensituation und eine Zeit, in der der Einschnitt in Richtung Lösung oder Klärung der Krise gibt.<sup>28</sup>

Merten unterscheidet insgesamt drei Phasen eines Krisenablaufs: den Status Quo, die „eigentliche Krise“ und den neuen Zustand. Phase 1, der Status Quo, ist durch den immer gleich bleibenden Status, den alle Beteiligten beinahe blind als dauerhaft annehmen, gekennzeichnet. Keiner erwartet eine Veränderung oder macht sich über den weiteren Bestand des Status Gedanken. Wenn die Krise vollkommen unvorhersehbar und unerwartet eintritt, stellt dies den Übergang in die 2. Phase dar. Der Auslöser der Krise kann interner wie auch externer Natur sein, oder sogar eine Kombination aus beidem sein.

Phase 2, die „eigentliche Krise“, ist voller Ungewissheit und ein unerwünschter Ausnahmezustand. Werden Entscheidungen getroffen, sind selbst die Folgen dieser unvorherseh-

---

<sup>27</sup> Vgl. Neujahr, PR in schwierigen Zeiten (2004), S. 38-41.

<sup>28</sup> Vgl. Bechler, Refraining the Organizational Exigency (2004), S. 65.

bar. Im Extremfall können die falschen Entscheidungen die Situation sogar verschlimmern und zur absoluten Katastrophe führen. Die Beendigung der 2. Phase erfolgt durch eine Entscheidung.

Eine Veränderung entsteht durch die getroffene Entscheidung, was den Beginn der Phase 3 markiert. Diese Veränderung kann prinzipiell in vier Richtungen führen:

- Zum vorherigen Zustand (Status Quo)
- Zu einem unerwünschten, anderen Zustand
- Zu einer Folgekrise
- Zu einer Katastrophe<sup>29</sup>

## **2.4 Auswirkungen von Compliance-Krisen**

### **2.4.1 Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit in das Unternehmen**

Vertrauen und Glaubwürdigkeit stellen eine wesentliche Grundlage für das Bestehen eines Unternehmens dar. Vertrauen die Anspruchsgruppen, ein wichtiger Bestandteil des Wertschöpfungsprozesses, dem Unternehmen nicht und empfinden es als unglaubwürdig, dann kann das Unternehmen auch seine Ziele nicht mehr erreichen. Die Anspruchsgruppen sind immer in irgendeiner Form von den unternehmerischen Aktivitäten und Entscheidungen direkt oder indirekt betroffen, weshalb sie gewisse Ansprüche an das Unternehmen stellen. Um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können, müssen die Interessen der Stakeholder also bei allen Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden. Ist ein Unternehmen allerdings nicht vertrauenswürdig und auch nicht glaubwürdig, wenden sich die Anspruchsgruppen vom Unternehmen ab, was weitere schädigende Konsequenzen wie Umsatzeinbußen oder weniger Glaubwürdigkeit im Unternehmen nach sich ziehen.<sup>30</sup>

### **2.4.2 Gefährdung des Image und der Reputation eines Unternehmen**

Das Image und die Reputation eines Unternehmens stellen ein wichtiges Kapital dar. Wird dieses Kapital in einer Krise beschädigt, wird als Folge wiederum das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit in das Unternehmen der Stakeholder maßgeblich beeinflusst und kann nur schwer wieder aufgebaut werden. Eine gute Reputation kann andererseits jedoch auch ein Unternehmen in einem Krisenfall schützen. Dies wird als „halo effect“ bezeichnet. Die

---

<sup>29</sup> Vgl. Merten, Begriff der Krise (2005), S. 21ff.

<sup>30</sup> Vgl. Röttger/Preusse/Schmitt, Grundlagen der Public Relations (2014), S. 150f.

gute Reputation verleiht dem Unternehmen eine Art Heiligenschein, der in einer Krise die negativen Auswirkungen relativieren kann.<sup>31</sup>

### **2.4.3 Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit eines Unternehmens**

Die Bewältigung einer Krise benötigt die gesamten Ressourcen und Kräfte eines Unternehmens, da eine Krise sich meist über Tage oder Wochen hinziehen kann. Andere Handlungen oder Entscheidungen, die ein Unternehmen in seinem geschäftlichen Alltag abhandeln muss, müssen dabei oft hinten anstehen. Dies führt zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit eines Unternehmens, was wiederum schwerwiegende Folgen nach sich ziehen kann: Verlust der Glaubwürdigkeit, Umsatzeinbußen, Vertrauensverlust der Stakeholder, etc. Die Handlungsunfähigkeit kann auch durch die strafrechtlichen Konsequenzen eines Gesetzesverstößes hervorgerufen werden. Anklagen und daraus folgende aufwendige und kostspielige Gerichtsprozesse benötigen eine intensive Vorbereitung des Unternehmens.

## **3. Krisenkommunikation**

### **3.1 Krisenmanagement**

Um eine Krise erfolgreich meistern zu können, steht einem Unternehmen das Krisenmanagement zur Verfügung. Durch dieses können sich die Verantwortlichen auf den Eintritt einer Krise vorbereiten und, wenn der Eintritt wirklich zustande kommt, alle Maßnahmen ergreifen um den Schaden im Unternehmen möglichst gering zu halten.

„Crisis management is strategic planning to prevent and respond during a crisis or negative occurrence, a process that removes some of the risk and uncertainty and allows the organization to be in greater control of its destiny.“<sup>32</sup>

Das Krisenmanagement muss in allen Phasen eines Krisenablaufs greifen, wobei sich seine Aufgaben je nach Phase ändern.

Ein wichtiger, unvermeidbarer Bestandteil des Krisenmanagements ist die Krisenkommunikation, die im Folgenden näher dargestellt wird.

---

<sup>31</sup> Vgl. Cameron/Lyon, Relational Approach (2004), S. 231.

<sup>32</sup> Fearn-Banks, Crisis Communication (2004), S. 480.

### 3.2 Begriffsdefinition, Aufgaben und Ziele der Krisenkommunikation

Während einer Unternehmenskrise ist die Kommunikation des Unternehmens zur Innen- wie auch zur Außenwelt das A und O. Ein rasches kommunikatives Handeln hilft die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens zu stärken und die mediale Berichterstattung im Sinne des Unternehmensstandpunktes zu beeinflussen. Daher bezeichnet man Krisenkommunikation auch als Krisen-PR oder Öffentlichkeitsarbeit in der Krise.

Grundsätzlich ist es die Aufgabe der PR oder Öffentlichkeitsarbeit, ein Unternehmen bei der Erreichung der Ziele, die es sich selbst gesetzt hat, zu unterstützen, indem es die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den Anspruchsgruppen managet.

Doch gerade zu Krisenzeiten ist dieses Vorhaben stark gefährdet. Daher hat Öffentlichkeitsarbeit in der Krise unter anderem die wichtige Aufgabe, Verständnis und Vertrauen zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern wieder zu schaffen beziehungsweise zu erhalten und den Schaden so gering wie möglich zu halten. Erleidet das Unternehmen einen Verlust dieser wichtigen Komponenten, hilft die Öffentlichkeitsarbeit dabei, diese wieder aufzubauen. Des Weiteren kann durch Öffentlichkeitsarbeit den Medien und den Betroffenen, wie zum Beispiel den Mitarbeitern oder den Kunden, signalisiert werden, dass das Unternehmen um eine Klärung in der Krise bemüht ist.

Generell unterscheidet man zwischen einer aktiven und einer passiven Reaktion auf eine Krise. Dabei spricht man von einer passiven Reaktion, wenn die Veränderung akzeptiert wird und das Unternehmen sich dieser anpasst. Aktiv reagiert das Unternehmen, wenn es die Veränderung dagegen nicht akzeptiert. Hierbei hat es zwei Möglichkeiten: Angriff oder Flucht.<sup>33</sup>

Folgende Matrixtabelle veranschaulicht die möglichen Reaktionen:

Empfindungsbereich	Passivität	Aktivität	
		Angriff	Flucht
somatisch (körperlich)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse verlieren</li> <li>• Ängstliches Abwarten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfrontation               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ konstruktiv</li> <li>○ destruktiv</li> </ul> </li> <li>• Kampf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwendung               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sofort</li> <li>○ langsam</li> </ul> </li> </ul>
emotional (gefühlsmäßig)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resignation</li> <li>• Ohnmacht</li> <li>• Wut (Zorn, Hass)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggressivität               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ konstruktiv</li> <li>○ destruktiv</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdrängen</li> <li>• Angst</li> <li>• Schuld</li> </ul>

<sup>33</sup> Vgl. Aritz, Konflikte, Krisen, Katastrophen (1987), S. 40.

rational (verstandesmäßig)	• Vorurteile	• Auseinandersetzung ○ konstruktiv ○ destruktiv	• Flucht in eine Scheinwelt
-------------------------------	--------------	---	--------------------------------

Abbildung 5: Typische Verhaltensmuster  
Quelle: Apitz, Konflikte, Krisen, Katastrophen (1987), S. 40.

Ansgar unterscheidet des Weiteren verschiedene kommunikative Reaktionen. Wenn ein Unternehmen nachweisen kann, dass es sich nicht unethisch oder regelwidrig verhalten hat, dann bietet sich die kommunikative Strategie der Verweigerung oder auch Zurückweisung an. Hierbei wird die Krise abgewandt, indem alle Vorwürfe nachweislich verweigert bzw. zurückgewiesen werden. Kann das Unternehmen nachweisen, dass sie das unethische oder regelwidrige Verhalten, das zur Krise geführt hat, nicht kontrollieren konnten, bietet sich eine Entschuldigungsstrategie an. Wurden keine gültigen Standards zur Beurteilung für ein unethisches oder regelwidriges Verhalten der Krise herangezogen und kann das Unternehmen dies nachweisen, dann sollte es eine Rechtfertigungsstrategie anwenden. Kommt das Unternehmen zu dem Schluss, dass alle Beschuldigungen in der Krise richtig sind, sollte es die Strategie der Beichte oder der Offenlegung anwenden. Dabei kann es zeigen, dass es für die Krise die volle Verantwortung übernimmt.<sup>34</sup>

Generell steht einem Unternehmen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, die bei der angewendete Reaktion und Strategie hilfreich sein können.

### 3.3 Instrumente der Krisenkommunikation

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit stehen unterschiedliche Kommunikationsinstrumente zur Gestaltung der Beziehung zu den Stakeholdern zur Verfügung. Ebenso ist dies auch bei der Krisen-PR der Fall. Diese sollen dabei helfen, die Schäden im Unternehmen möglichst gering zu halten. Welche Instrumente im Unternehmen tatsächlich ausgewählt werden, hängt vor allem von der Art der Krise, der Krisenvorbereitung, dem Krisenablauf und vor allem dem laufenden Kontakt zu den Anspruchsgruppen und Medien in weniger kritischen Zeiten ab.

<sup>34</sup> Vgl. Thießen, Organisationskommunikation in Krisen (2011), S. 91.

### 3.3.1 Instrumente der internen Krisenkommunikation

Die interne Krisenkommunikation soll alle Angehörigen des Betriebes, also die Mitarbeiter, der Betriebsrat etc., über die Krise, ihre Auswirkungen und die Maßnahmen, die vom Unternehmen zur Bewältigung ergriffen wurden, informieren. Dies fördert die Loyalität aller und vermeidet zusätzlich das Anheizen der sogenannten Gerüchteküche bei zu wenigen Informationen.<sup>35</sup> Die interne Krisenkommunikation darf aber nicht erst im akuten Ernstfall beginnen. Denn wenn die Kommunikationsmaßnahmen in Richtung der Belegschaft erst ergriffen werden, wenn sich das Unternehmen bereits mitten in der Krise befindet, ist die Chance auf Loyalität und Integrität dieser meistens verpasst.<sup>36</sup>

Als Instrumente stehen dabei folgende zur Verfügung:

#### Mitarbeiterversammlung/Informationsveranstaltung

Eine Mitarbeiterversammlung unmittelbar nach Bekanntwerden einer Krise ermöglicht dem Unternehmen, die Belegschaft über die Gründe der Krise und den kurzfristig eingesetzten Sicherheitsmaßnahmen zu informieren. In dieser sollte den Mitarbeitern auch versprochen werden, wenn es weiteren Informationen gibt und weitere Maßnahmen geplant sind, dass diese sofort kommuniziert werden. In welcher Form eine Mitgliederversammlung oder Informationsveranstaltung abgehalten wird, hängt ganz von der jeweiligen Situation und dem Unternehmen (Größe, Kommunikationsstruktur, etc.) ab.

#### Schwarzes Brett/Rundschreiben/Intranet

Die Gestaltung der internen Krisenkommunikation wird auch im Wesentlichen davon beeinflusst, welche Instrumente zur Kommunikation bisher schon im Unternehmen verwendet werden. Kommuniziert ein Unternehmen über ein schwarzes Brett muss dafür gesorgt werden, dass jeder Mitarbeiter Zugang zu diesem hat und dass alle wichtigen Informationen auf diesem enthalten sind. Ein Rundschreiben kann schriftlich oder via E-Mail an die Belegschaft ausgesendet werden. Gegenüber einer Mitteilung am schwarzen Brett hat das Rundschreiben den Vorteil, dass eher garantiert wird, dass jeder einzelne Mitarbeiter davon Kenntnis nimmt, da es direkt an ihn geschickt wird. Ebenso können die Auswirkungen und Bewältigungsstrategien einer Krise über das unternehmensinterne Intranet kommuniziert werden, auf das ebenfalls jeder Mitarbeiter Zugriff darauf hat.

---

<sup>35</sup> Vgl. Linxweiler/Pflaum, Public Relations der Unternehmung (1998), S. 178.

<sup>36</sup> Vgl. Hoffmann, Krisenprävention (2004), S. 121.



### Mitarbeiterzeitung/Mitarbeiterzeitschrift

Vor allem in größeren Unternehmen sind die etablierten Kommunikationsinstrumente mit der Belegschaft die Mitarbeiterzeitung oder die Mitarbeiterzeitschrift. Im Falle einer Krise können sie aufgrund der langen Vorbereitungszeit nur bedingt eingesetzt werden. Als geeigneter Zeitrahmen für ein solches Vorhaben erscheint die Phasen der Krisenprävention und der Krisennachbereitung. Innerhalb dieser Phasen können zum Beispiel neue Sicherheitsmaßnahmen vorgestellt werden, durch die ähnliche Krise zukünftig verhindert werden sollen oder um das beispielhafte Handeln der Mitarbeiter während der Krisensituation zu loben. Durch eine derartige offene, motivierende Kommunikation nach der Krise kann das Vertrauen der Belegschaft in das Unternehmen wieder gestärkt werden.

### **3.3.2 Instrumente der externen Krisenkommunikation**

Mit Instrumenten der externen Krisenkommunikation können die unterschiedlichen Anspruchsgruppen wie beispielsweise Journalisten, Kunden, Geschäftspartner oder Politiker angesprochen werden. Je nachdem welche Anspruchsgruppe adressiert werden soll und welche Informationen das Unternehmen weitergeben möchte, sollte das Instrument sorgfältig ausgewählt werden. Die Medien spielen im Falle einer Krise eine wichtige Rolle, da sie in ihrer Funktion als Multiplikator einen erheblichen Einfluss auf das Image und die Reputation, über das Weiterbestehen eines Unternehmens und die öffentliche Meinung haben kann. Sie treffen meist nach einem Krisenauslöser innerhalb kürzester Zeit am Ort des Geschehens ein oder kontaktieren das betroffene Unternehmen zumindest telefonisch. Das Unternehmen muss daher schnell mit Hilfe des richtigen Instrumentes handeln.

### Informationshotline

Die Errichtung einer Informationshotline ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Krise beunruhigende oder gefährliche Auswirkungen für die Anspruchsgruppen hat. Diese Hotline kann entweder über die Medien, zum Beispiel über das Radio oder in manchen Fällen über einen Lautsprecher erfolgen. Eine Verweisung auf diese Hotline sollte auch auf der Unternehmenshomepage nicht fehlen. Die Nummer muss während der Krise innerhalb kürzester Zeit eingerichtet werden. Wichtig dabei ist, dass die Hotline über alle notwendigen Basisinformationen verfügt.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Neujahr, PR in schwierigen Zeiten (2005), S. 125f.

### Unternehmenshomepage

In der heutigen Zeit, in der ein Großteil der Haushalte und viele Arbeitsplätze über einen Internetanschluss verfügen, ist die Unternehmenshomepage in der Krise eine wichtige Informationsquelle für alle Anspruchsgruppen. Auf dieser können ebenfalls alle wichtigen Informationen und getätigten Maßnahmen in der Krise verkündet werden.

### Persönliche Gespräche

Bei einigen Anspruchsgruppen sind persönliche Gespräche, in denen sie über den Stand der Dinge informiert werden, unabdingbar. Dazu zählen unter anderem die Behörden und je nach Unternehmenssituation auch Finanzinstitute, Lieferanten oder Politiker. In den meisten Fällen sollte ein hochrangiges Mitglied des Managements bzw. der Geschäftsführung diese Gespräche führen.

### Pressemitteilung

Kommt es zu einer Krise ist es notwendig, so schnell wie möglich erste Statements nach draußen zu verschicken, auch wenn nur wenige Informationen vorliegen. Hierfür eignen sich Presseaussendungen, die via E-Mail verschickt werden können und demnach ein einfaches und effizientes Kommunikationsmittel darstellen. Es erweist sich als durchaus sinnvoll, bereits während der Phase des präventiven Krisenmanagements Textbausteine zu formulieren, die dann auf den jeweiligen Krisenfall hin zugeschnitten werden können. Diese sollten die Betroffenheit des Unternehmens sowie die Bemühungen des Unternehmens um Aufklärung und Offenheit vermitteln und eine Ankündigung zur Veröffentlichung neuer Informationen beinhalten. Die Pressemitteilung wird oft im Krisenfall als Instrument für die Erstinformation der externen Öffentlichkeit verwendet.<sup>38</sup>

### Krisenkommunikationsmappe

Eine Krisenkommunikationsmappe beinhaltet Hintergrundinformationen zu den Produkten des Unternehmens, den Produktionsprozessen sowie den verwendeten Rohstoffen. Des Weiteren ist es üblich, innerhalb einer solchen Mappe mögliche Krisenszenarien, Verhaltensregeln für Mitarbeiter, unternehmensinterne Normen zusammenzufassen sowie auf, falls eingerichtet, eine Hotline-Nummer, Kontaktadressen oder die Unternehmenshomepage zu verweisen.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Homuth, Wirksame Krisenkommunikation (2000), S. 37.

<sup>39</sup> Vgl. ebda, S. 130f.

### Interview

Medienvertreter wollen meist direkt nach dem eigentlichen Krisenvorfall Gespräche mit dem Unternehmen führen um die Erkenntnisse dann in den Medien zu veröffentlichen. Wichtig hierbei ist eine genaue Vorbereitung des Unternehmens, um mögliche Fehler zu vermeiden und um die Schäden möglichst gering zu halten. Medienvertreter stellen meist tückische Fragen oder greifen das Unternehmen unsachlich an. Dadurch sollte sich das Unternehmen jedoch nicht aus der Ruhe bringen lassen, denn ein Interview stellt ein hervorragendes Instrument dar, um das Krisengeschehen aus Unternehmenssicht darzustellen.<sup>40</sup>

### Pressekonferenz

Bei einem großen Medienandrang bietet es sich an, eine Pressekonferenz durchzuführen, da sämtliche Medien innerhalb kurzer Zeit mit den gleichen Informationen versorgt werden können.<sup>41</sup> Durch diese kann das Unternehmen seine Gesprächsbereitschaft sowie Informationstransparenz zeigen.<sup>42</sup>

Zur Basisinformation ist es von Vorteil, vorher Krisenkommunikationsmappen an die Anwesenden zu verteilen. Während der Konferenz sollten zur Beantwortung der Fragen Experten und hochrangige, bestenfalls mit dem Umgang mit Medien vertraute, Unternehmensvertreter zur Verfügung stehen.

### Rundfunk- oder Fernsehauftritte

Rundfunk- oder Fernsehauftritte sollten nur Unternehmen machen, die geschult sind, denn sie verlangen ein erhöhtes Maß an Disziplin und Konzentration. Ein Interview im Fernsehen zum Beispiel stellt nämlich keinen Fach-Dialog vor laufender Kamera dar, sondern ist eine im höchstem Grad emotionale Situation, denn der Zuschauer zu Hause macht sich ein Bild über das Unternehmen und bewertet es. Daher sollte der Unternehmensvertreter bei allen Antworten auf seine Gestik, seine Mimik, sein Verhalten und seine Argumentation aufpassen. Zudem muss er Wärme, Verständnis, Betroffenheit und Anteilnahme signalisieren. Bei Rundfunksendung müssen diese Eigenschaften hörbar werden.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. ebda, S. 38.

<sup>41</sup> Vgl. ebda, S. 39.

<sup>42</sup> Vgl. Linxweiler/Pflaum, Public Relations der Unternehmung (1998), S. 131.

<sup>43</sup> Vgl. Homuth, Wirksame Krisenkommunikation (2000), S. 38.

## Social Media

In der heutigen Zeit kommt man als großes Unternehmen an einem Social Media Auftritt nicht mehr vorbei. Vor allem in einer Krise, die durch das Verschulden des Unternehmens zustande gekommen ist, muss ein Unternehmen mit sogenannten "Shitstorms" rechnen. Diese stellen einen Sturm der Entrüstung dar, in der die Social Media User beleidigende Äußerungen auf das Facebook Profil des Unternehmens schreiben. Verfügt ein Unternehmen also über Social Media Kanäle, sollten diese auch effektiv in die Krisenkommunikation miteinbezogen werden, um derartiges Verhalten von Usern in Schach zu halten oder gar komplett zu vermeiden.

### **3.4 Erfolgreiche Krisenkommunikation**

Die bisherigen Erkenntnisse lassen nun die Frage aufkommen, wann denn eine Krisenkommunikation nun als erfolgreich gilt. Es gibt keinen absoluten Leitfadens oder eine Patentlösung für eine erfolgreiche Krisenkommunikation, denn es muss immer entsprechend der Krise, der Branche und der Größe des Unternehmens reagiert und auch dementsprechende Instrumente eingesetzt werden. Dennoch gibt es einige erfolgskritische Faktoren angewandter Krisenkommunikation, an denen sich ein Unternehmen orientieren sollte, wenn es erfolgreich in einer Krise agieren will:

- Organisatorische Faktoren:
  - Vorbereitung: In einer Krise sind definierte Prozessabläufe sowie Regeln erforderlich, die den einzelnen Akteuren auf allen Hierarchieebenen bekannt sind und im Vorfeld abgestimmt und eingeübt wurden. Dementsprechend muss ein Kommunikationsplan vorbereitet werden, der festlegt, wer was wann macht.
  - Interner Informationsfluss: Die PR-Abteilung muss vollständigen und unmittelbaren Zugriff auf die Hintergründe und Fakten der Krise haben. Umgekehrt muss sie ihre Beobachtungen über die Reaktionen der Medien an die Krisenzuständigen weitergeben, damit diese bei der weiteren Vorgehensweise berücksichtigt werden können.
  - Kommunikation als Funktion des Krisenmanagements: Es wird dringend empfohlen, einen PR-Vertreter in den zu bildenden Krisenstab aufzunehmen. Dieser berät dahingehend, wie und mit welchem Inhalt welche Zielgruppen mit den Maßnahmen angesprochen werden müssen und schafft gleichzeitig ein Bewusstsein, wie die geplanten Maßnahmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden.

- Technologie: Schnelligkeit spielt eine große Rolle in einer Krisensituation. Die Omnipräsenz von Social Media sowie von digitalen Medien haben die Anforderungen noch weiter erhöht. Daher sollte die aktuelle Technologie bewusst eingesetzt werden um sowohl die Mitarbeiter wie auch die Öffentlichkeit zu informieren.<sup>44</sup>
  
- Strategische Erfolgsfaktoren:
  - Abgestimmte Kommunikationspolitik: In einer Krise kann nicht ohne taktische oder strategische Überlegungen drauf los kommuniziert werden. Der Sinn einer guten Kommunikation sollte dabei allen verständlich sein. So kann eine Diskussion über einen Nutzen der Kommunikation gleich beigelegt werden und Überlegungen angestrebt werden, welche kommunikative Strategie am besten einschlägt.
  - Flexibilität: Krisenmanagement funktioniert nicht nach einem festen Drehbuch. Auch wenn ein definierter Kommunikationsablauf entwickelt wurde, kann immer etwas dazwischen kommen. Daher ist es besonders wichtig, in einem solchen Fall flexibel zu reagieren.
  - Social Media: Social Media haben die klassischen elektronischen Medien schon lange abgehängt. Krisen werden meist zuerst auf diesen Kanälen thematisiert, bevor sie ihren Weg zu den klassischen Medien finden. Beim Umgang mit Social Media ist zu berücksichtigen, dass es sich um eine dialogische Kommunikation handelt – also eine direkte Kommunikation zwischen dem Unternehmen und einer Einzelperson, die von jedem beobachtet werden kann. Social Media sollten also dafür genutzt werden, um direkt Kontakt mit den Betroffenen aufzunehmen.<sup>45</sup>
  
- Kommunikative Prinzipien:
  - Geschwindigkeit vs. Faktentreue: Die große Bedeutung der Onlinemedien, Social Media sowie der Fernseh-Berichterstattung erfordern eine sehr schnelle Reaktion. Heutzutage können Unternehmen meist nur noch reagieren. Kontrollieren oder steuern lässt sich eine Story kaum noch, wenn sie erst einmal in die Öffentlichkeit gelangt ist. Aber gerade in den ersten Stunden einer Krise, in der sich die Bruchstücke von Informationen langsam zu einer Story verfestigen, aktiv die wirklichen Fakten in diese Story miteinzubringen. Verstummt das Unternehmen, entsteht ein

---

<sup>44</sup> Vgl. Riecken, Erfolgskritische Faktoren (2014), S. 321-325.

<sup>45</sup> Vgl. Riecken, Erfolgskritische Faktoren (2014), S. 326ff.

meist ein Vakuum, das sich rasch mit vielleicht sogar falschen Informationen Dritter füllt. Dabei befindet sich ein Unternehmen jedoch meistens in einem Dilemma. Meist ist es selbst gar nicht in der Lage, die gewünschten Informationen schnell in der gewünschten Zeit zu ermitteln, abzusichern und weiterzugeben. Daher sollten die wenigen vorhandenen Fakten immer gleich bestätigt werden und einen fest definierten Zeitpunkt ankündigen, zu dem weitere Informationen gegeben werden.

- Ehrlichkeit: Ehrlichkeit gehört zu einer klugen Kommunikationsstrategie. Wesentliche Informationen sollten nicht zurückgehalten werden und die Wahrheit immer ganz und nicht nur halb ausgesprochen werden. Auch wenn die Wahrheit unangenehm ist, sollte der Fokus dennoch darauf liegen, die Fakten nicht zu verändern, sondern vertraglich zu präsentieren. Schadet die Herausgabe gewisser Informationen dem Unternehmen, da es sich um operative Geheimnisse handelt oder ähnlichem, dann sollte dennoch vernünftig begründet und darauf hingewiesen werden, dass diese Informationen derzeit nicht weitergegeben werden können.
- Konsistenz: Das wichtigste in einer Krisensituation ist die Einheitlichkeit von Aussagen. Daher bietet es sich ein, ein Basisdokument mit Kernaussagen zu entwickeln. Dies sollten nicht mehr als drei bis fünf ausformulierte und verständliche Aussagen sein, die den Sachverhalt, der die Krise begründet, beschreiben. Aus diesem Dokument können dann sämtliche Kommunikationsinstrumente ohne eine aufwendige Abstimmung der Aussagen, da alle auf den Kernaussagen beruhen, abgeleitet werden.
- Transparenz: In einer Krise erwarten die Medien, die Öffentlichkeit sowie andere Interessensgruppen eine Aufklärung vom Unternehmen. Eine offene, transparente Berichterstattung ohne Beschönigungen wird von diesen honoriert. Das klassisch beliebte "no comment!" sollte also unbedingt vermieden werden. Transparenz bedeutet aber nicht unbedingt, alle verfügbaren Informationen unbedacht der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Vielmehr geht es darum zu wissen, was die Öffentlichkeit wissen sollte und demnach Informationen weiterzugeben.
- Empathie: Einen Krisenvorfall öffentlich zu kommentieren, durch den Andere Unglück erlitten haben, fällt den meisten Unternehmen schwer. Dabei geht es den Betroffenen oft nur um eine Entschuldigung oder auch nur um eine Bestätigung, dass ihr Leid überhaupt wahrgenommen und anerkannt wird. Leider wird das Bedauern auf juristischen Rat meist zurückgehalten, aus Angst davor, dass dies als Schuld-

eingeständnis gewertet werden könnte. Die emotionale Ebene sollte aber nicht außer Acht gelassen werden.<sup>46</sup>

Die kommunikative Reaktion auf eine Krise ist eine sehr komplexe aber erfolgskritische Angelegenheit. Unterlassungen oder scheinbar kleine Fehler können schon eine große Wirkung entfalten. Daher sollte das Unternehmen in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit eine Chance sehen, die Krise ohne große Schäden bewältigen zu können.

## **C.** Praktischer Hintergrund – Fälle von Compliance-Krisen

Im Folgenden werden nun einige Compliance-Fälle vorgestellt, die sich in den letzten Jahren ereignet haben. Dabei soll beleuchtet werden, wie sich die einzelnen Fälle im Unternehmen und der Öffentlichkeit abgespielt haben, was die Unternehmen gegen diese Krise unternommen haben und welche Instrumente sie benutzt haben. Anschließend wird die Kommunikationsform bewertet. Bei Fehlern in der Kommunikation soll zudem ein Weg aufgezeigt werden, wie man es hätte besser machen können.

### **1. Korruptionsskandal bei Siemens im Jahr 2006**

Die 1847 gegründete Siemens AG ist ein in München und in Berlin ansässiges weltweit führendes Unternehmen, das entlang der Wertschöpfungskette der Elektrifizierung aufgestellt ist. Es bietet die Umwandlung, die Verteilung und die Anwendung von Energie sowie medizinische Bildgebung und In-vitro-Diagnostik an. Im Jahr 2014 erwirtschaftete das Unternehmen Umsatzerlöse in Höhe von rund 71,9 Mrd. € und beschäftigte rund 343.000 Mitarbeiter<sup>47</sup>. Im Jahr 2006 ereignete sich bei Siemens der bisher größte Korruptionsskandal und damit die größte Compliance-Krise in der deutschen Wirtschaftsgeschichte.

#### Geschehnisse

Der Korruptionsskandal kam öffentlich ins Rollen, als im November 2006 Hunderte von Fahndern der Polizei und die Münchner Staatsanwaltschaft zentrale Verwaltungsgebäude

---

<sup>46</sup> Vgl. Riecken, Erfolgskritische Faktoren (2014), S. 328-332.

<sup>47</sup> Vgl. Siemens, Unternehmenshomepage (2015)

des Unternehmens durchsuchten, Akten prüften und Unterlagen sicherstellten. Sie hatten den Verdacht, dass Mitarbeiter der Siemens-Festnetzsparte Com Geld unterschlagen würden sowie Schmiergeldzahlungen ins Ausland an potentielle Auftraggeber getätigt zu haben. Thomas Ganswindt, damals ein Vorstandsmitglied und die Leitung der Kommunikationssparte Com, und weitere Mitarbeiter der Siemens AG wurde in Folge in Untersuchungshaft genommen, da der Verdacht gehegt wurde, sie hätten die Korruption selber durchgeführt oder davon gewusst. Insgesamt wurde gegen 12 Beschuldigte ermittelt.<sup>48</sup>

Der gegen Thomas Ganswindt laufende Strafprozess wurde im Mai 2011 gegen Zahlung von 175.000 Euro eingestellt.

In den Ermittlungen wurde herausgefunden, dass es bei Siemens schon über einen längere Zeit hin ein System von Schmiergeldzahlungen gab. Mitarbeiter des Konzerns hatten von circa 2000 bis 2006 insgesamt ca. 1,3 Mrd. Euro in dunkle Kanäle fließen lassen<sup>49</sup>. Das Geld landete bei verschiedenen Regierungsmitarbeitern unterschiedlicher Länder, die Siemens dafür bei der Vergabe von Aufträgen für Mobilfunksysteme oder U-Bahnen bevorzugte. Auch wurden unter anderem vor den olympischen Spielen im Jahr 2004 Millionenbeträge an griechische Regierungsmitarbeiter überwiesen.

### Art der Krise

Die Schmiergeldaffäre stellt eine klassische Compliance Krise dar, da alle drei Voraussetzungen, ein Verstoß gegen gesetzliche Vorgaben, ein Verstoß gegen regulative Vorgaben und ein Verstoß gegen ethische und moralische Grundsätze erfüllt sind. Das Kernelement eines korrupten Verhaltens ist grundsätzlich die Ausnutzung einer Machtposition für den persönlichen Vorteil und stellt eine Art Kompensationsgeschäft dar, bei dem die Beteiligten vorteilhafte Leistungen austauschen.

- Verstoß gegen gesetzliche Vorgaben:

Im Strafrecht gibt es keine übergreifende Korruptionsstrafvorschrift. Es sanktioniert nur das mit der Korruption verbundene Unrecht in verschiedenen Straftatbeständen.

Bei den in den Schmiergeldzahlungen involvierten Mitarbeiter der Siemens AG kommt der Verdacht auf, dass sie gegen den § 334 StGB wegen Bestechung und nach § 266 StGB wegen Untreue verstoßen haben.

---

<sup>48</sup> Vgl. Focus Online, Siemens-Skandal (2006)

<sup>49</sup> Vgl. Zeit Online, Schmiergeld-Skandal (2008)



Auch die Siemens AG macht sich alleine wegen des Haltens schwarzer Kassen nach § 266 StBG wegen Untreue strafbar.

Des Weiteren erwirtschaftete das Unternehmen durch die Schmiergeldzahlungen unrechtmäßige Gewinne, die normalerweise einen Gewinnausgleich nach sich ziehen.

- Verstoß gegen regulative Vorgaben:

Die Siemens AG verfügte 2006 über ein Compliance-System, durch das eine Reihe von Anti-Korruptionsregeln verabschiedet wurde, jedoch mangelte es an einer ausreichenden internen Anti-Korruptionskultur und obendrein war die Compliance-Infrastruktur als eher unzureichend einzustufen. Siemens beschäftigte in seiner zentralen Compliance-Organisation nur einen Chief Compliance Officer in Teilzeit sowie sechs weitere Compliance-Juristen.<sup>50</sup>

Auch waren die ausgegebenen Geschäftsanweisungen und-richtlinien oftmals zu schwach, da das Einhalten dieser nicht effektiv kontrolliert wurde.

So verstießen die einzelnen Mitarbeiter gegen diese Anti-Korruptionsregeln, die im Unternehmen fest verankert sind, jedoch wurden sie dafür nur still gesetzt, oder man erlaubte ihnen, ohne Bestrafung oder Maßregelung auszuscheiden<sup>51</sup>. Dennoch stellt dies einen erheblichen Verstoß gegen regulative Vorgaben im Unternehmen dar, auch wenn diese nur sehr schwach durchgesetzt wurden.

Auch die Unternehmenswerte „Verantwortungsvoll – Exzellente – Innovativ“ stellen regulative Vorgaben dar, gegen die man durch ein korruptes Verhalten verstößt. So handeln Mitarbeiter des Konzerns nicht verantwortungsvoll, wenn sie gegen das Gesetz verstoßen, andere Unternehmen bestechen und keine ordnungsgemäßen Buchungen im Unternehmen führen. Auch handelt das Unternehmen nicht exzellente, da sie weder einen Weg der kontinuierlichen Verbesserung definieren noch bestehende Prozesse, wie das heimliche Bilden schwarzer Kassen, permanent hinterfragt.<sup>52</sup>

- Verstoß gegen ethische und moralische Grundsätze:

Untreue sowie Bestechung stellt auch einen erheblichen Verstoß gegen die Wirtschaftsethik dar. Gegenstand dieser ist die Anwendung ethischer Prinzipien auf das wirtschaftliche Handeln. Dabei stehen die zentralen Werte Humanität, Verantwor-

---

<sup>50</sup> Vgl. Staatsanwaltschaft München, Bußgeldbescheid (2009), S. 9f.

<sup>51</sup> Vgl. Schmidt, Erklärung der Siemens AG (2008), S. 19.

<sup>52</sup> Vgl. Siemens, Unternehmenshomepage (2015)

tung und Solidarität im Vordergrund. Bestechung und Untreue haben mit keinem dieser Werte etwas zu tun.

### Ablauf und Phasen der Krise

Laut einer Pressemitteilung aus dem Jahr 2008 wusste die Siemens AG selbst nichts von den Bestechungszahlungen. Daher entschied der Konzern, nach der Durchsuchung der Polizei und der Münchner Staatsanwaltschaft, den Anschuldigungen auf den Grund zu gehen und mit den ermittelnden Behörden zusammenzuarbeiten. So berief gleich nach der Durchsuchungsaktion der seinerzeitige Vorsitzende des Prüfungsausschusses ein Treffen mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats, dem Finanzvorstand, dem Chief Compliance Officer sowie dem Chef von Corporate Finance Reporting & Taxes ein. Innerhalb dieser Besprechung wurde festgelegt, dass man eine umfassende interne Untersuchung braucht.<sup>53</sup> Dies erweckt den Eindruck, dass die Korruptionsaffäre für Siemens überraschend auftrat. Nur ausgewählte Mitarbeiter des Konzerns wussten über die Bestechungsvorgänge im Unternehmen Bescheid und unterließen es, dem Unternehmen auf die verdeckten Gelder auf verborgenen Konten hinzuweisen, die auch nicht ordentlich verbucht wurden.

Jedoch legten oberste Korruptionsbekämpfer des Unternehmens bereits vor der Durchsuchungsaktion der Polizei und der Staatsanwaltschaft kritische Berichte sowie erste Erkenntnisse über Schmiergelder vor, von denen der Vorstand und der Aufsichtsrat allerdings nichts wissen wollte.<sup>54</sup>

Der Konzern war demzufolge blind für das Eintreffen einer solchen Krise. Daher handelt es sich bei dieser auch um eine wellenförmig auftretende Krise aufgrund der zahlreichen Konsequenzen, die der Korruptionsskandal nach sich zog. Die Krise geriet immer wieder in die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und der Medien. So erregte sie erstmals das öffentliche Interesse durch die Razzien in den Bürogebäuden. Dann geriet sie immer wieder erneut in die Aufmerksamkeit, da verschiedene Mitarbeiter inhaftiert wurden. Auch die einzelnen Urteile, die über die Mitarbeiter sowie über den gesamten Konzern gesprochen wurden, fanden ihren Weg in die Medien. Das mediale und öffentliche Interesse stieg also tendenziell über das gesamte Ermittlungsverfahren immer weiter an.

Die Krise entstand nicht durch ein Verschulden des Unternehmens. Mitarbeiter der Siemens AG waren für die Schmiergeldzahlungen verantwortlich, auch war die oberste Führungshierarchie wie Thomas Ganswindt, in diese miteingebunden. Die Siemens AG hat in

---

<sup>53</sup> Vgl. Schmidt, Erklärung der Siemens AG (2008), S. 2.

<sup>54</sup> Vgl. Schäfer, Die Siemens-Affäre (2010)

dieser Krise eine Opferrolle eingenommen, indem sie angaben, nichts von den Zahlungen gewusst zu haben. Auch der BGH hat in seinem Urteil festgestellt, „dass eine Pflichtverletzung vorliegt, wenn leitende Mitarbeiter eines Unternehmens es unterlassen, das Unternehmen (den Verein) darauf hinzuweisen, wenn auf verborgenen Konten verdeckte Gelder vorhanden sind und diese nicht ordnungsgemäß verbucht sind“<sup>55</sup>.

Die Krise bei Siemens lief in den klassischen drei Phasen ab. Im Status Quo, der ersten Phase, nahmen alle Mitarbeiter Siemens den immer gleich bleibenden Status dauerhaft an. Die Schmiergeldzahlungen wurden in einem Zeitraum von sechs Jahren getätigt. Innerhalb dieser Jahre war der Konzern blind für die gesetzwidrigen Vorgänge im Unternehmen. Der Übergang in die 2. Phase stellt die Razzia der Polizei und der Staatsanwaltschaft dar. Dies war der Auslöser der Krise, weshalb die Krise unvorhersehbar und unerwartet für den gesamten Konzern eintrat. Die Beendigung dieser Phase und der Beginn der 3. Phase erfolgte durch die Entscheidung, gewisse Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption durchzuführen. Die Veränderung durch diese getroffene Entscheidung führte in den vorherigen Zustand, also dem Status Quo. Siemens berappelte sich innerhalb der Jahre wieder und gelangte wieder zu dem Ansehen von früher.

#### Auswirkungen der Krise

Die Affäre zog zahlreiche Konsequenzen personeller Hinsicht nach. Heinrich von Pierer legte im April 2007 den Vorsitz des Aufsichtsrats und Klaus Kleinfeld im Juni 2007 den Vorsitz des Vorstands nieder. Heinrich von Pierer wurde durch Gerhard Cromme und Klaus Kleinfeld durch Peter Löscher abgelöst.

Im Oktober 2007 schließlich wurde das gesamte Unternehmen zu einer Geldbuße von 800 Mio. Euro für die US-Börsenaufsicht SEC und 395 Mio. Euro für die bayerischen Staatskassen wegen Schmiergeldzahlungen verurteilt<sup>56</sup>. Vom dem in Untersuchungshaft genommene Thomas Ganswindt, der auch sein Amt niederlegte, da Siemens seinen Vertrag nicht verlängerte, forderte Siemens 5 Mio. Euro Schadenersatz.

Im November 2008 stockte Siemens seine Anti-Korruptionsabteilung mit 520 Mitarbeitern auf. Im September 2009 schließlich erklärte Siemens die Korruptionsaffäre für beendet. Der ehemalige Finanzminister Theo Waigel ist nun für die Einhaltung der Anti-Korruptionsregeln verantwortlich<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Vgl. Vereins- und Verbandsservice, Strafrechtliche Untreue: Bildung von schwarzen Kassen (2008)

<sup>56</sup> Vgl. Zeit Online, Schmiergeld-Skandal (2008)

<sup>57</sup> Vgl. ebda.

Auch in den Medien wurde viel über die Siemens AG berichtet. Meistens wurden Spekulationen über die Verwicklung verschiedener Abteilungen, wie zum Beispiel der Anti-Korruptionsabteilung<sup>58</sup>, sowie verschiedener Mitarbeiter veröffentlicht.

Durch die Krise verlor das Unternehmen erheblich an Vertrauen und Glaubwürdigkeit und damit litt auch der Ruf des Konzerns. Jedoch wurde dieser nicht auf Dauer zerstört, da die Siemens AG unermüdlich die Verfehlungen aufzuklären versuchte. Dies erklärt auch, wieso die Umsatzzahlen des Konzerns nicht einbrachen:

<b>Umsatz und Ergebnis (in Mio. EUR)<sup>1</sup></b>	2010	2009	2008	2007	2006
Umsatz	75.978	76.651	77.327	72.448	66.487
Bruttoergebnis vom Umsatz	21.647	20.710	21.043	20.876	17.379
Gewinn aus fortgeführten Aktivitäten	4.112	2.457	1.859	3.909	2.642
Gewinn (nach Steuern)	4.068	2.497	5.886	4.038	3.345

Abbildung 6: Umsatz und Ergebnis der Siemens AG zwischen 2006 und 2010.

Quelle: URL: <http://www.siemens.com/annual/10/kennzahlenvergleich.html> (04.01.2015)

### Krisenreaktion und eingesetzte Instrumente der Krisenkommunikation

Die Siemens AG reagierte auf die Krise sehr aktiv, indem es die Krise konstruktiv konfrontierte und sich auch konstruktiv mit dieser auseinandersetzte

Kommunikativ reagierte das Unternehmen, indem es die Strategie der Beichte bzw. Offenlegung anwendete. Es übernahm also die volle Verantwortung für die Krise.

Inwiefern interne Instrumente der Krisenkommunikation eingesetzt wurden, lässt sich schwer beurteilen. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass die MitarbeiterInnen im Unternehmen in irgendeiner Form von den Zuständen im Konzern informiert wurden.

Die einzigen eingesetzten externen Instrumente zur Krisenkommunikation mit den Medien und der Öffentlichkeit waren dabei Pressekonferenzen, Pressemitteilungen sowie regelmäßige Uploads von Pressematerial, Ergebnisse von Pressekonferenzen sowie Klageschriften und Urteile auf der unternehmenseigenen Homepage.

<sup>58</sup> Vgl. Zeit Online, Siemens-Skandal (2006)

So veröffentlichte die Siemens AG gleich zu Anfang der Korruptionsaffäre Maßnahmen, die derartige Affären in Zukunft verhindern sollen und die sofort in den Zeitungen und Magazinen abgedruckt wurden. Des Weiteren zeigte sich der Aufsichtsrat und der Vorstand des Konzerns sehr betroffen und gab an, sich mit allem Nachdruck um eine Aufklärung der Geschehnisse zu kümmern.

In einer Pressemitteilung von 2008 teilte Siemens der Öffentlichkeit mit, welche Maßnahmen das Unternehmen bisher ergriffen wurden. So wurde ein externer Berater, eine international tätige Anwaltskanzlei, nach umfassender Prüfung der Geeignetheit hinzugezogen, die überprüften, ob gegen Anti-Korruptionsvorschriften verstoßen worden ist, indem sie die Unterlagen durchkämmten, Finanz- und Buchhaltungsunterlagen prüften sowie Zeugen befragten. Gleichzeitig arbeitete Siemens auch immer mit den ermittelnden Behörden zusammen. Treffen wurden abgehalten, in denen Siemens mit den Anwälten der ausgewählten Kanzlei und Vertretern der Münchner Staatsanwaltschaft besprach, wie die interne Untersuchung ablaufen würde und dass die öffentlichen Ermittlungen der deutschen Strafverfolgungsbehörden Vorrang haben und nicht beeinträchtigt werden.<sup>59</sup>

In der Siemens AG wurde als weitere Maßnahme, um die Anti-Korruptionskultur mehr im Unternehmen zu festigen, eine umfassende Compliance-Organisation mit klaren Berichtslinien eingerichtet. Diese gliedert sich auf drei Handlungsebenen: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren. Innerhalb dieser wird ein umfassendes System von Maßnahmen gebündelt, mit denen Siemens sicherstellen will, dass die täglichen Geschäfte mit dem geltenden Recht und den Gesetzen sowie den internen Prinzipien und Regeln in Einklang stehen.



Abbildung 7: Siemens Compliance-System.

Quelle: URL: <http://www.siemens.com/about/sustainability/de/themenfelder/compliance/system/index.php>  
(04.01.2015)

<sup>59</sup> Vgl. Schmidt, Erklärung der Siemens AG (2008), S. 2-9.

Zur Durchsetzung der neuen Compliance Regeln wurde eigens ein Compliance-Ausschuss eingerichtet. Die endgültige Verantwortung für sämtliche Compliance-Angelegenheiten wurde auf den Chefjustitiar und den Vorstandsvorsitzenden übertragen. Insgesamt beschäftigt Siemens 2008 über mehr als 500 Mitarbeiter weltweit, die nur für Aufgaben in der Compliance zuständig sind und hat ein neues Compliance-Handbuch für die Mitarbeiter mit klaren Richtlinien herausgegeben, um Korruption zu verhindern. Auch wurden in diesem Schritte die internen Kontrollsysteme überarbeitet und die Lücken, die es bisher aufwies, geschlossen.<sup>60</sup>

### War die Krisenkommunikation der Siemens AG erfolgreich?

Eine klare Kommunikationsstrategie war in der Krise bei der Siemens AG wegen den verteilten Zuständigkeiten im Unternehmen, den hektischen Reaktionen auf der höchsten Führungsebene sowie der Involvierung hochrangiger Mitarbeiter in den Korruptionsskandal zunächst nicht zu erkennen. Daher prägten viele Schlagzeilen verschiedener Pressestimmen die Zeitungen, die jedoch meistens aus Spekulationen bestanden.

Erst als die personellen Änderungen vorgenommen wurden gewann die Krisenkommunikation Siemens an Form.

Anhand der erfolgskritischen Faktoren angewandter Krisenkommunikation lässt sich nun bewerten, inwiefern diese erfolgreich war. Inwieweit die organisatorischen Faktoren wie die Vorbereitung, der interne Informationsfluss, die Kommunikation als Funktion des Krisenmanagements sowie der Technologie in der Kommunikation berücksichtigt wurde, lässt sich schwer beurteilen. Dennoch kann festgestellt werden, dass die Kommunikation mit der Öffentlichkeit als nicht vorrangig im Konzern angesehen wurde. Vielmehr lag die Konzentration auf der Behebung der Korruptionsschäden intern und der Einrichtung von Korruptions- und Compliance-Maßnahmen. Es war also nicht von sonderlicher Wichtigkeit, wie die Maßnahmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden.

Bei den strategischen Erfolgsfaktoren verhält es sich wie mit den organisatorischen Faktoren. Die Kommunikation mit den Medien und der Öffentlichkeit stand für den Konzern nicht in Vordergrund, weshalb es sich als schwierig gestaltet, die abgestimmte Kommunikationspolitik, die Flexibilität sowie den Einsatz von Social Media zu beurteilen. Dennoch hat die Siemens AG durch die Verfassung von Pressemitteilungen offen mitgeteilt, welche Maßnahmen im Unternehmen durchgeführt werden.

---

<sup>60</sup> Vgl. ebda, S. 25-29.

Die kommunikativen Prinzipien wurden teilweise eingehalten. Der Siemens AG war es durch die verteilte Zuständigkeit und der Undurchsichtigkeit des Falles nicht möglich, schnell zu reagieren und die Öffentlichkeit zu informieren, weswegen es zu vielen spekulativen Schlagzeilen kam. Die richtige Geschwindigkeit als Teil der kommunikativen Prinzipien fand der Konzern demnach nicht. Jedoch informierte das Unternehmen die Medien und die Öffentlichkeit sehr faktentreu und ehrlich, sobald es Informationen in Form von Pressemitteilungen herausgab. Eine Konsistenz war innerhalb der Aussagen ebenfalls gegeben. Es erweckt den Anschein, dass ein Maßnahmenplan zur Bewältigung der Krise von Siemens entwickelt wurde. Diese Maßnahmen wurden einheitlich in allen Pressemitteilungen beschrieben. Transparent agierte die Siemens AG ebenfalls. Eine Aufklärung zur Krise konnte vom Unternehmen vorerst nicht gegeben werden, da es selbst Untersuchungen zur Aufklärung durchführen musste. Jedoch ließ das Unternehmen die Öffentlichkeit wissen, dass in ihrem Maßnahmenpaket eine interne Untersuchung enthalten war und verweigerte die Aussagen nicht mit einem "no comment". Empathie stand bei der Siemens AG nicht im Vordergrund, was eine Nichteinhaltung eines kommunikativen Prinzips darstellt. Durch das korrupte Verhalten wurden gewisse Unternehmen vorgezogen, während andere vernachlässigt wurden. In der Krisenkommunikation der Siemens AG bekundete der Konzern nie Mitleid für die übergangenen Unternehmen

Von einer erfolgsversprechenden Krisenkommunikation kann zusammenfassend nicht die Rede sein. Die meisten Faktoren wurden nicht vollkommen erfüllt, was jedoch sicherlich daran liegt, dass die Krisenmaßnahmen nur interner Natur waren und nicht in der Öffentlichkeit durchgeführt wurden. Die richtige Kommunikation in einer Compliance Krise war es bei Siemens also nur teilweise. Die Aussagen zu verweigern aufgrund der ehrlichen Angabe, selbst interne Untersuchungen durchführen zu müssen, um die Krise aufzuklären, war sicherlich die beste Reaktion im Falle der Siemens AG. Jedoch wurde die richtige Kommunikation mit den Medien gleichzeitig durch diesen Umstand ein wenig vernachlässigt.

## 2. Hygiene-Skandal bei Burger King im Jahr 2014

Burger King ist ein seit 1954 bestehende Fast-Food-Kette. Über 11 Mio. Gäste besuchen täglich ein Burger King Restaurant. Insgesamt beschäftigen die Burger King Restaurants über 400.000 Mitarbeiter in über 13.000 Restaurants. Im Jahr 2014 erregte der Hygiene-Skandal bei Burger King viel mediales Aufsehen.<sup>61</sup>

### Geschehnisse

Beim Franchiseunternehmen Yi-Ko Holding GmbH von Burger King Deutschland unter der Geschäftsleitung von Ergün Yildiz deckte die RTL-Reportage „Team Wallraff“ Anfang 2014 erhebliche Missstände in den Burger King Filialen hinsichtlich der Hygiene und den Arbeitsbedingungen auf.

Schon bevor die RTL-Undercover-Reportage ausgestrahlt wurde, wurde das Unternehmen schon von der Gewerkschaft NGG und von Mitgliedern der Betriebsräte wegen der immer weiter verschlechternden Bedingungen für die Arbeitnehmer kritisiert. Der Konflikt wurde bereits mehrere Male in Gerichtsverhandlungen ausgetragen, jedoch ohne ein abschließendes rechtliches Urteil. Im August 2013 reagierte die Yi-Ko-Holding GmbH ein einem weiteren Schritt auf die Vorwürfe der Gewerkschaft, indem sie eine Schadenersatzklage wegen Verleumdung beim Amtsgericht Hamburg einreichten.

Am 28. April 2014 wurde dann die Reportage „Team Wallraff“ auf RTL ausgestrahlt. Mit dem Titel „Undercover bei Burger King“ berichteten der Journalist Günter Wallraff und sein Team über die katastrophale hygienischen Zustände in den Küchen (in Hygiene-Proben wurden unter anderem Darmkeime gefunden), die Arbeitsbedingungen und über den hohen Druck, der auf den Beschäftigten lastet in den Burger-King-Restaurants der Yi-Ko-Holding GmbH. So fanden sie heraus, dass geringfügig Beschäftigte im Krankheitsfall keine Lohnfortzahlung mehr bekommen sowie dass einem Bewerber für eine Stelle als Schichtleiter die eigentlich im Vertrag garantierte Bezahlung von Überstunden sowie die Bezahlung von Urlaubsgeld verweigert wurden.<sup>62</sup>

RTL bat daraufhin die Yi-Ko-Holding GmbH um Stellungnahme, jedoch erklärte sich weder der Geschäftsführer Yildiz noch die dazugehörige Burger King GmbH dazu bereit. Nur die Burger King Beteiligungs-GmbH erklärte nach der Ausstrahlung, dass ein Aktionsplan mit dem Franchisenehmer entwickelt und implementiert werden soll, um derartige Handlungen in Zukunft zu unterbinden. Burger King Deutschland betonte daraufhin, dass die in

---

<sup>61</sup> Vgl. Burger King Deutschland, Unternehmenshomepage (2015)

<sup>62</sup> Vgl. Dierig, Burger King schließt jede achte deutsche Filiale (2014)



Kritik geratenen Filialen der Yi-Ko-Holding GmbH wirtschaftlich und rechtlich unabhängig sind und dass die Geschehnisse eine Verletzung der Unternehmenswerte darstellt.

Am 2. Mai 2014 begann die Burger King Beteiligungs-GmbH mit einer Art Sonderinspektionen der Hygienebedingungen um die Missstände zu beheben.

Am 5. Mai 2014 wurde unter Druck der Burger King Beteiligungs-GmbH der Rücktritt des Geschäftsführers der Yi-Ko-Holding GmbH, Yildiz, bekannt gegeben mit dem Ziel, „... die operativen Missstände sofort zu beseitigen, die Einhaltung unserer hohen Qualitätsstandards in unseren Restaurants und faire Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter sicherzustellen“.<sup>63</sup>

Im November 2014 kündigte Burger King Deutschland alle Verträge mit dem Franchiseunternehmen Yi-Ko-Holding, da wiederholt Verstöße gegen die arbeitsrechtlichen und operativen Standards festgestellt wurden, die sie durch eine zweite vorab gezeigte Undercover-Reportage mit Günter Wallraff, in der erneut über verheerende Zustände, wie abgelaufene Lebensmittel, die falsch etikettiert wurden, Verstoß gegen Lohnfortzahlungen sowie fehlender Arbeitsschutz, berichtet wurden, erfahren haben. Des Weiteren verbot Burger King Deutschland dem Franchiseunternehmen die weitere Nutzung des Markennamens Burger King durch eine einstweilige Verfügung.

Am 24. November 2014 wurde die zweite Undercover-Reportage schließlich auf RTL ausgestrahlt.

### Art der Krise

Vorgemerkt sei, dass die katastrophalen Arbeitsbedingungen bei Burger King keine Compliance-Krise darstellt. Dies ist eine Krise aufgrund der Arbeitsbedingungen. Der Hygiene-Skandal ist dagegen eine Compliance Krise. Die Yi-Ko-Holding GmbH verstieß mehrmals gegen gesetzliche und regulative Vorgaben sowie gegen ethische und moralische Grundsätze:

- Verstoß gegen gesetzliche Vorgaben:  
Der unhygienische Umgang mit den Lebensmitteln stellt einen gravierenden Verstoß gegen das Lebensmittelgesetz dar, in dem der Verkauf lange herumlegender Lebensmittel verboten sowie Frische bei Lebensmitteln Voraussetzung ist.
- Verstoß gegen regulative Vorgaben:  
Eine feste Compliance-Struktur, die derartige Verstöße regelt, gibt es bei Burger King Deutschland nicht, weshalb die Krise solche Auswirkungen nach sich zog.

---

<sup>63</sup> Vgl. Focus Online, Nach "Team-Wallraff"-Ausstrahlung (2014)

Des Weiteren gehen die vom Unternehmen vorgegeben Hygiene-Vorschriften laut ihrer Internetseite weit über die gesetzlich vorgegeben Richtlinien, gegen die verstoßen wurde, hinaus. Diese Vorschriften entsprechen den Hazard Analysis and Critical Control Points – Standards.

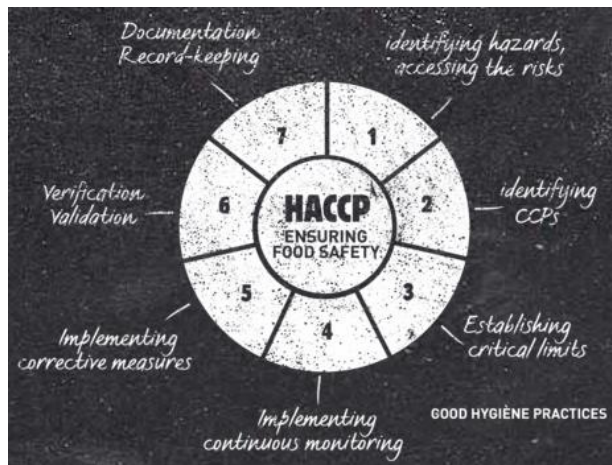


Abbildung 8: Hazard Analysis and Critical Control Points – Standards

Quelle: URL:

<https://www.burgerking.de/geschmack-frische/standards> (04.01.2015)

Diese Standards sehen die tägliche Reinigung des Küchenbereichs und der Gasträume, die stündliche Reinigung und Kontrolle der Toiletten, die Reinigung und Desinfektion der verwendeten Tablettwagen, die regelmäßige Entleerung der Tablettwagen und die Reinigung des Außenbereichs, dazu zählen unter anderem der Parkplatz, der Gehweg oder der Spielplatz.

- Verstoß gegen ethische und moralische Grundsätze:

Das neu etikettieren abgelaufener Lebensmittel sowie der Verkauf alter, lange gelagerter Lebensmittel verstößt auch gegen ethische und moralische Grundsätze. Menschen alte, mit Darmbakterien verseuchte Lebensmittel anzubieten, widerspricht jeglichen menschlichen Manieren und menschlicher Sorgfalt.

### Ablauf und Phasen der Krise

Die Krise bei Burger King Deutschland kann als überraschend auftretende Krise klassifiziert werden. Die Krise trat plötzlich ein, sie war vorher nicht abzuschätzen. Burger King Deutschland war sich über die katastrophalen Zustände in den Yi-Ko-Filialen nicht bewusst. Die Krise erreichte einen raschen Höhepunkt in der öffentlichen Aufmerksamkeit, flachte dann aber relativ schnell wieder ab, bevor sie wieder stieg, als erneut Missstände aufgedeckt wurden.

Des Weiteren ist die Krise nicht direkt durch das Verschulden des Unternehmens entstanden. Der Franchisenehmer Yi-Ko-Holding ist unabhängig von Burger King. Dennoch: hätte Burger King Deutschland häufiger Qualitäts- und Hygienekontrollen in seinen Filialen durchgeführt, hätte die Krise sicher vermieden werden können. Die Yi-Ko-Holding GmbH als Franchisenehmer ist demnach selbst ein Teil des Unternehmens Burger King. Durch ihr rechtswidriges, ethisch und moralisch unentschuldbares Handeln ist sie selbst für den Ausbruch der Krise verantwortlich.

Auch die Krise bei Burger King durchlief die klassischen drei Phasen nach Merten. Im Status Quo nahmen alle Beteiligten, so auch Burger King Deutschland, blind an, dass alles ordnungsgemäß in den einzelnen Filialen und bei den verschiedenen Franchisenehmern nach Vorschrift ablaufen würde. Dann erfolgte der Auslöser der Krise: die Ausstrahlung der Wallraff-Reportage auf RTL, die den Weg in die 2. Phase ebnete. Burger King Deutschland entschied sich, offen mit der Krise umzugehen. In der Phase 3 schließlich entstand die Veränderung durch die getroffene Entscheidung. Dies führte jedoch zu einer Folgekrise, und nicht zu dem gewünschten vorherigen Zustand. Wallraff deckte wiederum katastrophale Zustände bei der Yi-Ko-Holding auf, was die Erfolge der Maßnahmen von Burger King Deutschland zweifeln lassen.

### Auswirkungen der Krise

Sobald die verheerende Reportage Wallraffs bei RTL ausgestrahlt wurde, brach die Beliebtheit von Burger King immens ein. So blieben zum einen die Kunden fern. Waren es vor der Krise noch rund 30% der Marken-Kenner, die bei Burger King essen würden, ziehen dies nun nur noch 16% in Betracht.

Auch das Image Burger Kings fiel immer tiefer und tiefer. Vor der Sendung hatte Burger King noch einen Brand Index von +3 Punkten, inzwischen liegt Burger King nur noch bei -25 Punkte. Die Brand Index Skala geht von -100 bis +100 Punkten. Weiters blieb die Krise immer weiter im Gespräch durch die kontinuierliche mediale Berichterstattung über die Absetzung des Geschäftsführers Ergün Yildiz sowie die vorübergehende Schließung einiger Filialen.<sup>64</sup>

Zusammenfassend verlor Burger King also das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen und ihre Glaubwürdigkeit, immer hygienisch einwandfreies, gutes Essen anzubieten. Auch

---

<sup>64</sup> Vgl. Geißler, Burger-König degradiert sich selbst (2014)

das Image und die Reputation wurden stark in Mitleidenschaft gezogen, was sich anhand des Brand Index zeigt.

### Krisenreaktion und eingesetzte Instrumente der Krisenkommunikation

Das Krisenmanagement von Burger King Deutschland agierte sehr aktiv durch eine proaktive Wiedergutmachungsaktion, indem es die Krise in Angriff nahm und sich um Schadensbegrenzung bemühte.

Kommunikativ reagierte Burger King Deutschland, indem es die Strategie der Beichte bzw. Offenlegung sowie mehrere Instrumente der externen Krisenkommunikation anwandte.

In einem ersten Schritt entschuldigte sich Burger King Deutschland mittels eines Posts in Facebook, einem Social Media Kanal. Anschließend führte der Burger King Deutschland Chef Andreas Bork Interviews mit verschiedenen Medienvertretern, darunter die Bild Zeitung, die SZ sowie die Rheinische Post. Danach erfolgten Printanzeigen mit Testimonials in der Bild Zeitung, in der andere Franchisenehmer Burger Kings für die Qualität in denen von ihnen geleiteten Filialen bürgen. Das wohl aufsehend erregteste Instrument folgte im

Anschluss: ein Werbespot. In diesem sieht man den Geschäftsführer Andreas Bork in einer Burger King Filiale stehen. Er gesteht den Fehler ein, entschuldigt sich und erklärt das weitere Handeln, wie die Überprüfung der Hygienestandards sämtlicher Filialen durch den TÜV Süd, sowie die gesetzten Ziele, wie zukünftig auf mehr Transparenz zu machen, die Burger King Deutschland jetzt verfolgt. Eine "Bürgersprechstunde" wurde ebenfalls auf Facebook abgehalten. In dieser stellte sich Andreas Bork der Kritik der Konsumenten und beantwortete zusätzlich in Video-Botschaften alle Fragen der Nutzer.

Welche internen Instrumente Burger King Deutschland in der Krise einsetzte, ist schwer herauszufinden, da der Zugang zu den internen Prozessen Burger Kings sich als schwierig gestaltet und das Thema auch nicht in den Medien aufgegriffen wurde. Festgehalten kann dennoch, dass durch die Schließung der vielen Burger King Filialen mehrere tausend Mit-



Abbildung 9: Printanzeige mit Testimonials

Quelle: URL:

<http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Nach-Wallraff-Enthuellung-Burger-King-wirbt-mit-TueV-und-Testimonials-um-Vertrauen-120601> (04.01.2015)

arbeiter ihre Arbeitsstelle verloren haben. Da die Filialen jedoch bald wieder unter neuer Geschäftsführung und neuen Hygiene-Standards wieder eröffnet werden sollen, können diese wohl bald wieder, voraussichtlich Anfang 2015, an die Arbeit gehen. Wie dies jedoch an die Mitarbeiter kommuniziert wurde, ist schwierig herauszufinden.

#### War die Krisenkommunikation Burger Kings erfolgreich?

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Burger King Deutschland nach der Veröffentlichung der Wallraff-Reportage in die Offensive ging mit einer ausgeklügelten PR-Kampagne. Im Mittelpunkt aller Maßnahmen stand immer Andreas Bork, Chef von Burger King Deutschland, denn in einer Krise ist es immer von Vorteil, eine Person der Öffentlichkeit zu stellen, die die Verantwortung übernehmt und für das Problem einsteht. Dieser nahm alle Kritiken an und betonte die geplanten und schon durchgeführten Veränderungen. Transparenz war dabei immer ein zentrales Thema, denn diese signalisiert immer Glaubwürdigkeit und ein ernsthaftes Interesse an der Krisenbewältigung. Auch wurden die Kunden immer direkt von der PR-Kampagne angesprochen und miteinbezogen, wie zum Beispiel durch die Maßnahmen auf Facebook.

Um beurteilen zu können, ob die Krisenkommunikation erfolgreich war, werden die erfolgskritischen Faktoren angewandter Krisenkommunikation herangezogen. Erst wenn alle drei Faktoren erfüllt wurden, kann von einer erfolgreichen Krisenkommunikation die Rede sein.

Die organisatorischen Faktoren wurden soweit von Burger King Deutschland eingehalten. Ein Kommunikationsplan wurde offensichtlich erstellt, der festlegte, wann welche Maßnahme durchgeführt wird. Ob der interne Informationsfluss im Unternehmen sowie die Kommunikation als Funktion des Krisenmanagements eingehalten wurden, lässt sich aufgrund mangelnder Informationen nicht beurteilen. Die aktuelle Technologie wurde bewusst eingesetzt, um die Öffentlichkeit zu informieren. Die strategischen Erfolgsfaktoren wurden ebenfalls berücksichtigt. Die Kommunikation von Burger King war sehr überlegt, was auf eine abgestimmte Kommunikationspolitik hindeutet. Des Weiteren reagierte Burger King sehr flexibel, unter anderem mit der Klärung der Anfeindungen auf Facebook. Zur Klärung der Krise bediente sich Burger King also auch den Social Media, um direkten Kontakt aufzunehmen. Die kommunikativen Prinzipien wurden auch erfüllt. Burger King war sowohl schnell in ihrer Reaktion (innerhalb weniger Minuten nach der Ausstrahlung der Wallraff-Reportage wurden schon erste Statements auf Facebook gegeben) sowie faktenreu. Ehrlichkeit stand dabei auch an vorderster Stelle. Burger King gab an, schockiert

über die Missstände bei ihrem Franchisenehmer zu sein, sowie wie vorgegangen wird. Die Konsistenz war ebenfalls gegeben. Alle Aussagen Burger Kings waren einheitlich: Entschuldigungen, Bedauern, Transparenz sowie die Überprüfung aller Franchisenehmer waren die Kernaussagen. Dies garantierte auch die Transparenz in der Krise. Burger King weigerte sich nicht zu kommunizieren, sondern machte alle verfügbaren Informationen öffentlich. Die vielen Entschuldigungen auf Facebook und der Werbespot von Andreas Bork selbst zeigen auch die Empathie und das Mitfühlen für alle Betroffenen.

Ein wenig widersprüchlich waren die Aussagen dennoch. Einerseits gestand Burger King Deutschland den Fehler ein und gab an, Verantwortung für diesen zu übernehmen, andererseits wurde betont, dass die Franchisenehmer wirtschaftlich unabhängig sind und selber die Verantwortung tragen, also sich gleichzeitig von den Franchisenehmern zu distanzieren. Auch die Anzeigenschaltungen mit den Testimonials ist etwas unglücklich, mit denen Burger King eigentlich zeigen wollte, dass die Vorfälle nicht widerspiegeln, was die vielen Franchisenehmer und Mitarbeiter in den Filialen täglich leisten. Jedoch kann gar nicht gewährleistet werden, dass so ein Vorfall nicht mehr passieren kann, nachdem eine Kontrolle, wie der Fall Yi-Ko gezeigt hat, über alle Filialen schwierig durchzuführen ist.

Die Krisenkommunikation Burger Kings nach dieser Compliance Krise kann also insoweit als erfolgreich eingestuft werden, als sie alle drei erfolgswirksamen Faktoren berücksichtigt haben. Durch die widersprüchlichen Aussagen wirkt allerdings das gesamte Kommunikationskonzept ein wenig verwirrend und auch nicht authentisch transparent.

## **D.**

## **Fazit**

---

Zwei verschiedene Compliance-Krisen, zwei völlig unterschiedliche Wege, mit dieser umzugehen und die Krisenkommunikation zu planen. Während die Siemens AG völlig mit der internen Klärung der Krise beschäftigt war und die Medien nicht als vorrangig betrachtete, sodass viele Spekulationen veröffentlicht wurden, ging Burger King in die Offensive und gab den Medien alles, was diese wissen wollten. Letztlich war Burger King Deutschland mit seiner Taktik, in der Compliance-Krise zu kommunizieren, ein wenig erfolgreicher als die Siemens AG.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass man in einer Compliance-Krise viele Faktoren berücksichtigen muss. Zum einen hat man es mit einem Rechtsverstoß gegen gesetzliche oder regulative Vorgaben sowie gegen ethische und moralische Grundsätze zu

tun, was rechtliche Folgen nach sich zieht, zum anderen handelt es sich um eine Krise, in der richtig agiert werden muss und die auch eine richtige Krisenkommunikation benötigt. Denn für die Öffentlichkeit und auch für die Medien sind solche Verstöße aus Folge unzureichender Compliance-Maßnahmen ein hoher Aufmerksamkeitserreger und damit ein gefundenes Fressen, das mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit von den Medien aufgegriffen und als Skandal in die breite Öffentlichkeit getragen wird. Auch für ein Unternehmen selbst kann der Compliance-bezogene Missstand erhebliche Konsequenzen nach sich ziehen: Verlust der Reputation, der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens, finanzielle Einbußen, strafrechtliche Maßnahmen gegen das Management und Mitarbeiter etc.

Die Beispiele haben verdeutlicht, wie wichtig es heutzutage ist, eine klar strukturierte, systematisch aufgebaute Compliance-Organisation im Unternehmen einzurichten. Mit Hilfe dieser können alle Verstöße gegen externe oder interne Regeln verhindert werden. Auch bietet Compliance den Vorteil, das Vertrauen in das Unternehmen zu stärken. Denn wer sich ethisch und moralisch sowie rechtmäßig verhält, wirkt glaubwürdig und das schafft wiederum Vertrauen. Eine Compliance-Organisation sollte daher in jedem größeren Unternehmen eingerichtet sein, um Compliance-Krisen verhindern zu können. Falls es jedoch mal zu einer Compliance-Krise kommen sollte: der Weg aus dieser ist und bleibt neben interner Maßnahmen eine erfolgreiche Krisenkommunikation.

## **E.** **Literaturverzeichnis**

---

### **Monographien**

Apitz, Klaas (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Wiesbaden: Gabler.

Herbst, Dieter (1999): Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.

Homuth, Sebastian (2000): Wirksame Krisenkommunikation: Theorie und Praxis der Public Relations. Norderstedt: Books on Demand.

Linxweiler, Richard/Pflaum, Dieter (1998): Public Relations der Unternehmung. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Mair, Karin/ Petsche, Alexander (2012): Handbuch Compliance: Bewusstseinsbildung für Compliance. 2. Aufl. Wien: LexisNexis Verlag.

Neujahr, Elke (2005): PR in schwierigen Zeiten. SOS-Krise souverän – orientiert – sicher. München: Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung.

Quentmeier, Helma (2012): Praxishandbuch Compliance. Grundlagen, Ziele und Praxistipps für Nicht-Juristen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Röttger, Ulrike/ Preusse, Joachim/Schmitt, Jana (2014): Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Thießen, Ansgar (2011): Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Kommunikation. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Wolke, Thomas (2009): Risikomanagement. 2. Aufl. München: Oldenbourg.

### **Sammelwerke**

Bechler, Curt (2004): Reframing the Organizational Exigency. Taking a New Approach in Crisis Research. In: Millar, Dan P./Heath, Robert L. (Hg.): Responding to Crisis. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, S. 63-74.

Fearn-Banks, Kathleen (2004): Crisis Communication. A Review of Some Best Practices. In: Heath, Robert L. (Hg.): Handbook of Public Relations. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., S. 479-485.

Hoffmann, Petra (2004): Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. In: Möhlre, Hartwin (Hg.): Kommunikation Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch von Profis für Profis. Frankfurt am Main: F.A.Z. – Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, S. 122-140.



Merten, Klaus (2005): Der Begriff der Krise – eine systematische Betrachtung. In: Neujahr, Elke (Hg.): PR in schwierigen Zeiten. SOS-Krise souverän – orientiert – sicher. München: Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung, S. 17-34.

Millar, Dan P. (2004): Exposing the Errors. An Examination of the Nature of Organizational Crises. In: Millar, Dan P./Heath, Robert L. (Hg.): Responding to Crisis. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, S. 19-31.

Schule van Loon, Reiner (1989): Public-Relations-Krisenmanagement. In: Pflaum, Dieter/Piper, Wolfgang (Hg.): Lexikon der Public Relations. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 353-356.

Riecken, Martin (2014): Erfolgskritische Faktoren der angewandten Krisenkommunikation. In: Thießen, Ansgar (Hg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 319-332.

Vetter, Eberhard (2013): Compliance im Unternehmen. In: Ohl, Bastian/ Wecker, Gregor (Hg.): Compliance in der Unternehmerpraxis: Grundlagen, Organisation und Umsetzung. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1-18.

### **Zeitschriften**

Cameron, Glen T./Lyon, Lisa (2004): A Relational Approach Examining the Interplay of Prior Reputation and Immediate Response to a Crisis. In: Journal of Public Relations Research, 16. Jg., H. 3, S. 213-241.

Geißler, Cornelia (2004): Was ist Compliance Management? In: Harvard Business Manager, 2. Jg., H. 2, S. 17.

Carroll, Archie (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons, 34. Jg., H. 4, S. 39-48.

## Online-Quellen

Burger King Deutschland: Unternehmenshomepage, URL: <http://www.burking.de>  
(04.01.2015)

Deutsche Bank (2014): Compliance: Bestimmungen und Standards regelkonform einhalten, URL: <https://www.deutsche-bank.de/cr/de/konkret-bestimmungen.html> (23.12.2014)

Dierig, Carsten (2014): Burger King schließt jede achte deutsche Filiale, URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article134503081/Burger-King-schliesst-jede-achte-deutsche-Filiale.html> (23.12.2014)

Ernst & Young GmbH: Compliance-Studie 2014. Aktuelle Trends, Herausforderungen und Benchmarks, URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Broschuere\\_-\\_EY\\_Compliance-Studie\\_2014/\\$FILE/EY%20Compliance%20Studie\\_2014\\_05.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Broschuere_-_EY_Compliance-Studie_2014/$FILE/EY%20Compliance%20Studie_2014_05.pdf)  
(23.12.2014)

Focus Online (2006): Siemens-Skandal. Über 200 Millionen Euro veruntreut, URL: [http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/siemens-skandal\\_aid\\_119772.html](http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/siemens-skandal_aid_119772.html)  
(04.01.2015)

Focus Online (2014): Nach "Team-Wallraff"-Ausstrahlung. Burger King greift ein: Chef der Ekel-Filialen tritt zurück, URL: [http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/yiko-filialen-im-visier-sofortige-schliessung-droht-burger-king-greift-bei-ekel-filialen-hart-durch\\_id\\_3820960.html](http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/yiko-filialen-im-visier-sofortige-schliessung-droht-burger-king-greift-bei-ekel-filialen-hart-durch_id_3820960.html) (04.01.2015)

Geißler, Holger (2014): Der Burger-König degradiert sich selbst, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/brandindex-der-burger-koenig-degradiert-sich-selbst/9873934.html> (23.12.2004)

Knill, Marcus (2000): Krisenkommunikation und Medien, URL: [www.rhetorik.ch/Krisenkommunikation/Krisenkommunikation.html](http://www.rhetorik.ch/Krisenkommunikation/Krisenkommunikation.html) (23.12.2014)

Regierungskommission (2012): Deutscher Corporate Governance Kodex, URL: [http://www.drsc.de/docs/sitzungen/hgb-fa/009/09\\_01b\\_130205\\_Kodex\\_2013\\_Entwurf.pdf](http://www.drsc.de/docs/sitzungen/hgb-fa/009/09_01b_130205_Kodex_2013_Entwurf.pdf)  
(06.01.2015)

Schäfer, Ulrich (2010): Die Siemens-Affäre. Eine Bilanz, URL:  
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/korruption-die-siemens-ffaere-eine-bilanz-1.143087> (04.01.2015)

Schmidt, Stefan (2008): Erklärung der Siemens AG: Zusammenfassung der Erkenntnisse anlässlich des heutigen Abschlusses der Verfahren in München und in den USA, URL:  
<http://www.siemens.com/press/pool/de/events/2008-12-PK/summary-d.pdf> (04.01.2015)

Siemens (2015): Unternehmenshomepage, URL: [www.siemens.de](http://www.siemens.de) (04.01.2015)

Staatsanwaltschaft München (2009): Bußgeldbescheid, URL:  
<http://www.siemens.com/press/pool/de/events/2008-12-PK/MucStaats.pdf> (04.01.2015)

Vereins- und Verbandsservice (2008): Strafrechtliche Untreue: Bildung von schwarzen Kassen, URL: <http://www.vvs-frankfurt.de/service-und-beratung/vereins-rechtstipps/steuer-arbeitsrecht/strafrechtliche-untreue-bildung-von-schwarzen-kassen.html> (04.01.2015)

Zeit Online (2006): Siemens-Skandal. 30 Mitarbeiter involviert, URL:  
<http://www.zeit.de/online/2006/48/siemens-compliance-gestaendnis> (04.01.2015)

Zeit Online (2008): Schmiergeld-Skandal. Siemens zahlt 800 Millionen Dollar Strafe, URL: <http://www.zeit.de/online/2008/51/siemens-korruption-strafe> (04.01.2015)