

Unternehmen in der Krise

Eine vergleichende Analyse der Effekte von Compliance-Krisen auf die Unternehmensreputation

Schlussbericht, 15. Juni 2020



fög

Forschungszentrum
Öffentlichkeit und Gesellschaft

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

EINLEITUNG	4
------------------	---

TEIL A: Compliance-Krisen in den Medien

1	Reputation und Compliance-Krisen	5
1.1	Reputation als zentrales Gut unternehmerischen Handelns.....	5
1.2	Compliance-Krisen und Krisenmanagement	5
1.3	Rolle der Medien bei Compliance-Krisen.....	7
1.4	Eckdaten der Studie	7
2	Compliance-Krisen in der Medienberichterstattung 2008-2018	11
2.1	Thematisierungsverlauf 2008-2018	11
2.2	Branchen & Themen im Fokus der Medien	12
	Bankenbranche.....	16
	Rohstoffbranche	17
	Pharma- und Medtechbranche.....	18
	Baubranche	19
	Audit-Branche	20
	Nahrungsmittel.....	21
	Chemie	22
	Industrie.....	23
	Verkehr & Logistik	24
	Telekom	25
2.3	Impact auf die Unternehmensreputation	26
3	Krisenmanagement der Unternehmen.....	28
3.1	Kommunikations- und Krisenmassnahmen.....	28
3.2	Statistisches Modell: Einflussfaktoren	29
3.3	Krisenmanagement - Fallbeispiele	32
	Sonova – Vorwurf Insiderhandel (2011)	32
	LafargeHolcim – Syrien-Affäre (2016).....	33
	Novartis – Beziehungen zu Trump Anwalt Cohen (2018)	34
	UBS – Trading Skandal London (2011)	35
	Coop – Pferdefleischskandal (2013)	36
4	Fazit – Zentrale Erkenntnisse Inhaltsanalyse.....	37

TEIL B: Befragung: Compliance-Management vor, in und nach der Krise

5	Umfrage bei Unternehmen mittels Fragebogen	40
6	Strafrechtliche Verantwortlichkeit des Unternehmens und Selbstanzeigen	42
6.1	Ausgangslage bei Selbstanzeigen	43
6.2	Die Strafbefehle und die Deals der BA gestützt auf Art. 102 StGB	46

6.3	Das Selbstverständnis der Bundesanwaltschaft	48
6.4	Die BA als Standard Setter.....	51
7	Selbstanzeigen	54
8	Die Interviews	56
8.1	Ziel und Vorgehen – Auswahl der Fälle.....	56
8.2	Zugrundliegende Sachverhalte und ihre Medienresonanz	57
	Unternehmen, die reagiert haben und die diskret behandelt werden möchten	57
	Unternehmen, die bekannt gaben, dass sie nicht Stellung nehmen und keine Fragen beantworten wollen.....	57
9	Auswertung Antworten (Fälle 1 und 2) aggregiert.....	62
9.1	Allgemein	62
9.2	Konkret zu Compliance	64
10	Schlussfolgerungen.....	65
TEIL C: Empfehlungen		
11	Zentrale Erkenntnisse für Unternehmen	66
ANHANG		
	Literaturverzeichnis.....	68
	Fälle 2008-2018.....	70
	Die Autoren der Studie	75

EINLEITUNG

Im Dezember 2015 reichte das Unternehmen KBA-NotaSys SA bei der schweizerischen Bundesanwaltschaft wegen einem Korruptionsfall Selbstanzeige ein. Diese Selbstanzeige hatte Strafmilderung zur Folge und hat – nicht zuletzt auch durch die Einrichtung des Integrity Funds – den Reputationsschaden für die KBA-NotaSys und das Mutterhaus König & Bauer in engen Grenzen gehalten. Die Fragen, die sich hier stellen: Ist das der Normalfall, wie Unternehmen mit solchen Krisen umgehen? Ist die Unternehmenswelt generell durch einen proaktiven Umgang mit Compliance-Krisen geprägt oder handelt es sich hier um einen Einzelfall, um eine Best-Practice, die zeigt, wie Reputationsschäden in Krisen erfolgreich abgewendet werden können?

Dieser Frage ging das folgende Forschungsprojekt nach. Das Forschungsprojekt untersuchte mittels einer Inhaltsanalyse der Berichterstattung von Schweizer Leitmedien im Zeitraum 2008-2018 über 300 Compliance-Krisen von Schweizer Unternehmen sowie die Effekte der Krise und des Krisenmanagements auf die Reputation der Unternehmen. Zudem wurden bei ausgewählten Betroffenen Vertiefungsinterviews durchgeführt, um auch der Perspektive der Unternehmen Gewicht zu schenken.

Die Analyse gibt Antwort auf die Frage, inwiefern ein aktives und transparentes Handeln in der Krise dazu beiträgt, Reputationsschäden vom Unternehmen abzuhalten. Das Projekt setzte sich zum Ziel, Unternehmen und Wirtschaft mit Wissen und konkreten Handlungsanleitungen zu versorgen, die helfen sollen, Krisen erfolgreicher zu managen.

Im Zentrum der Studie standen folgende Fragestellungen:

- Welche Bedeutung haben Compliance-Krisen in der Schweizer Medienöffentlichkeit im Zeitraum 2008-2018 und wie verändert sich diese Bedeutung über die Zeit?
- Welche Branchen sind vor allem von den Krisen betroffen und welche Unterschiede lassen sich in der Berichterstattung zu den einzelnen Sektoren finden?
- Welche Effekte haben Compliance-Krisen auf die Reputation der Unternehmen?
- Wie agieren Unternehmen im Zusammenhang mit Compliance-Krisen in der Öffentlichkeit? Welche Art von Kommunikation betreiben sie und welche Entscheidungen kommunizieren sie im Rahmen ihres Krisenmanagements?
- Inwieweit ist eine konsequente Umsetzung der Compliance sowie ein beherztes Durchgreifen in der Krise (Personelle Konsequenzen, Selbstanzeigen etc.) geeignet, Reputationsschaden abzuhalten?
- Wie wirkt sich das Kommunikationsmanagement auf die Krisenwahrnehmung aus? Zahlt sich eine offene und aktive Kommunikation im Vergleich zu einer intransparenten und reaktiven Kommunikation aus?
- Inwieweit werden als Folge der Unternehmenskrise Massnahmen zur Verbesserung der Compliance umgesetzt und welche Wirkung wird dadurch erzielt? Üben z.B. Implementierung oder Überarbeitung von Compliance-Standards einen reputationsstützenden Effekt aus?

Der Bericht ist in drei Teile gegliedert. In einem *ersten Teil* werden die Resultate der Medieninhaltsanalyse präsentiert. Die Analyse zeigt auf, mit welcher Art von Compliance-Krisen die Schweizer Wirtschaft in den Medien im Zeitraum 2008-2018 konfrontiert war. Die Ausführungen geben Auskunft zu den Themenbereichen und den betroffenen Branchen, dem grundlegenden Krisen-Management der Unternehmen und zum Effekt dieser Fälle auf die Reputation (Teil A). In einem *zweiten Teil* kommen die Unternehmen zu Wort; es werden die zentralen Befunde der Vertiefungsinterviews vorgestellt (Teil B). In einem abschliessenden *dritten Teil* werden auf der Basis der zentralen Erkenntnisse der Studie praxisrelevante Handlungsempfehlungen formuliert, die einen erfolgreichen Umgang mit Compliance-Krisen erläutern sollen (Teil C).

1 Reputation und Compliance-Krisen

1.1 Reputation als zentrales Gut unternehmerischen Handelns

Reputation ist das zentrale Gut, das im Kontext von Krisen verteidigt werden muss. Denn aus gravierenden Reputationsverlusten resultieren nicht nur regelhaft betriebswirtschaftliche Nachteile, sondern auch eine Reduktion von Handlungsspielräumen (vgl. dazu Coombs 2015). Unter Reputation versteht man gemeinhin den Ruf, den ein Akteur oder ein Unternehmen bei seinen Stakeholdern genießt. Reputation ist dadurch gekennzeichnet, dass Informationen zur Vertrauenswürdigkeit oder (im negativen Fall) Misstrauenswürdigkeit in öffentlichen Netzwerken relevanter Bezugsgruppen zirkulieren (Eisenegger 2015, Eisenegger & Schranz 2015). Nicht nur die Wirtschaftswissenschaften und die Kommunikationsforschung, sondern auch die Management- und Marketingliteratur haben eine Vielzahl von Studien hervorgebracht, welche die positiven Effekte der Reputation für Unternehmen betont (Deephouse 2000; Sabate & Puente 2003, Schwaiger & Rathiel 2014). Reputation wird dabei oftmals als Basisressource betrachtet, welche – neben den materiellen Ressourcen (wie Kapital) und den personellen Ressourcen – den Mehrwert des Unternehmens über einen Wettbewerbsvorteil entscheidend beeinflussen kann (Eberl & Schwaiger 2005, Schwalbach 2015). Raithel & Schwaiger (2014) konnten beispielsweise durch einen Vergleich von Reputationswerten und Aktienkursen in Deutschland zeigen, dass sich ein Portfolio mit überdurchschnittlich gut reputierten Unternehmen in einem Zeitraum besser entwickelt als der Kurs dieser DAX-Unternehmen. Die Forschung zur Bedeutung der Reputation für die Wertschöpfung von Unternehmen geht aber über Performance und Aktienkurse hinaus. Studien haben beispielsweise gezeigt, dass Reputation ein wesentlicher Faktor bei der Konsumentenbindung sein kann (Pfister & Schwaiger 2016) und eine bedeutende Rolle spielt bei der Mitarbeiterzufriedenheit und der Loyalität der Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber (Shirin & Kleyn 2017). Und auch die Analysten haben mehr Vertrauen in Informationen von gut reputierten Unternehmen als umgekehrt (Gabbioneta et al. 2007).

1.2 Compliance-Krisen und Krisenmanagement

Reputations-Management gewinnt im Krisenkontext an Bedeutung. Denn aus gravierenden Reputationsverlusten resultieren nicht nur regelhaft betriebswirtschaftliche Nachteile, sondern auch eine Reduktion von Handlungsspielräumen (vgl. dazu Coombs 2015). Auch die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenbeziehungen können leiden. Zudem erhöht eine negative Reputation tendenziell die Regulierungsbereitschaft der politischen Behörden, gesetzgeberisch tätig zu werden. Die Bankenwelt musste das nach der Finanzkrise ab dem Jahr 2008 leidvoll erfahren (Vogler & Gisler 2016). Die Reputation und die darin eingeschlossene Integritätswahrnehmung eines Unternehmens sind also zentral, um ökonomisch erfolgreich und gesellschaftlich akzeptiert zu sein. Dieses Gut gilt es vor und während Krisen mit einem adäquaten Compliance-, Krisen- und Kommunikations-Management zu schützen.

Compliance-Krisen

Wir definieren Unternehmenskrisen dann als Compliance-Krisen, wenn in der Medienöffentlichkeit das Verhalten von Unternehmen in Bezug auf interne Standards, Branchenrichtlinien und/oder gesetzliche Leitplanken oder gesellschaftliche Werte problematisiert wird und dadurch der Reaktionsdruck auf das Unternehmen vergrößert wird. Inwieweit sich eine Compliance-Krise zu einer

Reputationskrise auswächst, ist wiederum zentral von den Compliance-, Krisen- oder Kommunikations-Management-Strategien des Unternehmens abhängig. Ein vorbildliches Compliance-Management vor und in der Krise kann ebenso Schaden abhalten wie ein adäquates Durchgreifen sowie eine aktive und transparente Kommunikation während der Krise. Ein nicht adäquates Verhalten zieht dagegen regelhaft gravierenden Reputationsschaden nach sich.

Compliance-Krisen können grundsätzlich einen exogenen oder einen endogenen Charakter haben (vgl. Abb. 1). D.h. dass die Krise von aussen an das Unternehmen herangetragen wird oder die Krise durch das Handeln oder die Kommunikation des Unternehmens selbst ins Rollen gebracht wird (z.B. aufgrund neuer Transparenzvorschriften der Börse, etc.). D.h. dass das Schlüsselereignis durch das Unternehmen selbst initiiert wird und/oder dem Unternehmen durch Dritte aufgedrängt wird. Exo-

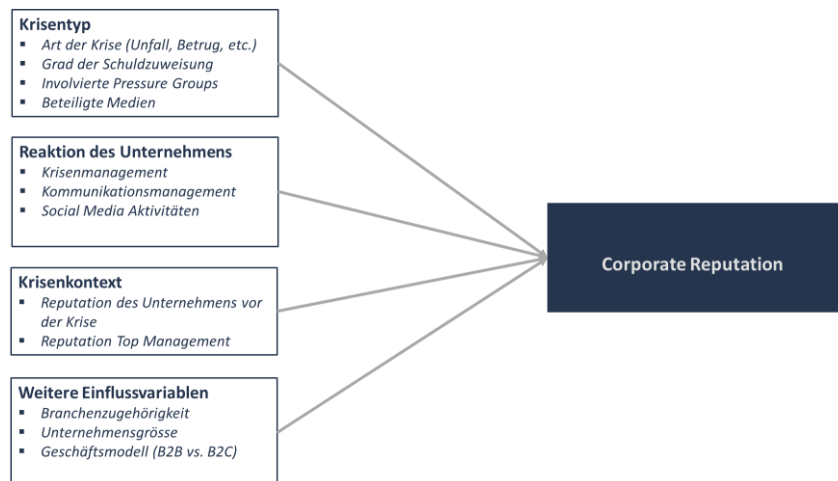


Abbildung 1- Einflussfaktoren auf die Corporate Reputation in Krisen

gene Krisen sind potentiell die gefährlicheren Krisen. Die Planbarkeit von endogenen Krisen ist eher gegeben.

Ein zweiter wichtiger Aspekt bei der Betrachtung von Krisen ist das konkrete Krisenmanagement der Unternehmen und seinen Krisenreaktionsmassnahmen. Unter Krisenreaktionsmassnahmen des Unternehmens verstehen wir sowohl konkrete Handlungen des Unternehmens als auch kommunikative Massnahmen: «Crisis response strategies represent the words and actions managers employ in dealing with crises.» (Coombs, 2007).

Krisenreaktionsmassnahmen sind wichtig, um die Wahrnehmung der Stakeholder zu beeinflussen. Sie können nicht nur konkrete Handlungen enthalten, sondern tragen auch massgeblich dazu bei, wie die Krisensituation gedeutet wird. Denn eine Krise hat auch einen wichtigen konstruktivistischen Aspekt: Krisen werden erst zu Krisen, weil Stakeholder von einer Unternehmenskrise reden. Grosse Bekanntheit für das Krisenmanagement von Unternehmen hat in Literatur und Praxis die «Stealing-Thunder-Strategie» erzielt. Diese Strategie empfiehlt den Krisenmanagern durch eine frühzeitige eigene Offenlegung einer Krise, der Kritik von möglichen Drittakteuren die Spitze zu brechen (Seeger 2006). Die Krise wird nicht dementiert, sondern sie wird aktiv kommuniziert und mit entsprechend Aktivitäten unterlegt. «When an organization steals thunder, it breaks the news about its own crisis before the crisis is discovered by the media or other interested parties» (Arpan & Roskos-Ewoldsen 2005: 1). Krisenmanager, die eine Stealing-Thunder Strategie verfolgen und den Medien transparent Informationen liefern, sind in der Öffentlichkeit weniger undifferenzierten Anschuldigungen ausgesetzt. Je mehr Informationen aktiv offengelegt werden, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass konfliktiveres Material von Drittakteuren bzw. Spekulationen die News-Stories prägen (Arpan & Pompper 2003). Die Berichterstattung über Fälle mit einer Stealing-Thunder-Strategie fällt weniger umfangreich aus als bei Fällen mit einer Thunder-Strategie (Wigley 2011, Zhou & Shin 2017).

Es gibt vor allem drei Punkte, die im ersten Moment gegen eine Stealing-Thunder-Strategie sprechen: erstens die Angst vor juristischen Folgen, zweitens das Problem die Situation noch nicht richtig erfasst zu haben, und drittens die Notwendigkeit zuerst eine konsistente Kommunikationsstrategie zu entwerfen. Zudem gibt es auch bzgl. der Medien einige Vorbehalte. Journalisten und Medien könnten misstrauisch werden, wenn ein Unternehmen derart offen und transparent mit Informationen umgeht. Sie könnten erst recht ihre Recherche-Ressourcen intensivieren (Arpan & Pompper 2003).

Es wäre allerdings naiv zu glauben, dass Effekte auf die Reputation der Unternehmen einzig auf die Reaktion der Unternehmen zurückgeführt werden können. Es gibt Situationen, in denen das Unternehmen vieles richtig macht, aber trotzdem unter der Skandalisierung der Medien zu leiden hat. Auf diesen Punkt haben Studien aufmerksam gemacht, welche den Kontext einer solchen Krisensituation genauer analysierten. Zentrale Erkenntnisse dieser Forschung: Bei Sektoren mit einer schlechten Reputation, die bereits viele solche Krisen zu verzeichnen hatten, ist der Negativimpact tendenziell negativer als bei Sektoren, die über eine intakte Reputation verfügen.

1.3 Rolle der Medien bei Compliance-Krisen

Für die Erklärung zur Entstehung von Reputation haben in den letzten Jahrzehnten insbesondere Medien stark an Bedeutung gewonnen (Eisenegger, Schranz & Schneider 2010). Die Kommunikationsforschung hat unter dem Etikett der zunehmenden Medialisierung moderner Gesellschaften die Bedeutung von Newsmedien für den Prozess der Reputationskonstitution herausgearbeitet (Deephouse 2000, Eisenegger 2005, Meijer & Kleinnijenhuis 2006, Einwiller et al. 2010). Im Zuge der zunehmenden Medialisierung des Alltags, wird das Bild von einem Unternehmen, das die Menschen aus der direkten Interaktion mit diesem Objekt generieren, herausgefordert durch die Perspektive der Medien. Das gilt ganz besonders dann, wenn die Menschen über wenig eigene Erfahrung zu den jeweiligen Unternehmen verfügen (Einwiller et al. 2010). Entsprechend spielt die Form der medienöffentlichen Thematisierung eine zentrale Rolle (Schultz, Utz & Göritz 2011). Medien sind im Krisenfall zentrale Informationsquellen, deren Framing das Urteil der Stakeholder beeinflusst (An, Gower & Ho Cho 2011): «The public perceives not the objective fact of a crisis event, but the fact constructed by the media or news releases from the party in crisis» (Cho 2006: 420). Zudem sind Medien im Krisenkontext wichtige Kommunikationskanäle für Organisationen, um auf die jeweilige Krise zu reagieren und auf die Sichtweise relevanter Stakeholder einzuwirken (Seeger 2003, Veil 2010). In der medienöffentlichen Kommunikation spiegelt sich auch das konkrete Verhalten des Unternehmens während der Krise, nicht zuletzt aufgrund der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen selber: Es wird ersichtlich, welche Massnahmen getroffen werden (z.B. Umsetzung personeller Konsequenzen, Selbstanzeigen) oder wie in der Krise kommuniziert wird (aktiv, transparent versus reaktiv, intransparent) und wie die Öffentlichkeit auf diese Massnahmen reagiert.

1.4 Eckdaten der Studie

Vorliegende Studie hat die Effekte von Compliance-Krisen auf die Reputation von Unternehmen im Zeitraum 2008-2018 detailliert untersucht. Dazu wurde die Medienberichterstattung zu den wichtigsten schweizerischen Unternehmen systematisch nach Krisenereignissen durchsucht. Daraus entstand eine Datenbank von Unternehmenskrisen mit über 600 Fällen, die eine Vielzahl von unterschiedlichen Krisentypen sammelte (u.a. ökonomische Krisen, Management-Krisen, Compliance-Krisen). Es wurden schliesslich die 308 Krisen mit Bezug zur Compliance für eine vertiefte Analyse ausgewählt (ausgeschlossen wurden z.B. Unfälle oder Performance-Krisen).

Branchen / Unternehmen (88)

Audit	Ernst&Young, KPMG, Price Waterhouse Coopers
Banken	UBS, Credit Suisse, ZKB, Bank Coop / Cler, Julius Bär, Postfinance, Raiffeisen, Valiant
Baubranche	Allreal, Arbonia Forster Group, Geberit, LafargeHolcim, Implenla, Sika
Chemie	Clariant, Syngenta, Lonza
Detailhandel	Coop, Migros, Manor, Dufry
Dienstleistungen	Adecco, SGS, Logitech
Life Science	Actelion, Nobel Biocare, Galenica, Givaudan, Novartis, Roche, Sonova

Energie	Alpiq, Axpo, BKW
Industrie	ABB, Georg Fischer, OC Oerlikon, Rieter, Schindler, Sulzer
Krankenkassen	Concordia, CSS, Groupe Mutuel, Helsana, KPT, Sanitas, Swica, Visana
Nahrung	Barry Callebaut, Lindt & Sprüngli, Nestlé
Luxusgüter	Richemont, Rolex, Swatch
Medien	Edipresse, Publigroupe, Ringier, SRG, Tamedia, NZZ Mediengruppe
Rohstoffbranche	Glencore, Gunvor, Mercuria, Trafigura, Xstrata (bis 2013), Vitol
Telekom	cablecom / upc, Orange / Salt, Sunrise, Swisscom
Verkehr & Logistik	Post, SBB, Kühne & Nagel, Swiss
Versicherer	Axa, Baloise, Helvetia, Mobiliar, Nationale Suisse (bis 2014), Swiss Life, Swiss Re, Vaudoise, Zürich

Wir verwenden im Zusammenhang mit der Untersuchung der Reputationsrisiken von Unternehmen einen weiten Compliance-Begriff. Wir verstehen Compliance nicht im engen Sinne der Einhaltung von Gesetzen, sondern erweitert als Beachtung und Einhaltung von formellen und informellen gesellschaftlichen Regeln, die in den Medien problematisiert werden. Dabei sind thematisierte Rechtsfälle zentral, gleichzeitig aber auch die mediale Skandalisierung von Unternehmen, die stärker auf moralischen Verstössen basieren. So können gewisse Handlungen von Unternehmen zwar «compliant» im engeren Sinne sein (legal), aber «non-compliant» mit Bezug auf ein erweitertes Regelumfeld (legalistisch).

In dem Masse, wie die Reputation für Unternehmen wichtiger wird, ist eine zu enge Auslegeordnung des Compliance-Managements nicht zielführend und würde ein ungenügendes Risiko- und Reputationsmanagement zur Folge haben. Trotz Einhaltung von legalen Standards ist man der medialen Empörung und somit Risiken ausgesetzt, die nicht nur eine Bedrohung für die eigene Reputation, sondern auch von materiellen Unternehmenswerten darstellen. „Unter dem Begriff „Compliance“ werden im Allgemeinen Strategien verstanden für das ordnungsgemäße Verhalten im Einklang mit geltenden Spielregeln („to comply with“ heisst erfüllen, einhalten). Es geht aber nicht nur um die Befolgung von aktuell geltenden Gesetzen, sondern auch um die bewusste und gewollte Einhaltung von Regeln im weitesten Sinne. Compliance stellt heute ein unerlässliches Hilfsmittel der Führungskontrolle dar. Darüber hinaus enthält der Begriff auch eine bedeutsame ethische Dimension, die stark geprägt ist durch Wertvorstellungen in Gesellschaft und Politik und die damit auch einem Wandel unterliegt. Somit bedeutet Compliance nicht nur eine fallweise Betrachtung und Entscheidung „post festum“, sondern ebenso eine proaktive, grundsätzliche und ganzheitliche Auseinandersetzung.“ (Roth 2000, S.1).

Bereich	Semantik in den Medien	Ausgewählte Beispiele
Bestechung & Schmier-Gelder / Insiderhandel	Korruption, Bestechung, Schmiergelder, Veruntreuung, Insiderhandel	Diverse Korruptionsfälle; Bsp. ABB Korruptionsskandal in Südkorea (2017), Glencore – Gertler Affäre (2017), Petrobras Affäre in Brasilien (2015), Sonova – Insiderhandel (2011)
Preisabsprachen & Markmanipulationen	Preisabsprachen, Manipulation von Marktmechanismen	Banken - Libor Manipulation (2011-2017), Devisenmanipulation (2013-2018), Novartis – Diovan Studie in Japan (2013/2014), Implenla – Weko Untersuchung Preisabsprachen (2009)
Geldwäscherei	Geldwäscherei	Danske Geldwäscherei Fall (2018), Geldwäscherei Fall Florian Homm (2015), Mubarak-Gelder (2012/2013)
Publizitätsrichtlinien - Börse	Verstöße gegen Richtlinien der Börse	Clariant – Ermittlung Börsenaufsicht (2018), Credit Suisse: SIX Untersuchung - Offenlegungsvorschriften (2011)
Tax compliance	Steuerhinterziehung	Steuerhinterziehungsfälle (Bsp. Rechtsstreit der Banken mit Steuerbehörden der USA, Deutschland, Frankreich)
Schadersatzforderungen Produkte	Täuschung, Falschinformationen	UBS: Swatch Klage Geldanlagen (2010-2015), Credit Suisse: Klage ST Microelectronics wegen «Ramsch»-Hypothecken (2009-2011)
Menschenrechte & Ökologie	Menschenrechtsverletzungen, Umwelt-Schäden	Arbeitsbedingungen / Umweltvergehen. Bsp. Lonza Quecksilberproblematik Oberwallis (2014), Glencore – Sambia / Asthma-Tote (2012)

Abbildung 2: Kategorien der ausgewählten Compliance-Fälle

Die Untersuchung eruierte für den definierten Untersuchungszeitraum 308 Fälle, die sich thematisch zu sieben unterschiedlichen Compliance-Kategorien zuteilen lassen (vgl. Abb. 2). Für die Zuteilung war die Semantik der Medien ausschlaggebend, nicht der formal-juristische Sachverhalt.

Jeder dieser 308 Compliance-Fälle wurde einer Medieninhaltsanalyse unterzogen, um einerseits die Anzahl der Medienbeiträge, die Zeitdauer der Berichterstattung und die beteiligten Medientypen festzuhalten (Tagesmedien, Boulevardmedien, Wirtschaftsmedien, Wochen- und Sonntagsmedien). Zudem wurden zu jedem Fall spezifische Kennzahlen über eine manuelle Inhaltsanalyse der Medienbeiträge eruiert:

Kennzahlen zu den Medien: Tonalität (Bewertung der Unternehmen in der Berichterstattung), Berichterstattungsstil (moralisierend versus deskriptive Berichterstattung), Personalisierungsgrad der Berichterstattung, Auslöser der Berichterstattung (Medienrecherche versus Drittakteure).

Kennzahlen zum Krisenmanagement der Unternehmen: Kommunikationsverhalten (aktives versus passives Verhalten), konkrete Massnahmen: Entschuldigung, Anordnung von Untersuchungen, Anpassung der Compliance-Richtlinien, Entlassung von Mitarbeiter, Entschädigungszahlungen.

Reputationsmessung

Die Reputationsmessung basiert nicht auf einer automatisierten Sentiment-Analyse, sondern auf der Lektüre und manuellen Codierung sämtlicher für die Analyse potentiell relevanter Medienartikel durch ausgebildete Kommunikationsforscher. Intersubjektivierungstests gewährleisten einen einheitlichen Codierungsprozess. Die Berichterstattungsdaten werden mittels des von commsLAB AG und dem fög entwickelten Sedimented Reputation Index® (SRI®) verrechnet. Der SRI® dient der Modellierung der historisch gewachsenen, im öffentlichen Gedächtnis verankerten Reputation und erlaubt damit die Darstellung von langfristigen, sedimentierten Entwicklungen. Der SRI® generiert sich aus der Verrechnung der relevanten Medienresonanz mit den jeweiligen Bewertungseffekten. Die SRI®-Verrechnung erfolgt über die Zeit und berücksichtigt – auf Tages- oder Wochenbasis – die Werte der Vorperioden jeweils unter Einschluss einer Vergessensrate. Der SRI® ist eingepasst in eine Skala von +100 (ausschliesslich positive Resonanz) bis –100 (ausschliesslich negative Resonanz).

Die Fälle wurden in 15 Schweizer Leitmedien untersucht. Dabei wurde ein repräsentativer Mix von Tages- und Qualitätsmedien, Boulevard- und Gratismedien, Wirtschaftsmedien und Wochenmedien berücksichtigt. Für die 308 ausgewählten Fälle im Zeitraum 2008-2018 resultierten 6'913 Medienbeiträge.

Mediensample (15)

Boulevard & Gratis	Blick, Le Matin, Le Matin Dimance, Sonntagsblick, 20 Minuten
Tagesmedien	Neue Zürcher Zeitung, Tages Anzeiger, Le Temps
Wirtschaftsmedien	Bilanz, Finanz und Wirtschaft, Handelszeitung
Wochenmedien	Sonntagszeitung, NZZ am Sonntag, Weltwoche, Wochenzeitung

2 Compliance-Krisen in der Medienberichterstattung 2008-2018

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Zunächst wird gezeigt, wie sich die Anzahl der Compliance-Krisen in den Medien über die Zeit entwickelt hat (2.1), welche Branchen mit welchen Themen davon betroffen waren (2.2) und welchen Impact diese Berichterstattung auf die Unternehmen hatte (2.3).

2.1 Thematisierungsverlauf 2008-2018

Über alle Branchen und Unternehmen hinweg zeigt die Analyse, dass in jedem der Untersuchungsjahr im Zeitraum 2008-2018 eine Vielzahl von Compliance-Fällen in den Medien zum Thema gemacht wurden (vgl. Abb.3). D.h., Compliance-Krisen bilden einen festen Bestandteil der Unternehmensberichterstattung. Die Entwicklung über die Zeit zeigt aber keine lineare Entwicklung, sondern ein diskontinuierliches Muster. Ein wichtiger Hinweis darauf, dass es möglicherweise historische Phasen der Entwicklung gibt, in denen Compliance-Fälle eine überdurchschnittliche Bedeutung in der Medienberichterstattung über die Unternehmen spielten. Im Durchschnitt über alle Untersuchungsjahre hinweg beträgt der Anteil der Compliance-Fälle (Anzahl Medienbeiträge) an der kompletten Medienberichterstattung über die Unternehmen 6.5%. In den intensivsten Phasen ist der Wert auf über 11% gestiegen (2012, 2014, 2018). D.h., dass in diesen Jahren rund jeder zehnte Beitrag, der zu den Unternehmen in den Medien veröffentlicht wurde, ein Compliance-Problem als Aufhänger der Berichterstattung hatte.

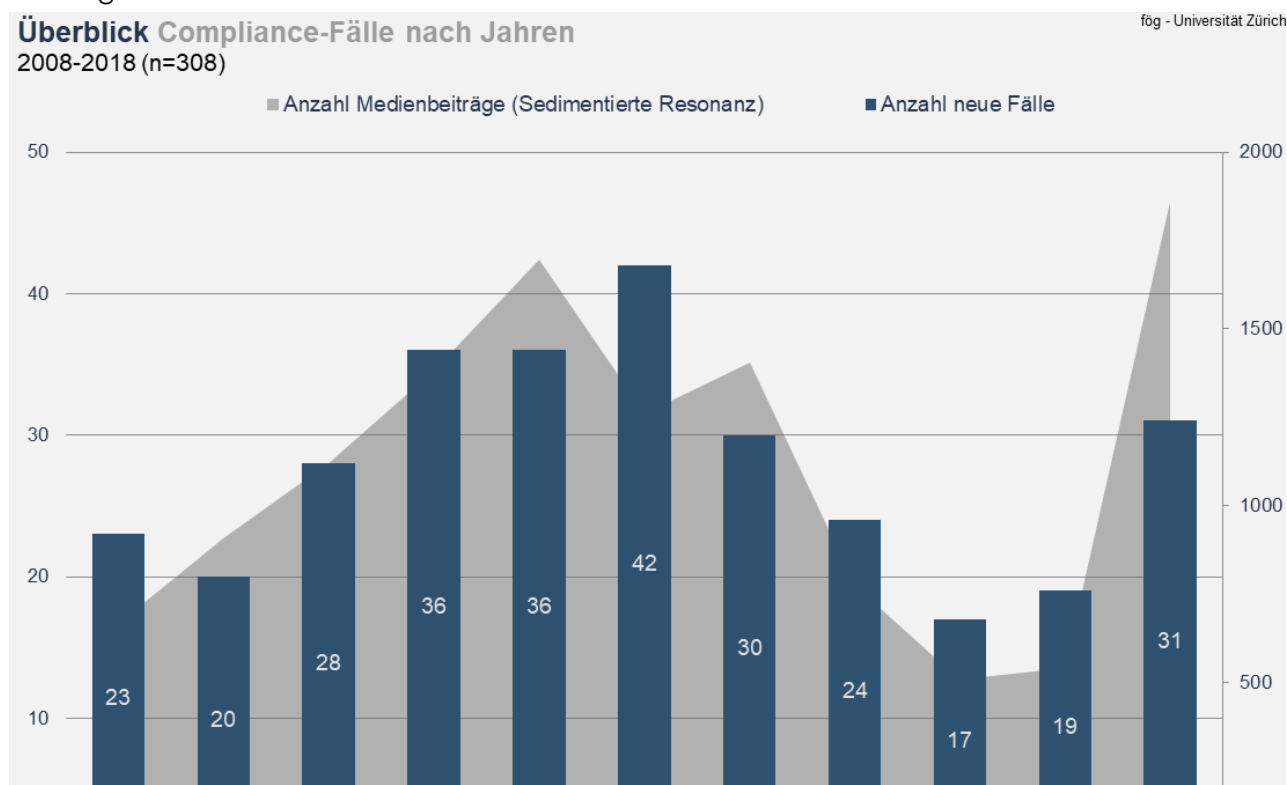


Abbildung 3: Thematisierungsverlauf Compliance-Krisen– Die blauen Säulen zeigen die Anzahl neuer Fälle pro Jahr. Die graue Fläche zeigt das Medienberichtsvolumen über die Zeit (Anzahl Beiträge).

Es gibt zwei Phasen in der Berichterstattung über die Zeit: Eine erste Intensivierung der Berichterstattung über Compliance findet im Nachfeld der Wirtschafts- und Finanzkrise im Zeitraum 2008-2014 statt. Insbesondere Schadenersatzforderungen im Zusammenhang mit Finanzprodukten der

Schweizer Grossbanken («Ramsch»-Hypothesen) treiben die Thematisierung in dieser Periode an. Parallel zur Finanzmarktkrise wurde ab 2009 die zunächst vor allem durch die UBS befeuerte Steueraffäre Schweiz-USA zu einem zentralen innenpolitischen Ereignis, das bis 2014 wesentlich den öffentlichen Diskurs in der Schweiz prägte und das bereits negative Ansehen der Schweizer Banken weiter kontaminierte. Dies vor allem auch aufgrund der staatspolitischen Dimension, welche die Affäre durch die angestrebte «Globallösung» für den gesamten Finanzplatz erhielt. Nach der UBS, welche mit den USA bereits am 19. August 2009 eine Einigung erzielen konnte, stand nun praktisch der gesamte Finanzplatz unter Generalverdacht, ex-UBS-Kunden angeworben zu haben, um weiterhin unentdeckt nicht deklarierte Gelder verwalten zu können. Die Compliance des Finanzsektors stand folglich unter erhöhter medialer Beobachtung.

Die Folgejahre 2015/2016 sind durch einen markanten Rückgang der Thematisierung von Compliance geprägt, vor allem was das Berichterstattungsvolumen, aber auch die Anzahl der einzelnen Fälle betrifft. Nach dem dominanten Fokus auf die Bankenbranche wird nun die Thematisierung von anderen Sektoren wichtiger.

Seit 2017 steigt die Intensität der Thematisierung von Compliance-Krisen wieder an. Dafür sind vor allem drei Ereignisse verantwortlich:

Die medial breit thematisierten Skandale zur Postauto Subventions-Affäre (2018), die rechtlichen Untersuchungen gegen Raiffeisen und ihr ehemaliges Management (2018) und die Skandalisierung von Novartis wegen ihren Geldzahlungen an Trump-Anwalt Michael Cohen (2018).

Insgesamt variiert die mediale Beachtung von Compliance-Krisen sehr stark (vgl. Abb. 4). D.h., es gibt nur sehr wenige Fälle, die eine nachhaltige und auch intensive Medienberichterstattung nach sich ziehen. Nicht jeder Compliance-Fall exponiert die Unternehmen also

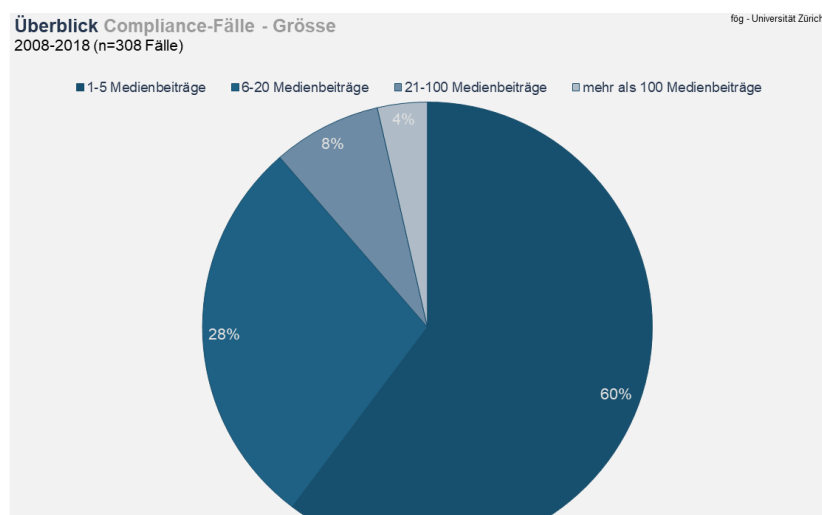


Abbildung 4: Resonanzstärke der Compliance-Fälle (Anzahl publizierte Medienbeiträge).

gleich stark. Es gibt sehr viele kleine Fälle, die nur wenige Medienbeiträge generieren. So liegt der Anteil der Fälle mit 1-5 Medienbeiträgen bei 60%. Rund 88% der Fälle umfassen nicht mehr als 20 Medienbeiträge. Nur bei rund 12% der Fälle registrieren wir eine intensive und nachhaltige Medienberichterstattung, die teilweise zu einer Skandalisierung mit stark negativen Reputationseffekten führte. Insbesondere die Auseinandersetzung der Banken mit ausländischen Steuerbehörden über mögliche Steuerhinterziehungsdelikte hat die Unternehmen stark exponiert. Hier ist das Berichterstattungsvolumen teilweise sehr gross. So hat beispielsweise die Auseinandersetzung der Banken mit den US-Steuerbehörden seit 2008 mehr als 1'500 Medienbeiträge zur Folge gehabt.

2.2 Branchen & Themen im Fokus der Medien

Die untersuchten Compliance-Fälle unterscheiden sich nicht nur sehr stark in Bezug auf ihr Berichterstattungsvolumen in den Medien. Die einzelnen Branchen sind auch unterschiedlich stark exponiert (vgl. Abb. 5). Deutlich am stärksten fokussieren die Schweizer Medien in der jüngeren Vergangenheit auf die Banken (49,8%). Die Hälfte der in den Medien thematisierten Compliance-Fälle betreffen insbesondere die Grossbanken UBS, Credit Suisse und auch Julius Bär. Nimmt man nicht nur die

Fallzahlen, sondern auch das Medienberichterstattungsvolumen zum Massstab fällt dieser Anteil noch deutlich höher aus. Fast acht von zehn Compliance-Thematisierungen betreffen den Bankenbereich.

Stark exponiert sind auch die Rohstoffbranche (11.1%) mit der stetigen Kritik an ihren Menschenrechts- und Umweltstandards im Ausland sowie die Pharmabranche (10.4%). Die Nahrungsmittelindustrie mit dem Unternehmen Nestlé als Hauptexponent, die Baubranche (4.6%) mit ihrem Grossunternehmen Holcim und Imphenia sowie der Audit-Sektor (v.a. KPMG) verzeichnen ebenfalls eine relativ grosse Anzahl an Compliance-Fällen. Am stärksten betroffen sind also Branchen mit globalen Grossunternehmen, die nicht nur weltweit Produkte exportieren, sondern auch Produktionsstandorte im Ausland aufweisen.

Aber auch hier gibt es Ausnahmen von der Regel. Eine vergleichsweise geringe Exponierung weist

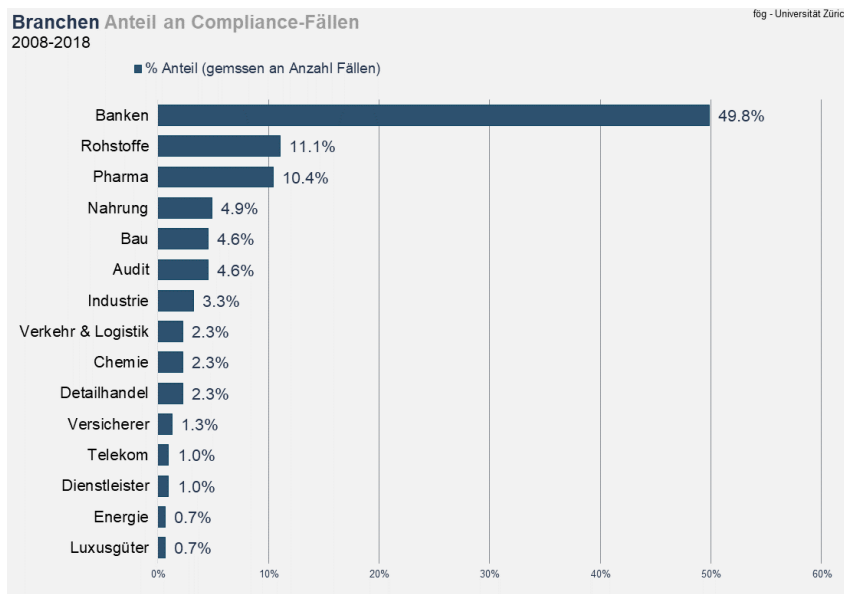


Abbildung 5: Exponierung Branchen - Zeigt die Exponierung der einzelnen Branchen in der Thematisierung (Anzahl Fälle)

der Industrie-Sektor (3.3%) auf. Wenn auch nicht völlig befreit von negativer Medienberichterstattung, ist die Anzahl der Fälle und auch das Berichterstattungsvolumen klein. Hier ist es weitgehend das Unternehmen ABB, das im Zeitraum über die zehn Jahre im Rahmen einiger Korruptions-Fällen problematisiert wurde (Betrugsfall in Südkorea 2017, Schmiergeldzahlungen in Mexiko und Iran 2010). Andere Grossunternehmen aus der Industrie wie Georg Fischer, Schindler und Sulzer sind von dieser Thematik praktisch nicht betroffen, zumindest was die

Exponierung in den Medien angeht.

Auch die Chemiebranche mit war in den letzten zehn Jahren, anders als früher (Deponie-Problematik), vergleichsweise wenig exponiert. Die vorhandene Kritik, die vor allem die Unternehmen Syngenta und Lonza betrifft, ist stark getrieben durch Umwelt- und Gesundheitsthemen, die teilweise über viele Jahre den Gegenstand der Kritik bilden (Lonza – Quecksilbergefahr am Standort Oberwallis 2014-2018, Syngenta – Pestizidproblematik 2008-2018). Noch weniger betroffen sind der Detailhandel mit Migros und Coop (2.3%), der Telekom-Sektor (1%), die Dienstleister (1%) sowie die Energie- und Luxusgüter-Indutrie (beide weniger als 1% der Fälle).

Einen beachtenswerten Spezialfall stellen die Versicherer dar. Obwohl auch hier globale Grossunternehmen wie Axa, Zurich und Swiss Re tätig sind, bleiben sie von der Compliance-Berichterstattung der Medien weitgehend ausgenommen. Sie sind kaum von medial diskutierten Compliance-Fällen betroffen, was sie im Finanzsektor stark von den Grossbanken unterscheidet.

Überblick Themenkategorien
2008-2018 (n=6913 Medienbeiträge)

föG - Universität Zürich

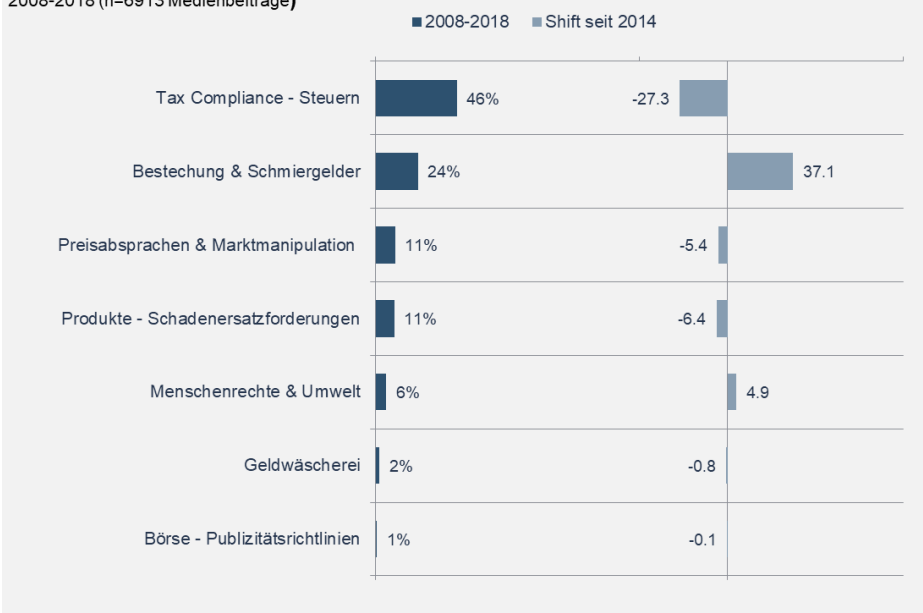


Abbildung 6

Auch der Bereich Verkehr & Logistik (2.3%) mit den staatlichen Grossbetrieben SBB und Post waren jahrelang weitgehend verschont von Skandalisierungen der Medien. Erst in den letzten Jahren hat die Exponierung dieser Branche stark zugenommen. Das ist weitgehend auf die Postauto-Affäre (2018) sowie die Skandalisierung der VR-Präsidentin der SBB im Rahmen der Panama-Papers-Entschüllungen (2017-2018) zurückzuführen.

Die grösste Compliance-Fälle in den Medien 2008-2018

2008

Banken: Steuerkonflikt mit den USA
Banken: Lehman Brothers Klagen
Banken: Auction-Rate-Securities Klagen

2009

Banken: Steuerkonflikt mit den USA
Banken: Lehman Brothers Klagen
Banken: Madoff Betrugsaffäre

2010

Banken: Steuerkonflikt mit den USA
Banken: Steuerkonflikt mit Deutschland
Swisscom: Fastweb - Geldwäscherei

2011

Banken: Steuerkonflikt mit den USA
UBS: Trading Skandal in London
Sonova: Verdacht auf Insiderhandel

2012

Banken: Steuerkonflikt mit den USA
Banken: Libor-Manipulation
UBS: Trading Skandal in London

2013

Banken: Steuerkonflikt mit den USA
Banken: Libor-Manipulation
UBS: Steuerkonflikt mit Frankreich

2014

Banken: Steuerkonflikt mit den USA
UBS: Steuerkonflikt mit Frankreich
UBS: Swatch Klage Geldanlagen

2015

Nestlé: „Bleinandeln“-Prozess in Indien
Banken: Steuerkonflikt mit den USA
Banken: Libor-Manipulation

2016

UBS: Singapur Staatsfonds 1MDB
Rohstoffbranche: Gift-Diesel
Banken: Steuerkonflikt mit den USA

2017

Holcim: Syrien Affäre - Geschäfte mit IS
Raiffeisen-Untersuchung
SBB: Ribar – Panama Papers

2018

Raiffeisen-Untersuchung
Postauto – Subventions Skandal
Novartis: Beziehungen Trump USA

Der thematische Fokus der Fälle hat sich im Untersuchungszeitraum markant verändert (vgl. Abb 6). Dominierten in einer frühen Phase (2008-2013) vor allem Steuerhinterziehungdelikte, hat dieser Bereich trotz noch hängigen Fällen (Bsp. UBS-Prozess in Frankreich) stark an Bedeutung verloren. Das ist auch ein Indiz dafür, dass die Vergangenheitsbewältigung nach der Finanz- und der Wirtschaftskrise von 2008/2009 langsam zu einem Ende kommt. Analog dazu hat die Thematisierung von Produkteschadenersatzforderungen wie im Zusammenhang mit Finanzprodukten («Ramsch»-Hypotheken) stark an Bedeutung verloren. Relativ an Bedeutung gewonnen haben dagegen

Korruptionsfälle mit der Problematisierung von Bestechung und Schmiergeldern sowie die Menschenrechts- und Umweltvergehen von Unternehmen.

Im Folgenden werden die wesentlichsten Thematisierungsdynamiken zu jeder der einzelnen Branchen vertiefend dargestellt.

Bankenbranche

Thematisierungsdynamik

Die Bankenbranche sieht sich sehr ausgeprägt mit Compliance-Fällen konfrontiert. Sowohl was die Anzahl neuer Fälle pro Jahr als auch was das Berichterstattungsvolumen in den Medien angeht. Über den ganzen Untersuchungszeitraum verteilt sind die Banken immer wieder mit neuen Fällen konfrontiert.

Im Nachgang der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009 erhöht sich die Exponierung der Branche bei Compliance-Fällen sukzessive und erreicht einen ersten Höhepunkt 2012-2014. Hier fokussiert fast jeder dritte Medienbeitrag über die Branche einen Compliance-Verstoss. In diesen Jahren verzeichnet die Branche auch die stärksten Negativ-Impact auf die Reputation. Mit der Raiffeisen-Affäre im Jahr 2018 steigt die Beachtung erneut stark an.

Berichterstattungsinhalte

Inhaltlich sind Steuerkonflikte (Vorwurf der Steuerhinterziehung) mit verschiedenen Staaten die zentralen Reputationstreiber für die Branche. Absolut dominant ist hier die Auseinandersetzung mit den USA, aber auch die Konflikte mit Deutschland und Frankreich schlagen jahrelang negativ zu Buche.

Ebenfalls zentral für die Reputationsdynamiken sind die Nachwehen der Finanz- und Wirtschaftskrise im Zusammenhang mit Entschädigungsforderungen für Finanzprodukte (Klagen wegen «Ramsch»-Hypothesen, Madoff-Betrugsaffäre) und verschiedene Manipulationsvorwürfe (Libor, Devisenhandel) mit denen Banken in den Medien konfrontiert werden.

Mit dem UBS-Trading Skandal in London und der Raiffeisen-Affäre gehören auch hausgemachte und stark skandalisierte Ereignisse zu den Reputationstreibern der Branche.

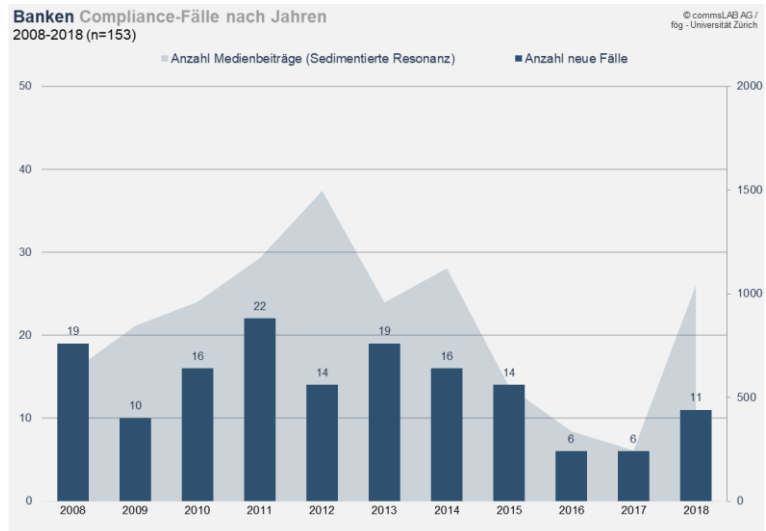


Abbildung 7: Anzahl Compliance-Fälle / Medienbeiträge

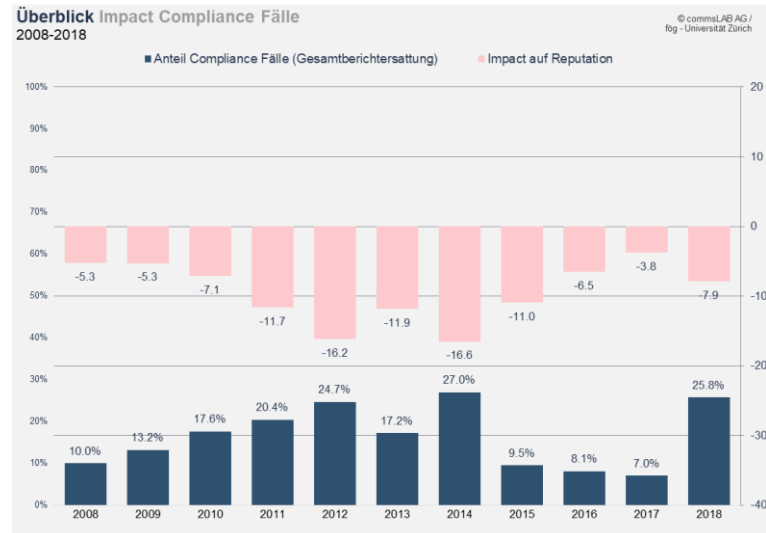


Abbildung 8: Impact auf Reputation

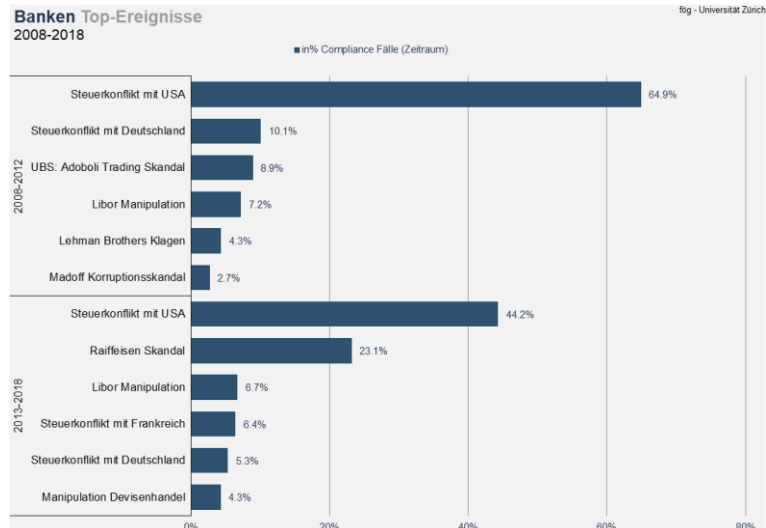


Abbildung 9: Die grössten Compliance-Fälle

Rohstoffbranche

Thematisierungsdynamik

Die Exponierung der Branche bei Compliance-Fällen ist hoch. Ähnlich wie die Banken sieht sich auch die Rohstoffbranche über den ganzen Untersuchungszeitraum kontinuierlich mit Compliance-Fällen in der Medienöffentlichkeit konfrontiert. Seit dem Börsengang von Glencore (2011) hat diese Entwicklung weiter zugenommen.

Die stärksten Einschläge sind in den Jahren 2016-2018 zu verzeichnen. Im Jahr 2018 fokussierte praktisch jeder dritte Medienbeitrag ein Compliance-Verstoss, mit stark negativen Reputationseffekten für die Branche. Eine Eigenheit stellen die starke Präsenz und Kritik von NGOs im medialen Diskurs dar, welche den Druck auf die Branche aufrechterhalten (v.a. kirchliche Organisationen und NGOs im Menschenrechts- und Umweltbereich, wie z.B. Public Eye).

Berichterstattungsinhalte

Viel stärker als bei anderen Branchen steht die Menschenrechts- und Umweltthematik im Fokus der Medienberichterstattung. Diese stark moralisch getriebene Kritik hat in den letzten Jahren sukzessive an Bedeutung gewonnen. So wurde beispielsweise die Branche bzw. einzelne Unternehmen im Zusammenhang mit dem Rohstoffabbau und Menschenrechtsverletzungen in Afrika und Südamerika kritisiert.

Neben dieser, vor allem durch NGOs, aktiv betriebenen Skandalisierung (Bsp. Public Eye Kampagne gegen «Gift-Diesel» im Jahre 2016) stehen periodisch immer auch wieder Korruptionsvorwürfe im Raum. Die Involvierung in die Petrobras Korruptions-Affäre in Brasilien (ab 2016) oder die Gertler-Affäre (2017-2018) sowie die Publikation der «Panama-Papers» (Recherchenetzwerk von Medien) sind die resonanzstärksten Thematisierungen.

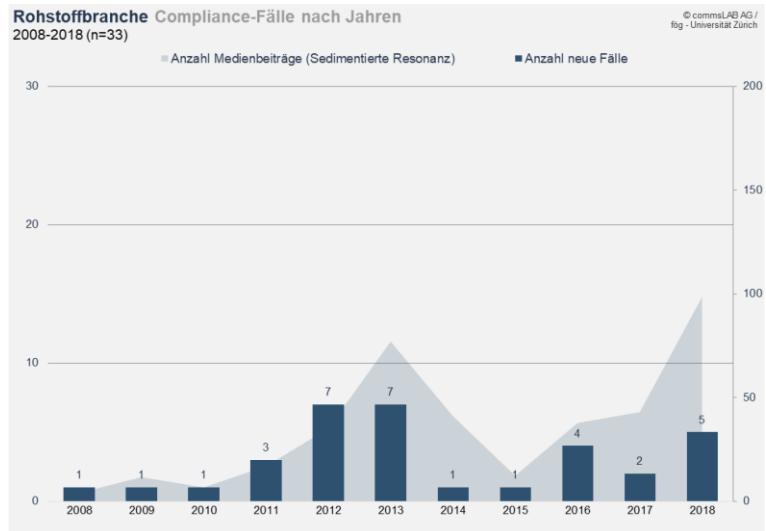


Abbildung 10: Anzahl Compliance-Fälle / Medienbeiträge

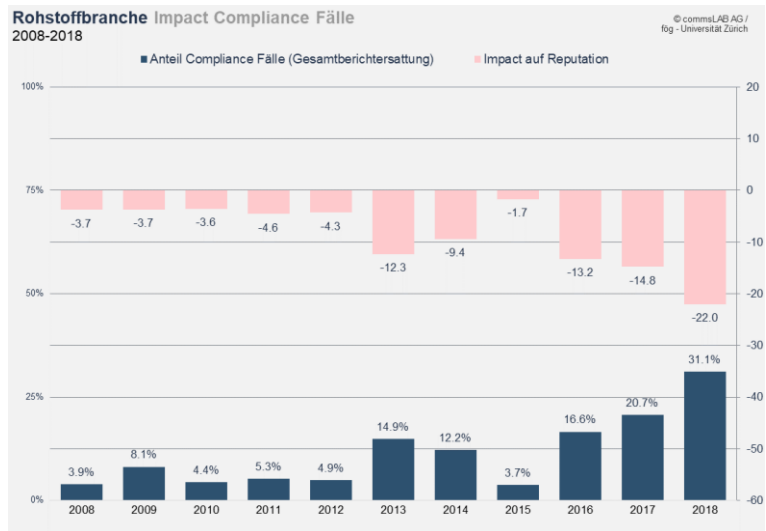


Abbildung 11: Impact auf Reputation

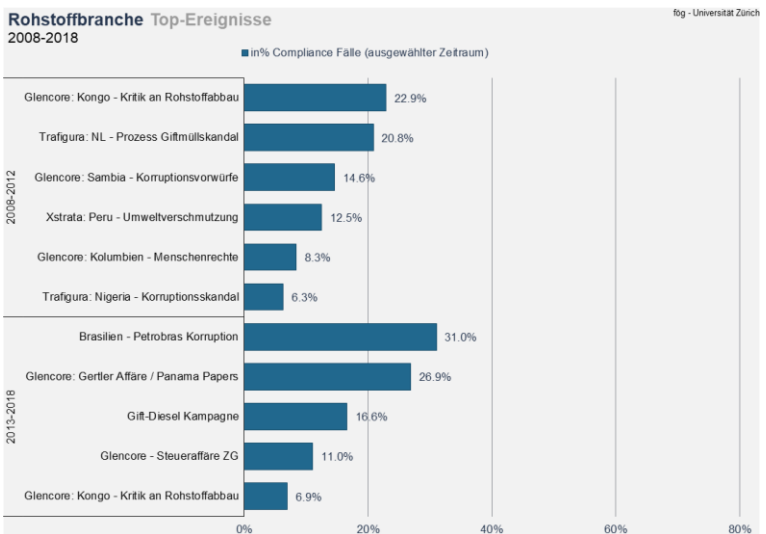


Abbildung 12: Die grössten Compliance-Fälle

Pharma- und Medtechbranche

Thematisierungsdynamik

Die Pharma- und Medtechbranche weist eine starke Exponierung bei Compliance-Fällen auf. Die Intensität der kritischen Berichterstattung ist allerdings rückläufig. Die Branche war vor allem im Zeitraum 2011-2015 relativ stark exponiert.

Der jüngste Anstieg im Jahr 2018 ist vor allem auf die Problematisierung der Beziehungen von Novartis zum damaligen Trump-Anwalt Michael Cohen zurückzuführen. In Bezug auf die Unternehmen gibt es deutliche Unterschiede. Novartis war in der Untersuchungsperiode deutlich stärker exponiert als der Schweizer-Rivale Roche.

Berichterstattungsinhalte

Inhaltlich steht bei dieser Branche die Bestechungs-Thematik im Vordergrund. Viele Fälle problematisieren die Beziehungen der Branche zur Ärzteschaft und die Thematik der Kickback-Zahlungen in verschiedenen Ländern (Klage wegen Kickbacksystem in den USA 2013 und China 2013) Novartis: Bestechungsvorwürfe 2016 in Südkorea; Korruptionsvorwürfe in Griechenland seit 2017).

Zudem wird die Branche gelegentlich auch im Rahmen von Preisab-sprachen (EU-Untersuchung wegen Avastin 2014) und im Zusammen-hang mit gefälschten Forschungsda-ten (Novartis: Vorwurf Fälschung Di-ovan-Daten in Japan 2013) kritisiert. Die resonanzstarke Skandalisierung von Sonova wegen Insiderverdacht im Jahre 2011 stellt eher eine Aus-nahme für die Branche dar.

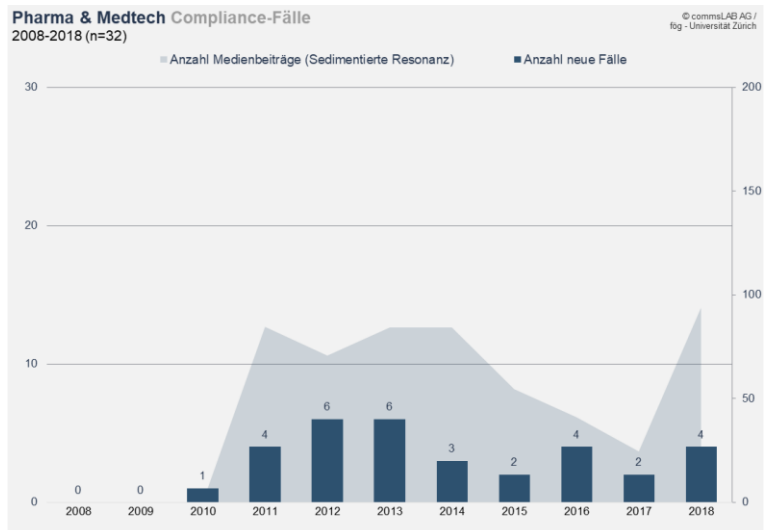


Abbildung 13: Anzahl Compliance-Fälle / Medienbeiträge

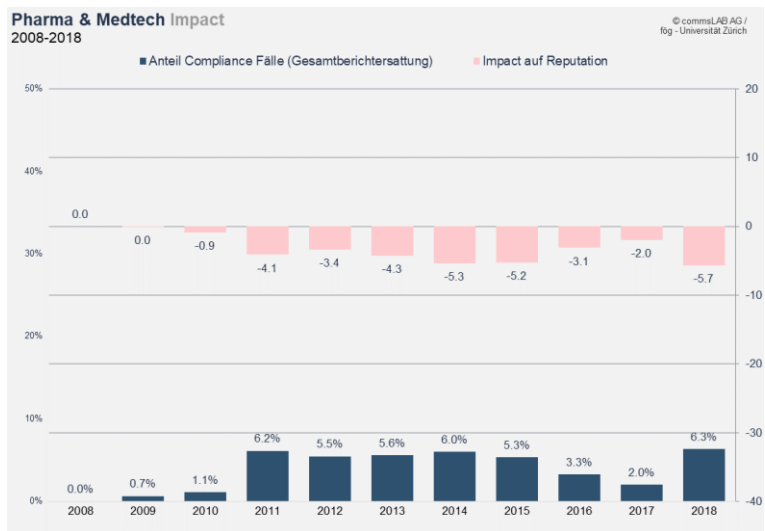


Abbildung 14: Impact auf Reputation

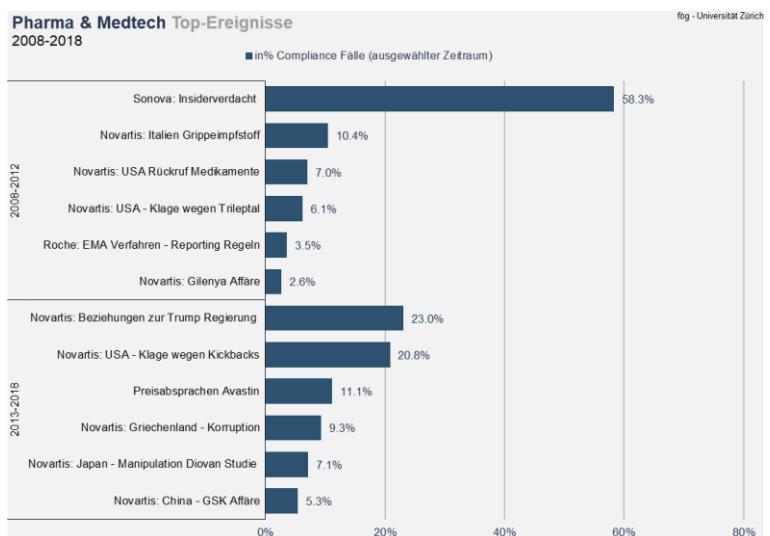


Abbildung 15: Die grössten Compliance-Fälle

Baubranche

Thematisierungsdynamik

Die Baubranche weist eine mittelstarke Exponierung bei Compliance-Fällen auf. Die Exponierung hat dabei eher abgenommen. Der stärkere Negativ-Impact der Branche 2017/2018 ist auf die Skandalisierung von LafargeHolcim wegen Kooperation mit Terrororganisation IS zurückzuführen.

Berichterstattungsinhalte

Inhaltlich stehen bei dieser Branche Preisabsprachen im Fokus der Medienberichterstattung (2009: Implenia Weko-Untersuchung, Holcim Preisabsprach in Brasilien 2012, Implenia Preisabsprachen im Engadin 2012, Geberit Badezimmer-Kartell 2018).

Aufgrund des stärkeren globalen Fokus des Unternehmens, kommen bei LafargeHolcim zusätzlich Menschenrechts- und Umweltthemen dazu: Unter anderem die Kritik an Braunkohle-Produktion (2013), die Kritik an Kooperation mit Terrororganisation IS in Syrien (2016-2019), der Vorwurf der Kinderarbeit in Uganda (2018-2018) und der Vorwurf der Menschenrechtsverletzung in Indien (2018).

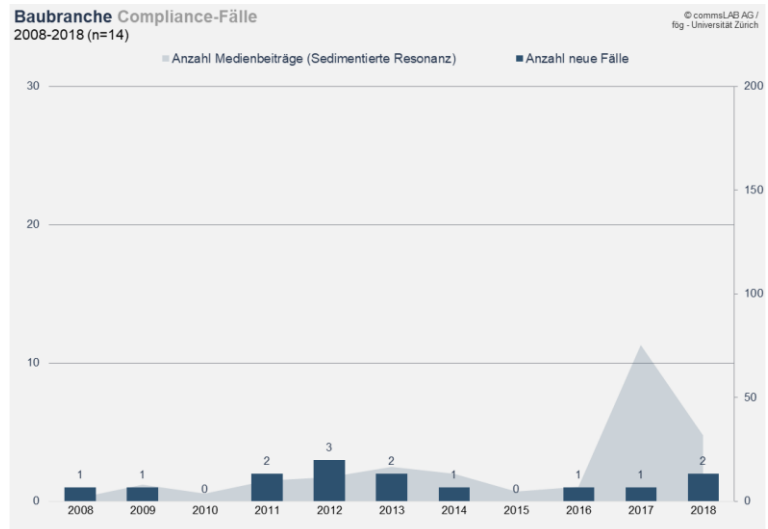


Abbildung 16: Anzahl Compliance-Fälle / Medienbeiträge

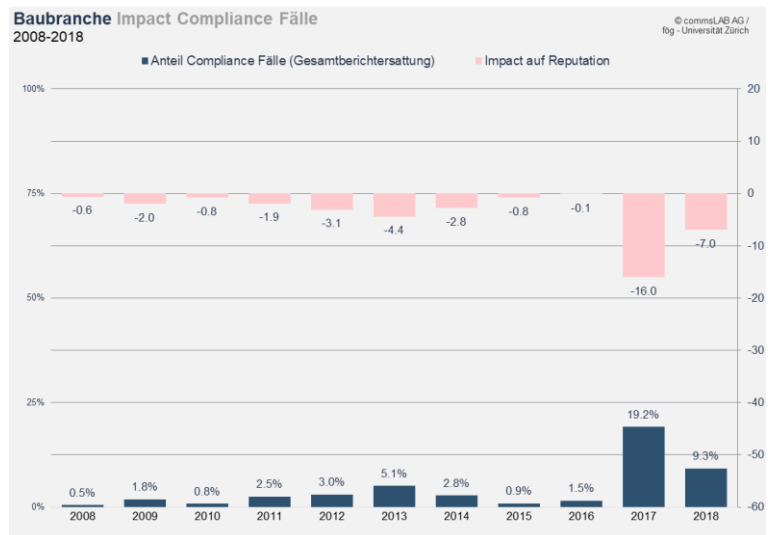


Abbildung 17: Impact auf Reputation

Audit-Branche

Thematisierungsdynamik

Die Audit-Branche weist eine mittelstarke Exponierung bei Compliance-Fällen auf. Die Bedeutung dieser Fälle hat in den letzten Jahren zugenommen, nachdem sich die Situation nach der Finanz- und Wirtschaftskrise etwas beruhigt hatte.

Den stärksten Negativ-Impact hat die Branche wegen der Skandalisierung im Rahmen der Postauto-Subventions-Affäre im Jahr 2018 zu verzeichnen.

Berichterstattungsinhalte

Inhaltlich sind die Themen disparat. Besonders oft werden die Unternehmen im Zusammenhang mit einer mangelhaften Prüfungstätigkeit kritisiert. Insbesondere die Rolle der KPMG bei der Postauto-Subventions-Affäre 2018 hat hohe Wellen geschlagen und zu negativen Effekten auf die Reputation geführt.

Auch Fragen im Zusammenhang mit der Steueroptimierung von Unternehmen haben die Branche der Kritik ausgesetzt. So wurde die Rolle der Prüfungsgesellschaften bei der Beschaffung von Steuervorteilen in Luxemburg (2014) stark kritisiert.

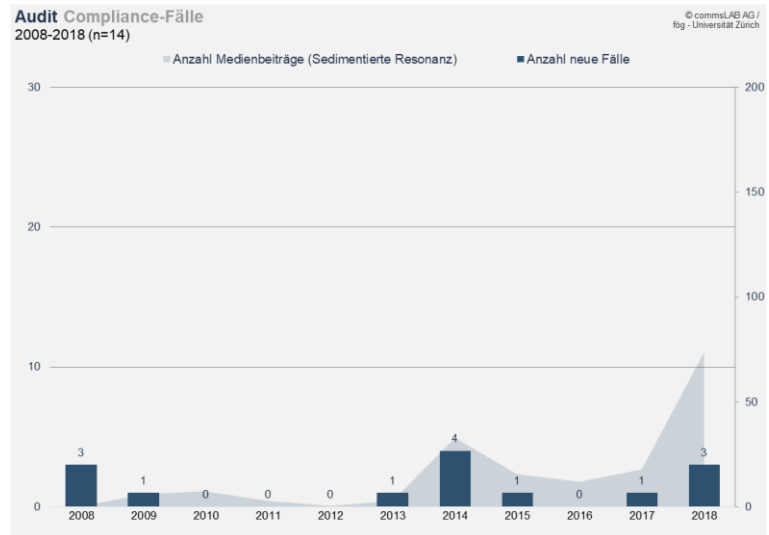


Abbildung 18: Anzahl Compliance-Fälle / Medienbeiträge

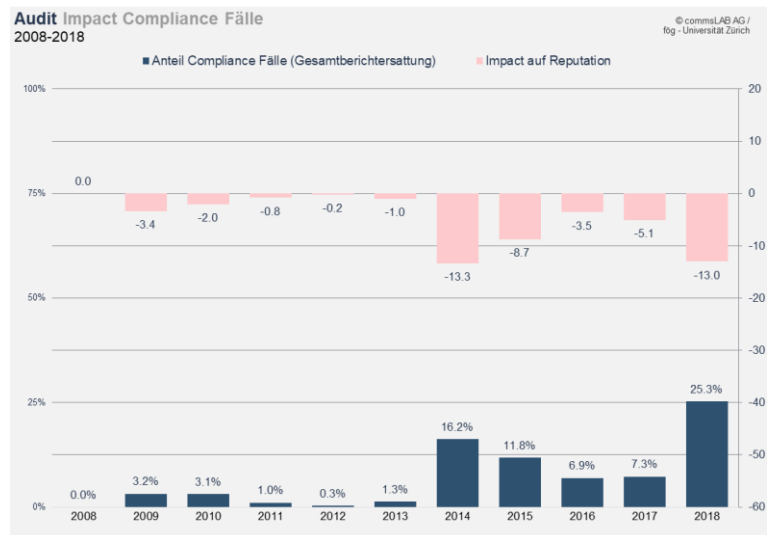


Abbildung 19: Impact auf Reputation

Nahrungsmittel

Thematisierungsdynamik

Die Nahrungsmittel-Industrie sieht sich vor allem wegen dem globalen Player Nestlé mit Kritik konfrontiert. Die Branche weist deshalb eine mittelstarke Exponierung auf. Die Medienberichterstattung ist selten sehr intensiv, es treten aber laufend neue Fälle auf.

Berichterstattungsinhalte

Die Themenpalette der Kritik an Nestlé ist vielfältig: Umwelt- und Menschenrechtsverstößen (Attac-Spitzelaffäre 2008/2009, Kritik an Arbeitsbedingungen in Indien 2009, Kritik an Palmölgewinnung, Kolumbien – Mord an Gewerkschafter 2012-2014) sind ebenso Gegenstand der Kritik, wie die Kartelluntersuchungen (Schokoladenkartell Kanada 2013, Joghurt-Kartell in Frankreich 2015) und die Problematisierung einzelner Produkte.

Den stärksten Negativ-Impact hat der Nestlé – Bleinudeln Prozess in Indien 2015. In den letzten Jahren ist die Wasser-Thematik für die Branche wichtiger geworden (Nestlé – Sammelklagen USA wegen Wasserbetrug 2017, Rechtsfall in Michigan 2018, Kritik an Vittel-Wassergewinnung in Frankreich 2018).

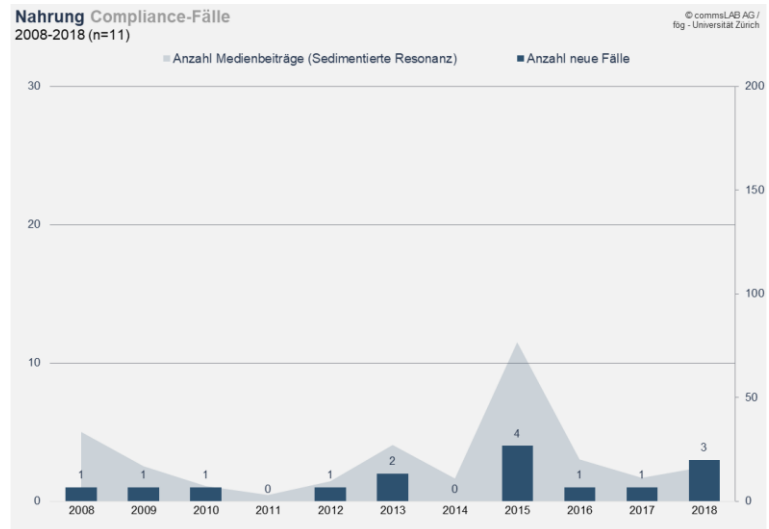


Abbildung 20: Anzahl Compliance-Fälle / Medienbeiträge

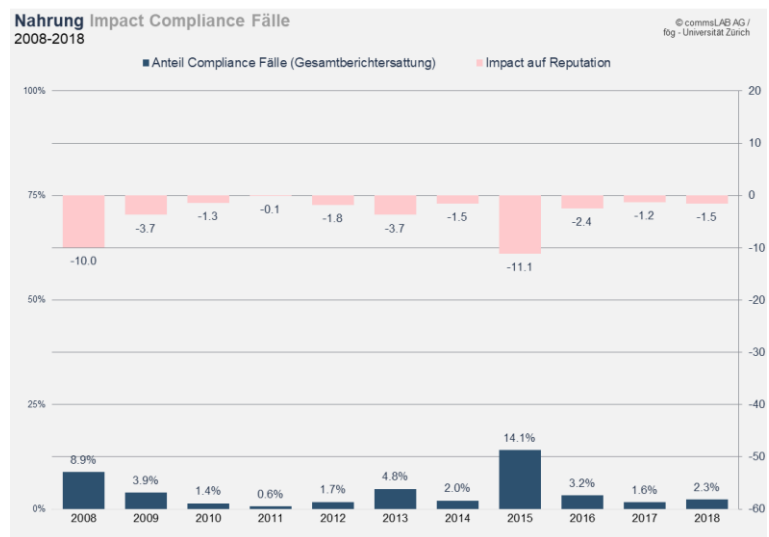


Abbildung 21: Impact auf Reputation

Chemie

Thematisierungsdynamik

Die Exponierung der Chemie-Branche bei Compliance-Fällen ist mittelstark bis schwach. Es gib zwar einige Ereignisse, die eine grosse Medienresonanz erzeugt haben, die Problematisierung verläuft aber tendenziell niederschwellig.

Angesicht der stark an Bedeutung gewinnenden Pestizid-Thematik sieht sich die Branche aber vor grossen zukünftigen Herausforderungen.

Berichterstattungsinhalte

Die Branche sieht sich vor allem im Zusammenhang mit Umweltthemen exponiert. Bei Lonza sind es Ereignisse im Zusammenhang mit ihrem Produktionsstandort im Wallis in der Schweiz (Quecksilberthematik 2014-2018, Gewässerschutz 2018), die starke Resonanz erzeugten. Bei Syngenta erzeugt die stark an Bedeutung gewinnende Problematisierung von Pestizid-Produkten (2008-2018) negative Effekte auf die Reputation.

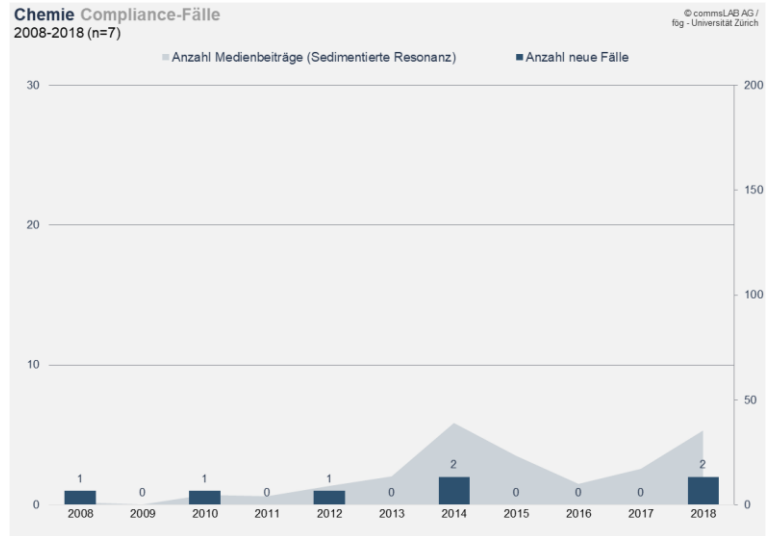


Abbildung 22: Anzahl Compliance-Fälle / Medienbeiträge

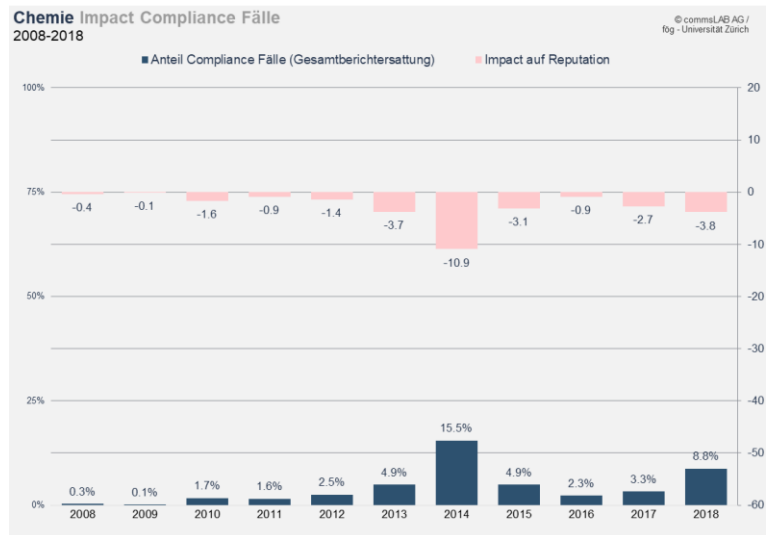


Abbildung 23: Impact auf Reputation

Industrie

Thematisierungsdynamik

Die Exponierung der Industrie-Branche bei Compliance-Fällen ist schwach. Es gibt zwar kontinuierlich Compliance-Fälle über den gesamten Untersuchungszeitraum, die aber selten grössere Medienresonanz erzeugen. Mit Abstand am stärkste exponiert ist das Unternehmen ABB.

Berichterstattungsinhalte

Im Fokus der Medien stehen Korruptionsdelikte wie Bestechung und Schmiergeldzahlungen. Insbesondere die ABB ist hier exponiert (Korruptionsverdacht in Russland 2009, Verurteilung wegen Schmiergeldzahlungen in Iran und Mexiko 2010, Korruptionsuntersuchung in UK 2017, Betrugsfall in Südkorea 2017).

Die übrigen Unternehmen werden dagegen wenig thematisiert. Bei Sulzer fallen die Ermittlungen gegen den Finanzchef 2014, bei OC Oerlikon der Insiderverdacht gegen Verwaltungsrat Ziegler (2016-2017) ins Gewicht.

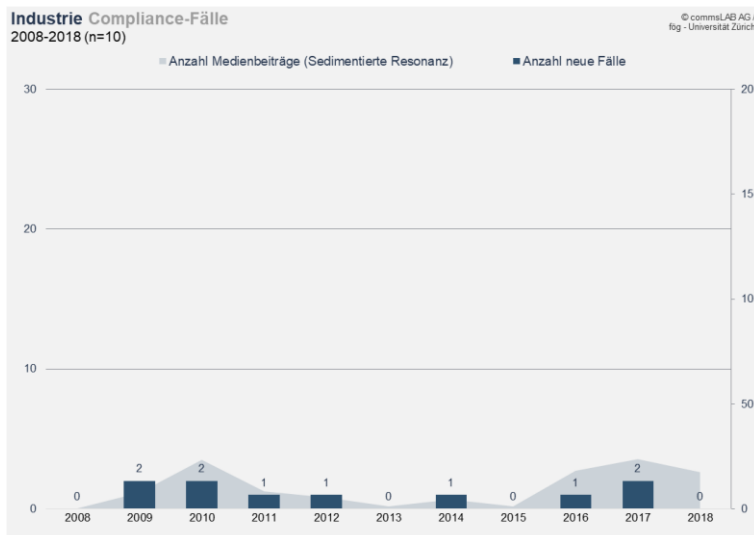


Abbildung 24: Anzahl Compliance-Fälle / Medienbeiträge

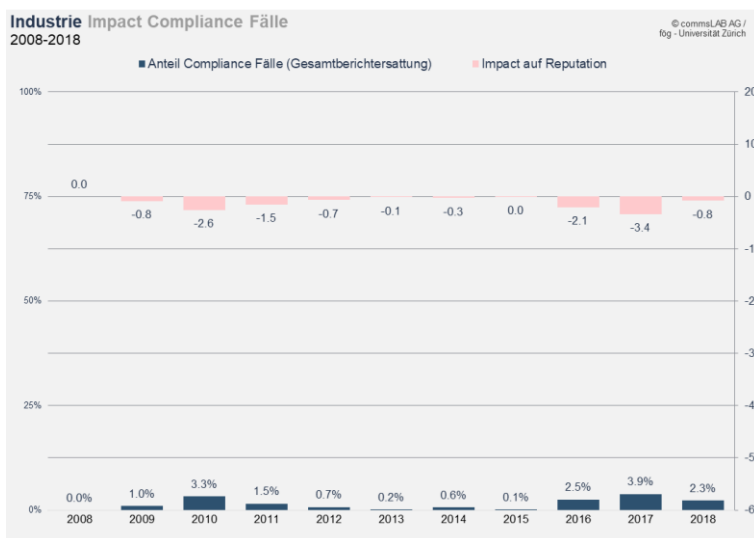


Abbildung 25: Impact auf Reputation

Verkehr & Logistik

Thematisierungsdynamik

Die Branche Verkehr & Logistik ist stark von Staatsbetrieben, wie zum Beispiel der Schweizerischen Bundesbahn SBB oder der Schweizerischen Post, geprägt und weist kaum Compliance-Fälle auf.

Berichterstattungsinhalte

Im Fokus der Medien stehen zwei grosse Ereignisse: Erstens, die Skandalisierung der SBB-Verwaltungsratspräsidentin Monika Ribar im Kontext der «Panama-Papers» 2018. Zweitens, die Postauto-Subventions-Affäre von 2018, die mit über 300 Medienbeiträgen zu einem der grössten Compliance-Fälle im Untersuchungszeitraum gehört. Die beiden Ereignisse hatten 2018 ein hohes Medienberichterstattungsvolumen und einen starken negativen Impact auf die Reputation zur Folge.

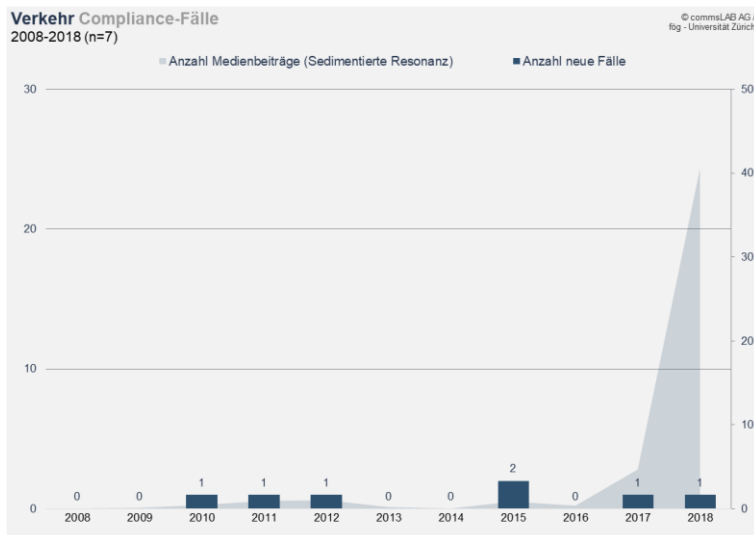


Abbildung 26: Anzahl Compliance-Fälle / Medienbeiträge

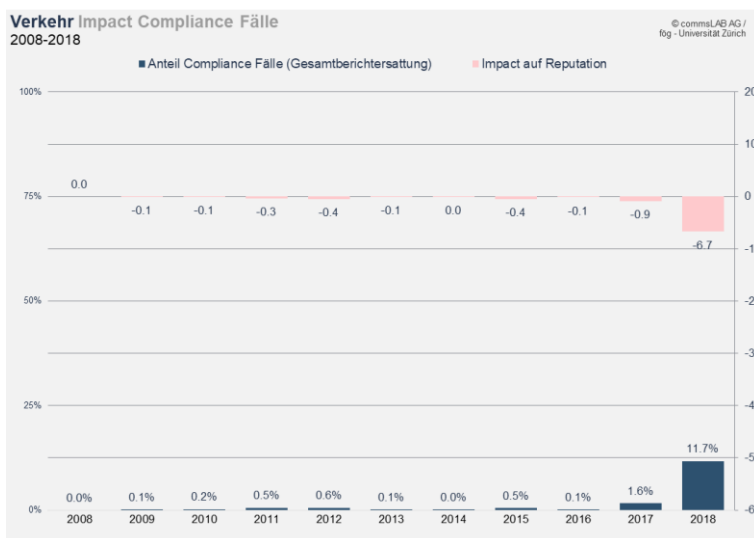


Abbildung 27: Impact auf Reputation

Telekom

Thematisierungsdynamik

Die Exponierung der Telekombranche in Compliance-Fällen ist schwach. Es ist vor allem die Swisscom, die in einige Fälle involviert ist.

Berichterstattungsinhalte

Der Fall mit dem stärksten negativen Impact auf die Reputation ist der Geldwäscherei-Fall der Swisscom-Tochter Fastweb in Italien im Jahr 2010. Geringere Resonanz erzielen die Steueraffäre Schächli (2014) sowie die Busse wegen Verstoss gegen die Geldwäschereirichtlinien (2017).

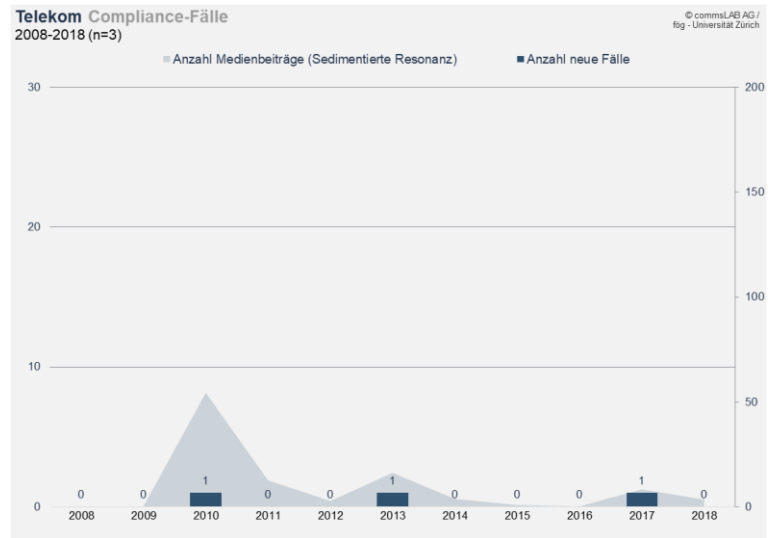


Abbildung 28: Anzahl Compliance-Fälle / Medienbeiträge

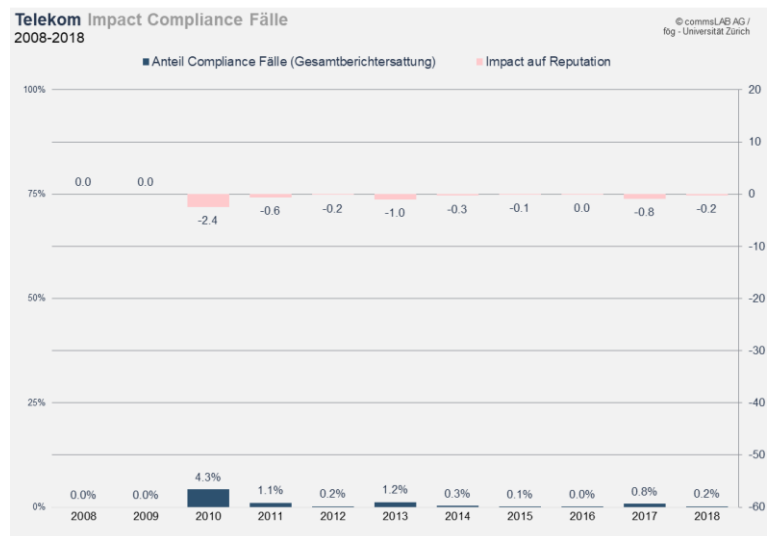


Abbildung 29: Impact auf Reputation

2.3 Impact auf die Unternehmensreputation

Die zentrale Frage dieser Studie zielt auf die Effekte von Compliance-Krisen auf die Unternehmensreputation ab. Welche Auswirkungen haben diese Ereignisse also für die Reputation der Unternehmen? Resultiert bei einer starken Exponierung in Compliance-Thematisierungen ein substantieller und nachhaltiger Reputationsschaden für die Unternehmen? Oder sind die Wirkungen aus einer Gesamtperspektive vernachlässigbar?

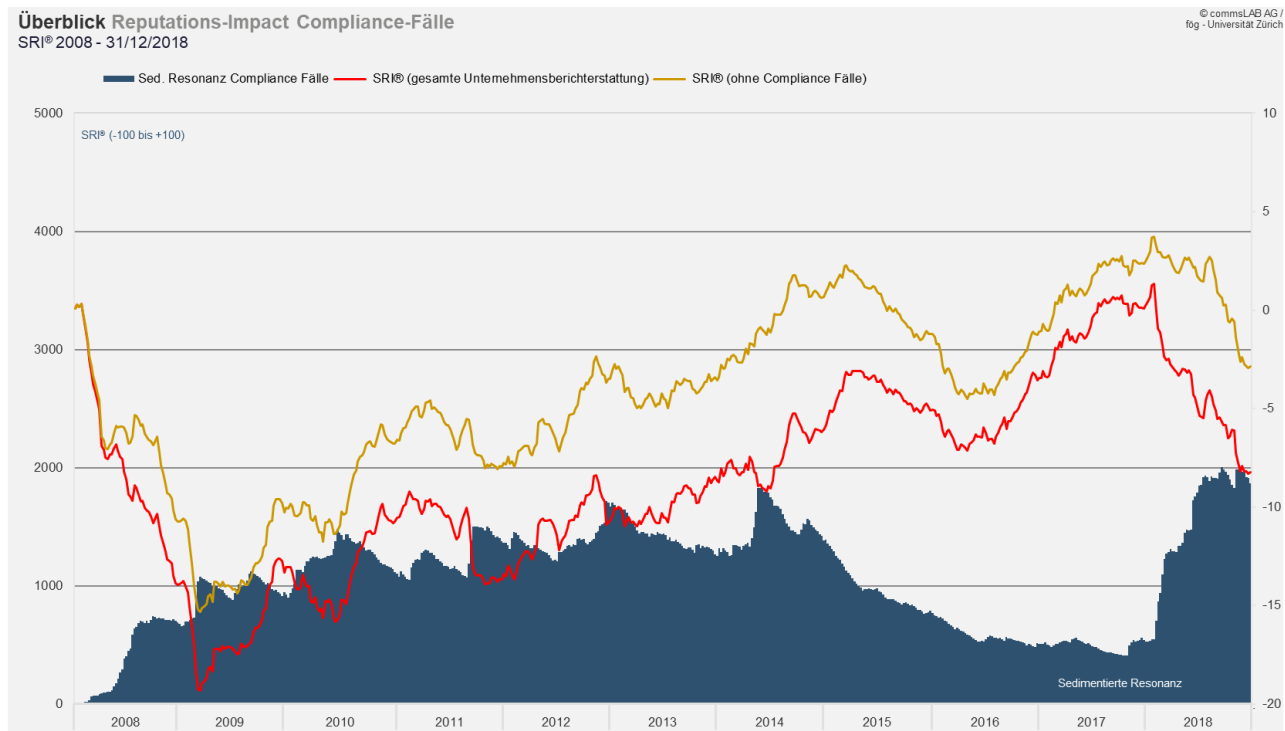


Abbildung 30 – Reputationsverlauf 2008-2018 – Impact Compliance-Fälle

Zu diesem Zweck wurden die Reputationswerte der untersuchten Unternehmen mit und ohne diese Compliance-Fälle miteinander verglichen (vgl. Abb. 30). Das Schaubild zeigt die Entwicklung der Reputation der entsprechenden Unternehmen im Zeitraum 2008-2018. Es zeigen sich Reputationstiefstwerte, vor allem aufgrund der Kritik an den Banken, insbesondere im Kontext der Finanzkrise von 2008/2009. Danach sind bis Ende 2017, mit einer kleinen Zäsur im Jahr 2016, stetig steigende Werte zu verzeichnen. Diese Entwicklung geht einher mit ökonomischen Kennzahlen. So haben sich in diesem Zeitraum auch die Börsenindizes stetig verbessert.

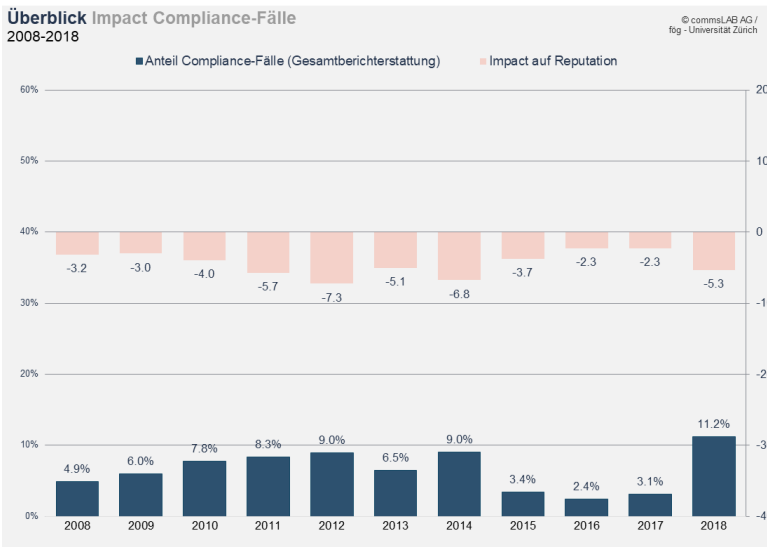


Abbildung 31 – Impact Compliance-Fälle auf die Reputation

Dennoch besteht ein wesentlicher Reputations-Gap, wenn man die gesamte Medienberichterstattung und die Berichterstattung ohne die Compliance-Fälle unterscheidet. Die Analyse zeigt ein eindeutiges Bild: Compliance-Krisen sind ein zentraler Negativtreiber der Unternehmensreputation. Solche Issues wirken für eine Unternehmen immer negativ. Ein gutes Krisenmanagement kann zwar die Reputationsverluste reduzieren, aber nie gänzlich auffangen. Die Reputationskurve der Unternehmen ohne diese Fälle (gelbe Linie) entwickelt sich zu jedem Zeitpunkt der Entwicklung auf höherem Niveau. Die absolute Höhe der Reputationswerte hat zudem keinen Einfluss auf diesen Befund. Selbst in Phasen mit Reputationshöchstwerten, wie in den Jahren 2015 bzw. 2017/2018, wäre die Reputation der Unternehmen noch positiver ausgefallen, wäre die Medienberichterstattung über Compliance-Vergehen ausgeblieben. Aus Reputationsicht ist es für Unternehmen also zentral, entsprechende Verstösse über ein effektives Compliance-Management möglichst stark einzudämmen.

Zu beachten ist, dass der Negativ-Impact nicht in jedem Jahr gleich ausgeprägt ausfällt (vgl. Abb. 31). Die Werte schwanken zwischen einem Negativ-Impact von -2,3 und -7,3 Indexpunkten. Generell kann festgehalten werden, dass insbesondere in Jahren, in denen der Anteil der Compliance-Fälle an der Gesamtberichterstattung über die Unternehmen besonders hoch ist, auch der Negativ-Impact auf die Reputation der Unternehmen besonders stark ausfällt.

Dieser Negativ-Impact mag auf den ersten Blick relativ harmlos erscheinen. Die gewaltigen Schäden für die Unternehmensreputation zeigen sich aber, wenn die Branchen einzeln betrachtet werden (vgl. Abb. 32 und die graphischen Darstellungen im Kapitel 3).

Am stärksten leidet die Bankenbranche unter der Problematisierung von Compliance-Vergehen (vor allem die Grossbanken). Mit 16.4% fokussiert hier jeder sechst Medienbeitrag auf einen Compliance-Fall. Bei den Banken beträgt der durchschnittliche Negativ-Impact -9,4 Indexpunkte. Insbesondere im Jahr 2014 werden hier Höchstwerte erreicht, mit der Akkumulation unterschiedlicher Fälle (Steuerstreit mit USA, Steuerstreit mit Frankreich, Libor-Manipulation, Klagen wegen Verlusten mit Geldanlagen). In diesem Jahr problematisiert fast jeder dritte Medienbeitrag (vgl. dazu Kapitel 3.1) über die Banken ein Compliance-Vergehen (27%). Der Negativ-Impact für die Banken beträgt in diesem Jahr -16.6 Indexpunkte.

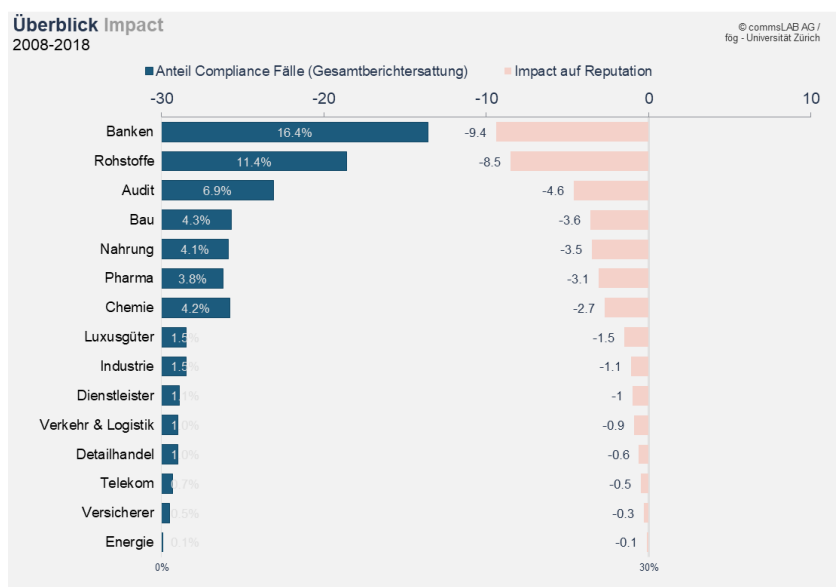


Abbildung 32 – Impact auf Reputation nach Branchen

Am stärksten leidet die Bankenbranche unter der Problematisierung von Compliance-Vergehen (vor allem die Grossbanken). Mit 16.4% fokussiert hier jeder sechst Medienbeitrag auf einen Compliance-Fall. Bei den Banken beträgt der durchschnittliche Negativ-Impact -9,4 Indexpunkte. Insbesondere im Jahr 2014 werden hier Höchstwerte erreicht, mit der Akkumulation unterschiedlicher Fälle (Steuerstreit mit USA, Steuerstreit mit Frankreich, Libor-Manipulation, Klagen wegen Verlusten mit Geldanlagen). In diesem Jahr problematisiert fast jeder dritte Medienbeitrag (vgl. dazu Kapitel 3.1) über die Banken ein Compliance-Vergehen (27%). Der Negativ-Impact für die Banken beträgt in diesem Jahr -16.6 Indexpunkte.

Ebenso stark negativ sind die Effekte für die Rohstoffbranche. Der Negativ-Impact beträgt durchschnittlich -8.5 Indexpunkte. Mit einem Höchstwert im Jahr 2018 (Gertler-Affäre / Panama Papers) mit -23 Indexpunkten und einem Berichterstattungsanteil von 34%. Es folgen die Audit-Branche (-4.6 Indexpunkte), die Baubranche (-3.6), die Nahrungsmittelindustrie (-3.5) sowie die Pharma- und Chemiebranche (-3.1 bzw. -2.7 Indexpunkte). Bei den übrigen Sektoren ist der Negativ-Impact der Compliance-Berichterstattung weit weniger ausgeprägt. Dies fällt mit einer deutlich geringeren Exponierung (gemessen an der Gesamtberichterstattung über die Unternehmen) zusammen.

3 Krisenmanagement der Unternehmen

3.1 Kommunikations- und Krisenmassnahmen

Inwieweit ist es für die Unternehmen möglich, mit einem gezielten Krisen- und Kommunikationsmanagement die negativen Reputationseffekte, welche von Compliance-Vergehen ausgehen, zu begrenzen? Dieses Kapitel versucht darauf eine Antwort zu geben.

Grundsätzlich zeigt die Analyse ein deutlich unterschiedliches Kommunikationsverhalten der Unternehmen im Kontext von Compliance-Krisen. Der Anteil der aktiven Kommunikation, in welcher

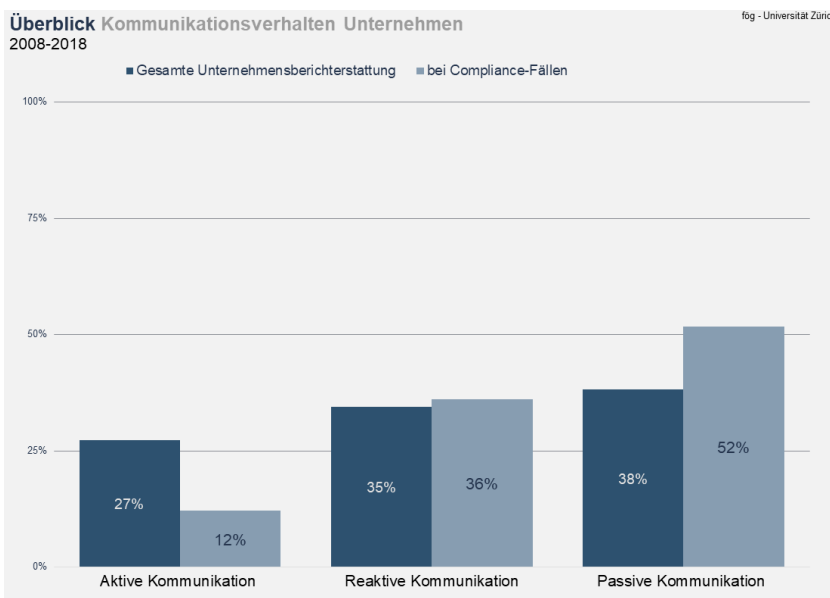


Abbildung 33: Kommunikationsverhalten der Unternehmen

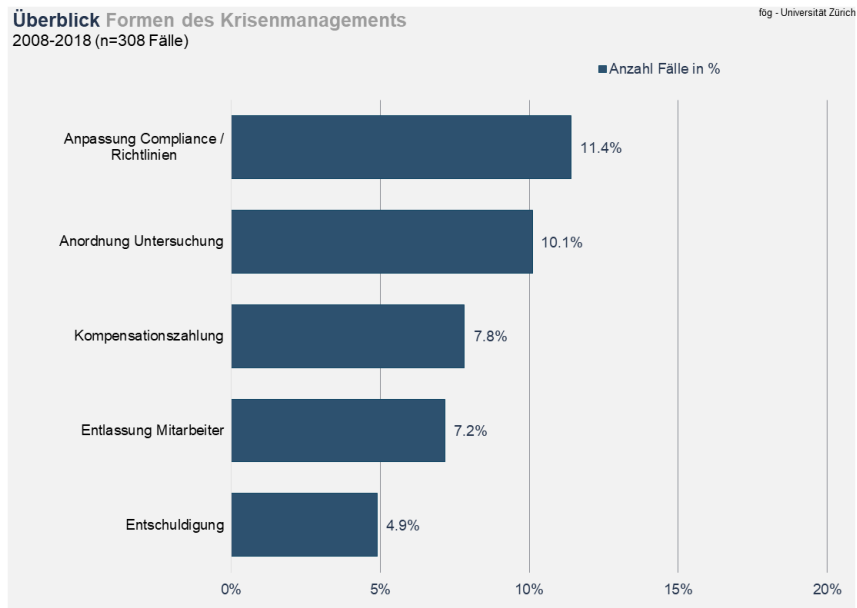
die Unternehmen die Medienberichterstattung mit Medienmitteilungen oder anderen selbstbestimmten Aktivitäten aktiv mitprägen, nimmt im Compliance-Kontext stark ab (vgl. Abb. 33). Ist in Normalphasen fast ein Drittel der Medienbeiträge über Unternehmen eindeutig auf einen Input der Unternehmen zurückzuführen, nimmt dieser Anteil im Krisenkontext deutlich ab (12%). D.h. dass die Unternehmen in solchen Situationen weit weniger offensiv kommunizieren als dies beispielsweise bei der Präsentation von Unternehmenszahlen und Geschäftsstrategien oder bei der

Lancierung von Produkten der Fall ist. Die Unternehmen sind als erste Informationsquelle für die Medien somit nur noch reduziert oder oft auch gar nicht mehr gefragt. Dagegen nimmt im Krisenkontext der Anteil der passiven Kommunikation zu, in über 50% der Medienbeiträge können die Unternehmen, oft auch mit dem Hinweis auf laufende Rechtsverfahren, kein Statement in den Medien abgeben.

Wenn Unternehmen zu einem Compliance-Fall kommunizieren sind es meist die Kommunikationsabteilungen und ihre Mediensprecher, die öffentlich Stellung beziehen. Es ist eher die Ausnahme, dass das Top-Management in diesem Kontext die Kommunikation an sich zieht. Nur

in einem von zehn Compliance-Fällen wird die Kommunikation aktiv durch CEO oder Verwaltungsrat geprägt. Das Bonmot «Krisen sind Chefsache» wird durch diese Untersuchung also eher widerlegt.

Ein weiterer Indikator für den Grad der Offenheit der Unternehmen ist der Auslöser der Berichterstattung. Treten die Unternehmen aktiv an die Öffentlichkeit und legen die Issues von sich aus offen oder sind es Drittakeure, welche den Fall zum Anlass der Medienberichterstattung machen? Auch hier zeigt sich ein eher defensives Verhalten der Unternehmen. Nur in 7% der Fälle legen die Unternehmen selbst den Sachverhalt offen, meist sind es Drittakeure, welche die Angelegenheit zum öffentlichen Thema machen. Regelmäßig sind Untersuchungsbehörden, die im Rahmen von Verfahrensankündigungen die Fälle publik machen (71%). Danach folgen Enthüllungen und aktive Recherchen seitens der Medien (16%) und die öffentliche Thematisierung aufgrund von Aktivitäten und Kampagnen seitens von NGO's (6%).



Ähnliche Divergenzen zwischen der Praxis der Unternehmen und der Idealsituation, welche die wissenschaftliche Krisenkommunikations- und Krisenmanagementforschung in etlichen Studien beschrieben hat, zeigt die Analyse der Krisenmanagementmassnahmen im Rahmen von Compliance-Krisen (vgl. Abb 34). Den Unternehmen stehen gemäss diesen theoretischen Ausführungen eine Vielzahl von Aktivitäten zur Verfügung, um auf die Krisensituation mildernd einzuwirken.

Abbildung 34 – Formen des Krisenmanagements

Die Palette der Massnahmen der Krisenmanagement-Forschung ist vielfältig: Etliche Studien gehen davon aus, dass ein aktives Management der Krise (u.a. Anordnung von Untersuchungen, Eingestehen von Fehlern und Entschuldigungen, Konsequenzen im Form von Entlassungen von Mitarbeitern oder Kompensationszahlungen) entscheidend dazu beitragen, die Kritik am Unternehmen und somit auch die Reputationsfolgen zu mildern. Der Realitätscheck zeigt aber auch hier eine eher defensive Praxis, zumindest was die öffentliche Sichtbarkeit solcher Massnahmen betrifft. In etwa 10% der Fälle kündigen Unternehmen interne Untersuchungen an oder verweisen auf die Anpassung ihrer Compliance-Richtlinien. In 8% der Fälle werden Kompensationsmassnahmen angekündigt (jenseits der Zahlungen im Rahmen von Vergleichen). In 7% der Fälle werden als Konsequenz Entlassungen getätigt. Und nur in ganz wenigen Fällen entschuldigen sich Unternehmen für ihr Fehlverhalten (5%).

3.2 Statistisches Modell: Einflussfaktoren

In einem nächsten Schritt wurde der Einfluss von Krisenmanagementmassnahmen auf die Reputation untersucht. Dazu wurden mit zwei linearen Regressions-Modellen die Effekte auf die Beachtung (Resonanz) und die Reputationbewertung (Tonalität) in den Medien ermittelt.

Übergeordnet zeigt sich, dass die untersuchten Reaktionen und Kontextfaktoren einen stärkeren Einfluss auf die Resonanz hatten als auf die Reputationsbewertungen. In Krisen können Unternehmen folglich die Beachtung, welche die Medien dem Ereignis schenken, stärker beeinflussen als die Bewertung der Ereignisse selbst. Verkürzt kann also gesagt werden, dass Unternehmen über ihr Handeln eher die Beachtung und Verbreitung der Krise in den Medien steuern können, während die Bewertung in den Medien unabhängig von den Aktionen des Unternehmen stark negativ bleibt. Das heisst, dass Unternehmen in einer Krise stärker auf die Beachtung in den Medien einwirken sollten, als zu versuchen, die Bewertung zu steuern.

Die für Resonanz (Model 1) und Reputationsbewertung (Model 2) zeigen zuerst, dass unabhängig von den Massnahmen der Unternehmen die Kontextfaktoren einen Effekt auf die Beachtung und Reputationsbewertung in der Medienberichterstattung haben.

- Je höher der Anteil *moralischer Bewertungen* in einer Compliance-Krise, desto negativer fällt die Bewertung aus.
- Wenn *Personen im Zentrum der Ereignisse stehen*, ist die Beachtung höher.
- Je höher der *Boulevardisierungsgrad* ausfällt, also je mehr Aufmerksamkeit Boulevardmedien der Krise schenken, desto mehr Beachtung findet ein Ereignis und desto positiver ist die Bewertung.
- Je höher der Anteil der Qualitätsmedien an der Berichterstattung, desto positiver ist die Bewertung.
- Zudem zeigt sich, dass wenn die *Bankenbranche involviert* ist, die Beachtung in den Medien höher ausfällt.

Zu den Krisenmanagementmassnahmen zeigen sich zusammengefasst folgende statistisch signifikante Effekte:

- **Aktive Kommunikation führt nicht zu höherer Beachtung, führt aber zu einer signifikant besseren Bewertung. Aktive Kommunikation zahlt sich demnach aus.**
- Wenn **VR oder CEO Stellung beziehen** fällt die Beachtung für ein Ereignis höher aus. Die Bewertung wird dadurch jedoch in der Regel nicht beeinflusst.
- **Entlassungen** von Angestellten führen zu mehr Resonanz, haben jedoch keinen Einfluss auf die Bewertung. Diese bleibt negativ.
- Keine Effekte auf Resonanz und Bewertung haben *Entlassungen des Top-Managements*.
- Die Ankündigung einer *externen Untersuchung* beeinflusst weder Resonanz noch Bewertung.
- Eine **Entschuldigung** hat einen positiven signifikanten Effekt auf die Resonanz, nicht aber auf die Bewertung.
- **Überarbeitung von Compliance Richtlinien** führt zu mehr Beachtung und gleichzeitig zu besseren Bewertungen.
- **Kompensation für Betroffene** führen zu mehr Beachtung und gleichzeitig zu besseren Bewertungen.

Als wirksames Instrument des Krisenmanagement in Compliance-Krisen erweisen sich somit Massnahmen, die einen Bezug zur Compliance und den durch die Krise verursachten Schäden haben. Die Überarbeitung des Compliance-Richtlinien (Verhinderung künftiger Schäden) und Kompensation für Betroffene (Behebung vergangener Schäden) sind dabei besonders hervorzuheben. Die beiden Massnahmen führen zwar zu mehr Beachtung, aber gleichzeitig auch zu einer positiveren Bewertung der Ereignisse. Über eine aktive Kommunikation können Unternehmen zudem erreichen, dass die Bewertungen in den Medien weniger negativ ausfallen. Massnahmen mit hohem Nachrichtenwert (Entlassung von Angestellten, VR oder CEO nimmt Stellung, Entschuldigung) haben nur einen Effekt auf die Beachtung, nicht aber auf die Bewertung der Ereignisse. Diese Strategien sind somit mit Vorsicht einzusetzen.

Lineare Regression für Resonanz in den Medien (n=306)			
		B	Std. Error
	Konstante	1.282	0.377
Kontext	Anteil soziales Framing	-0.343	0.296
	Personalisierungsgrad	0.831**	0.311
	Anteil Boulevardmedien ^a	0.586†	0.323
	Anteil Wochenmedien ^a	-0.375	0.354
	Anteil Qualitätsmedien ^a	-0.143	0.312
	Bankenbranche	0.562***	0.146
	Rohstoffbranche	0.167	0.231
Massnahme	Aktive Kommunikation	0.267	0.425
	Kommunikation CEO oder VR	0.89***	0.276
	Entlassung Mitarbeiter	0.606†	0.336
	Entlassung Top-Management	0.266	0.512
	Externe Untersuchung	0.584	0.442
	Entschuldigung	1.013**	0.388
	Überarbeitung Compliance-Richtlinie	0.643**	0.232
	Kompensation Betroffene	0.725**	0.244
Adj R ²		0.301	
***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05; †p<0.1			
^a Referenzkategorie = Wirtschaftsmedien			

Lineare Regression für Bewertung in den Medien (n=306)			
		B	Std. Error
	Konstante	2.813	0.39
Kontext	Anteil soziales Framing	-0.535†	0.306
	Personalisierungsgrad	0.05	0.321
	Anteil Boulevardmedien ^a	0.682**	0.334
	Anteil Wochenmedien ^a	0.384	0.366
	Anteil Qualitätsmedien ^a	0.655**	0.322
	Bankenbranche	-0.06	0.151
	Rohstoffbranche	0.092	0.239
Massnahme	Aktive Kommunikation	1.145**	0.439
	Kommunikation CEO oder VR	0.388	0.285
	Entlassung Mitarbeiter	-0.247	0.347
	Entlassung Top-Management	0.361	0.528
	Externe Untersuchung	0.398	0.456
	Entschuldigung	-0.369	0.401
	Überarbeitung Compliance-Richtlinie	0.523**	0.239
	Kompensation Betroffene	0.61**	0.252
Adj R ²		0.301	
***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05; †p<0.1			
^a Referenzkategorie = Wirtschaftsmedien			

3.3 Krisenmanagement - Fallbeispiele

Aufgrund der schwierigen Vergleichbarkeit der einzelnen Compliance-Fälle ist es auf der Basis der quantitativen Daten schwierig, allgemeingültige Aussagen darüber zu machen, ob konkrete Massnahmen zu einer Dämpfung der Reputationseffekte geführt haben oder nicht. Deshalb soll die folgende Analyse ausgewählter Fallbeispiele zusätzliche Erkenntnisse schaffen, um die Kernelemente eines gutes Reputationsmanagements in der Krise besser verstehen zu können. Es wurden für verschiedene Branchen Fallbeispiele ausgewählt, bei denen der Reputationsverlust durch ein gelungenes Krisenmanagement minimiert werden konnte. Die Fallauswahl war von folgenden Kriterien geleitet:

- Es müssen Krisen sein, über die in den Medien relativ resonanzstark berichtet wurde.
- Es müssen Krisen im Vorfeld von juristischen Prozessen sein. D.h. Krisen, die nicht erst durch einen Gerichtsprozess oder eine Untersuchung publik wurden. Denn sobald eine Krise in die Phase der juristischen Bearbeitung eintritt, wird die Krisendynamik durch institutionelle Prozesse geprägt, was den Handlungsspielraum der Unternehmen stark einschränkt.
- Es müssen Krisen sein, die von den Unternehmen relativ autonom bewirtschaftet werden konnten. Fälle wie die Steuerkonflikte der Banken, bei denen andere Akteure wie Regierungen eine wichtige Rolle spielten, lassen sich weniger gewinnbringend hinsichtlich der Effekte von Krisenmanagement-Strategien beurteilen.

Sonova – Vorwurf Insiderhandel (2011)

Nach einer Gewinnwarnung am 17. März 2011 bricht der Aktienkurs von Sonova stark ein. Aufgrund von Managementtransaktionen haben die Medien den Verdacht, dass hier ein Insiderhandel stattgefunden haben muss. Das Unternehmen bestreitet den Vorwurf anfänglich. Recherchen der Sonntagszeitungen bringen den Fall aber in Bewegung. Das Unternehmen kündigt eine interne Untersuchung an. Nur wenige Tage später, am 30. März 2011, erklären CEO und Finanzchef des Unternehmens ihren Rücktritt. Einen Tag später tritt auch der Verwaltungsratspräsident zurück und offeriert, seine Aktien zum angestammten Preis zurückzukaufen. Damit gelingt es dem Unternehmen, die Negativeffekte auf die Reputation zu bremsen und einer ausufernden Skandalisierung durch Medien entgegenzutreten (vgl. Abb. 35). Die Tatsache, dass sich die Reputationswerte nicht stärker verbesserten ist dem Umstand geschuldet, dass das Unternehmen neben dem Skandal auch eine wirtschaftliche Krise zu bewältigen hatte.

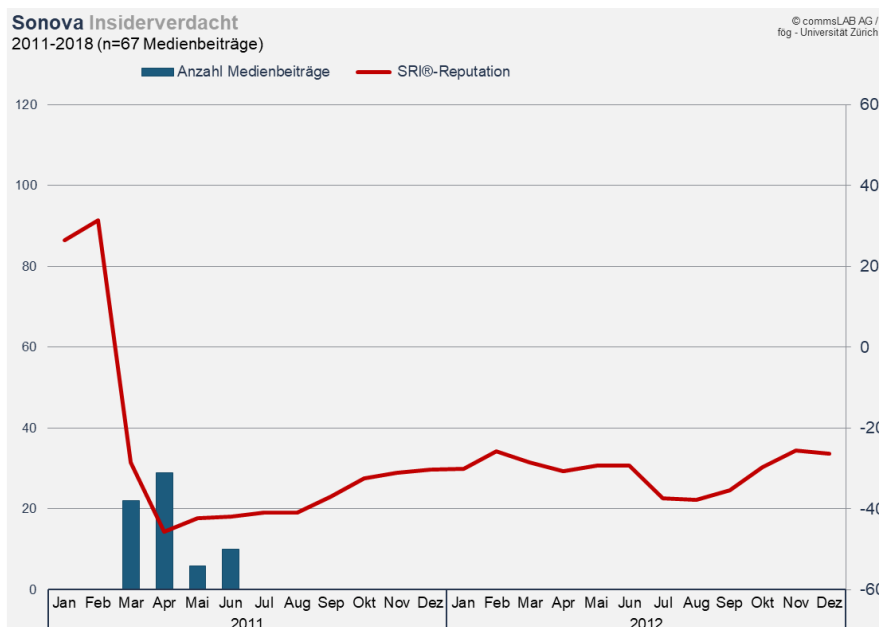


Abbildung 35 – Resonanz- und Reputationsentwicklung Sonova im Rahmen des Falls «Insiderverdacht (2011)»

Der Sonova-Fall zeugt von einem schnellen und konsequenten Handeln des Top Managements. Als die Vermutungen, wonach das Management kurz vor der Gewinnwarnung noch substantielle Transaktionen getätigt habe in den Medien publik werden, reagiert das Unternehmen zunächst sehr defensiv. Das Unternehmen bestreitet die Vorwürfe des Insiderhandels: «Zum Zeitpunkt der Verkäufe

hatten wir gar keine Kenntnis von der kurzfristigen Entwicklung des Geschäfts». Auch nachdem verschiedene Sonntagszeitungen am 20. März 2011 aufgrund interner Quellen den Vorwurf nochmals bekräftigen, verneint das Unternehmen weiterhin den Tatbestand.

Danach findet ein Umdenken statt. Das Unternehmen kündigt eine interne Untersuchung der Vorfälle an. Vier Tage später erklären aufgrund der internen Untersuchung sowohl der Konzernchef des Hörgeräte-Herstellers Sonova, Valentin Chapero, als auch Finanzchef Oliver Walker ihren sofortigen Rücktritt. Eine vom Verwaltungsrat in Auftrag gegebene Untersuchung kommt zum Schluss, dass es die Geschäftsleitung im Vorfeld einer «Gewinnwarnung» unterlassen habe, rechtzeitig ein Handelsverbot zu erlassen. Einen Tag später tritt auch Verwaltungsratspräsident Andy Rihs zurück. Ohne sein Wissen sei er in ein Insidervergehen geraten, so verteidigt Andy Rihs den Verkauf von Sonova-Aktien für 37,5 Mio. Fr. Als Geste des guten Willens offeriert er dem Käufer, die Aktien zum Verkaufspreis zurückzukaufen. Im April eröffnet die Staatsanwaltschaft Zürich eine Untersuchung, und im Mai auch die Schweizer Börse. Die Berichterstattung der Medien flacht nun ab, es gibt keine Berichte mehr. Eineinhalb Jahre später, im Oktober 2012 löst das Unternehmen die Angelegenheit aussergerichtlich mit einer Zahlung von CHF 2,6 Mio. Im Januar 2013 stellt die Zürcher Staatsanwaltschaft das Verfahren wegen Insiderhandel ein.

LafargeHolcim – Syrien-Affäre (2016)

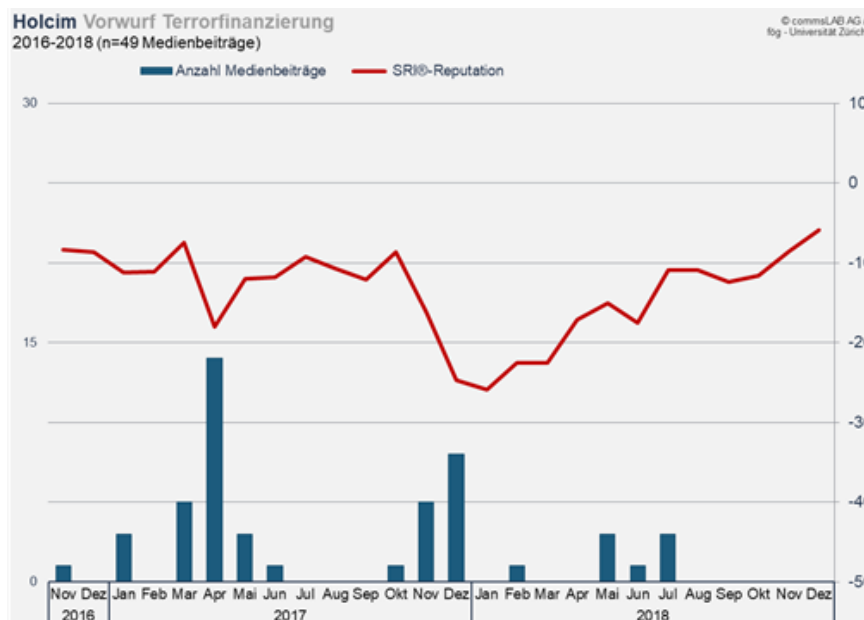


Abbildung 36: Resonanz- und Reputationsverlauf von LafargeHolcim im Rahmen des Fall «Syrien-Affäre (2016)»

LafargeHolcim werden im Herbst 2016 Geschäftsbeziehungen zur Terrororganisation Islamischer Staat (IS) vorgeworfen. Die Firma soll in Syrien mit der IS kollaboriert haben (Vorwurf Schutzgeldzahlungen), um eine Fabrik am Laufen zu halten. Die Vorwürfe drehen sich um eine Fabrik im Norden von Syrien, die der damalige Konzern Lafarge 2007 vom ägyptischen Orascom-Konzern erworben hatte. Die Firma gab die Fabrik erst auf, als sie im September 2014 von Kämpfern des IS besetzt wurde. Der Fall, der

relativ viel Resonanz erzeugte und über viele Jahre ein Thema in den Medien war,

führte zum Rücktritt diverser Verwaltungsräte und zum Rücktritt von CEO Eric Olsen. Trotz schnellem und gezieltem Handeln und der Verhängung von Konsequenzen gelang es dem Unternehmen nur teilweise, die Skandalisierungsdynamik zu brechen. Die Geschichte hat die Reputation des Konzerns längere Zeit belastet.

Der Fall um die Schmiergeldzahlungen an den IS folgt anfänglich dem Drehbuch eines erfolgreichen Krisenmanagements. LafargeHolcim machte den Fall im November 2016 anlässlich eines Investorentages selbst publik und kündigt die Anordnung einer internen Untersuchung an. CEO Eric Olsen wurde im Tages Anzeiger (19.11.2016) mit folgender Aussage zitiert: «Wir haben einen ganz klaren Kodex mit Verhaltensrichtlinien für unsere Geschäftsbeziehungen» (...) «Die Vorwürfe widersprechen absolut unseren Werten und unseren Verhaltensrichtlinien.» (Tages Anzeiger, 19.11.2016). Danach vergehen Monate, ohne dass der Fall weiter zum Thema der Medien wird. Im März 2017 berichtet

das Unternehmen von den Zwischenresultaten der internen Untersuchung. Der VR kündigt an einen Ethik-, Integritäts- und Risiko-Ausschuss zu gründen mit dem Ziel, das Compliance-Management zu stärken. Ein Verwaltungsrat kündigt seinen Rücktritt an. Einen Monat später im April 2017 tritt CEO Eric Olsen zurück.

Die Neue Zürcher Zeitung gibt dem Krisenmanagement grundsätzlich gute Noten: «Die Art und Weise, wie Lafarge-Holcim diesen Fall angepackt hat, ist zu begrüßen. Es spricht für den Willen, eine transparente Firmenkultur zu errichten. Wichtig ist allerdings, dass man auf diesem Weg weiterschreitet.» (NZZ, 3.3.2017). Die Massnahmen erzielen allerdings nicht den gewünschten Effekt. Die Intensität der Medienberichterstattung nimmt zu. Angetrieben durch die französische Justiz, welche am 14. Juni 2017 eine Voruntersuchung startet und im darauffolgenden November 2017 Räumlichkeiten des Unternehmens durchsucht. Zudem werden Inhalte aus dem Untersuchungsbericht publik, die vor allem in den französischen Medien hohe Aufmerksamkeit erfahren. Der Fall findet (auch aufgrund des juristischen Prozesses) kein Ende und wird auch 2018 und 2019 weiter thematisiert. Im Juni 2019 leitet die französische Justiz ein Ermittlungsverfahren gegen die Tochterfirma Lafarge SA in Frankreich ein.

Der Fall verdeutlicht die Schwierigkeiten des Krisenmanagements, wenn gleichzeitig zu den Bemühungen des Unternehmens eine juristische Untersuchung eingeleitet wird. Das Unternehmen verliert dadurch an Deutungshoheit und sieht sich zunehmend unkontrollierbaren Einflüssen von aussen ausgesetzt (Bsp. Veröffentlichung von geheimen Untersuchungsdaten durch die Medien).

Novartis – Beziehungen zu Trump Anwalt Cohen (2018)

Am 9. Mai 2018 wird aufgrund von Anwalts-Quellen in den USA publik, dass Novartis zum damaligen persönlichen Anwalt von US-Präsident Trump, Michael Cohen, Kontakte hatte und diesem über eine längere Zeit Geld überwies. Dieser Umstand wird von Novartis sofort bestätigt. Im Februar 2017 habe das Unternehmen ein Abkommen mit Essential Consultants geschlossen, hinter dem Cohen steht, um

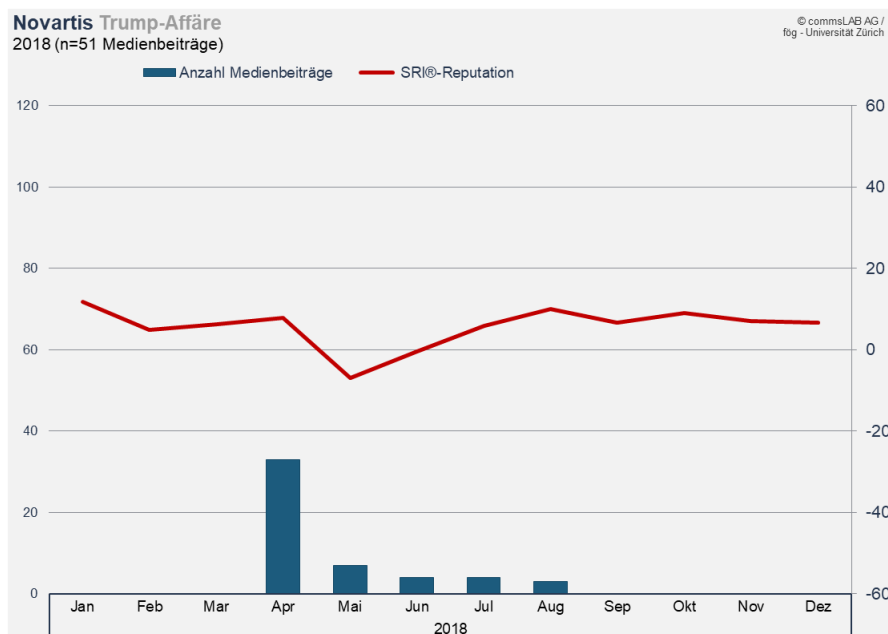


Abbildung 37: Resonanz- und Reputationsverlauf von Novartis im Rahmen des Falls «Trump Affäre» (2018)

Einfluss auf die US-Gesundheitspolitik auszuüben.

Tage später wird ein internes Schreiben des neuen Novartis-CEO Vas Narasimhan öffentlich, in dem er sich für den Fehler bei den Mitarbeitern entschuldigt. Einige Tage später tritt der Chefjurist von Novartis, Felix Ehrat, zurück. Zudem entschuldigt sich der frühere CEO Joe Jimenez, der den Vertrag zu verantworten hatte, über die Medien. Die Berichterstattung in den Medien flacht relativ schnell ab. Das Krisenmanagement des Unternehmens wird positiv beurteilt. So schreibt die NZZ in ihrem Kommentar: «Die Firmen-

führung muss sich den Vorwurf gefallen lassen, die Reputationsrisiken nicht erkannt oder falsch eingeschätzt zu haben. Als Glücksfall erweist sich, dass Novartis mit Vas Narasimhan über einen neuen Konzernchef verfügt. So lässt sich die Schuld für die unrühmliche Angelegenheit relativ einfach der alten Mannschaft zuschieben» (17.5.2018).

Einige Monate später gibt Novartis die Ernennung eines neuen Ethikchefs bekannt. Die Skandalisierung der Medien ist kurz, aber intensiv (vgl. Abb. 37). Dem Unternehmen gelingt es relativ schnell, mittels konkreter Konsequenzen der Kritik die Spitze zu brechen. Der Fall hat zwar zu einem zwischenzeitlichen Rückgang der Reputation geführt, diese erholt sich aber schnell wieder. Danach erscheinen nur noch vereinzelt Artikel zur Thematik und die Affäre versandet schliesslich im Jahr 2019. Der Fall zeigt deutlich, dass ein Krisenmanagement mit einer neuen Führung als Problemlöserin deutlich mehr Handlungsspielraum und Glaubwürdigkeit zur Folge hat.

UBS – Trading Skandal London (2011)

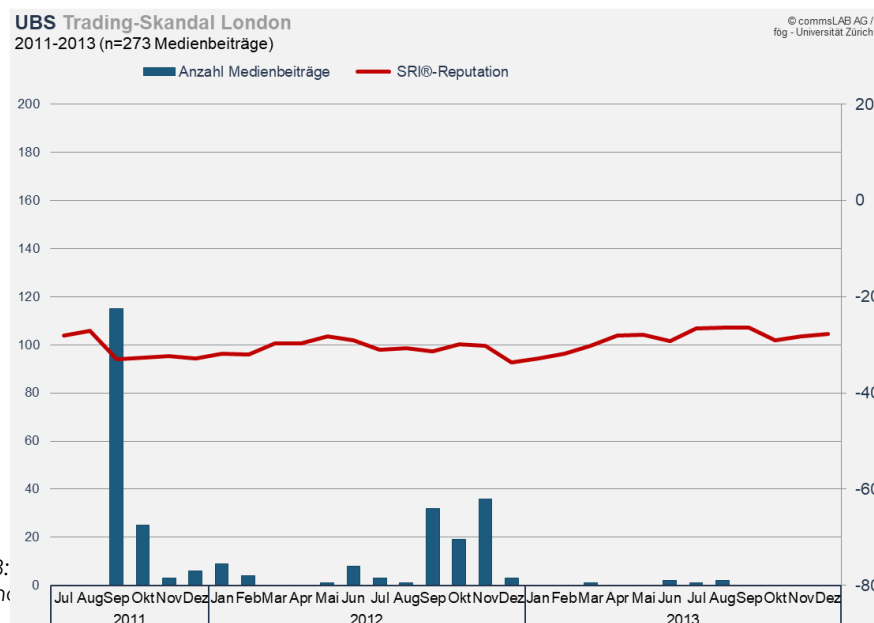


Abbildung 38:
«Trading Skan

Im Morgengrauen des 15. September 2011 wurde in London der 31-jährige Ghanaer Kwaku Adoboli verhaftet, dem man offenbar erst am Vortag auf die Spur gekommen war. Noch vor Eröffnung der Börse teilte die UBS mit, ein Händler habe mit nicht autorisierten Transaktionen einen Verlust verursacht, den die Bank gegenwärtig auf 2 Mrd. \$ schätze. Die Bank hat eine interne Untersuchung angeordnet. Am Folgetag wendet sich Verwaltungsratspräsident Kaspar Villiger an die Öffentlichkeit. Villiger verspricht

eine schonungslose, unabhängige Aufklärung. Am Geschäftsmodell der integrierten Investmentbank will der Verwaltungsratspräsident festhalten. Die Medien sehen den Fall kritisch, weil sie der Meinung sind, dass die Branche nichts gelernt habe: *«Ernüchtert muss jetzt aber zur Kenntnis genommen werden, dass Oswald Grübel seiner Forderung nach Nulltoleranz in der UBS nicht die nötige Nachachtung verschafft hat. Der nach der Subprime-Krise versprochene Kulturwandel hat nicht im wünschenswertem Ausmass Einzug gehalten, jedenfalls nicht im Investment Banking.»* (NZZ, 16.9.2011).

Nach dem Verlust aus unautorisierten Handelsgeschäften in Höhe von 2,3 Milliarden Dollar in London berät sich der Verwaltungsrat der Schweizer Grossbank UBS in Singapur. Im Vorfeld der mit Spannung erwarteten Sitzung musste sich Konzernchef Oswald Grübel dort vom Singapurischen Staatsfonds GIC die Leviten lesen lassen. Man sei über die Vorfälle enttäuscht und besorgt, hiess es in einem Communiqué des Staatsfonds. Am 25. September 2011, nur 10 Tage nach Bekanntwerden des Vorfalles tritt CEO Oswald Grübel zurück und übernimmt die Verantwortung. Ein Jahr später, im September 2012, beginnt in London der Prozess gegen Kwaku Adoboli. Der Angeklagte wird im November 2012 zu 7 Jahre Haft verurteilt. Die UBS wird wegen Mängeln im Kontrollsystem gebüsst.

Der Fall hat sehr grosse Medienresonanz erzeugt und einen starken Negativimpact auf die Reputation des Unternehmens gehabt. Besonders auch aufgrund der negativen Reputation der Branche, die seit Jahren mit der Involvierung in Rechtsfälle in den Schlagzeilen stand. Trotzdem ist es der Bank gelungen mit einem schnellen und konsequenten Handeln die Spitze der Medienkritik zu brechen. Nach dem Rücktritt von CEO Grübel hat sich die Situation für das Unternehmen relativ schnell beruhigt.

Coop – Pferdefleischskandal (2013)

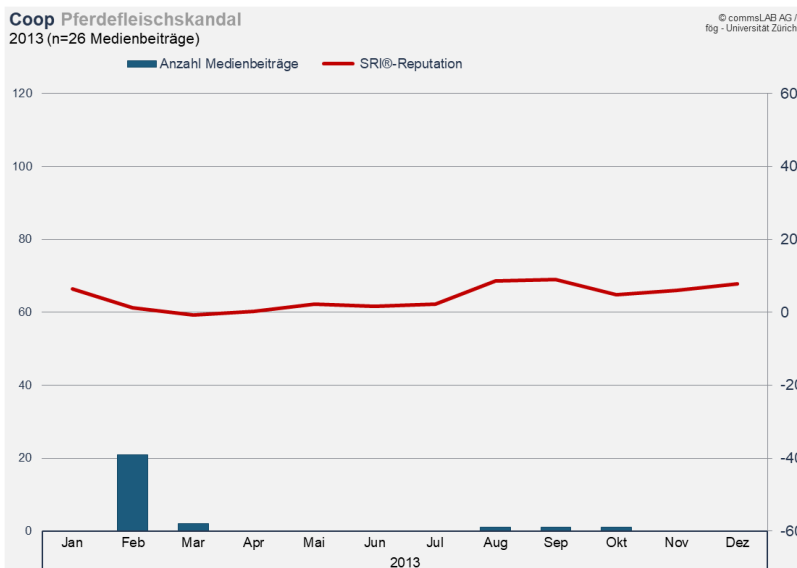


Abbildung 39: – Resonanz- und Reputationsentwicklung Coop im Rahmen des Falls «Pferdefleischskandal (2013)»

Mitte Januar 2013 wird in den Medien bekannt, dass das irische Amt für Nahrungsmittelsicherheit Pferdefleischspuren in Rinds-Frikadellen gefunden hat. Anfang Februar weitet sich die Empörung aus, als auch die britischen Lebensmittelbehörde Pferdefleisch statt Rindfleisch in Findus-Produkten entdeckt hatte. Dieser Umstand findet in den Schweizer Medien grosse Beachtung, es wird aber noch keine Beziehung zu Schweizer Unternehmen hergestellt. Coop handelt am schnellsten unter den Lebensmittelhändlern und nimmt am 12.2.2013 erste eigene Produkte aus den Regalen. Das Unternehmen kündigt zudem an, Tests durchzuführen

und bald zu informieren. Obwohl die Produkte unbedenklich zu Essen wären, hat Coop wohl auch aus Reputationsgründen, die Ware aus dem Verkehr gezogen.

Der Skandal weitet sich aus als bekannt wird, dass Hilcona-Fleischerzeugnisse evtl. nicht deklariertes Pferdefleisch enthalten könnte. In Grossbritannien wird die Behörde aktiv und verhaftet Personen wegen Betrugsverdacht. Neben Coop nehmen auch andere Lebensmittelhändler diese Produkte aus dem Sortiment. Die Handelszeitung kritisiert den Sachverhalt grundlegender: «Wenn dem Konsumenten Rindfleisch verkauft, aber Pferdefleisch untergejubelt wird, ist das Betrug. Die betroffenen Unternehmen - in der Schweiz sind es so renommierte wie Coop, Nestlé oder Hilcona - haben ihre Lieferketten nicht im Griff. Ihre Qualitätskontrollen genügen nicht.» (22.2.2013). Am 27.2.2013 gibt Coop Chef Joos Sutter in der Boulevardzeitung Blick ein Interview und entschuldigt sich für den Sachverhalt. Er weist aber darauf hin, dass Coop als erstes gehandelt habe. Obwohl die Thematik, vor allem auch im Hinblick auf die Vorgänge in Grossbritannien und der EU grosses mediales Interesse erzeugte, ist der Negativimpact auf die Reputation von Coop äusserst glimpflich ausgefallen. Die Berichterstattung endet fast von einem Tag auf den Anderen. Das Unternehmen ist nicht mehr länger exponiert. Durch schnelles Handeln ist es dem Unternehmen hier gelungen, den Reputationsschaden klein zu halten. Coop vermittelte stets den Eindruck den Sachverhalt im Griff zu haben.

4 Fazit – Zentrale Erkenntnisse Inhaltsanalyse

Die Analyse hat gezeigt, dass Compliance-Krisen ein zentraler Negativfaktor für die Reputation der untersuchten Unternehmen darstellen. Für viele Branchen wären die Reputationswerte im Zeitraum 2008-2018 deutlich positiver ausgefallen, wären die Unternehmen nicht in Compliance-Problematikierungen involviert gewesen. Es mag eine Binsenwahrheit sein, aber zur Vermeidung von Reputationschäden ist es zentral, dass Unternehmen über eine adäquate Compliance-Kultur verfügen. Dabei dürfen nicht nur juristisch Überlegungen eine Rolle spielen. In den Medien werden mit Bezug zu Compliance auch Ereignisse problematisiert, die juristisch gesehen zwar unproblematisch sind, aber allgemeingültige, formelle und informelle gesellschaftliche Regeln verletzen.

Der Branchenvergleich hat gezeigt: Am stärksten leidet die Bankenbranche und hier vor allem die Grossbanken unter der Problematisierung von Compliance-Vergehen. Insbesondere im Nachfeld der Finanz- und Wirtschaftskrise ist die Exponierung der Banken stark angestiegen und hat 2014 einen Höchstwert erreicht. Zu jener Zeit fokussierten die Medien fast bei einem Drittel der publizierten Beiträge über Banken nicht die wirtschaftliche Leistung der Unternehmen (z.B. Unternehmenszahlen, Aktienkurse, Produkte) sondern auf die Verstösse der Unternehmen gegen die Compliance (z.B. Beihilfe zu Steuerhinterziehung, Klagen wegen Verlusten mit Geldanlagen, Manipulationsvorwürfe). Darunter leidet die Reputation der Banken, aber auch der Wirtschaft insgesamt stark. Es ist evident, dass ein solcher Blick auf die Unternehmen nicht den Nutzen der Wirtschaft für die Gesellschaft vor Augen führen, sondern die gesellschaftliche Akzeptanz derselben untergraben. Ähnlich starke Negativeffekte hält die Analyse auch für die Rohstoffbranche und die Pharmabranche fest. Aber auch andere Sektoren wie die Audit-Branche, die Baubranche, die Nahrungsmittelindustrie sowie die Chemiebranche sind von dieser Entwicklung betroffen, wenn auch weit weniger als die drei Erstgenannten. Compliance-Krisen sind in der Schweiz somit kein spezifisches Branchenproblem, sondern eine Realität, mit der sich breite Teile der Schweizer Wirtschaft regelmässig befassen müssen.

Wie sollen Unternehmen mit Compliance-Krisen umgehen?

Eine rasche und transparente Reaktion kann im Einzelfall die negativen Reputationseffekte deutlich minimieren. Generell kommunizieren Unternehmen im Kontext von Compliance-Krisen aber sehr passiv, wie die Analyse zeigt. Diese wird oft mit Verweis auf laufende juristische Verfahren begründet. Hier zeigt sich eine stark legalistische Krisenbetrachtung der Unternehmen. Aus Angst vor juristischen Konsequenzen wird kaum proaktiv gegenüber der Öffentlichkeit und den Medien kommuniziert. Es zeigen sich also deutliche Unterschiede zwischen der Praxis der Unternehmen und der Idealsituation, welche die wissenschaftliche Krisenkommunikations- und Krisenmanagementforschung in vielen Studien beschrieben hat. Die Palette der Massnahmen der Krisenmanagement-Forschung ist vielfältig: Die Mehrzahl der Studien geht davon aus, dass ein aktives Management der Krise (u.a. Anordnung von Untersuchungen, Eingestehen von Fehlern und Entschuldigungen, Konsequenzen im Form von Entlassungen von Mitarbeitern oder Kompensationszahlungen) entscheidend dazu beitragen, die Kritik am Unternehmen und somit auch die negativen Folgen für die Reputation zu mildern. Nicht immer ist, was aus einer legalen Perspektive als richtig erscheint, die beste Antwort in einer Krisensituation. Der zunehmende Einfluss der Medien auf das Bild, das Stakeholder von Unternehmen haben, macht es ratsam neben juristischen Überlegungen stets auch Reputationsüberlegungen beim Krisenmanagement zu berücksichtigen.

Unsere Analyse der Krisenreaktionsmassnahmen für den Fall Schweiz bestätigt die Forschung in Teilen. Als wirksames Instrument des Krisenmanagement in Compliance-Krisen erweisen sich Massnahmen, die einen Bezug zur Compliance und die durch die Krise verursachten Schäden haben. Die Überarbeitung des Compliance-Richtlinien (Verhinderung künftiger Schäden) und Kompensation für Betroffene (Behebung vergangener Schäden) sind dabei besonders hervorzuheben. Die beiden Massnahmen führen zwar zu mehr Beachtung, aber gleichzeitig auch zu

einer positiveren Bewertung der Ereignisse. Über eine aktive Kommunikation können Unternehmen zudem versuchen zu erreichen, dass die Bewertungen in den Medien weniger negativ ausfallen. Massnahmen mit hohem Nachrichtenwert (Entlassung von Angestellten, VR oder CEO nimmt Stellung, Entschuldigung) haben nur einen Effekt auf die Beachtung, nicht aber auf die Bewertung der Ereignisse. Diese Strategien sind somit mit Vorsicht einzusetzen.

Die Analyse zeigt aber auch, dass sich nur ein kleiner Teil von Compliance-Krisen zu berichterstattungsintensiven Medienskandalen entwickelt, und dementsprechend einen negativen Impact auf die Reputation der Unternehmen hat. Bei 60% der Fälle sind es Vergehen, die kaum mehr als 2-3 Medienberichte zur Folge haben. Umgekehrt gibt es einige wenige Fälle, welche die Unternehmen in den Medien sehr stark negativ exponieren. Folgerichtig muss bei einem Krisenmanagement eine grundlegende Risikoabwägung in Bezug auf die Reputationsrisiken zu Beginn im Zentrum stehen (neben den juristischen Überlegungen). Erst eine solche Analyse zeigt an, wie aktiv Unternehmen in Krisen agieren sollten. Sonst läuft man unweigerlich Gefahr, mittels aktiver Kommunikation den Fall grösser zu machen, als er wirklich ist. Reputationsrisiken sind nicht zuletzt auch durch die Berichterstattungslogiken der Medien (Nachrichtenwerte) geprägt. Reputationsrisiken drohen bei folgenden Begebenheiten stark anzusteigen:

-Fälle, die inhaltlich stark mit prominenten Personen, resonanzstarken Ereignissen oder «anschlussfähigen» Trend-Themen, zum Beispiel aktuell der Klimawandel, verknüpft sind, erhalten in der Regel viel Aufmerksamkeit und hinterlassen grosse Reputationsschäden. Ein aktives Krisenmanagement ist diesen Fällen von grosser Bedeutung. Ein gutes Anschauungsbeispiel ist der Novartis-Krisenfall von 2018. Das Unternehmen stand wegen Geldzahlungen an den damaligen persönlichen Anwalt von US-Präsident Trump, Michel Cohen, plötzlich im Scheinwerferlicht der Medien. Mit einem schnellen und entschlossenen Handeln ist es Novartis aber gelungen, die mediale Exponierung zeitlich zu begrenzen. Die Reputation hat zwar stark gelitten, hat sich aber auch sehr schnell wieder erholt. Ein anderer Fall ist die LafargeHolcim Syrien-Affäre. Das Unternehmen hat 2016 selbst publik gemacht, möglicherweise über eine Tochterfirma im Bürgerkriegsland Syrien unwissentlich mit der Terrororganisation Islamischer Staat (IS) kooperiert zu haben (Verdacht auf Schutzgeldzahlungen). Auch hier war ein schnelles Handeln angezeigt, da sich sonst das moralische Urteil der Medien schnell und resonanzstark gegen das Unternehmen gerichtet hätte. Die Gräueltaten des IS waren in den Jahren zuvor intensiv von den Medien dokumentiert worden. Es war zu diesem Zeitpunkt klar, dass nur mit grosser Entschiedenheit und Transparenz dagegen vorgegangen werden musste, um nicht als «Handlanger des Terrors» zu gelten.

Entscheidend bei der Beurteilung der Reputationsrisiken ist auch zu wissen, welche Agenda-Setter hinter einem Compliance-Fall stehen. Sind es die Medien selbst, welche mittels aktiver Recherchen zum zentralen Ankläger werden? Oder sind es Untersuchungsbehörden und Anwälte oder zivilgesellschaftliche Organisationen, welche einen Fall öffentlich machen und bearbeiten? Fälle, bei denen NGOs und andere zivilgesellschaftliche Organisationen zentral involviert sind, welche mit Studien und Kampagnen nachhaltig und gezielt an Missständen bei Unternehmen Kritik üben, stossen oft auf grosse Aufmerksamkeit. Als exemplarisches Beispiel ist hier die Rohstoffbranche zu erwähnen. Die Branche sieht sich durch NGOs wie Public Eye herausgefordert, die ökologische und soziale Missstände der Branche an ihren Produktionsstandorten seit Jahren erfolgreich in den Medien kritisieren. Auch Medienrecherche-Netzwerke, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben, erhöhen die Reputationsrisiken für Unternehmen. Das bekannteste Beispiel sind die «Panama-Papers» (Veröffentlichung eines Recherchenetzwerks mit über 300 Journalistinnen und Journalisten aus vielen Ländern; in der Schweiz v.a. Sonntagszeitung), die 2016 über Wochen hinweg verschiedene Offshore-Vergehen von Unternehmen und Branchen (Geldwäscherei, Steuervermeidung) dokumentierten. Das Interesse der involvierten Akteure (NGOs, Medien) an Publizität führt somit zu einer intensiven und nachhaltigen Berichterstattung zu den Ereignissen. Dagegen führen Compliance-Fälle, hinter denen die Ankündigung von Untersuchungsbehörden stehen, nicht zwingend immer zu einer starken öffentlichen Exponierung der Unternehmen. Vor allem wenn diese Information im Rahmen von

Agenturmeldungen bekannt werden findet sehr oft keine Folgeberichterstattung statt. In solchen Fällen gibt es keine Akteure, welche ein Interesse daran haben, den Fall in der Öffentlichkeit zu halten. Hier kann es für Unternehmen zielführend sein, eine Einigung unter dem Ausschluss der Öffentlichkeit zu suchen.

Wiederholungsfälle wirken meist als Multiplikator bei einer Exponierung. Wenn Unternehmen und Branchen immer wieder mit ähnlichen Fällen in Verbindung gebracht werden, verstärkt dies das mediale Aufmerksamkeits- und Empörungspotential für die Vergehen, das Vertrauen gegenüber der Branche nimmt ab. Es werden dann nicht mehr nur Einzelfälle verstärkt thematisiert, sondern es entwickelt sich parallel dazu auch eine reflexive Branchendiskussion, welche die Vorkommnisse als allgemeines Problem einer Branche deutete. Dieser Effekt ist insbesondere bei der Banken-, der Rohstoff- und auch der Pharmabranche beobachtbar. Ungeachtet der konkreten Vergehen führt hier ein tendenzieller «schlechter Ruf» zu einer konstanten Thematisierung von Compliance-Fällen.

Starke Aufmerksamkeit erhalten auch Fälle von Branchen und Unternehmen, die, berechtigt oder nicht, im Vorfeld der Krise mit hohen moralischen Standards in Verbindung gebracht werden. Exemplarische Beispiele dafür sind die Skandalisierung der Raiffeisenbank (2018) oder auch die Post-auto Subventions-Affäre (2018). Der Raiffeisenskandal ist einer der medial am stärksten thematisierten Compliance-Krisen im Untersuchungszeitraum der Analyse. Die Raiffeisen-Bank, die aufgrund ihrer Genossenschaftsstruktur in ihrer Geschichte stets mit Transparenz und einer guten Compliance in Verbindung gebracht wurde, ist bei Verstößen gegen die Compliance unweigerlich sehr viel stärker exponiert als andere Unternehmen. Auch die Vorfälle bei der Schweizerischen Post, die nicht zulässige Quersubventionen zwischen ihren Unternehmenseinheiten getätigt hat, erzeugten eine resonanzstarke Skandalisierung in den Medien. Denn gerade bei staatsnahen Betrieben werden die Erwartungen an die Compliance-Standards unweigerlich höher angesetzt. Die beiden Fälle zeigen exemplarisch, wie schwierig ein erfolgreiches Krisenmanagement sein kann. Sowohl bei Raiffeisen als auch bei der Post, haben erst drastische organisatorische Massnahmen und personelle Konsequenzen auf der Führungsebene zu einer Beruhigung geführt. Die Reputationsrisiken in Compliance-Krisen werden somit auch durch Kontextfaktoren bestimmt, die vom Unternehmen nicht beeinflusst werden können. In der Abschätzung der Reputationsrisiken und der Ausgestaltung von Compliance-Regelwerken mitberücksichtigt werden.

5 Umfrage bei Unternehmen mittels Fragebogen

Wie nachstehend geschildert wird,¹ waren die angefragten Unternehmen wenig motiviert, die gestellten Fragen zu beantworten. Dies, obschon in vielen Fällen bereits aus Medienberichten ersichtlich war, dass zumindest nach und zum Teil schon während der Krise unmittelbar Massnahmen getroffen und bezüglich Unternehmensorganisation gerade im Hinblick auf compliance-relevante Fragestellungen Veränderungen beziehungsweise Anpassungen vorgenommen wurden. Das heisst, Haltungen und Denkweisen wurden zum Teil nach aussen kommuniziert sowie Verbesserungen in den Handlungsfeldern Organisation, Strukturen Prozesse, Weisungen, Ressourcen und Kapazitäten angekündigt.

Einige Unternehmen – so etwa GUNVOR, die Firma gehört zu rund 90% Torbjörn Törnqvist – werben in Aussagen und auf der Homepage geradezu damit, wie perfekt nun die Organisation aufgestellt sei. Man hätte sich daher vorstellen können (beispielsweise auch im Fall SBB – Monika Ribar – Angola), dass Auskunftsbereitschaft vorhanden sein könnte. Dies umso mehr, als es dem jeweiligen Unternehmen frei gestanden ist, eine Frage nicht oder nur teilweise zu beantworten.

Die Fragen lauteten für alle angegangenen Unternehmen gleich.

Allgemein

- a) Was hatte im ersten Moment nach Bekanntwerden der Ermittlungen Priorität?
- b) Welche Strategie wählte XX (Unternehmen) hinsichtlich der Bewältigung dieser Krise betreffend
 - Kontakt mit Behörden
 - Kommunikation mit der Öffentlichkeit
 - Erklärung an Kunden
 - Information der Mitarbeitenden
 - Interne Ab- und Aufklärung des Geschehens
- c) Was sind die wichtigsten allgemeinen Konsequenzen/*lessons learned* aus diesem compliance-relevanten Vorfall?
- d) Gab es seither Veränderungen in der Unternehmenskultur? Wenn ja, was sind die massgeblichen Entwicklungen (Eckpunkte)?
- e) Hat sich etwas am *tone at and from the top* verändert?
- f) Hat XX den Fall als Reputationsrisiko empfunden? Welche Stakeholder standen dabei im Vordergrund?
- g) Was war die Reaktion auf die Rechtsrisiken?
- h) Wo erkannte das Unternehmen den grössten Bedarf an Massnahmen?
- i) Was waren die eigentlichen Themen, die im Vordergrund standen (z.B. Prävention, Information, Kontrollen, Ausbildung, Anreizsysteme)?

Konkret zu Compliance

- j) Wurden die Compliance-Risiken neu oder erweitert definiert?
- k) Wurden im Compliance Management Veränderungen vorgenommen?
- l) Wie wurde der allfällige Handlungsbedarf ermittelt?
- m) Wurde ein Vergleich mit Systemen der Peer Group vorgenommen?

¹ Siehe insbesondere lit. F ff.

- n) Gab es Veränderungen im Verständnis von Compliance-Prozessen oder in der Haltung gegenüber dem Gebot der Compliance?
- o) Welche Veränderungen standen im Vordergrund?
 - Während der Krise?
 - Nach der Krise?
- p) Welche Massnahmen wurden konkret neu oder verändert getroffen (Weisungen, Kontrollen etc.)
- q) Wurden die Anreizsysteme verändert und wie?
- r) Wurde im Compliance-Bereich ein personeller Ausbau vorgenommen?
- s) Wurden die finanziellen Mittel für das Compliance Management und die Compliance-Funktion angepasst (erhöht)?
- t) Erachten Sie damit die Prävention künftiger Unternehmenskrisen (im gegebenen Kontext) als genügend. Wenn Nein, woran fehlt es?

6 Strafrechtliche Verantwortlichkeit des Unternehmens und Selbstanzeigen

Um den Rahmen besser abstecken zu können, werden nachstehend rechtliche Erwägungen zur strafrechtlichen Erledigung gestützt auf Art. 102 StGB angestellt und die «Kultur» von Selbstanzeigen näher betrachtet.

Diese Kultur ist grundsätzlich geprägt vom Umgang mit compliancerelevanten Fragestellungen und deren Risiken. Dazu gehört auch, dass Unternehmen nicht gerne darüber reden.² Die Schlagzeilen der Medien berichten beinahe täglich von skandalträchtigen Vorkommnissen – viele aber gelangen gar nie an die Öffentlichkeit, selbst wenn es sich um börsenkotierte Unternehmen oder um prudenziell überwachte Unternehmen handelt wie Banken. Die Führung einer Bank ist als Betreiben eines obrigkeitlich konzessionierten Gewerbes zu qualifizieren.³ Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass durch die behördliche Bewilligung das besondere Vertrauensverhältnis zwischen der Bank und dem Publikum (Anlegern) gebildet und gestärkt wird.

Experten aus dem Bereich Forensic Services haben der Verfasserin bestätigt, dass aufgrund ihrer eigenen Berufserfahrung 6-8 von 10 Fällen ausserhalb der FINMA-regulierten Unternehmen erst gar nicht angezeigt werden. Ein Experte mit sehr langer Berufserfahrung in diesem Bereich wies darauf hin, dass Firmen, die eher dazu tendieren, die Justiz bei einem Vorfall nicht beizuziehen, es deshalb nicht tun, weil sie befürchten, die Ermittler könnten noch weitere Dinge im Rahmen der Untersuchung finden, die man lieber nicht ans Tageslicht zerren möchte. Er nannte als Beispiel ein Vermögensdelikt und dazu die Befürchtung, die Staatsanwaltschaft könnte bei einer Anzeige auf Sachverhalte stossen, die weitreichender und schwerwiegender sind, wie Preisabsprachen oder Kinderpornographie auf der EDV-Anlage. Er ergänzte: Was natürlich die Fallzahlen der kantonalen Staatsanwaltschaften kräftig habe explodieren lassen, seien die Fälle von Internet- und Computerkriminalität. Diese würden seiner Wahrnehmung nach von Unternehmen eher bei Staatsanwaltschaften sowie MELANIE, der Melde- und Analysestelle Informationssicherung des Bundes zur Anzeige gebracht als die typischen Delikte gegen das Vermögen.⁴

Im aktuellsten «*REPORT TO THE NATIONS – 2020 GLOBAL STUDY ON OCCUPATIONAL FRAUD AND ABUSE*» der U.S. amerikanischen Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) ⁵ finden sich Angaben, die ein deutliches Bild zeigen. Der in der Studie verwendete Begriff des «occupational fraud» ist breit und umfassend und beschränkt sich nicht auf den strafrechtlichen Tatbestand des Betrugs. Er beinhaltet beispielsweise auch Korruption oder Interessenkonflikte.⁶ Die Kosten der Wirtschafts-kriminalität im so verstandenen Sinne machen jährlich rund 5% der Umsätze aus.⁷ Dieser Wert ist relativ zu sehen. Das

² Art. 4 Finanzmarktaufsichtsgesetz (FINMAG): «Die Finanzmarktaufsicht bezweckt nach Massgabe der Finanzmarktgesetze den Schutz der Gläubigerinnen und Gläubiger, der Anlegerinnen und Anleger, der Versicherten sowie den Schutz der Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte. Sie trägt damit zur Stärkung des Ansehens, der Wettbewerbsfähigkeit und der Zukunftsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz bei.»

³ Vgl. BGE 112 II 450 ff.

⁴ Eine generelle Anzeigepflicht besteht nicht. Gemäss Art. 29 Abs. 2 FINMAG gilt: «Die Beaufsichtigten und die Prüfungsgesellschaften, die bei ihnen Prüfungen durchführen, müssen der FINMA zudem unverzüglich Vorkommnisse melden, die für die Aufsicht von wesentlicher Bedeutung sind.» Zu denken ist gemäss Botschaft zum Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finanzmarktaufsichtsgesetz; FINMAG) vom 1. Februar 2006 (BBl 2880) etwa an gravierende finanzielle, personelle oder organisatorische Probleme, Schwierigkeiten mit ausländischen Behörden oder Änderungen der Geschäftsstrategie, welche sich wesentlich auf die Risiken einer oder eines Beaufsichtigten auswirken. In ihrer Aufsichtsmittteilung vom 7. Mai 2020 (05/2020) Meldepflicht von Cyber-Attacken gemäss Art. 29 Abs. 2 FINMAG definiert die Behörde die Wesentlichkeit so: «Im Hinblick auf Cyber-Attacken ist die Wesentlichkeit dahingehend zu verstehen, dass durch eine Cyber-Attacke einerseits der Individualschutz, d. h. der Schutz der Gläubigerinnen und Gläubiger, der Anlegerinnen und Anleger sowie der Versicherten, und andererseits die Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte direkt oder indirekt beeinträchtigt wird.»

⁵ Obwohl es eine U.S. amerikanische Studie ist, so wird sie – seit 1996 – immer global durchgeführt – diesmal: 125 Länder, siehe ACFE-Studie S. 8.

⁶ Vgl. ACFE-Studie S. 10.

⁷ Vgl. ACFE-Studie S. 4.

tatsächliche Ausmass der Wirtschaftskriminalität spiegelt sich bei ausschliesslicher Betrachtung auch von polizeilichen Daten nur unzureichend wider, da von einem hohen Dunkelfeld auszugehen ist.⁸

6.1 Ausgangslage bei Selbstanzeigen

Im Dezember 2015 reichte das Unternehmen KBA-NotaSys bei der schweizerischen Bundesanwaltschaft Selbstanzeige ein. Rechtliche Grundlage bildeten die strafrechtliche Haftung des Unternehmens und das Delikt der Bestechung fremder Amtsträger. Das war eine absolute Premiere in der Schweiz.⁹ Gestützt auf die Selbstanzeige und die der Behörde gleichzeitig übergebenen internen Untersuchungsberichte einer deutschen Anwaltskanzlei eröffnete die Bundesanwaltschaft (BA) das Strafverfahren gegen das Unternehmen. Die Motivation für diesen Schritt wurde im Geschäftsbericht 2016 des Konzerns wie folgt beschrieben: «Bei der für den Sicherheitsdruck zuständigen Schweizer Tochtergesellschaft wurde am 20. Februar 2017¹⁰ ein gegen sie in der Schweiz wegen Defiziten in der Korruptionsprävention geführtes Verfahren beigelegt. Die Gesellschaft hatte das Verfahren durch Anzeige selbst eingeleitet, auch weil eigene Untersuchungen überwiegend weit zurückliegender Sachverhalte keine Klärung ermöglicht hatten.»¹¹

Aus einer Entscheidung des Bundesstrafgerichts ergibt sich folgender Ablauf (*leicht bearbeitet durch die Verfasserin*):¹²

Am 19. November 2015 zeigte sich das Unternehmen bei der Bundesanwaltschaft selbst an wegen Verdachts einer Straftat nach Art. 102 Abs. 2 i.V.m. Art. 322^{septies} StGB (Vorliegens eines Organisationsmangels des Unternehmens im Zusammenhang mit der Bestechung fremder Amtsträger). Die Unternehmung ergänzte ihre Selbstanzeige am 4. April 2016 um weitere konkrete Verdachtsmomente betreffend möglicher Bestechungshandlungen fremder Amtsträger. Beiden Selbstanzeigen lagen zwei der BA übergebene interne Untersuchungsberichte einer deutschen Anwaltskanzlei zugrunde.

Die BA eröffnete am 15. Dezember 2015 ein Strafverfahren gegen die Unternehmung wegen Verdachts einer Straftat nach Art. 102 Abs. 2 i.V.m. Art. 322^{septies} StGB.¹³ Parallel zur Untersuchung der BA setzte das Unternehmen die interne Untersuchung fort. Es nahm Erkenntnisse der BA auf und leitete ihr die eigenen Erkenntnisse weiter. Die entsprechenden internen Untersuchungsergebnisse wurden durch die BA validiert und nachgeprüft. Gestützt auf die gewonnenen Erkenntnisse und infolge der Anerkennung der organisatorischen Verantwortlichkeit i.S. von Art. 102 Abs. 2 StGB für die festgestellten Bestechungshandlungen nach Art. 322^{septies} StGB beantragte die Unternehmung am 23. Dezember 2016 die Durchführung eines abgekürzten Verfahrens, was ihr die BA am 16. Januar 2017 genehmigte.

Diese Selbstanzeige und die nachfolgende Kooperation hatte eine Berücksichtigung bzw. Würdigung von Strafmilderungsgründen zur Folge und war – nicht zuletzt auch durch die Einrichtung des *Integrity Funds* – geeignet, den Reputationsschaden für das Unternehmen, aber auch für das Mutterhaus Koenig & Bauer, in engen Grenzen zu halten. Indikator dafür ist die überaus bescheidene mediale Berichterstattung über den Fall. Wenn sie überhaupt stattfand, dann mehrheitlich in positiver Form und das proaktive Handeln des Unternehmens herausstreichend.¹⁴

⁸ So Bundeskriminalamt (BKA), Wirtschaftskriminalität, Bundeslagebild 2018, S. 24.

⁹ Vgl. Tätigkeitsbericht der Bundesanwaltschaft 2017, Ziff. 4.10, S. 21.

¹⁰ Anmerkung der Verfasserin: wieso das im Bericht des Jahres 2016 beschrieben wird und warum das Datum vom 20. Februar 2017 genannt wird, ist nicht klar.

¹¹ KBA-NotaSys, Geschäftsbericht 2016, S. 31.

¹² Beschluss der Beschwerdekammer vom 29. August 2017, BB.2017.35.

¹³ Verfahren SV.15.0584.

¹⁴ Vgl. MONIKA ROTH, Selbstanzeige eines Unternehmens belohnt, in: NZZ 13. Juli 2017, S. 10 sowie «Gut geschmierte Druckmaschinen», NZZ 25. Februar 2017, S. 30).

Im Rahmen eines abgekürzten Verfahrens erklärte die Bundesanwaltschaft in der Folge das Unternehmen mit Strafbefehl vom 23. März 2017 der Widerhandlung gegen Art. 102 Abs.2 i.V.m. Art. 322^{sep-}^{ties} StGB für schuldig.¹⁵ Dieser Strafbefehl der Bundesanwaltschaft wurde rechtskräftig; das betroffene Unternehmen hatte bereits am Tag der Verurteilung auf eine Einsprache verzichtet.¹⁶

«Bei der Strafzumessung wurden Elemente wie Selbstanzeige, von Anfang an aktiv gelebte Kooperation und umfassende Unterstützung bei der Aufarbeitung sowie Umsetzung von konkreten Massnahmen zur Behebung von erkannten Organisationsdefiziten im Rahmen der massgeblichen Strafzumessungskriterien mit besonderem Gewicht gewürdigt. Die Gesellschaft wurde entsprechend zu einer symbolischen Busse von CHF 1 verurteilt. Die BA berechnete die einzuziehenden Gewinne unter Berücksichtigung der in der jeweiligen Periode erzielten EBIT-Marge. Bei der Festlegung der Ersatzforderung wurde, wie im Gesetz vorgesehen, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens berücksichtigt und die Höhe der Ersatzforderung auf CHF 35 Mio. bestimmt.»¹⁷

Die Bundesanwaltschaft bewertete die mehrfache Bestechung fremder Amtsträger als schwer, ebenso den Organisationsmangel. Das Unternehmen wurde zu einer symbolischen Busse von CHF 1 (statt zu der für die Schwere der Tat gemäss BA gerechtfertigten Busse von CHF 3,5 Mio.) verurteilt. Dies auch mit dem Hinweis auf «Tendenzen», die sich im internationalen Vergleich ergeben würden,¹⁸ und die in Ziff. 3.5 zur «internationalen Praxis» mutierten, auf die dann der konkrete Bussenentscheid gestützt wurde, was als Begründung im Strafrecht rechtsstaatlich kaum haltbar ist. Die Berücksichtigung internationaler Tendenzen und ausländischer Erledigungsmöglichkeiten verletzt das Legalitätsprinzip und ist abwegig.¹⁹

Bemerkenswert ist die Würdigung der Strafmilderungsgründe; die BA nennt unter dem Merkmal der aufrichtigen Reue nebst anderem²⁰

- Die Selbstanzeige; der BA lagen zu diesem Zeitpunkt keine Verdachtsmomente vor und die Pionierrolle als erstes Unternehmen, dass sich selbst bei der BA angezeigt hat.
- Die internen Untersuchungen durch das Unternehmen selbst und die Übergabe der selbstbelastenden Ergebnisse sowie generell die spätere uneingeschränkte Kooperation.
- Den Ausbau der Compliance, namentlich durch eine externe Überprüfung und Begleitung.
- In Einwilligung zur Zahlung von Ersatzforderungen, die über der durch Gutachten festgestellten aktuellen Leistungsfähigkeit liegen.²¹

¹⁵ Bundesanwaltschaft, Strafbefehl SV.15.0584 vom 23.3.2017.

¹⁶ Siehe dazu Bundesstrafgericht SK.2017.51 vom 22. Januar 2018 Lit. D; weitere Entwicklungen im Hinblick auf Strafmittlungen gegen Verantwortliche dieses Unternehmens werden hier nicht behandelt.

¹⁷ Tätigkeitsbericht der Bundesanwaltschaft 2017, S. 21.

¹⁸ Bundesanwaltschaft, Strafbefehl SV.15.0584 vom 23.3.2017, Erw. V. Strafzumessung, Ziff. 3.4.

¹⁹ Die BA befasst sich im Tätigkeitsbericht 2017 an anderer Stelle (auf S. 8) nochmals mit dem Fall und führte dazu unter dem Titel «Weiterentwicklung der Praxis zu Art. 53 StGB» aus:

«Bewertung, Behandlung und Abschluss einer konkreten Fallkonstellation im Bereich des Unternehmensstrafrechts zeigten – stellvertretend – die neue Praxis der BA auf, den Strafbefreiungsgrund der Wiedergutmachung nach Art. 53 StGB bei transnational tätigen Unternehmen grundsätzlich nicht mehr anzuwenden. Dabei gewichtete die BA das Interesse der Öffentlichkeit an der Strafverfolgung, den strafprozessualen Untersuchungsgrundsatz und die Vermeidung des Anscheins eines gewissen «Ablasshandels» in solchen Konstellationen höher als den Umstand, dass ein betroffenes Unternehmen Selbstanzeige erstattet hatte (vgl. S. 21, Ziff. 4.10).

Das Element der Selbstanzeige sowie die von Anfang an aktiv gelebte Kooperation, die umfassende Unterstützung bei der Aufarbeitung, Umsetzung von konkreten Massnahmen zur Behebung von erkannten Organisationsdefiziten und nicht zuletzt die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens wurden hingegen im Rahmen der massgeblichen Strafzumessungskriterien besonders gewichtet.

In Anlehnung an ausländische, insbesondere anglosächsische Instrumente und Erledigungsformen sowie international feststellbare Tendenzen nutzte die BA zudem den ihr zustehenden Redaktionsspielraum zur angemessenen Berücksichtigung von wirtschaftlichen und finanziellen Nebenfolgen für das betroffene Unternehmen im In- und Ausland. So weitete sie beispielsweise – innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen – den Inhalt eines erlassenen Strafbefehls bezüglich Vorbemerkungen, Prozessgeschichte und Würdigungen aus und zeigte **sich offen** für zusätzliche, rechtlich einordnende Erklärungen.» (*Hervorhebung durch die Autorin*)

²⁰ Vgl. Bundesanwaltschaft, Strafbefehl SV.15.0584 vom 23.3.2017, Erw. V. Strafzumessung, Ziff. 3.1 ff.

²¹ Aus den Erwägungen im Strafbefehl unter Erwägung VI Ersatzforderung, Ziff. 5 ergibt sich nichts, was diese Ausführungen mit Worten und Zahlen untermauert, und sie sind aus den Ausführungen im Strafbefehl nicht nachvollziehbar. Es wird

- Die Errichtung eines Integritätsfonds zur Stärkung der Compliance Standards in der Banknotenindustrie und die damit einhergehende Verpflichtung, diesen Fonds zwischen 2017 – 2019 mit mehr als 5 Millionen Franken zu alimentieren.

Von der Ersatzforderung wurden CHF 5 Mio. für die Errichtung eines Fonds zur Verbesserung der Compliance Standards in der Banknotenindustrie abgezogen. Das heisst, dieser Fonds wurde eigentlich zwei Mal, somit doppelt, berücksichtigt bzw. zugunsten des Unternehmens gewichtet: Bei der Strafzumessung sowie bei der Ersatzforderung. Diese «Doppelverwertung» erscheint als fragwürdig und darf nicht als Massstab herangezogen werden. Ebenso ist darauf hinzuweisen, dass es nach geltendem Recht keinen Strafmilderungsgrund des Inhalts gibt, dass nachträglich Compliance-Massnahmen eingerichtet bzw. getroffen wurden. Die Analyse der von der BA geschilderten «Prozessgeschichte» wirft zudem Fragen auf. So wird unter II. Ziff. 7 des Strafbefehls geschildert, das Unternehmen habe Erkenntnisse der Bundesanwaltschaft, die diese im Laufe der Untersuchung gewonnen habe, aufgenommen und ein im Auftrag des Unternehmens tätiges Team habe seinerseits die Erkenntnisse direkt an die BA weitergeleitet. Man würde mit Blick auf die unverzichtbare Unabhängigkeit und Objektivität des Verfahrens gerne wissen, ob, wann und welche taktischen Absprachen zwischen der BA und dem Unternehmen geplant und getroffen und ob und wie sie dokumentiert wurden. Zu vieles bleibt bezüglich dieser «Zusammenarbeit» offen, und als kritischer Beobachter stellt man sich die Frage, ob diese gewisse «Informalität»,²² die der gegenwärtige Bundesanwalt selbst in seiner Amtstätigkeit umsetzt,²³ nicht auch auf die Amtstätigkeit weiterer Staatsanwälte des Bundes Einfluss hat.

In der Lehre wurde in anderer Hinsicht grundsätzliche Kritik am Vorgehen geäussert, nämlich dahingehend, dass im abgekürzten Verfahren ein Strafbefehl unzulässig sei.²⁴ Der Bundesanwaltschaft wird – durchaus übrigens in Anerkennung der Pionierrolle des Unternehmens in Bezug auf die Selbstanzeige und die Zusammenarbeit mit der Strafverfolgungsbehörde – ein widersprüchliches Vorgehen attestiert. Dies sei letztlich von ihr mit dem Ziel gewählt worden, den im Rahmen des abgekürzten Verfahrens ausgehandelten Verfahrensausgang nicht einer Überprüfung durch ein Gericht unterziehen zu müssen und zur Vermeidung von grösserer Publizität.

Diese Stimme ist auch deshalb zu hören, weil die BA ausdrücklich ausführt, die Anwendung von Art. 53 StGB (Wiedergutmachung) scheitere «bereits und offensichtlich aber am Interesse der Öffentlichkeit, welches in diesem Zusammenhang nicht als gering bezeichnet werden kann».²⁵ Umso weniger kann die gewählte Art der Verfahrenserledigung unter rechtsstaatlichen Gesichtspunkten standhalten. Koenig & Bauer habe, so berichtete die NZZ²⁶ bereits bei der Vorlage vorläufiger Geschäftszahlen über den Vorgang bei der Tochterfirma informiert und bekannt gegeben, «man habe der Einziehung von Gewinnen aus Projekten der Jahre 2005 bis 2012 in vier Ländern zugestimmt». Die *Handelszeitung* schrieb: «Gegen die schweizerische Gesellschaft wird ein symbolisches Bussgeld in Höhe von 1 Franken festgesetzt», habe es in der Mitteilung geheissen.²⁷

In einer Ad-hoc-Mitteilung gab das Mutterhaus am 24.07.2019 bekannt: «Aus rechtlichen Gründen informiert Koenig & Bauer über ein im Internet veröffentlichtes Verfahren der brasilianischen Regierung (Controladoria-Geral da União) gegen die Schweizer Tochtergesellschaft KBA-NotaSys, das der Gesellschaft noch nicht zugegangen ist. Die Vorgänge in Brasilien waren bereits Bestandteil des rechtskräftig abgeschlossenen Selbstanzeige-Verfahrens, das die Schweizer Tochtergesellschaft bei

lediglich festgehalten, die BA ginge von einer reduzierten Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus und es sei die Ersatzforderung auf CHF 35 Mio. festzulegen. Die rechnerischen Grundlagen bleiben vollkommen intransparent. Sie werden nicht erläutert.

²² Vgl. dazu unter anderen NZZ, 25. April 2020, S. 9 (Ein veritabler Justizskandal).

²³ MARK PIETH spricht von der «Methode Lauben», Interview mit der NZZ, 27.4.2020, S. 9 («Das kann den Ruf der Schweiz schädigen»).

²⁴ Vgl. DAVID MÜHLEMANN, Der (unzulässige) Strafbefehl im abgekürzten Verfahren, in: recht 2018, S. 83 ff.

²⁵ Bundesanwaltschaft, Strafbefehl SV.15.0584 vom 23.3.2017, Erw. V. Strafzumessung, Ziff. 3.3.

²⁶ NZZ, 25.2.2017, S. 30 (Gut geschmierte Druckmaschinen).

²⁷ *Handelszeitung*, 24.2.2017 (Korruptionsaffäre: Firma zahlt Bund Millionen).

der schweizerischen Bundesanwaltschaft wegen Defiziten in der Korruptionsprävention eingeleitet hatte. Darüber hatten wir bereits in einer Ad-hoc-Meldung am 20. Februar 2017 und bei der Hauptversammlung am 22. Mai 2019 berichtet. Die Ertrags- und Finanzlage des Konzerns wird aus heutiger Sicht dadurch nicht belastet.»

6.2 Die Strafbefehle und die Deals der BA gestützt auf Art. 102 StGB

Mit der Kritik wird ein Themenkreis angesprochen, der in Bezug auf Art. 102 StGB durchaus nicht nur beim obgenannten Fall besteht. Bis heute sind auf Ebene der Eidgenossenschaft nur wenige Entscheide bekannt, in denen Unternehmen auf Grundlage von Art. 102 StGB rechtskräftig verurteilt wurden²⁸ – ausnahmslos in Form von nicht angefochtenen, und damit nicht gerichtlich überprüften Strafbefehlen der Bundesanwaltschaft. Die Bundesanwaltschaft hat 2016 eine interne Struktur installiert, die sogenannte Gruppe 102 «mit der Absicht, die laufenden Verfahren im Sinne einer einheitlichen Doktrin zu koordinieren».²⁹

Besonders problematisch ist es, wenn bei diesen Strafbefehlen, denen die Aura von Deals anhaftet, noch weitere «Irritationen» dazukommen wie etwa die vorerwähnte «Doppelverwertung».

Bereits im berühmten Fall Alstom war der Deal-Charakter offensichtlich: Am 22. November 2011 erliess die Bundesanwaltschaft nach zweijährigen Ermittlungen einen Strafbefehl gegen die Alstom Network Schweiz AG wegen Widerhandlung gegen Artikel 102 Abs. 2 StGB in Verbindung mit Artikel 322^{septies} StGB. Gleichentags stellte die BA ihr Strafverfahren gegen Alstom SA, die französische Muttergesellschaft der Alstom Network Schweiz AG, gestützt auf Art. 53 StGB (Wiedergutmachung) ein.³⁰ Die Bundesanwaltschaft stellte damals fest:

«Der von der betroffenen Gesellschaft akzeptierte Schuldspruch stellt zusammen mit der festgesetzten Rückerstattungspflicht für illegal erzielte Gewinne einen wichtigen Meilenstein in den Bestrebungen der BA zur Bekämpfung illegaler Praktiken und des Missbrauchs des schweizerischen Finanzplatzes durch international tätige Unternehmen bei der Vergabe von Infrastrukturprojekten in Entwicklungs- und Schwellenländern dar. Er ist gleichzeitig ein von der interessierten Öffentlichkeit und der Lehre seit langem geforderter, erfolgreicher Anwendungsfall der im Oktober 2003 in Kraft getretenen Unternehmensstrafnorm Art. 102 StGB.»³¹

Fragen wirft auch ein weiterer Strafbefehl vom 1. Mai 2017 auf:³² Er handelt vom Fall Dredging International Services (Cyprus) Ltd, einer Tochter des belgischen Hafeninfrastruktur-Konzerns DEME.³³ Dredging International war mit der Ausbaggerung eines Meereskanals beauftragt, der Öltankern den Zugang zur nigerianischen Küste bzw. zu dortigen Häfen erleichtern sollte. Das Bauprojekt bestand konkret in der Ausbaggerung, d.h. der Vergrößerung des Meereskanals Bonny Channel. Dredging International hatte im Zusammenhang mit diesem Infrastrukturprojekt über einen Genfer Finanzintermediär und eine Reihe von Sitzgesellschaften mit Bankverbindungen in Genf in den Jahren 2006-2011 über 21 Mio. USD an vier nigerianische Amtsträger und an neun Gesellschaften bezahlt, hinter denen mutmasslich politisch exponierte Personen aus Nigeria standen. Die Zahlungen erfolgten nach den Feststellungen der BA, um ausstehende Schulden von 105 Mio. USD einzubringen,

²⁸ Vgl. dazu FREDERICO FRANCHINI, Schweizer Strafnorm gegen Korruption soll mehr Biss erhalten, swissinfo vom 28. Februar 2018.

²⁹ So ein Staatsanwalt der Bundesanwaltschaft, zitiert von FRANCHINI, a.a.O.

³⁰ Strafbefehl und Einstellungsverfügung datieren vom gleichen Tag.

³¹ Tätigkeitsbericht der Bundesanwaltschaft 2011, S. 23.

³² SV.14.0177.

³³ Vgl. JONNY WRATE, Four Ex-Nigerian Officials Named in Swiss Bribery Scandal, Organized Crime and Corruption Reporting Project (online) 5.6.2017. (zit.: WRATE, Officials) <https://www.occrp.org/en/daily/6541---four---ex---nigerian--officials-named-in-swiss-bribery-scandal> sowie MUSIKILU MOJEED, Sahara Report, 4. Juni 2017

um die Sicherheit der Angestellten zu gewährleisten und um eine Beschlagnahme von Schiffen von Dredging International zu verhindern.

Die weiteren Details und die parallelen Verfahren werden hier nicht weiter thematisiert. Seltsam wirkt am Strafbefehl gegen Dredging International jedenfalls, dass sich die Bundesanwaltschaft im Zusammenhang mit der Festlegung der Bussenhöhe von 1 Franken auf Art. 18 StGB bezog und einen entschuldigen Notstand annahm, was schwer nachvollziehbar ist. Dabei wurde von einer «Quasi-Zwangslage» des beschuldigten Unternehmens gesprochen, das sich offenbar Drohungen gegen Leib und Leben der Angestellten und gegen das Gesellschaftsvermögen ausgesetzt sah. Im französischen Wortlaut waren die Erwägungen der BA die folgenden:

«En l'espèce, pour déterminer le montant de l'amende [...], sont pris en compte:[...] „la situation de «quasi-contrainte», respectivement d'état de nécessité au sens de l'art. 18 CP, dans laquelle se trouvait [la société] face à la situation au [Nigeria] (menaces pour la vie de ses employés, ainsi que pour le patrimoine de la société); [...]»

Es befremdet und ist sehr fragwürdig, dass sich die Bundesanwaltschaft in diesem Fall auf die offenbar seitens der Verteidigung des Unternehmens geltend gemachte Notstands-Argumentation überhaupt eingelassen hat. Es findet sich keine Begründung, die standhält – es handelt sich zudem um einen Deal, der nicht auf seine Rechtmässigkeit geprüft werden kann, weil es ja geradezu zum Wesenskern eines Deals gehört, dass ihn beide Seiten, die Anklagebehörde und das beschuldigte Unternehmen, so wollen und so akzeptieren.³⁴ Im Geschäftsbericht 2017 des Mutterhauses des Konzerns Koenig & Bauer, dessen Tochterunternehmen sich selbst angezeigt hatte, findet sich folgende Formulierung:³⁵

«In einer Telefonkonferenz am 20. Februar 2017 stimmten wir der vorgeschlagenen Einigung mit der schweizerischen Bundesanwaltschaft zur Beilegung des Selbstanzeigeverfahrens der KBA-NotaSys SA wegen Defiziten in der Korruptionsprävention zu.»³⁶

Bereits anlässlich der Aufnahme der Geschäftstätigkeit im bekanntermassen hoch korrupten Staat Nigeria hätte das Unternehmen die gemäss Art. 102 Abs. StGB «erforderlichen und zumutbaren Vorkehrungen» gegen Korruption treffen müssen, was es nicht getan hat. In gewissen Ländern ist es sehr schwierig Geschäfte zu tätigen, ohne dass direkt oder indirekt Schmiergelder bezahlt werden. Nigeria zählt zweifellos – das ist gerichtsnotorisch – dazu. Wie die BA dazu kommt, die Null-Toleranz und Prinzipientreue zu unterlaufen, die es für die Bekämpfung der Korruption braucht und die von den Akteuren erwartet wird, ist nicht wirklich nachvollziehbar und in keiner Weise zu rechtfertigen. Das war nie der Sinn von Art. 102 StGB.

Gemäss Strafbefehl erzielte das Unternehmen in Nigeria im Zeitraum 2005 - 2013 einen Umsatz von 604 Mio. USD. Ein Zusammenhang zwischen dem festgestellten Organisationsdefizit und dem behaupteten Notstand wird im Strafbefehl durch die Bundesanwaltschaft weder begründet, noch ist er sonst erkennbar. Im Übrigen liesse sich der behauptete Notstand, wenn überhaupt, höchstens als Rechtfertigungsgrund für die Anlasstat(en) geltend machen. In diesem Fall wären weitere Fragen zu beantworten, so etwa die, was das für die Strafbarkeit des Unternehmens bedeuten würde. Es wird in der Literatur die Meinung vertreten, dass dann, wenn beim Anlasstäter Rechtfertigungsgründe vorliegen, die Tat auch nicht einem Unternehmen zugeordnet werden kann; «das gilt auch für die bloss entschuldigenden Formen von Notwehr (Art. 16) und Notstand (Art. 18); (...)». Diese Meinung ist nach Ansicht der Verfasserin falsch: Verlangt wird eine tatbestandsmässige und rechtswidrige Tat. Dass und ob der Täter aus individuellen Gründen nicht schuldhaft handelt, kann keine Rolle spielen. Wenn ein entschuldigbarer Notstand die Strafbarkeit des Unternehmens aufheben könnte, hätte dies nicht gewollte Konsequenzen. Das Unternehmen könnte seine Angestellten derart unter Druck setzen, dass

³⁴ Vgl. dazu BGE 6B-233/2018 vom 7. Dezember 2018, insbes. E. 6.2.2.

³⁵ Koenig & Bauer, Geschäftsbericht 2017, S. 6.

³⁶ Vgl. dazu auch NZZ, 25. Februar 2017 S. 30 (Gutgeschmierte Druckmaschinen).

sie für sich einen solchen Notstand in Anspruch nehmen könnten, was gleichzeitig zur Straflosigkeit des Unternehmens führen würde. Das kann nicht der Sinn von Art. 102 StGB sein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nach der hier vertretenen Ansicht die Macht der Staatsanwaltschaft bei diesen Deals, die als Strafbefehle getarnt sind, wirklich umfassend ist – zu umfassend. Korrekt wäre ein abgekürztes Verfahren, damit das Gericht wenigstens noch eine – wenn auch beschränkte – Überprüfung durchführen könnte.

6.3 Das Selbstverständnis der Bundesanwaltschaft

Diese vorerwähnte Doktrin wirft Fragen auf hinsichtlich des Selbstverständnisses der Bundesanwaltschaft über ihre Rolle in Bezug auf die strafrechtliche Verantwortlichkeit von Unternehmen. Sie überschätzt und verkennt sie zugleich und sie untergräbt sie mit diesen Deals.

Dieses Selbstverständnis manifestierte sich in ihrer Vernehmlassung zur Änderung der StPO mit folgendem Vorschlag der «Schaffung der Möglichkeit einer aufgeschobenen Anklageerhebung bei Strafverfahren gegen Unternehmen, d.h. einer aussergerichtlichen Einigung, nach welcher einstweilen auf eine Anklageerhebung verzichtet wird und das Verfahren nach einer Bewährungszeit eingestellt wird, wenn das Unternehmen alle vereinbarten Verpflichtungen erfüllt (hat)».³⁷

Diesen Aufschub der Anklageerhebung bei Strafverfahren gegen Unternehmen (AAU) beschrieb die BA in ihrer Vernehmlassung vom 20.März 2018 wie folgt:

«Der AAU gestützt auf eine Vereinbarung zwischen Staatsanwaltschaft und beschuldigtem Unternehmen verfolgt mehrere rechtsstaatliche Ziele im Strafverfahren:

1.) *Aufklärung von Straftaten in der Verantwortlichkeit von Unternehmen*

Unternehmen sollen ermutigt werden, mutmassliche Fälle im Bereich des Unternehmensstrafrechts selbst anzuzeigen bzw. sich auf eine entsprechende Untersuchung rasch einzulassen und mit den Strafverfolgungsbehörden im Rahmen der Strafuntersuchung offen und umfassend zu kooperieren. Die Staatsanwaltschaft ist (weiterhin) verpflichtet, die Untersuchung vollständig durchzuführen; ein AAU kommt erst nach ordentlichem Abschluss der Untersuchung in Betracht. Damit wird gleich mehreren Prozessmaximen – dem Verfolgungszwang, dem Untersuchungsgrundsatz und dem Beschleunigungsgebot – besondere Nachachtung verschafft.

2.) *Ausgleich für begangenes Unrecht*

Es geht beim Institut des AAU keinesfalls um eine einseitige Bevorzugung von Unternehmen im Strafverfahren. Das Ziel der StPO, "einen gesetzlichen Rahmen zu schaffen, der es erlaubt, in jedem Einzelfall zwischen den im Strafverfahren involvierten, diametral entgegenstehenden Interessen einen gerechten Ausgleich zu finden" verfolgt auch die vorgeschlagene Lösung für einen AAU in seinem spezifischen Anwendungsbereich. Zwar steht bei einem AAU die einstweilige Vermeidung der negativen Folgen einer Verurteilung im Vordergrund. Ausgleichend sollen aber alle Nebenfolgen, die auch bei einer Verurteilung angeordnet werden könnten, Platz greifen. Zu denken ist in monetärer Hinsicht an die Entrichtung einer Busse, Einziehungen bzw. Ersatzforderungen oder Schadenersatzzahlungen; ferner kann mit Weisungen und Auflagen der Ausgleich begangenen Unrechts, die Wiederherstellung des rechtmässigen Zustands und die Vermeidung künftiger Straftaten gewährleistet werden. Dem rechtsstaatlichen Grundsatz, dass strafbares Verhalten Konsequenzen haben soll, würde daher auch mit dem Institut des AAU unter Berücksichtigung aller Interessen im Einzelfall Geltung verschafft.

³⁷ Bundesanwaltschaft, Tätigkeitsbericht 2018, S. 9; siehe auch die Vernehmlassung der BA zur Änderung der Strafprozessordnung.

3.) Besondere Ziele des Unternehmensstrafrechts

Das Institut des AAU stellt ein effektiveres und effizienteres prozessuales Mittel dar zur Durchsetzung des Unternehmensstrafrechts. Bei letzterem geht es um die strafrechtliche Verantwortlichkeit für eine mangelhafte Organisation des Unternehmens, die ursächlich war für das in Frage stehende Delikt. Dabei werden sämtliche "Spielarten organisierter Unverantwortlichkeit" erfasst. Nebst dem monetären Ausgleich für begangenes Unrecht ist die nachhaltige Behebung von Organisationsmängeln zwecks Verhinderung künftiger Straftaten ein Hauptziel. Im Rahmen der dem AAU zugrundeliegenden Vereinbarung kann das Unternehmen gleichsam "massgeschneidert" zur Verbesserung seiner Compliance-Prozesse bzw. Einführung wirksamer Compliance-Programme verpflichtet werden. Erfüllt das Unternehmen sämtliche Verpflichtungen zur Behebung von Organisationsmängeln, stärkt es damit seine Reputation im wirtschaftlichen Wettbewerb und den Ruf des schweizerischen Finanzplatzes.

Sind diese drei Ziele erfüllt, entfällt das staatliche Bedürfnis nach einem zusätzlichen, formellen Urteilspruch gegen das Unternehmen.

Voraussetzungen einer Vereinbarung über den AAU sind eine Selbstanzeige des Unternehmens oder dessen rasche Einlassung auf die Strafuntersuchung und volle Kooperation mit den Strafverfolgungsbehörden. Das Unternehmen anerkennt den strafrelevanten Sachverhalt und allfällige Zivilansprüche, muss aber kein formelles Schuldeingeständnis abgeben. Sodann muss das Unternehmen bereit sein, interne Abläufe und Kontrollmechanismen zu verbessern, um künftige Straftaten zu vermeiden.

Es liegt nach Abschluss der Untersuchung im Ermessen der Staatsanwaltschaft, das beschuldigte Unternehmen einzuladen, in Verhandlungen zu treten oder auf eine entsprechende Initiative des Unternehmens einzutreten. Über den Abschluss einer Vereinbarung über den AAU entscheidet die Staatsanwaltschaft endgültig. Die periodische Kontrolle namentlich von vereinbarten Compliance-Auflagen erfolgt durch einen von der Staatsanwaltschaft eingesetzten unabhängigen Prüfbeauftragten, der vom Unternehmen finanziert wird.

Wenn sich das Unternehmen in der festgelegten Probezeit bewährt, indem es alle vereinbarten Bedingungen erfüllt bzw. sämtliche Nebenfolgen einhält, wird die Untersuchung eingestellt und ein Schuldspruch entfällt. Die Nichtbewährung, d.h. das Nichteinhalten der Vereinbarung soll als Prozessvoraussetzung gelten. Hat sich das Unternehmen bewährt, fehlt es an einer Prozessvoraussetzung für eine Anklageerhebung und das Verfahren ist von der Staatsanwaltschaft einzustellen (Art. 319 Abs. 1 Bst. d StPO).

Hält sich das Unternehmen in der Probezeit nicht an die Bedingungen der abgeschlossenen Vereinbarung, stellt die Staatsanwaltschaft die Nichtbewährung fest und schreitet zur Anklageerhebung nach Art. 324 ff. StPO. Die Anerkennung des Sachverhalts in der Vereinbarung bleibt im Hauptverfahren verwertbar. Das Gericht kann Bussen und Einziehungen bei abweichender Würdigung der dem beschuldigten Unternehmen vorgeworfenen Taten neu festlegen. Vom Unternehmen bereits geleistete Entschädigungszahlungen an die Privatklägerschaft gelten als erledigt, wodurch das Gericht entlastet wird.

In Bezug auf den Inhalt der Vereinbarung ist es wichtig, dass genügend Spielraum besteht, um den Besonderheiten und Interessen im Einzelfall Rechnung tragen zu können.

In der Vereinbarung sind namentlich folgende Punkte zu regeln:

- Darstellung des strafrelevanten, d.h. für die rechtliche Würdigung wesentlichen Sachverhalts, der dem beschuldigten Unternehmen nach Abschluss der Untersuchung zur Last gelegt wird sowie dessen Anerkennung durch das Unternehmen.
- Festlegung und Bemessung einer Busse im Rahmen von Art. 102 StGB.

- Die Bezeichnung beschlagnahmter Gegenstände und Vermögenswerte, die freigegeben oder (gegebenfalls unter Festlegung einer Ersatzforderung) eingezogen werden.
- Anerkennung von Zivilansprüchen durch das Unternehmen und Festlegung einer Entschädigung, womit die Interessen einer Privatklägerschaft berücksichtigt werden. Eine allfällige kumulative Strafklage der Privatklägerschaft gilt diesfalls als zurückgezogen.
- Verpflichtung des Unternehmens zur dauerhaften Behebung festgestellter Organisationsmängel und Einleitung der hierfür notwendigen Massnahmen (beispielsweise die Implementierung oder Verstärkung von Compliance-Programmen).
- Einsetzung eines unabhängigen Prüfbeauftragten und Periodizität der Berichterstattung zuhanden der Staatsanwaltschaft unter Kostentragungspflicht des Unternehmens.
- Festlegung einer Probezeit von zwei bis fünf Jahren (in Anlehnung an Art. 44 Abs. 1 StGB).
- Folgen der Nichteinhaltung der Vereinbarung (Anklagerhebung).
- Verlegung der bisherigen Kosten.»

Der Bundesrat führte in der Botschaft zur Änderung der Strafprozessordnung (BBl 2019 6723) zur «Aufgeschobenen Anklageerhebung» aus:

«Die vorgeschlagene Regelung würde die schon starke Stellung der Staatsanwaltschaft weiter ausbauen, ohne dass Gegengewichte oder auch nur Kontrollmechanismen (bspw. Erfordernis gerichtlicher Genehmigung, Rechtsmittel-Möglichkeiten) vorgesehen wären. Das System des Strafrechts basiert darauf, dass sich Personen gerade deshalb regelkonform verhalten, weil ihnen das Strafrecht im Falle eines Regelverstosses Sanktionen androht. Dieses System würde einen Einbruch erleiden, wenn im Falle eines Regelverstosses von einer Strafverfolgung abgesehen würde und die beschuldigte Person dies durch Leistung einer Busse und das Versprechens künftigen Wohlverhaltens (erkaufen) könnte. Besonders problematisch wäre dies bei einer vorsätzlich begangenen Widerhandlung.

Nach geltendem Recht basiert jede Sanktion auf einem Schuldspruch; nach dem Vorschlag der BA könnte sich die beschuldigte Person zur Leistung einer Busse verpflichten, ohne dass auch ein Schuldspruch ergeht.

Der Vorschlag eröffnet die Möglichkeit von Absprachen über Sanktionen, Nebenfolgen, Zivilforderungen etc. zwischen beschuldigter Person und Staatsanwaltschaft, ohne dass ein Gericht die Angemessenheit der getroffenen Vereinbarung überprüfen würde. Damit ginge die Regelung weiter als jene über das abgekürzte Verfahren.

Gemäss dem Vorschlag könnten sich die Staatsanwaltschaft und das beschuldigte Unternehmen über Zivilforderungen einigen; dies allerdings, ohne dass die Zivilpartei in die Vereinbarung eingebunden ist.

Eine Regelung der Angelegenheit durch Vereinbarung setzt gemäss Vorschlag der BA voraus, dass das beschuldigte Unternehmen vollumfänglich an der Ermittlung des Sachverhalts mitwirkt. Es ist unklar, was mit den so gewonnenen Erkenntnissen geschieht, wenn dennoch Anklage erhoben wird.

Vor diesem Hintergrund verzichtet der Bundesrat auf die Einführung der (aufgeschobenen Anklageerhebung).»

Was auffällt ist, dass die BA sich auf den Finanzplatz fokussiert. Art. 102 StGB adressiert allerdings nicht nur diese Akteure.

6.4 Die BA als Standard Setter

Die Bundesanwaltschaft ist dank diesen Strafbefehlen zu einer Art *Standard Setter* für Compliance-Anforderungen geworden. Sie hat in diesem Kontext bisher 7 Strafbefehle erlassen.³⁸

Die BA führt Verfahren gegen Unternehmen, die sie im Strafbefehlsverfahren erledigt und die in der Wirtschaft als Leitlinien für den Umgang mit Regeln gelten. Damit spiegelt sie eine Entwicklung, die vorauszusehen war: Art. 102 StGB hatte schon de lege lata die Auswirkung, dass sich Unternehmen veranlasst sehen mussten, Vorgaben zur Organisation des Unternehmens oder zur Gestaltung von Abläufen und Kontrollen zu entwickeln, sie umzusetzen und sie wiederum zu kontrollieren.³⁹ Man denke an solche aus dem OR, aus den Entscheiden Bührle (BGE 96 IV 155) und von Roll (BGE 122 IV 102) oder auch aus aufsichtsrechtlichen Erlassen. Die BA bestätigt dies letztlich nur.

So hat die Bundesanwaltschaft im Entscheid gegen die Rohstoffhändlerin Gunvor festgehalten, was sie in Bezug auf die erforderlichen Vorkehrungen zur Verhinderung von Korruption verlangt.⁴⁰ In ihrem Tätigkeitsbericht über das Jahr 2019 schildert sie dieses Verfahren im Bereich Rohstoffhandel zusammenfassend wie folgt:⁴¹

«Die BA hat mehrere Gesellschaften der Gunvor-Gruppe mit Strafbefehl vom 14. Oktober 2019 zur Zahlung von insgesamt rund CHF 94 Millionen verurteilt, davon CHF 4 Millionen als Busse. Infolge schwerer Mängel in der internen Organisation hatte der Erdölhändler keine Massnahmen getroffen, um zwischen 2008 und 2011 die Bestechung von Amtsträgern der Republik Kongo und der Elfenbeinküste zu verhindern. Die eigentlichen Bestechungshandlungen bezweckten den Zugang zu den Erdölmärkten beider Staaten und bildeten Gegenstand eines früheren Urteils der Strafkammer des Bundesstrafgerichts vom 28. August 2018.⁴²

Die Ermittlungen ergaben, dass Gunvor im Untersuchungszeitraum auf Organisationsebene nichts unternommen hatte, um Korruption im Rahmen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu bekämpfen: Der Rohstoffhändler verfügte weder über einen Verhaltenskodex als klares Signal und Handlungsrichtlinie für die Angestellten noch über ein Compliance-Programm. Der Erdölhändler hatte auch nicht versucht, das Korruptionsrisiko in der Zusammenarbeit mit Vermittlern von Erdölfrachten zu reduzieren, welchen zwischen 2009 und 2012 Kommissionen von mehreren Dutzend Millionen US-Dollar bezahlt wurden. Gunvor hatte die eingesetzten Vermittler weder selektiert noch beaufsichtigt.

Die gegen Gunvor ausgesprochene Busse von CHF 4 Millionen berücksichtigt die nach anerkannten Standards ausgerichteten Massnahmen zur Korruptionsbekämpfung, welche das Unternehmen seit 2012 kontinuierlich eingeführt und umgesetzt hat. Die BA erkennt ausserdem auf eine Ersatzforderung von fast CHF 90 Millionen Franken (*sic!*). Diese Summe entspricht dem Profit, den Gunvor mit den untersuchten Geschäftstätigkeiten in der Republik Kongo und in der Elfenbeinküste erwirtschaftet hat.»

Die BA benutzt bezüglich der Vorkehren, die ein Unternehmen gegen Korruption zu treffen hat, die Formulierung «devront» (sollten, müssten). Sie nennt Beispiele von nationalen und internationalen Standards, die berücksichtigt werden sollten. Sie nimmt speziell Bezug auf die OECD-Konvention gegen die Bestechung ausländischer Amtsträger vom 21. November 1997 sowie die dazugehörigen

³⁸ Siehe dazu auch JAN WENK, Strafbefehle im Unternehmensstrafverfahren, in: LEHMKUHL/WOHLERS (HRSG.), Unternehmensstrafrecht, 2020, S. 405. Eine Umfrage von Wenk bei kantonalen Staatsanwaltschaften hat ergeben, dass Art. 102 StGB in der Praxis der kantonalen Staatsanwaltschaften kaum eine Rolle spielt.

³⁹ Siehe dazu auch WOLFGANG WOHLERS, Die Strafbarkeit des Unternehmens – Art. 102 StGB als Instrument zur Aktivierung individualstrafrechtlicher Verantwortlichkeit, in: NIGGLI/POZO/QUELOZ (HRSG.), Festschrift für Franz Riklin, Zürich 2007, S. 300.

⁴⁰ Bundesanwaltschaft, Strafbefehl vom 14. Oktober 2019, Ziff. 3.2. Er ist in Französischer Sprache ergangen. Die Übersetzung stammt von der Verfasserin.

⁴¹ Bundesanwaltschaft, Tätigkeitsbericht 2019, S. 20, Ziff. 3.12 Korruptionsverfahren im Bereich Rohstoffhandel.

⁴² Entscheid SK.2018.38 vom 28.8.2018.

Dokumente, wie die *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance* vom 18. Februar 2010,⁴³ die Broschüre des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO),⁴⁴ sowie die Regeln zur Bekämpfung von Korruption der Internationalen Handelskammer.⁴⁵

Zusammengefasst gelten im Speziellen folgende Anforderungen an die erforderliche Organisation zu Verhinderung von Korruption:

- Analyse des Korruptionsrisikos im Unternehmen aufgrund der (Geschäfts-) Tätigkeit, deren Kontext (insbesondere Länderrisiko und Zusammenarbeit mit politisch exponierten Personen, PEP) und der Grösse des Unternehmens;
- Anti-Korruptionsmassnahmen, namentlich ein adäquates Compliance-Programm;
- Verhaltenskodex (*tone from the top*), interne Richtlinien (insbesondere zum Umgang mit Agenten und anderen Intermediären) und Prozesse zur Korruptionsbekämpfung;
- Internes Bewusstsein und Schulung im Kampf gegen Korruption;
- Interne Kontrolle der Einhaltung der Antikorruptionsrichtlinien und -prozesse und der damit verbundenen Disziplinarverfahren;
- Prozess der Bewertung und kontinuierlichen Verbesserung des Antikorruptionssystems;
- Hinweisgebersystem (*Whistleblowing*).

Man kann feststellen, dass die Bundesanwaltschaft bei den vorstehend umschriebenen Anforderungen zwar inhaltlich nicht über das hinausgeht, was nicht schon von der Praxis her anerkannt wäre. Insofern bilden sie nichts Neues und sie sind auch nicht vollständig. So sind die Anreizsysteme der BA keine Bemerkung wert, obschon sie zum Dreigestirn der Rahmenbedingungen gehören, die das Verhalten in Unternehmen und von Unternehmen prägen: Unternehmenskultur, Corporate Governance und Anreizsysteme.⁴⁶ Auch wird eine essentielle und unabdingbare Grundlage nicht erwähnt, nämlich ein unabhängiges, von Interessenkonflikten und von Druck freies Compliance Office.

Die «Bedeutungsschwere» ergibt sich somit zusammenfassend letztlich daraus, dass sie es eben in ihrer Funktion als Bundesbehörde der Strafverfolgung tut. Das Problem ist zudem, dass die BA mit ihren juristischen Pirouetten und Seiltänzen, die vorstehend geschildert und gewürdigt wurden, letztlich keine Rechtssicherheit schafft und das Fundament und den Zweck von Art. 102 StGB aushöhlt.

Das Landgericht München hat sich im «Neubürger Urteil» (Siemens gegen ein ehemaliges Vorstandsmitglied) zur Organisationspflicht beispielsweise ähnlich wie die BA geäussert.⁴⁷

«Im Rahmen seiner Legalitätspflicht hat ein Vorstandsmitglied dafür Sorge zu tragen, dass Unternehmen so organisiert und beaufsichtigt wird, dass keine Gesetzesverstösse wie Schmiergeldzahlungen an Amtsträger eines ausländischen Staates oder an ausländische Privatpersonen erfolgen. Seiner Organisationspflicht genügt ein Vorstandsmitglied bei entsprechender Gefährdungslage nur dann, wenn er eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet. Entscheidend für den Umfang im Einzelnen sind dabei Art, Grösse und Organisation des Unternehmens, die zu beachtenden Vorschriften, die geographische Präsenz wie auch Verdachtsfälle aus der Vergangenheit. Die Einhaltung des Legalitätsprinzips und demgemäss die Einrichtung eines funktionierenden Compliance-Systems gehört zur Gesamtverantwortung des Vorstands.» (Auszug aus den Leitsätzen).

⁴³ OECD, *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance*, 2010 (<http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>) [besucht: 16.04.2020].

⁴⁴ SECO, «Korruption vermeiden – Hinweise für im Ausland tätige Schweizer Unternehmen», 2017 (https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Aussenwirtschafts/broschueren/korruption_vermeiden.html) [besucht: 16.04.2020].

⁴⁵ International Chamber on Commerce (ICC), *ICC Rules on Combating Corruption*, 2011 (<https://iccwbo.org/publication/icc-rules-on-combating-corruption/>) [besucht: 16.04.2020].

⁴⁶ Vgl. MARK BRANSON, *Corporate Governance aus der Sicht der FINMA*, Rede anlässlich der 12. Zürcher Aktienrechtstagung am 18. März 2015.

⁴⁷ «Siemens/Neubürger-Urteil», Urteil LG München I Az. 5HK O 1387/10, 5HK O 1387/10, 10. Dezember 2013. Siehe auch MONIKA ROTH, *Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung*, 2. Auflage, Zürich 2015, S. 96 ff.

Wesentliche Aussagen des Gerichts aus der Urteilsbegründung sind sodann weiter die nachstehend aufgeführten Passagen (*Hervorhebungen durch die Autorin*). Sie präzisieren insbesondere den Umgang mit früheren Verdachtsfällen:

«Rz 115: Die Verpflichtung zur Schaffung eines funktionierenden Compliance-Systems **wie auch zur Überwachung von dessen Effizienz** traf auch den Beklagten als Mitglied des Gesamtvorstands der Beklagten. (...). So bestand für den Beklagten vor allem auch die Verpflichtung, sich in regelmässigen Abständen darüber in Kenntnis setzen zu lassen, **welche Ergebnisse interne Ermittlungen brachten, ob personelle Konsequenzen gezogen worden und vor allem ob und wie ein dahinter stehendes System bekämpft wird. So kann eine Überwachung der Geeignetheit des Compliance-Systems erreicht werden.** (...).»⁴⁸

Der Umgang mit Verdachtsfällen, selbst wenn sie sich im Rahmen interner Ermittlungen allenfalls nicht bestätigten, bildet einen zentralen Aspekt für die Risikobeurteilung und die Analyse der Gefährdungslage. Dies nicht nur, aber vor allem dann, wenn sich Meldungen wiederholen. Das war etwa der Fall bei der UBS, wo es deren sechs gegeben haben soll.⁴⁹

Meldungen bilden Verdachtsfälle und solche stellen einen Teil der Gefährdungen dar, die in eine entsprechende Analyse aufzunehmen sind. Dies ungeachtet der Tatsache, ob sie Konsequenzen hatte oder nicht.

Die strategischen Rechts- und Reputationsrisiken bestimmen den Aufbau und die Dotierung einer integralen Compliance-Organisation als Bestandteil einer ordnungsgemässen Geschäftsführung und Geschäftsorganisation auch (aber nicht nur) im Sinne von Art. 102 StGB.

Eine Gefährdungsanalyse umfasst heute nach der hier vertretenen Ansicht somit folgende Fragestellungen zw. Aspekte

Gefährdungslage – Kriterien

- Branche, Geschäftsfeld
- Art (börsenkotiert, inhabergeführt)
- Grösse (Anzahl Mitarbeitende, Umsatz, Bilanzsumme)
- Struktur
- geografische Präsenz (regional, national, international)
- spezielle geografische Risiken aufgrund von Geschäftsbeziehungen mit Steuerparadiesen und Offshore-Finanzplätzen
- Ausländische Gesetzgebung mit Auslandwirkung
- Produkte
- regulatorisches Umfeld
- Verdachtsfälle in der Vergangenheit

⁴⁸ Urteil LG München I Az. 5HK O 1387/10, 5HK O 1387/10, 10. Dezember 2013, Rz 115 (*Hervorhebungen durch die Verfasserin*).

⁴⁹ Bericht der FINMA vom 12. November 2014, Devisenhandelsgeschäft der UBS AG : Untersuchung der FINMA: «Insbesondere kam es zwischen den Jahren 2010 und 2013 innerhalb des Devisenhandels der Bank im Zusammenhang mit marktmissbräuchlichen Verhaltensweisen zu verschiedenen Whistleblowing-Meldungen betreffend das Marktverhalten im Devisenhandel (v.a. betreffend Front Running). Diesen lagen teilweise gravierende Verfehlungen von Mitarbeitenden zugrunde. Die entsprechenden Untersuchungen erfolgten aber jeweils nur einzelfallbezogen und nicht systematisch innerhalb des gesamten Devisenhandels» (Ziff. 4.2.1). «Schliesslich ist der Bank vorzuwerfen, dass sie die eingegangenen Whistleblower-Meldungen nicht zeitnah in der gebotenen Tiefe untersuchte» (Ziff. 4.2.3).

7 Selbstanzeigen

Es gibt im schweizerischen Strafprozessrecht keine Kronzeugenregelung. Das heisst, ein Versprechen, als „Gegenleistung“ für volle und einlässliche Kooperation bzw. Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen (beispielsweise) und den Strafverfolgungsbehörden Strafbefreiung oder erhebliche Straf-
reduktion zu gewähren, wäre rechtsstaatlich sehr bedenklich.⁵⁰

Man kennt in der Schweiz Selbstanzeigen bzw. Bonusregelungen von Unternehmen aus dem Bereich des Wettbewerbsrechts. Seit 2003 (in Kraft seit 1. Januar 2004 mit Übergangsfrist bis 31. März 2005) bedroht das schweizerische Kartellgesetz (KG) insbesondere horizontale «hard core»-Kartelle mit direkten Sanktionen. Es können Millionenbussen ausgesprochen werden. Zeitgeschichtlich wird die neue strenge Gesetzgebung wie folgt eingeordnet: «Nach dem fatalen EWR-Nein in der Volksabstimmung vom 12. Dezember 1992 gab der Bundesrat die Losung aus, es gelte nun, zuerst im eigenen Haus für Ordnung zu sorgen. Unter dem Motto der "marktwirtschaftlichen Erneuerung" gelang es dem Bundesrat (Delamuraz, in der Verwaltung massgeblich unterstützt durch Marino Baldi)⁵¹ und Parlament innert nützlicher Frist, ein auch im internationalen Vergleich modernes Kartellgesetz auf die Beine zu stellen.»⁵²

In Artikel 49a Absatz 2 Kartellgesetz (KG) führte der Gesetzgeber nach internationalen Vorgaben zudem die «Bonusregelung» (Selbstanzeige) ein: Unternehmen sollen ermuntert werden, ihre Teilnahme an einem Kartell freiwillig anzuzeigen. «Damit werden Untersuchungen der Weko erleichtert und die Solidarität unter Kartellmitgliedern untergraben.»⁵³

Ziele der Bonusregelung sind also Schwächung der Kartelldisziplin sowie bessere und schnellere Ermittlung des Sachverhalts. Darüber hinaus soll für austrittswillige Kartellmitglieder mit der Bonusregelung ein Anreiz zur Meldung geschaffen werden.

Dank der Bonusregelung, eine Art kartellrechtlicher «Kronzeugenregelung», wurden weltweit zahlreiche Kartelle aufgedeckt und zerschlagen. Die Bonusregelung des KG stammt weitgehend aus dem US-amerikanischen und europäischen Kartellrecht.

Mit der gleichen Gesetzesrevision wurde die Möglichkeit von Hausdurchsuchungen durch die Wettbewerbskommission (WEKO) geschaffen.

Die WEKO als Adressatin dieser Anzeigen hat einzig in ihrem Jahresbericht 2015 einen Rückblick über das zehnjährige Jubiläum der Selbstanzeigen und Hausdurchsuchungen publiziert.⁵⁴

«Im Rahmen von 24 Aktionen hat das Sekretariat über 100 Standorte durchsucht. Beachtlich ist dabei, dass es in lediglich vier Fällen zu einem Entsigelungsverfahren vor Bundesstrafgericht gekommen ist, welche alle die Vorgehensweise des Sekretariates bestätigt haben. Im sogenannten "Panalpina-Fall" wurde der Entscheid des Bundesstrafgerichts an das Bundesgericht weitergezogen, welches ebenfalls die Praxis des Sekretariates schützte.

Die Hausdurchsuchungen wurden aber nicht nur formell korrekt durchgeführt, sondern sie haben auch in praktisch allen Verfahren dazu geführt, dass wesentliche Beweismittel gefunden werden konnten und/oder Selbstanzeigen provoziert worden sind. Ein illustratives Beispiel dazu ist etwa der Fall Elektroninstallationsunternehmen Bern (...), der durch einen Whistleblower ausgelöst wurde und

⁵⁰ Vgl. dazu Botschaft zur Vereinheitlichung des Strafprozessrechts vom 21. Dezember 2005, BBl 2006 1085, 1112 f. «Die von den Experten als prüfenswert bezeichnete vermehrte Berücksichtigung der Aufklärungshilfe, also vor allem die strafmildernde Berücksichtigung der Kooperations- und Geständniswilligkeit der Beschuldigten, ist primär eine Frage der Strafzumessung, also des materiellen Strafrechts.»

⁵¹ Ab 1996 Mitglied der Wettbewerbskommission.

⁵² ARNOLD KOLLER, Vom Kartellgesetz 1962 zur Wettbewerbspolitik der neuen Bundesverfassung, in AJP/PJA 1/2020, S. 160.

⁵³ Botschaft über die Änderung des Kartellgesetzes vom 7. November 2001, BBl 2003.

⁵⁴ Vgl. Jahresbericht WEKO 2015, S. 22 f.

bei dem noch während der Hausdurchsuchung drei der beteiligten Unternehmen eine Selbstanzeige eingereicht haben. Alle übrigen Parteien reichten in den Folgetagen ebenfalls Selbstanzeigen ein.»⁵⁵

Ansonsten gibt es in den Jahresberichten der WEKO 2010-2019 keine Statistiken zu Selbstanzeigen und zu Hausdurchsuchungen. Auch aus anderen Quellen sind keine entsprechenden Angaben bekannt.

Gemäss einem auf Wettbewerbsrecht spezialisierten Anwalt kann davon ausgegangen werden, dass Selbstanzeigen ausschliesslich in publizierten Sanktionsfällen vorgenommen wurden. Er stellte der Verfasserin eine von ihm erstellte Auflistung sämtlicher Bussenfälle der WEKO der Jahre 2009-2019 zur Verfügung. Er geht davon aus, dass die Anzahl dieser Bussenfälle somit die Obergrenze von Untersuchungsverfahren mit Selbstanzeigen bildet, wobei in einem einzelnen Fall natürlich mehrere Verfahrensparteien eine Selbstanzeige einreichen können. Es sind 37 Kartelle mit zum Teil wie erwähnt einer Vielzahl von Verfahrensparteien (bei einem Fall waren es 17 Verfahrensbeteiligte). «Das Motiv einer Selbstanzeige ist immer die Möglichkeit eines Bussenerlasses oder einer Bussenreduktion», so der Spezialist.

Ohne an dieser Stelle auf die weiteren Details zu den Selbstanzeigen einzugehen, kann festgehalten werden, dass diese genutzt werden. Denn die direkten Sanktionen des Kartellgesetzes können unter Umständen erlassen oder reduziert werden, wenn ein Unternehmen – beispielsweise durch Selbstanzeige – «an der Aufdeckung und der Beseitigung der Wettbewerbsbeschränkung mitwirkt.»⁵⁶ Diese Kronzeugenregelung ist ebenfalls geeignet, die Entdeckungswahrscheinlichkeit für Wettbewerbsverstösse nachhaltig zu erhöhen. Einzelheiten sind nicht nur in der Verordnung über die Sanktionen bei unzulässigen Wettbewerbsbeschränkungen geregelt. Das Sekretariat der WEKO stellt auch ein Merkblatt und ein Formular für die Selbstanzeige bzw. die Inanspruchnahme der Bonusregelung zur Verfügung.

⁵⁵ Jahresbericht WEKO 2015, S. 23.

⁵⁶ Art. 49a Abs. 2 KG und Art. 8 ff. KG-Sanktionsverordnung.

8 Die Interviews

8.1 Ziel und Vorgehen – Auswahl der Fälle

Auf der Basis von Experteninterviews mit Exponenten der von einer Krise betroffenen Unternehmen sollte hinterfragt werden, wie sich das Compliance-Management vor, in und nach der Krise darstellte. Von besonderem Interesse ist hierbei, ob und inwieweit die Unternehmenskrise eine Veränderung von entsprechenden Compliance-Regelwerken nach sich zog sowie welche Prozesse im Unternehmen eingeführt wurden, um die Einhaltung der Compliance-Standards sicherzustellen.

Bei der Auswahl der Fälle ging es darum verschiedene Vorfälle (in Bezug auf das konkrete Rechtsgebiet) in unterschiedlichen Branchen zu thematisieren. Weiter war bei der Auswahl klar, dass sich Unternehmen während laufender Justiz-Verfahren kaum oder nur sehr zurückhaltend äussern würden und ebenso wurden lang zurückliegende Vorfälle als problematisch angesehen, da die Akteure zum grossen Teil nicht mehr im Unternehmen waren. Weiter wurden gewisse Unternehmen bewusst nicht angefragt, weil sie eigentlich fast andauernd in irgendwelche Verfahren unterschiedlicher Art verstrickt sind (diese Informationen wurden Medienberichten entnommen).

Es werden nachstehend die kontaktierten Unternehmen aufgeführt und der konkrete Sachverhalt, der Anlass zur Anfrage gab. Dies allerdings mit einer zentralen Einschränkung, die sich aus der Reaktion der angefragten Unternehmen ergibt: Die einzigen beiden Unternehmen, die bereit waren, die gestellten Fragen zu beantworten (ein Unternehmen beantwortete den Fragebogen, ein weiteres empfing die Verfasserin zu einem Gespräch, für welches der Fragebogen als Leitfaden diente) formulierten ihre Erwartung, dass sie nicht genannt sein wollten. Das schliesst mit ein, dass die Ausgangslage nur allgemein geschildert wird, also nicht der ganz konkret zugrundeliegende Sachverhalt. Dies wird selbstverständlich respektiert und zeigt im Übrigen – ebenso wie die ausbleibenden Antworten – wie sensibel das Thema ist.

Insgesamt wurden 10 Unternehmen angefragt. Es handelt sich neben den zwei, welche die Fragen beantworteten (also nachstehend die Fälle 1 und 2), um folgende Unternehmen:

- 3) SBB (antwortete per Mail, dass die zu spezifischen Geschäftsthemen keine Fragen beantworten würden)
- 4) Basler Verkehrsbetriebe (BVB): ebenfalls per Mail: Es wurde mitgeteilt, dass mit Blick auf laufende Verfahren keine Fragen beantwortet würden.
- 5) LafargeHolcim AG liess telefonisch mitteilen, man wolle sich nicht beteiligen.

Folgende Unternehmen antworteten nicht, auch nicht auf ein zweites Schreiben hin.

- 6) ABB Asea Brown Boveri AG
- 7) Gunvor Group
- 8) Hoffmann-La Roche AG
- 9) Infront Sports und Media AG
- 10) Novartis International AG

8.2 Zugrundliegende Sachverhalte und ihre Medienresonanz

Unternehmen, die reagiert haben und die diskret behandelt werden möchten ⁵⁷

Fall 1: Prudentiell beaufsichtigtes Unternehmen (Bank, börsenkotiert, international tätig): Intensive und wiederholte Berichterstattung über mehrere Jahre in verschiedenen Medien. Auffallend ist, dass nicht nur auf das Institut, sondern auf unterschiedliche Personen (Verantwortungsträger) auf Instituts- wie Kundenseite Bezug genommen wird. Es geht gemäss den Pressemeldungen um die Betreuung von Kunden, die Gelder aus Korruption in die Bankbeziehung eingebracht haben.

Fall 2: Industrieunternehmen, (börsenkotiert, international tätig). Rechtswidrige Preis-absprachen/Kartell. Geringe Medienresonanz, nur kurze Zeit (letztlich punktuell während weniger Wochen einerseits bei Eröffnung der Untersuchung und dann bei Bekanntgabe der Bussen) und in wenigen Pressezeugnissen.

Unternehmen, die bekannt gaben, dass sie nicht Stellung nehmen und keine Fragen beantworten wollen

Fall 3: SBB (Schweizerische Bundesbahnen; das Unternehmen gehört dem Bund), Fall Monika Ribar (VR Präsidentin des Unternehmens). Aus den sogenannten *Paradise Papers* wurde im Jahr 2017 bekannt, dass die VR-Präsidentin der SBB AG, Frau Monika Ribar, im Verwaltungsrat einer Firma auf den BVI sass, die für die Finanzierung eines Hafens in Angola zuständig war. Das Hafen-Unternehmen, dessen Verbindung mit dem schweizerisch-angolanischen Geschäftsmann Jean-Claude Bastos und seine sonstigen Mandate gerieten in Zweifel (Dunstkreis der seit Jahrzehnten als sehr korrupt geltenden Familie Dos Santos). Ein Punkt der grossen und öffentlichen Debatte war die Mandatsannahme durch Frau Ribar an sich. Die Fragen der Offenlegungspflichten und Genehmigung solcher Mandate waren ein Thema und die damit verbundenen Reputationsrisiken auch für die SBB.

Die Medien befassten sich ausführlich und wiederholt mit der Ausgangslage und den Weiterungen gerade auch aufgrund der Person Bastos und den Fragen aufwerfenden Verbindungen zu Angola.

Eine SDA-Meldung vom 30. August 2018 fasste die Situation sowie die Feststellungen der Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Ständerats gestützt auf deren Kurzbericht «Überwachung der Interessenbindungen in den Verwaltungsräten der bundesnahen Unternehmen am Beispiel des Falles der Verwaltungsratspräsidentin der SBB» (von insgesamt 24 Seiten) vom 28. August 2018 wie folgt zusammen:

«Zum Zeitpunkt ihrer Wahl an die SBB-Spitze im Januar 2016 sass Ribar im Verwaltungsrat der Offshore-Gesellschaft Capoinvest Limited. Das Unternehmen steht hinter dem Bau eines Tiefseehafens in Angola. Mehrheitsaktionär ist der wegen ungetreuer Geschäftsbesorgung verurteilte Schweiz-Angolaner Jean-Claude Bastos.⁵⁸

Bei ihrer Bewerbung um das SBB-Präsidium hatte Ribar das heikle Mandat nicht deklariert – nach eigenen Angaben hatte sie es vergessen. Weder der SBB-Verwaltungsrat noch der Bundesrat als Wahlbehörde waren über das Capoinvest-Mandat der damaligen Vizepräsidentin im Bild. Ribar informierte den Verwaltungsrat erst nach ihrer Wahl. Wenige Tage vor Amtsantritt als Präsidentin im Juni 2016 legte sie das Mandat dann nieder.

⁵⁷ Vgl. Ziffer 5 nachstehend.

⁵⁸ Vgl. dazu auch *Handelzeitung*, 22. November 2012 (Der talentierte Mr. Bastos) sowie *NZZ*, 7. November 2017, S. 21 (Afrikanisches Korruptions-Karussell).

Nach der Enthüllung der Paradise Papers im November 2017 nahm sich die GPK des Falls an. In ihrem am Donnerstag veröffentlichten Bericht stellt sie sowohl dem Bundesrat als auch dem SBB-Verwaltungsrat ein schlechtes Zeugnis aus.

Ribar beaufsichtigte sich selber

Zwar verfügt die SBB über einen internen Ausschuss zur Überwachung von Interessenbindungen. Dieser hatte aber während dreier Jahre nicht getagt – entgegen dem einschlägigen internen Reglement. Die Aufsichtskommission kommt zum Schluss, dass der Verwaltungsrat seine aktienrechtliche Aufsichtspflicht damit «schwer verletzt hat».

Der SBB-Geschäftsbericht 2015 weist den früheren SBB-Präsidenten Ulrich Gygi und die damalige Vizepräsidentin Monika Ribar als einzige Mitglieder des Ausschusses aus. Ab Mitte Juni 2016 setzte sich das Gremium aus Ribar und dem neuen Vizepräsidenten Peter Siegenthaler zusammen. Ribar hatte es also versäumt, sich selber zu überwachen.

Die im damals geltenden Verhaltenskodex vorgesehene Selbstdeklaration hatte sie unterlassen. Gemäss einem Schreiben des SBB-Verwaltungsrats beurteilte sie Capoinvest als «nicht bedeutende Gesellschaft und damit das Mandat als nicht wesentlich», wie es im Bericht der GPK heisst.

Im Geschäftsbericht ausgewiesen

Aus diesem Grund konnte der Verwaltungsrat dem Bundesrat das Mandat nicht mitteilen, obwohl sich das zuständige Verkehrsdepartement UVEK vor Ribars Wahl ausdrücklich nach den Interessenbindungen erkundigt hatte. Nach ihrer Wahl informierte Ribar zunächst nur den Sekretär des Verwaltungsrats über das Capoinvest-Mandat, weshalb dieses im Geschäftsbericht 2015 auftaucht. Weder der Verwaltungsrat noch der Bundesrat gingen jedoch darauf ein.

Bis Ende 2017 mussten Mitglieder des SBB-Verwaltungsrats Mandate nach eigenem Ermessen selber deklarieren. Die GPK sieht in der ausgebliebenen Deklaration des Capoinvest-Mandats denn auch keinen Gesetzesverstoss. Ein System, das keine systematische Analyse der Mandate vorsah, sei aber nicht angemessen, heisst es im Bericht.

Darin stellt die GPK auch fest, dass die SBB ihre internen Vorschriften inzwischen angepasst hat. Damit sollten ähnliche Situationen künftig vermieden werden können, schreibt sie im Bericht.»

Der Bericht der GPK enthält eine ausführliche Chronologie der Ereignisse um dieses Mandat, dessen Reputationsrisiko von Frau Ribar wie auch von weiteren Akteuren falsch eingeschätzt wurde.

Fall 4: Basler Verkehrsbetriebe (BVB, seit dem 1. Januar 2006 sind die BVB als öffentlich-rechtliches Unternehmen tätig) Im Jahr 2013 wurden von der Staatsanwaltschaft Basel-Stadt Ermittlungen gegen im Vorjahr abgesetzte Kader der BVB aufgenommen. Es ging um Tatbestände der ungetreuen Amtsführung und der ungetreuen Geschäftsbesorgung. Einerseits bezogen sich die Vorwürfe auf unrechtmässige Privilegien, andererseits um Nichteinhaltung des Submissionsgesetzes nicht nur in einem Fall, sondern bei zahlreichen Auftragsvergaben. Bereits im Januar 2014 gab die Staatsanwaltschaft bekannt, dass sie ein Verfahren gegen «ehemalige Verantwortliche der BVB» wegen Verdachts der mehrfachen ungetreuen Geschäftsbesorgung eröffnet hatte. Mit dem Abschluss des Vorverfahrens und der einhergehenden Anklageerhebung rechnete die Staatsanwaltschaft zunächst Ende 2017. Fast zwei Jahre später terminierte die Staatsanwaltschaft den Abschluss mit folgenden Worten so: «Eine Strafuntersuchung, beziehungsweise das Vorverfahren wegen ungetreuer Geschäftsbesorgung gegen damalige Kaderleute, wird nach äusserst aufwendigen Sachverhaltsabklärungen und Auswertungen spätestens Ende Oktober 2019 abgeschlossen.»⁵⁹ Die Geschehnisse fanden vor allem, aber nicht nur, in den lokalen und regionalen Medien sehr grosse Resonanz. Das Unternehmen

⁵⁹ Basler Zeitung, 16. November 2019 (Weiteres BVB-Mitglied im Fokus der Strafverfolgungsbehörde).

BVB ist bis heute nicht zur Ruhe gekommen, was sich ebenfalls in der Medienberichterstattung zeigt: Diese befassen sich seit Jahren mit der Art und Weise, wie die BVB geführt werden.

Anfang Mai 2020 publizierte die Presse, dass nach 6 Jahren Ermittlungen Anfang 2020 Anklage gegen die frühere Spitze der BVB erhoben worden sei. Ursprünglich sei gegen acht Personen ein Verfahren geführt worden. Fünf Verfahren seien eingestellt worden. Der Strafprozess soll frühestens im Herbst 2020 stattfinden (erste Instanz).⁶⁰

Fall 5: LafargeHolcim AG, ein börsenkotiertes Unternehmen, gehört zu den grössten Baustoffherstellern der Welt und hat den Hauptsitz in der Schweiz. Die Firma ist in Verfahren verwickelt wegen Vorwürfen betreffend Verletzung von Embargovorschriften und Finanzierung des Terrorismus in Syrien. Das Unternehmen wird verdächtigt, 2013/2014 über eine Tochtergesellschaft rund 13 Mio. Euro an dschihadistische Gruppen bezahlt zu haben.

Nach einer internen Untersuchung der Geschehnisse in Syrien, gab LafargeHolcim im März 2017 zu, dass (vonseiten Lafarge) in Syrien Gelder an «Dritte» geflossen sind, um den Betrieb aufrechterhalten zu können sowie um den Mitarbeitern sicheren Zugang zum Werk zu gewährleisten. Der Fall fand weltweit Beachtung in den Medien. Er führte beim Unternehmen zu personellen Konsequenzen, der CEO Eric Olsen musste gehen. Der frühere Lafarge-CEO und VR-Präsident Bruno Lafont stellte sich nicht mehr zur Wiederwahl.

Gemäss Presseberichten soll der Verwaltungsrat des Unternehmens im März 2017 Korrekturmassnahmen beschlossen haben. Dazu zählen striktere Risikobewertungsverfahren in politisch heiklen Ländern und strengere Sanktionsrichtlinien. Es wurde neu ein interner Ethik-, Integritäts- und Risikoausschuss gebildet, der die Umsetzung der beschlossenen Massnahmen überwachen sollte. Schon zuvor bestand das weiterhin arbeitende Finanz- und Audit-Komitee des Verwaltungsrates.

Vonseiten der Justiz wurden in Frankreich gegen Verantwortliche Ermittlungsverfahren eingeleitet sowie gegen den Konzern. Die Justiz befasst sich nach wie vor mit dem Fall.

Fall 6: ABB AG (Asea Brown Boveri), börsenkotierter Technologiekonzern mit Hauptsitz in der Schweiz. Im Jahre 2017 wurde in den Medien berichtet, dass sich ein schwerer Betrugsfall bei ABB in Südkorea ereignet habe. Mutmasslich seien 100 Mio. USD veruntreut worden. Zur selben Zeit wurde zudem bekannt, dass die britische Strafverfolgungsbehörde SFO (Serious Fraud Office) eine Untersuchung gegen ABB wegen Bestechung und Korruption eingeleitet habe.

In den nationalen und internationalen Medien fanden diese Vorfälle bzw. Ermittlungen grosse Resonanz, insbesondere weil sie als grobe Verfehlungen in der Geschäftsführung zeitgleich bekannt wurden. Vor allem der Betrugsfall in Südkorea gab Anlass zu kritischen Fragen und Bemerkungen bezüglich interner Kontrollen und einer (Ober-)Aufsicht, die ungenügend bzw. nicht wirksam gewesen seien.

In der Folge wechselte ABB das Management in Südkorea aus, der Länderchef und der Finanzchef mussten gehen.

Fall 7: Gunvor Group Ltd (in Privatbesitz) hat den Firmensitz in Nikosia, Zypern, und unterhält grosse Handelsniederlassungen in Genf und Singapur. Gunvor ist in den Bereichen Handel, Transport,

⁶⁰ Vgl. BZ, 4. Mai 2020, S. 13 (BVB-Verfahren: Ex-Chefs belastet).

Lagerung und Optimierung von Erdöl und Erdöl-erzeugnissen tätig und besitzt daneben substantielle Beteiligungen an Ölterminals, Misch- und Hafenanlagen, Ölpipelines und Förderprojekten.

Im Oktober 2019 wurde der Rohstoffhändler wegen schweren Organisationsmängeln (Bestechungszahlungen im Kongo und in der Elfenbeinküste) von der Bundesanwaltschaft mit einem Strafbefehl gestützt auf Art. 102 StGB zu einer Busse von 4 Mio. CHF verurteilt. Ausserdem verurteilte die BA GUNVOR zu einer Ersatzforderung von fast 90 CHF. Diese Summe entspricht dem Profit, den das Unternehmen mittels der untersuchten Geschäftstätigkeiten in der Republik Kongo und in der Elfenbeinküste erwirtschaftet hat.

Im Tätigkeitsbericht 2018 äusserte sich die Bundesanwaltschaft zu den Entwicklungen in diesem Fall wie folgt: ⁶¹

«Die BA führt ein Strafverfahren im Zusammenhang mit der GUNVOR-Gruppe und mehreren Personen. Die Ermittlungen begannen im Januar 2012 gegen unbekannt wegen des Verdachts der Geldwäscherei im Zusammenhang mit Bestechungshandlungen, die zwischen 2010 und 2012 bei der Vergabe von Öllieferungen der staatlichen Erdölgesellschaft in der Republik Kongo stattgefunden haben sollen. Das Hauptverfahren wurde im März 2016 wegen Bestechung fremder Amtsträger auf einen früheren Angestellten der GUNVOR-Gruppe ausgedehnt und im Mai 2017 wegen Bestechung fremder Amtsträger auf zwei Gesellschaften der Gruppe (Verantwortlichkeit des Unternehmens).

In diesem Kontext zeigte sich ein ehemaliger Angestellter der Gruppe selbst an und beantragte die Eröffnung eines abgekürzten Verfahrens. Das Bundesstrafgericht sprach ihn im August 2018 der Bestechung fremder Amtsträger schuldig. Mit Rücksicht auf die besonderen Umstände des Falls (insbesondere die Selbstanzeige) wurde er zu einer Freiheitsstrafe von 18 Monaten bedingt mit einer Probezeit von drei Jahren verurteilt. Laut diesem Urteil überwiesen Berater, die von den Gesellschaften der GUNVOR-Gruppe angeworben und bezahlt wurden, einen bedeutenden Teil ihrer Honorare an ausländische Entscheidungsträger, um sie zugunsten der Gruppe zu beeinflussen. In der Elfenbeinküste fanden ähnliche Handlungen statt.

Das Urteil ist in Rechtskraft erwachsen. Die übrigen, vorewähnten Strafverfahren werden weitergeführt.»

Der Fall fand in den Medien nicht zuletzt auch wegen der Äusserungen im Tätigkeitsbericht der BA Beachtung. Zudem bildete er auch ein nicht wirklich neues Thema, insofern es um den schlechten Ruf der Rohstoffhändler insgesamt ging.

Gunvor wurde in der Presse dahingehend zitiert, dass im untersuchten Zeitraum die Korruptionskontrolle tatsächlich ungenügend gewesen sei und man aber nun über eine erstklassige Compliance- und Ethikabteilung verfüge. Der Fehler läge bei einem nun nicht mehr beim Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter (dieser ist vom Bundesstrafgericht rechtskräftig verurteilt worden). Er habe alles hinter dem Rücken seiner Vorgesetzten orchestriert. Dieser packte gegenüber der Strafverfolgungsbehörde aus und liess diese Argumentation von Gunvor nicht auf sich sitzen.

Fall 8: Hoffmann-La Roche (Roche) ist ein börsenkotierter Pharma-Konzern mit Hauptsitz in Basel.

Hoffmann-La Roche wurde im Jahre 2018 zusammen mit anderen Unternehmen der Pharmabranche und der Medizinaltechnologie beschuldigt, zwischen 2005 – 2009 Mitarbeitende des irakischen Gesundheitsministeriums bestochen und damit die Miliz des irakischen Schiitenführers Moktada al-Sadr unterstützt und so gegen Gesetze zur Bekämpfung des Terrorismus verstossen zu haben. In den USA wurde eine entsprechende Klage eingereicht. Pressemeldungen ist zu entnehmen, dass der Konzern den US-Behörden die Zusammenarbeit zugesichert hat. Roche wurde vorgeworfen, nichts aus dem «Oil for Food»-Skandal gelernt zu haben, bei dem der Konzern in Korruptionsvorfälle verwickelt gewesen war (Volcker-Bericht 2005).

⁶¹ Bundesanwaltschaft, Tätigkeitsbericht 2018, S. 20 f., Ziff. 4.10 Korruptionsverfahren im Bereich Rohstoffhandel.

Die Klage fand in den Medien keine grosse Resonanz.

Fall 9: Infront Sports und Media AG, beschreibt sich selbst als «eines der wenigen Unternehmen, das die gesamte Angebotspalette für Event- und Vermarktungspartner abdeckt – von innovativen digitalen Lösungen über erstklassiges Eventmanagement, den internationalen Vertrieb von Medienrechten, Sponsoring-Vermarktung und Aktivierungsstrategien bis hin zu modernsten Medienproduktionen. Besonders hervorzuheben ist unsere unübertroffene Erfahrung als Partner internationaler Sportverbände: Einige unserer Vertragsbeziehungen bestehen seit mehr als 35 Jahren und zählen damit zu den längsten in der gesamten Branche.» Der Hauptsitz befindet sich in Zug. Infront ist Teil der Wanda Sports Group Company. Die börsennotierte Wanda Sports Group ist eine globale Sportevent-, Medien- und Marketingplattform.

2015 gab es Ermittlungen zu Unregelmässigkeiten bei der Vergabe von TV-Rechten im italienischen Fussball. Die Firma Infront war ebenfalls betroffen. Es ging dabei um die Vergabe der TV-Rechte für die Jahre 2015 bis 2018. Im Fokus der Ermittler standen unter anderen Club-Vertreter, die im Zusammenhang mit der Rechtevergabe Zahlungen von der Beraterfirma Infront angenommen haben sollen.

Fall 10: Novartis International AG hat ihren Sitz in Basel. Sie ist ein börsennotiertes Biotechnologie- und Pharmaunternehmen und eines der grössten Pharmaunternehmen der Welt.

Seit ca. 2012 ist Novartis in verschiedenen Ländern Asiens (etwa China, Süd-Korea), aber auch z.B. in Griechenland dem Vorwurf der Korruption ausgesetzt. Der Umgang bzw. die Beeinflussung von Ärzten, die Zahlung von Schmiergeldern und unzulässige Kickbacks sowie unzulässige Preisnachlässe wurden wiederholt zum Thema und sind bzw. waren Gegenstand von Untersuchungen.

Von Beobachtern wurde festgestellt, dass der Konzern im Bereich der Korruptionsbekämpfung mehrere Baustellen hat. Der Konzern komme nicht aus den Negativschlagzeilen hinaus. Eine riesige Reaktion und einen weiteren Reputationsschaden erfuhr das Unternehmen, als bekannt wurde, dass es Geld (insgesamt USD 1,2 Mio.) an den Anwalt von Donald Trump, Michal Cohen, überwiesen hatte. Die Presse machte diese Lobbying-Zahlungen zu einem bedeutenden Thema und brachte es in Verbindung mit den Korruptionsvorwürfen in verschiedenen Ländern. Man habe von Cohen Beratung in gesundheitspolitischen Fragen gewünscht, lautete die Erklärung von Novartis.

9 Auswertung Antworten (Fälle 1 und 2) aggregiert

9.1 Allgemein

Nachdem man festgestellt hatte, dass möglicherweise inkriminierte Geldflüsse über beim Institut geführte Konten geflossen waren, wurde unmittelbar eine interne Untersuchung (unter Beizug von externen Spezialisten) eingeleitet. Gleichzeitig wurden interne Stakeholder (Management, Verwaltungsrat etc.) über die aktuellen Erkenntnisse informiert und das weitere Vorgehen abgestimmt. Zusätzlich erfolgte eine proaktive Kontaktnahme mit der zuständigen Heimaufsichtsbehörde (FINMA) und der mit der Untersuchung der möglichen Straftat(en) betrauten Behörde. Gegenüber den Behörden wurden die interne Untersuchung sowie eine Zusammenarbeit bei der Aufklärung des Sachverhalts im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten zugesagt. Ebenso erfolgte umgehend eine interne Abstimmung mit der Kommunikationsabteilung mit Bezug auf eine mögliche aktive und/oder reaktive Kommunikation gegenüber Kunden, Mitarbeitenden, weiteren Stakeholdern und der Öffentlichkeit.

Der Kontakt mit den zuständigen Behörden erfolgte umgehend und proaktiv mit der Ankündigung der Zusammenarbeit bei der Aufklärung des Sachverhalts im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten. Die Kontaktaufnahme mit den Behörden erfolgte innerhalb eines Tages nach Kenntnisnahme einer möglichen Involvierung von bei der Bank gebuchten Konten.

Von dem durch einem Kartellfall betroffenen Unternehmen wurde ebenfalls eine schnelle Reaktion beschrieben, die sich von aussen her allerdings auch aufdrängte: Es gab an einem frühen Morgen überraschend eine Hausdurchsuchung beim Unternehmen (*dawn raid*) und vonseiten der Firma wurde den Kartellbehörden umgehend eine 100%ige Kooperation zugesichert. Es wurde eine externe Rechtsanwaltskanzlei zugezogen und man begann intern umgehend mit einer Untersuchung (Datascreeing, Interviews mit Mitarbeitenden). Am gleichen Tag wurde eine Medienmitteilung publiziert, in der vom *dawn raid* und dem angelaufenen Verfahren berichtet wurde. Mit Kunden wurde nicht speziell Kontakt aufgenommen.

Mit Bezug auf die mögliche Involvierung von Kunden konnte von der Bank aus rechtlicher Sicht (Bankgeheimnis) gegenüber der Öffentlichkeit keine Aussage gemacht werden (d.h. auch Gerüchte und Spekulationen konnten weder bestätigt noch verneint werden). Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den Investoren erfolgte generell via die Finanzpublikationen der Gruppe in der einschlägigen Sektion.⁶² In diesem Rahmen wurden auch Presse- und andere Anfragen reaktiv beantwortet.

Für Anfragen von Kunden wurde den Kundenberatern eine Kommunikationsplattform bereitgestellt. Die Mitarbeitenden wurden auf der Basis der vorgenannten (an dieser Stelle nicht publizierten) Erläuterungen ebenfalls zeitnah informiert. «Die Kommunikation gegenüber Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit kann (aus praktischen Gründen) und darf bei einem börsenkotierten Unternehmen (aus rechtlichen Gründen) nicht abgegrenzt werden, sondern muss einheitlich erfolgen.»

Vom Unternehmen, das in ein kartellrechtliches Verfahren involviert war, wurden die Kunden wie schon erwähnt nicht proaktiv kontaktiert. Allerdings war es so, dass die Kunden aus den Presseverlautbarungen ohnehin von den Vorwürfen erfuhren und die dadurch entstandene schlechte Position des Unternehmens in laufenden oder anstehenden Verhandlungen ausnutzten bzw. auszunutzen versuchten (Lieferbedingungen: Preise, Rabatte etc.). Mitarbeitende wurden ebenfalls nicht aktiv

⁶² Ein Unternehmen stellte der Verfasserin den Text zur Verfügung. Er wird nicht wiedergegeben mit Blick auf die zugesagte Diskretion.

informiert; die Führung behandelte den Vorgang soweit als möglich vertraulich, auch um Aufruhr zu vermeiden.

Aus prinzipiellen Gründen führt diese Bank bei solchen Ausgangslagen immer umgehend eine umfassende interne Untersuchung der Ereignisse durch (je nach Situation mit Unterstützung von spezialisierten Drittparteien), wofür ein professionelles Untersuchungs-Framework bzw. entsprechende Prozesse bestehen (von der Sicherung von Beweismitteln über die Daten- und Informationsanalyse bis zur Beurteilung und den Lessons-Learned bzw. den Massnahmen zur Verhinderung künftiger solcher oder ähnlicher Ereignisse). Basierend auf den Erkenntnissen aus diesem Ereignis sowie unter Berücksichtigung der laufenden regulatorischen Entwicklungen und Erwartungen wurden seit ein paar Jahren laufend die relevanten Prozesse sowie die Dokumentationsstandards mittels verschiedener Massnahmen weiter geschärft, verfeinert und erweitert. Das wird in der Zukunft mit Bezug auf allfällige interne und externe Ereignisse und Vorfälle sowie generell mit Bezug auf die laufende regulatorische Entwicklung im In- und Ausland weitergeführt.

Ebenso wurde die Unternehmenskultur in verschiedensten Bereichen thematisiert und entsprechend weiterentwickelt. So wurde unter anderem ein formelles sogenanntes Risk Management and Risk Tolerance Framework entwickelt und implementiert und der Code of Ethics and Business Conduct weiterentwickelt.

Weiter wurden Anpassungen (betr. KYC-Dokumentation/Geldwäschereiprävention) im Vergütungssystem vorgenommen, um Risikoverhalten entsprechend zu reflektieren. Das interne Sanktionssystem wurde weiterentwickelt und verschärft. Im Zuge all dieser Entwicklungen und Arbeiten hat sich der *tone at and from the top* verändert. Als Folge der Aufarbeitung wurden entsprechende Erkenntnisse sodann auch in die Ausbildung, in Prävention und für Kontrollanpassungen aufgenommen. Die genannten Massnahmen wurden *on top* veranlasst, definiert und über die Führungsstufen implementiert. Weiter haben personelle Änderungen im VR und in der GL diese Entwicklungen beeinflusst und verstärkt.

Starke Veränderungen gab es auch beim Industrieunternehmen. Compliance war zuvor kein grosses Thema, es gab keine entsprechenden Strukturen und Prozesse, keine Schulungen. Seither ist Compliance wichtig geworden. Stichworte sind: Personal (Dotierung), Sensibilisierung durch Kommunikation und Schulung sowie Beratung, Prävention, Audits etc. Compliance ist sozusagen Bestandteil der DNA des Unternehmens geworden. Das heisst, die Awareness für compliance-relevante Fragestellungen und die zugrundeliegenden Rechts- und Reputationsrisiken sind verankert und werden mit viel Aufwand und regelmässig immer wieder in Erinnerung gerufen (z.B. durch neu eingeführte, periodisch erfolgende e-learnings und einer *speak-up-line*). Es herrscht Null-Toleranz bei Verstössen. Die Kultur ist geprägt durch einen damals geschaffenen Code of Conduct, der von der operativen Leitung vorgelebt wird. Der *tone at the top* ist insoweit sehr klar. Compliance wird verstanden, gelebt und *top down* auch als Teil der Führungsverantwortung erwartet. Dabei ist es für das Industrieunternehmen mit Blick auf die Börsenkotierung zusätzlich wichtig, auch die Reputationsrisiken im Auge zu behalten, die mit entsprechenden Vorfällen verbunden sind. Eine Prävention wird vor allem über die Sensibilisierung der Mitarbeitenden erreicht. Eine Veränderung der Anreizsysteme erfolgte nicht, da diese nicht das Problem waren und bei den Verstössen keine Rolle gespielt hatten.

Die Bank hat den Fall in Anbetracht des grossen medialen Interesses als erhebliches Reputationsrisiko empfunden und als solches behandelt. Als Stakeholder standen insbesondere die Kunden, die Mitarbeiter, die Investoren bzw. die Öffentlichkeit und die zuständige Aufsichtsbehörde im Vordergrund.

Die mit einem solchen Ereignis einhergehenden Rechtsrisiken wurden mit einer umgehenden, umfassenden Analyse und internen Untersuchung erfasst und mittels pro-aktiver und konstruktiver Kooperation mit den Behörden und klaren Massnahmen kontrolliert. Eine Herausforderung bestand auch in einer relativ breiten Front von falschen Gerüchten und (teils gezielten) Spekulationen.

9.2 Konkret zu Compliance

Wechsel im Management haben sich bei der Bank teilweise auf den Bereich Compliance ausgewirkt, wo es seither nicht nur aufgrund der generellen regulatorischen Entwicklungen zu massgeblichen strukturellen und personellen Veränderungen gekommen ist. Diese sind im Compliance Office auf die Überlegungen des neu hinzu gestossenen Chief Risk Officers zurückzuführen und haben zu einer grundlegenden Restrukturierung des Bereichs Compliance geführt, der auch einen personellen Ausbau erfuhr. Ebenso wurden die finanziellen Mittel für diesen Bereich erhöht.

Vergleiche innerhalb und ausserhalb der Peer Group wurden dazu angestellt. Nichts desto trotz gilt es, immer die Eigenheiten des eigenen Unternehmens zu berücksichtigen und eine massgeschneiderte Lösung in Einklang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen, Systemen und Prozessen sowie Geschäftsmodellen zu entwickeln. Nur so kann ein effizientes und wirksames Kontroll- und Compliance-Framework geschaffen werden.

Diverse internationale Ereignisse insbesondere im Korruptionsbereich und entsprechende mögliche Folgen, Risiken und Konsequenzen für Akteure der Finanzindustrie haben zudem in der Branche generell zu einem Wandel bzw. zu einer Weiterentwicklung des Verständnisses von Compliance geführt (Bedeutung und Funktion). Dabei ist es auch wichtig, mögliche neue Risiken, Trends und Entwicklungen früh zu erkennen und zu antizipieren, wofür neue interne Prozesse geschaffen worden sind.

Auch die Anreizsysteme unterlagen bei der Bank Anpassungen, dies aber nicht spezifisch mit Bezug auf die besprochenen Ereignisse, sondern im Rahmen der generellen Entwicklungen. Neben Neuerungen und Verfeinerungen im sogenannten Score-Card System und dem internen Disziplinarsystem wurden etwa auch sogenannte Risk-Charges eingeführt, die den Mitarbeitern finanzielle Anreize für risikobewusstes Verhalten geben (bzw. negative Anreize für Sachverhalte, die als mit erhöhtem Risiko behaftet eingeschätzt werden).

Beim Industrieunternehmen wurden verstärkt Kontrollen eingeführt durch in unregelmässigen Intervallen erfolgende *dawn raids* im «eigenen Haus». Damit will das Unternehmen ein Signal setzen: es lohnt sich nicht, «gescheitert» sein zu wollen als die anderen. Im Hinblick auf die Veränderungen wurden Vergleiche mit einer Peer Group angestellt (nicht beschränkt auf börsenkotierte Unternehmen).

10 Schlussfolgerungen

Bei Unternehmen bewegt sich nach Skandalen und Justizverfahren heute viel und das schnell. Die Frage, wofür Compliance «da» ist, wird reflektiert und die konkrete Rolle von Compliance und Ausgestaltung der Prozesse hinterfragt. Die Entscheidungsträger müssen sich damit auseinandersetzen. Das «Wieso» von Vorkommnissen zeigt Lücken und übergangene interne Bedenken auf. Aus der konkreten Erfahrung heraus ergibt sich immer Handlungsbedarf. Das belegen nicht nur die Darstellungen aus den beiden Unternehmen, die an der Untersuchung mitgewirkt haben. Hinsichtlich derjenigen, die sich nicht beteiligten, lässt sich nämlich für die Mehrzahl konstatieren, dass Änderungen vorgenommen worden sind, um die Integrität des Geschäftens zu sichern.

Mit den eigenen Untersuchungen und den Massnahmen, die bezüglich Regeln und Compliance (Regeltreue) getroffen werden, wollen Unternehmen einerseits Haftungsrisiken beschränken und andererseits auch das Vertrauen von Regulatoren, weiteren Behörden und von Kunden und Mitarbeitenden neu gewinnen oder sichern. Man kann feststellen, dass die Unternehmen zeitnah reagieren, jedenfalls diejenigen, bei denen die Reaktion auch bekannt wird. Der Stress, den solche Vorkommnisse (Untersuchungen, Presseberichte etc.) erzeugen, führt zu Verbesserungen. Die Herausforderung, die Legitimität des Handelns zu begründen, ist in solchen Momenten besonders gross. Die Handlungen, die vorgenommen werden, und die Entscheidungen, die getroffen und umgesetzt werden, sind als Teil des Umgangs mit dieser Herausforderung zu werten. Denn sie bewirken über die rein rechtliche Betrachtungsweise hinaus eine gewisse soziale Akzeptanz in dem Sinne als offenbar ist: man tut etwas, damit «es» nicht wieder vorkommt.

Bemerkenswert ist diese Erkenntnis, weil Compliance kein neues Thema ist. Dieses Aufwachen im Sinne der Erkenntnis «*Compliance work matters*» und so auch das Compliance Office als Stelle erfolgt spät. *To be or not to be compliant* ist eigentlich schon keine Frage mehr, ebenso die betriebswirtschaftliche Einsicht: «*If you think compliance is expensive try non-compliance.*»

In einem wegweisenden Betrag in der Harvard Business Review vom März/April 1994 mit dem Titel «*Managing for Organizational Integrity*» hat Lynn Sharp Paine vor rund 35 Jahren darauf hingewiesen, dass entsprechende Initiativen, wie sie vorstehend von Unternehmen geschildert wurden, allein nicht reichen. Es braucht mehr als Initiativen, die eine *Legal Compliance* anstreben. Es geht darum, über eine eigentliche Integritäts-Strategie einen «*responsible conduct*» zu ermöglichen, zu dem die Mitarbeitenden befähigt werden müssen.⁶³ «Above all» ist dies die Arbeit des Management. Nicht Compliance (als Funktion) ist hier speziell gefordert.

⁶³ LYNN SHARP PAINE, *Managing for Organizational Integrity*, Harvard Business Review März/April 1994, S. 111.

11 Zentrale Erkenntnisse für Unternehmen

- Verstösse gegen compliancerelevante Vorgaben konfrontieren Unternehmen mit grossen Reputationsrisiken und schwer vorhersehbaren medialen Kommunikationsdynamiken. Wirksamer als jedes Krisenmanagement sind deshalb präventive Massnahmen, welche die Risiken für den Eintritt solcher Ereignisse grundlegend reduzieren. Dazu gehören insbesondere die Implementierung und die Aufrechterhaltung einer verantwortungsbewussten Unternehmenskultur, für die die oberste Führung persönlich und glaubwürdig einsteht, sowie eine den Risiken angemessene und dokumentierte effiziente und effektive Organisation. Letzteres wird schon aufgrund der Gesetzgebung erwartet.
- Öffentlich thematisierte Compliance-Vorfälle beinhalten nicht nur Verstösse gegen gesetzlich festgelegte Regeln. In den Medien werden mit Bezug auf Compliance häufig Ereignisse aufgegriffen, die juristisch gesehen vielleicht unproblematisch sind oder sich im Graubereich bewegen, aber gemäss öffentlichem Empfinden gegen moralische Standards und ethische Normen verstossen. Um die Reputation des Unternehmens zu schützen, darf ein umfassendes Krisenmanagement deshalb nicht ausschliesslich durch juristische Überlegungen bestimmt sein. Es ist notwendig, dass Unternehmen sehr sorgsam moralische Diskurse in der Öffentlichkeit verfolgen. Die Erwartungen an die Integrität der Unternehmen sind hoch. Zielführend sind Monitoring-Systeme zur Überwachung gesellschaftlicher Trends und die regelmässige Diskussion der Befunde im Unternehmen unter Einschluss des Top Managements.
- In den Medien publizierte Compliance-Verstösse wirken für Unternehmen regelmässig negativ. Ein vorbildliches Krisen- und Kommunikationsmanagement führt normalerweise nicht zu einer positiven Bewertung, aber es mildert die Menge der Negativberichte in Medien bzw. verhindert im Idealfall, dass die Thematik grosse Aufmerksamkeit erhält. Ein gutes Krisenmanagement zielt deshalb in erster Linie darauf ab, die quantitative Ausbreitung der negativen Medienberichterstattung einzugrenzen und weniger die Tonalität der Berichterstattung zu beeinflussen. Die geringere Beachtung führt selbst bei stark negativem Urteil zu einem schwächeren Einfluss des Ereignisses auf die Unternehmensreputation.
- Die Berichterstattung der Medien orientiert sich an Nachrichtenwerten. Eine transparente und aktive Kommunikation kann dazu beitragen, den Nachrichtenwert des Ereignisses zu verkleinern und so die Menge der Berichterstattung einzudämmen. Nur ein kleiner Teil der in den Medien thematisierten Compliance-Verstösse entwickelt sich zu einem ausgewachsenen Skandal mit umfangreicher Berichterstattung. Ein erfolgreiches Krisenmanagement setzt daher eine grundlegende Risikoabwägung voraus. Nicht immer ist Handeln und Kommunizieren gleich dringlich. Ein zu aktives Vorgehen nach aussen birgt die Gefahr, der Angelegenheit mehr Beachtung zu verschaffen und den Nachrichtenwert überhaupt erst aufzubauen. Vorwürfe müssen jedoch zeitnah untersucht werden. Das heisst, dass intern immer unverzüglich der Frage nachgegangen werden muss, ob und welche Verstösse stattfanden und durch wen sie begangen wurden. Dies ungeachtet der Umstände, ob und welche Behörden mit Untersuchungen befasst sind oder wie viel Publizität ein möglicher Verstoss bereits erhalten hat.
- Compliance-Vorfälle, die inhaltlich stark mit prominenten Personen, resonanzstarken Ereignissen oder anschlussfähigen Trend-Themen, wie zum Beispiel Geldwäscherei, internationale Korruption oder Preisabsprachen verknüpft sind, erhalten in der Regel viel Aufmerksamkeit und führen zu grossen Reputationsschäden.
- Entscheidend für die Beurteilung der Reputationsrisiken ist zu wissen, welche «Agenda-Setter» (unter Einschluss von Aufsichtsbehörden) hinter der öffentlichen Thematisierung eines Compliance-Falls stehen. Besteht ein Interesse einflussreicher Akteure (u.a. Behörden, Politiker,

Experten oder reichweitenstarker Medien) an Publizität, führt dies oft zu einer intensiven Berichterstattung. Gibt es keine Akteure, die ein Interesse daran haben, den Fall lange in der Öffentlichkeit zu halten, sinkt die Aufmerksamkeit meist. In solchen Fällen kann es für Unternehmen zielführend sein, eine Einigung unter Ausschluss der Öffentlichkeit zu suchen. Das ist allerdings oft gar nicht möglich, wenn Behörden (Aufsicht, Strafverfolger) involviert sind.

- Die Positionierung des Top Managements ist bei der Bewältigung von Compliance-Krisen sehr genau abzuwägen. Unsere Analyse zeigt, dass der Slogan «Krisen sind Chefsache» nur sehr bedingt zutrifft. Zwar können die obersten Verantwortungsträger in einer Krise mit zielführendem Handeln die Spitze der Kritik unter Umständen brechen und zu einer Beruhigung beitragen. Die Analyse zeigt aber vor allem auch, dass der öffentliche Auftritt von CEOs und VR-Präsidenten die mediale Beachtung für einen Fall regelmässig erhöht und ihn so stärker zu einem öffentlichen Issue macht. Das steht in einem gewissen Widerspruch insofern, als im und vom Unternehmen mit Blick auf den „tone at and from the top“ erwartet wird, dass das Top Management Farbe bekennt, und zwar intern wie extern.
- Ein «schlechter Ruf» im Vorfeld erhöht das Risiko, bei neuen Compliance-Vorfällen einer stärkeren Exponierung ausgesetzt zu sein. Wenn Unternehmen und Branchen immer wieder mit ähnlichen oder anderen Compliance-Verstössen in Verbindung gebracht werden, verstärkt dies das mediale Aufmerksamkeits- und Empörungspotential und das Vertrauen gegenüber dem Unternehmen und der Branche nimmt ab. Dieser Effekt ist in der Schweiz aktuell am stärksten bei der Banken-, der Rohstoff- und auch der Pharmabranche beobachtbar.
- Kontextfaktoren wie zum Beispiel die Branchenzugehörigkeit, die Firmengeschichte oder die Eigentümerstruktur können vom Unternehmen schwer oder gar nicht beeinflusst werden und müssen beim Krisenmanagement und der Krisenprävention mitberücksichtigt werden.
- Unternehmen einer Branche mit allgemein schlechter Reputation stehen ungeachtet der eigenen Handlungen auf der Risikoseite. Brancheneffekte können folglich den eigenen Handlungsspielraum in der Krise einengen. Neben der Risikoabwägung in Bezug auf das eigene Unternehmen ist es deshalb für das Risiko- und Krisenmanagement zentral, stets eine Reputationsabschätzung in Bezug auf die eigene Branche zu machen. Starke Aufmerksamkeit erhalten zudem Fälle von Branchen und Unternehmen, die mit hohen Compliance Standards in Verbindung gebracht werden. Beispiele dafür sind Unternehmen die prudentiell überwacht werden und sehr stark reguliert sind, solche mit Genossenschaftsstrukturen oder staatsnahe Betriebe. Bei diesen Unternehmen führt ein Verstoss gegen Compliance Standards meistens zu einer stärkeren medialen Skandalisierung.
- Hohe Erwartungen an Compliance Standards können überdies von Unternehmen selbst aufgebaut werden. Die starke Bewirtschaftung von Compliance in der Aussenkommunikation (z.B. über Compliance- und CSR-Berichte) kann die öffentlichen und medialen Erwartungen an die Compliance des Unternehmens erhöhen im Sinne von: „You have to walk the talk“. Compliance als Mittel für die Unternehmens-PR stellt somit ein Reputationsrisiko dar und ist mit Vorsicht einzusetzen. Eine integre Unternehmensführung wird in der Gesellschaft als selbstverständlich erachtet. Eine blosser Nutzung der Compliance in der Aussenkommunikation als Mittel zur reinen Reputationspflege ist nicht zielführend und kann sich als kontraproduktiv erweisen.
- Es kann festgestellt werden, dass im Idealfall bei Vorfällen umgehend Massnahmen zur Verbesserung der Risikoeinschätzung, der Kontrollen und der Ausbildung von Mitarbeitenden getroffen werden. Solche Schritte sind essentielle Rückenstützen für ein erfolgreiches Integritätsmanagement nach der Krise und verstärken die interne und externe Wahrnehmung, dass Vorfälle wenn immer möglich verhindert werden sollen. Weiter ist es entscheidend, Krisen bei anderen Unternehmen, vor allem aus derselben Branche, zu verfolgen und zu überprüfen, ob die Präventionsmassnahmen im eigenen Haus genügen.

ANHANG

Literaturverzeichnis

- An, S., Gower, K. K., & Ho Cho, S. (2011). Level of crisis responsibility and crisis response strategies of the media. *Journal of Communication Management*, 15(1), 70–83.
<https://doi.org/10.1108/13632541111105268>
- Arpan, L. M., & Pompper, D. (2003). Stormy weather: Testing "stealing thunder" as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29(3), 291–308. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(03\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(03)00043-2)
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425–433.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.05.003>
- Cho, S. H., & Gower, K. K. (2006). Framing effect on the public's response to crisis: Human interest frame and crisis type influencing responsibility and blame. *Public Relations Review*, 32(4), 420–422.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.09.011>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Deephouse, D. L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600602>
- Eberl, M., & Schwaiger, M. (2005). Corporate reputation: Disentangling the effects on financial performance. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 838–854.
<https://doi.org/10.1108/03090560510601798>
- Einwiller, S. A., Carroll, C. E., & Korn, K. (2010). Under What Conditions Do the News Media Influence Corporate Reputation? The Roles of Media Dependency and Need for Orientation. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 299–315. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.28>
- Eisenegger, M. (2005). Reputation in der Mediengesellschaft: Konstitution-Issues Monitoring-Issues Management. Springer-Verlag.
- Eisenegger, M. (2015). Identität, Image und Reputation – Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 431–460). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8_27
- Eisenegger, M., & Schranz, M. (2015). Unternehmen, moralische Risiken und Reputationsmanagement. In M. Hüther, K. Bergmann, & D. H. Enste (Hrsg.), *Unternehmen im öffentlichen Raum* (S. 133–149). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02646-2_7
- Eisenegger, M., Schranz, M., & Schneider, J. (2010). Corporate reputation and the news media in Switzerland. *Corporate reputation and the news media. Agenda-setting within business news coverage in developed, emerging, and frontier markets*, 207–220.

- Gabbioneta, C., Ravasi, D., & Mazzola, P. (2007). Exploring the Drivers of Corporate Reputation: A Study of Italian Securities Analysts. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 99–123. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550048>
- Meijer, M. M., & Kleinnijenhuis, J. (2006). News and corporate reputation: Empirical findings from the Netherlands. *Public Relations Review*, 32(4), 341–348.
- Roth, M. (2000). *Compliance, Begriff, Bedeutung, Beispiele*, Helbing und Lichtenhahn Verlag Basel.
- Sabate, J. M. de la F., & Puente, E. de Q. (2003). Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 161–177. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540197>
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.001>
- Schwaiger, M., & Raithel, S. (2014). Reputation und Unternehmenserfolg. *Management Review Quarterly*, 64(4), 225–259. <https://doi.org/10.1007/s11301-014-0106-8>
- Schwalbach, J. (2015). *Reputation und Unternehmenserfolg: Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011-2013 (Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 5)*. Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. <http://hdl.handle.net/10419/113294>
- Seeger, M. W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232–244. <https://doi.org/10.1080/00909880600769944>
- Shirin, A., & Kleyn, N. (2017). An Evaluation of the Effects of Corporate Reputation on Employee Engagement: The Case of a Major Bank in South Africa. *International Studies of Management & Organization*, 47(3), 276–292. <https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1318023>
- Varnholt, N. T., & Hoberg, P. (2014). *Bilanzoptimierung für das Rating: Ansätze und Instrumente für ein besseres Rating-Ergebnis*. Schäffer-Poeschel. <https://books.google.ch/books?id=CyXRDwAAQBAJ>
- Veil, S. R., & Ojeda, F. (2010). Establishing Media Partnerships in Crisis Response. *Communication Studies*, 61(4), 412–429. <https://doi.org/10.1080/10510974.2010.491336>
- Vogler, D., & Gisler, A. (2016). The effect of CSR on the media reputation of the Swiss banking industry before and after the financial crisis 2008. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24(2–3), 201–206. <https://doi.org/10.1007/s00550-016-0406-7>
- Wigley, S. (2011). Telling your own bad news: Eliot Spitzer and a test of the stealing thunder strategy. *Public Relations Review*, 37(1), 50–56. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.01.003>
- Zhou, L., & Shin, J.-H. (2017). Does stealing thunder always work? A content analysis of crisis communication practice under different cultural settings. *Public Relations Review*, 43(5), 1036–1047. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.08.004>

Fälle 2008-2018

Ereignis	StartDatum	EndDatum	AnzahlBeitrag	Jahr (Start)	Unternehmen	Branche
KRI_Eyong: Madoff Affäre	20.03.2009	05.03.2010	4	2009	Eyong	Audit
KRI_Eyong: Lehmann Brothers Affäre	22.12.2010	20.01.2011	2	2010	Eyong	Audit
KRI_KPMG: USA - Klage New Century 2009	03.04.2009	03.04.2009	1	2009	KPMG	Audit
KRI_KPMG: USA Madoff-Affäre 2009	22.10.2009	22.10.2009	1	2009	KPMG	Audit
KRI_KPMG: USA - Insiderhandelsaffäre / Skechers 2013	11.04.2013	13.04.2013	3	2013	KPMG	Audit
KRI_KPMG: Luxemburg Steueraffäre 2014 / Steuer Rulings	10.12.2014	10.12.2014	2	2014	KPMG	Audit
KRI_KPMG: Bulgarien - CorpBank Pleite 2014	19.12.2014	19.12.2014	1	2014	KPMG	Audit
KRI_KPMG: FIFA Skandal 2015	20.09.2015	15.06.2016	8	2015	KPMG	Audit
KRI_KPMG: Südafrika - Affären / Rücktritt CEO 2017	16.09.2017	19.04.2018	6	2017	KPMG	Audit
KRI_KPMG: Postautoaffäre 2018	08.02.2018	18.12.2018	30	2018	KPMG	Audit
KRI_KPMG: Daniel Senn 2018	16.07.2018	09.08.2018	8	2018	KPMG	Audit
KRI_PWC: USA - Busse wegen Bilanzbeschönigung	20.08.2014	20.08.2014	1	2014	PwC	Audit
KRI_PWC: Luxemburg - Steueroptimierung	06.11.2014	16.03.2017	13	2014	PwC	Audit
KRI_PWC: USA - Busse Hypothekenbetrugsfall	03.07.2018	03.07.2018	1	2018	PwC	Audit
KRI_CS: UK - Busse Fehlbewertungen US-Hypogeschäft	14.08.2008	26.10.2011	5	2008	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Mosambik - Thunfisch Affäre / Kauf Kriegsmaterial	29.08.2016	10.01.2019	24	2016	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Venezuela - PDVSA Schmiergelder / Chavez Gelder	21.02.2018	25.09.2018	20	2018	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Klage Ex Premier Georgien Bidsina - Verluste	28.02.2016	10.02.2018	17	2016	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Dark Pools Klage	29.06.2014	02.02.2016	16	2014	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Klage RMBS Geschäft / Ramsch-Hypotheken	21.11.2012	09.08.2017	16	2012	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - FHFA Klage / Ramsch Hypotheken	05.09.2011	08.01.2016	15	2011	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Italien - Steuerhinterziehung	12.02.2010	21.07.2017	15	2010	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Brasilien - Petrobras-Skandal 2015	26.03.2015	19.09.2018	14	2015	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: EU - Untersuchung CDS Affäre / Absprachen	29.04.2011	19.10.2015	11	2011	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Klage ST Microelectronics / Ramsch-Hypotheken	14.02.2009	11.06.2011	11	2009	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Devisenhandel Manipulation	05.10.2013	09.06.2018	9	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Weko Untersuchung / Wechselkursmanipulation	01.04.2014	04.04.2014	7	2014	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Klage Highland Capital	05.04.2015	07.09.2015	7	2015	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - NCUA Vergleich / Ramsch-Hypotheken	06.10.2012	06.05.2017	7	2012	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Niederlande - Steuerbetrug	20.12.2013	06.04.2017	6	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Anlegerbetrug / National Century Financial Enterprise	27.01.2013	16.03.2013	6	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: GE - TG Investment Services / Millionenbetrug	13.11.2018	04.01.2019	6	2018	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Tamil Tigers Affäre	09.06.2011	25.01.2018	5	2011	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Roche Klage wegen Betrug	20.10.2009	24.03.2010	5	2009	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: GE - Droz Ermittlungen wegen Geldwäscherei	29.01.2017	29.01.2017	5	2017	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: EU Untersuchung - Abspachen Handel Dollaranleihen	20.12.2018	21.12.2018	5	2018	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Isdafix Manipulation	08.08.2013	06.09.2014	4	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Klagen Kick Back Zahlungen	23.11.2012	15.10.2017	4	2012	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - SEC Untersuchung Ratingagenturen (2010)	14.05.2010	15.05.2010	4	2010	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Six Untersuchung - Offenlegungsvorschriften (2011)	13.10.2011	24.12.2011	4	2011	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Klage Nord LB	26.03.2008	08.11.2011	3	2008	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Sammelklage Metallarbeiter Pensionsfonds / CDS Mar	08.05.2013	08.05.2013	3	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Klage Rentenfonds von Virginia / Ramsch-Hypotheken	17.09.2014	17.09.2014	3	2014	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Singapur - MAS Busse wegen Staatsfond 1MDB / Verstöße G	31.05.2017	31.05.2017	3	2017	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Sammelklage Birmingham / Risikoreiche Anlagen	11.02.2018	12.02.2018	3	2018	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Brasilien - Ermittlung Steuerbetrug	25.04.2008	25.04.2008	3	2008	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Parmalat Affäre	14.06.2008	18.06.2008	3	2008	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Japan - Administrativuntersuchung - Weitergabe von Inform	16.04.2016	26.04.2016	3	2016	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Apartheidklagen	14.05.2008	14.05.2008	2	2008	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Insiderhandel New York (2008)	01.06.2008	02.06.2008	2	2008	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Ambac Klage / Ramsch-Hypotheken	14.01.2010	14.01.2010	2	2010	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - MBIA Klage / Ramsch-Hypotheken	07.05.2011	03.06.2011	2	2011	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Vorwurf intransparenter Leerverkäufe - SEC Einigung (29.12.2011	29.12.2011	2	2011	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Klage Phoenix Light / Ramsch-Hypotheken	11.09.2013	12.09.2013	2	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Verfahren Manipulation Kurs Edelmetalle	25.02.2015	25.02.2015	2	2015	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Geldwäscherei Fall Florian Homm	20.12.2015	20.12.2015	2	2015	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - FINRA Busse / Nachlässigkeit Geldwäscherei	06.12.2016	11.12.2016	2	2016	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Geldwäscherei Fall Banco Espirito Santo Angola	02.04.2017	02.04.2017	2	2017	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Klage - Fund Lux Target Return Fond	22.02.2010	22.02.2010	1	2010	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Ghadhafi Gelder - Schmiergeldzahlungen / Ermittlungen CH	10.05.2013	10.05.2013	1	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Frankreich - Steueraffäre	10.06.2013	10.06.2013	1	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Royal Park Klage / Ramsch-Hypotheken (2013)	28.09.2013	28.09.2013	1	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: UK - FCA Busse / Irreführende Produkteinformationen / Cliq	17.06.2014	17.06.2014	1	2014	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: SIX Busse - Verstoss gegen Emittentenpflicht	25.09.2014	25.09.2014	1	2014	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Busse Börsenaufsicht wegen Bivoverativ Handelsgescl	28.01.2018	28.01.2018	1	2018	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: UK - FSA Busse wegen fehlerhaften Daten	09.04.2010	09.04.2010	1	2010	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Kasachstan Gelder (2011)	03.02.2011	03.02.2011	1	2011	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: UK - FSA Strafe - Unity Media Anleihe	14.03.2012	14.03.2012	1	2012	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Klagen wegen Korruption in Russland - Fall Stepanow	12.09.2013	12.09.2013	1	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: UK - FCA Busse - Manipulation im Anleihemarkt	21.03.2014	21.03.2014	1	2014	Credit Suisse	Banken

KRI_CS: Geldwäscherei - Ex-Finanzminister Mongolei / CS Konto	26.06.2016	26.06.2016	1	2016	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: UK - Klage wegen LIBOR Manipulation	21.04.2011	01.06.2015	44	2011	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Aserbaidschan Klage / Verkauf Ölfeld unter Marktwert	30.04.2013	25.10.2014	2	2013	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Kritik an Streubomben Finanzierung / Handicap International	25.05.2011	11.08.2011	3	2011	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Indonesien - Kritik Kredit für Asia Pacific Resources Internat	08.03.2015	08.03.2015	1	2015	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Steuerstreit mit USA	27.07.2008	11.12.2019	618	2008	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: BRD - Steueraffäre	04.02.2010	10.02.2018	174	2010	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Lehmann Brothers Klagen	17.09.2008	22.06.2011	118	2008	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: BVK Affäre - Betrug	22.03.2011	01.09.2017	26	2011	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - ARS Skandal	10.07.2008	05.08.2011	18	2008	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Klage wegen Verlusten bei Luxushäusern	05.01.2010	12.01.2010	9	2010	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: China - Kritik an Beziehungen Jiabao Clan - Offshore Leak Re	22.01.2014	26.01.2014	7	2014	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Mubarak Gelder	30.12.2012	13.01.2013	5	2012	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Danske Geldwäscherei Skandal	22.09.2018	30.09.2018	5	2018	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Madoff Affäre	27.05.2010	15.12.2011	4	2010	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Griechenland - Rüstungsskandal / Schmiergelder	04.01.2014	05.01.2014	2	2014	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Klage Verstoss Iran Sanktionen	16.12.2009	07.01.2010	17	2009	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: Steuerstreit mit Frankreich	01.07.2009	30.01.2015	13	2009	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: FIFA Affäre	31.10.2015	19.04.2016	5	2015	Credit Suisse	Banken
KRI_CS: USA - Klage Zinsswaps / durch Pensionsfonds Chicago	27.11.2015	27.11.2015	1	2015	Credit Suisse	Banken
KRI_JulBär: US Steueraffäre 2010	27.02.2009	19.07.2018	88	2009	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Venezuela - PDVSA Affäre 2018	26.07.2018	08.12.2018	17	2018	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: BVS Klage in ZG 2014	16.09.2014	24.05.2018	10	2014	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Madoff Affäre 2009	26.04.2009	10.12.2011	6	2009	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Brasilien - Petrobras-Skandal 2015	26.03.2015	25.08.2016	5	2015	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Litauen - Snoas Bank Affäre 2018	14.04.2018	04.06.2018	3	2018	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Wechselkurs Manipulation / WEKO Untersuchung 2014	01.04.2014	02.04.2014	3	2014	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Sinagpur - Klage 2013	28.09.2013	28.09.2016	3	2013	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Frankreich - Steuerbetrug Ex-Kunde 2014	03.10.2014	16.04.2015	2	2014	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Griechenland - Betrugsopfer 2012	12.04.2012	12.04.2012	2	2012	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Griechenland - Rüstungsskandal 2014	04.01.2014	04.01.2014	1	2014	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: BRD - Hoeness Affäre / Steuerhinterziehung 2014	24.03.2014	24.03.2014	1	2014	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Hereth-Verfahren / Steuerbetrug 2011	18.10.2011	18.10.2011	1	2011	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: Offshore Geschäfte / Elmer / Steuerhinterziehung 2008	21.02.2008	10.10.2018	53	2008	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: FIFA Skandal 2015	15.10.2015	08.12.2018	11	2015	Julius Bär	Banken
KRI_JulBär: BRD - Steuerverfahren 2011	06.02.2010	08.10.2015	41	2010	Julius Bär	Banken
KRI_Raiffeisen: Finma Enforcement	29.10.2017	29.02.2020	576	2017	Raiffeisen	Banken
KRI_Raiffeisen: USA Steuerstreit	25.05.2012	21.05.2015	16	2012	Raiffeisen	Banken
KRI_UBS: USA Steuerstreit	08.05.2008	06.08.2019	1659	2008	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Libor Manipulation	16.03.2011	03.07.2017	228	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: Singapur Staatsfonds 1MDB	12.07.2016	12.10.2016	19	2016	UBS	Banken
KRI_UBS: Adoboli Trading Skandal / Rücktritt Grübel	15.09.2011	02.05.2014	273	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: BRD - Steueraffäre	20.02.2008	04.10.2019	121	2008	UBS	Banken
KRI_UBS: Swatch Klage Geldanlagen	16.04.2010	09.01.2015	48	2010	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Klage wegen ARS (auction-rate securities / Kontext S	17.03.2008	15.08.2008	42	2008	UBS	Banken
KRI_UBS: Klagen Kick Back Zahlungen	14.01.2012	15.10.2017	25	2012	UBS	Banken
KRI_UBS: USA Lehmann Klagen	04.11.2008	18.09.2013	16	2008	UBS	Banken
KRI_UBS: Devisenhandel Manipulation	05.10.2013	04.07.2015	16	2013	UBS	Banken
KRI_UBS: Regenwald Abholzung - Schmiergelder	22.04.2012	16.01.2013	11	2012	UBS	Banken
KRI_UBS: EU Verfahren CDS Geschäft	29.04.2011	12.09.2015	10	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: Japan - Zinsmanipulation	10.12.2011	17.12.2012	10	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: Mailand - Korruptionsverdacht	29.04.2009	08.03.2014	9	2009	UBS	Banken
KRI_UBS: Griechenland - Steuerhinterziehung	27.11.2015	23.07.2016	8	2015	UBS	Banken
KRI_UBS: Edelmetallhandel - Preisabsprachen	25.02.2015	29.09.2015	8	2015	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Untersuchung Hypothekemarkt	03.02.2008	08.11.2018	8	2008	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Dark Pools - SEC Untersuchung	29.06.2014	16.01.2015	7	2014	UBS	Banken
KRI_UBS: UBS: FSA Fines - Pottage / Karpe, Karan (2012)	20.11.2011	22.05.2012	6	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: Israel - Steuerhinterziehung	06.11.2014	17.01.2016	6	2014	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - SEC Untersuchung Ratingagenturen	14.05.2010	15.05.2010	5	2010	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Gemeinde Betrug - SEC Verfahren (2011)	05.05.2011	07.05.2011	5	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: Assured Guaranty - Verluste Hypotheken-Anleihen (2013)	07.05.2013	07.05.2013	5	2013	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Isdafix Manipulation	07.08.2013	06.09.2014	5	2013	UBS	Banken
KRI_UBS: Insider-Trading (Nicos Stephanou und Igor Poteroba) 2011	24.12.2010	22.03.2011	4	2010	UBS	Banken
KRI_UBS: CDO Case (SEC Settlement) 50m USD fine (2013)	20.04.2010	08.08.2013	4	2010	UBS	Banken
KRI_UBS: CH Klage wegen schlechten Fondprodukten / Kontext Subp	07.09.2008	08.09.2008	4	2008	UBS	Banken
KRI_UBS: Italien - Verfahren gegen UBS Chef Innocenzi	25.10.2011	26.10.2011	4	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: Geldwäscherei Fall Homm	13.12.2015	20.12.2015	4	2015	UBS	Banken
KRI_UBS: UK - FSA Busse - Falschberatung Geldanlagen	13.02.2013	13.02.2013	3	2013	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Sammelklage Metallarbeiter Pensionsfonds / CDS M	08.05.2013	08.05.2013	3	2013	UBS	Banken




KRI_UBS: Schmiergeldskandal in Griechenland (2014)	04.01.2014	23.01.2014	3	2014	UBS	Banken
KRI_UBS: SIX Verstoß gegen Börsenreglement	13.04.2017	13.04.2017	3	2017	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Manipulation Terminmärkte / Derivat Handel	28.01.2018	30.01.2018	3	2018	UBS	Banken
KRI_UBS: GB - Ermittlungen wegen Insiderhandel	31.07.2008	31.07.2008	3	2008	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - SEC Puerto Rico Untersuchung	05.02.2011	16.08.2012	3	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - SEC Klage Priore / Ramsch Hypotheken	25.06.2010	25.06.2010	2	2010	UBS	Banken
KRI_UBS: UBS: Strafanzeige wegen Untreue gegen Axel Weber (2012)	19.04.2012	21.04.2012	2	2012	UBS	Banken
KRI_UBS: Brasilien - Petrobras-Skandal 2015	26.03.2015	26.03.2015	2	2015	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Credit Union Klage / Ramsch Hypotheken	08.09.2012	03.10.2013	2	2012	UBS	Banken
KRI_UBS: SIX Untersuchung - Publizitätspflichten (2013)	25.10.2013	25.10.2013	2	2013	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Zinsswaps Klage	27.11.2015	27.11.2015	1	2015	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Klage Pursuit Partners / Ramsch Papiere 2008	09.03.2008	09.03.2008	1	2008	UBS	Banken
KRI_UBS: USA - Vorwurf intransparenter Leerverkäufe - SEC Einigung	12.11.2011	12.11.2011	1	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: Danske Geldwäscherei Skandal	30.09.2018	30.09.2018	1	2018	UBS	Banken
KRI_UBS: Hypothekenbanken Klage (2011)	28.07.2011	28.09.2013	18	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: BRD - Klage HSH Nordbank / Verluste wegen UBS Investme	25.02.2008	01.11.2008	9	2008	UBS	Banken
KRI_UBS: Vekselberg Klage	09.09.2018	09.09.2018	2	2018	UBS	Banken
KRI_UBS: Holocaust Gelder - Fagan Klage	06.05.2012	06.05.2012	1	2012	UBS	Banken
KRI_UBS: Frankreich X-Border	27.03.2012	05.03.2020	259	2012	UBS	Banken
KRI_UBS: Madoff Korruptionsskandal	08.01.2009	12.01.2014	67	2009	UBS	Banken
KRI_UBS: Kanada Steuerstreit	24.08.2009	16.01.2010	18	2009	UBS	Banken
KRI_UBS: Panama Papers - Offshore Geschäft	24.01.2017	12.03.2017	5	2017	UBS	Banken
KRI_UBS: UK Nigeria Gelder (2010)	12.10.2010	13.10.2010	3	2010	UBS	Banken
KRI_UBS: Betrugsfall - Kundenberater in Zürich / Deliktsumme 20 Mi	05.06.2011	06.06.2011	3	2011	UBS	Banken
KRI_UBS: Mexiko - Zetas Gelder	08.09.2013	08.09.2013	2	2013	UBS	Banken
KRI_ZKB: Privatinvest Bank	01.07.2010	10.09.2010	8	2010	ZKB	Banken
KRI_ZKB: ASE Affäre	15.05.2012	15.05.2012	1	2012	ZKB	Banken
KRI_ZKB: USA - Steueraffäre	17.05.2009	17.08.2018	143	2009	ZKB	Banken
KRI_Allreal: Vergleich mit Börsenaufsicht	18.08.2012	18.08.2012	1	2012	Allreal	Bau
KRI_Geberit: Badezimmerkartell	04.07.2018	04.07.2018	1	2018	Geberit	Bau
KRI_Holcim: EU Kartellverfahren	06.11.2008	18.12.2013	7	2008	Holcim	Bau
KRI_Holcim: US Klage wegen Verstoß gegen Umweltvorschriften	23.06.2011	14.02.2012	4	2011	Holcim	Bau
KRI_Holcim: Brasilien - Verdacht auf Preisabsprachen	12.11.2011	31.05.2014	5	2011	Holcim	Bau
KRI_Holcim: Indien - Busse wegen Preisabsprachen	22.06.2012	22.06.2012	2	2012	Holcim	Bau
KRI_Holcim: Kritik an Holcim wegen Braunkohle	19.08.2013	20.08.2013	4	2013	Holcim	Bau
KRI_Holcim: Fusion mit Lafarge - Verdacht Insiderhandel	14.04.2014	20.12.2017	10	2014	Holcim	Bau
KRI_Holcim: Syrien Affäre - Vorwurf Geschäfte mit IS	19.11.2016	24.02.2019	50	2016	Holcim	Bau
KRI_Holcim: Uganda - Vorwurf Kinderarbeit	04.05.2017	09.05.2018	3	2017	Holcim	Bau
KRI_Holcim: Indien - Vorwurf Menschenrechts Verletzungen	17.05.2018	17.05.2018	1	2018	Holcim	Bau
KRI_Implenia: Weko Untersuchung wegen Preisabsprachen	11.06.2009	11.06.2009	3	2009	Implenia	Bau
KRI_Implenia: Verdacht auf Preisabsprachen im Engadin	02.11.2012	25.04.2013	3	2012	Implenia	Bau
KRI_Implenia: Verdacht auf Preisabsprachen in St. Gallen	17.04.2013	05.10.2016	4	2013	Implenia	Bau
KRI_Clariant: Ermittlung Börsenaufsicht	12.01.2018	14.01.2018	5	2018	Clariant	Chemie
KRI_Lonza: SIX Verfahren / Publizität	05.03.2010	05.03.2010	2	2010	Lonza	Chemie
KRI_Lonza: Oberwallis - Quecksilber Problem	08.01.2014	11.10.2018	35	2014	Lonza	Chemie
KRI_Lonza: VS - Anklage wegen Gewässerschutz	31.05.2018	14.09.2018	10	2018	Lonza	Chemie
KRI_Syngenta: Kritik an Pestizid	10.04.2008	23.05.2019	34	2008	Syngenta	Chemie
KRI_Syngenta: USA - Sammelklagen gegen Gentech-Mais	21.10.2014	27.09.2017	7	2014	Syngenta	Chemie
KRI_Syngenta: USA - Atrazin Vergleich	26.05.2012	26.05.2012	3	2012	Syngenta	Chemie
KRI_Coop: Gammelfleisch-Affäre	05.10.2011	24.11.2011	14	2011	Coop	Detailhandel
KRI_Coop: Pferdefleischskandal	12.02.2013	27.10.2013	20	2013	Coop	Detailhandel
KRI_Dufry: Mauritius Untersuchung	12.11.2017	13.11.2017	3	2017	Dufry	Detailhandel
KRI_Dufry: SIX Untersuchung - Verdacht auf Verletzung der Publizität	20.01.2012	21.01.2012	2	2012	Dufry	Detailhandel
KRI_Manor: Gammelfleisch Prozess	19.01.2017	19.01.2017	1	2017	Manor	Detailhandel
KRI_Manor: Pferdefleischskandal	19.02.2013	23.03.2013	2	2013	Manor	Detailhandel
KRI_Migros: Pferdefleisch Skandal	14.02.2013	07.06.2014	8	2013	Migros	Detailhandel
KRI_Adecco: Frankreich - Kartellverfahren	02.02.2009	12.07.2013	7	2009	Adecco	Dienstleister
KRI_Logitech: USA - Klage - Verstoß gegen Börsengesetz	25.05.2011	26.05.2011	3	2011	Logitech	Dienstleister
KRI_Logitech: USA Börsenaufsicht - Falschbuchungen	22.05.2014	30.07.2014	9	2014	Logitech	Dienstleister
KRI_Alpiq: Italien - Kartellverfahren	06.02.2010	06.02.2010	1	2010	Alpiq	Energie
KRI_Axpo: Italien - Ermittlungen wegen Betrug	17.11.2012	17.11.2012	1	2012	Axpo	Energie
ABB: Russland - Verdacht auf Steuerbetrug / Korruption 2009	22.10.2009	29.01.2010	3	2009	ABB	Industrie
ABB: LGT-Affäre / Stern-Recherchen 2010	15.08.2010	15.08.2010	1	2010	ABB	Industrie
ABB: USA - Verurteilung wegen Schmiergeld in Irak und Mexiko 2010	30.09.2010	08.10.2010	6	2010	ABB	Industrie
ABB: EU - Kartelluntersuchung 2011	07.07.2011	03.04.2014	3	2011	ABB	Industrie
ABB: Mexiko - Korruptionsverdacht 2012	26.07.2012	26.07.2012	1	2012	ABB	Industrie
ABB: GB - Korruptionsuntersuchung 2017	11.02.2017	11.02.2017	1	2017	ABB	Industrie
ABB: Südkorea - Betrugsfall	23.02.2017	28.03.2017	12	2017	ABB	Industrie
KRI_Oerlikon: Insiderhandel VR Ziegler	01.12.2016	25.06.2017	12	2016	OC Oerlikon	Industrie
KRI_Reiter: Untersuchung CH-Börsen für Management-Transaktionen	29.08.2009	29.08.2009	2	2009	Reiter	Industrie

KRI_Sulzer: Ermittlungen gegen Finanzchef	13.04.2014	13.04.2014	2	2014	Sulzer	Industrie
KRI_Swatch: EU-Kartellverfahren gegen Swatch eröffnet	06.08.2011	06.08.2011	2	2011	Swatch	Luxusgüter
KRI_Swatch: Indien - Swiss Timing Korruptionsfall	02.12.2010	02.12.2010	1	2010	Swatch	Luxusgüter
KRI_Nestlé: Attac Spitzelaffäre	13.06.2008	05.11.2009	26	2008	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: Kritik an Arbeitsbedingungen in Asien	11.07.2009	11.07.2009	1	2009	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: Kritik an Palmöl Gewinnung	25.03.2010	17.09.2019	13	2010	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: Kolumbien - Mord an Gewerkschafter / Prozess in Zug	06.03.2012	07.08.2014	15	2012	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: Pferdefleischskandal	15.02.2013	25.02.2013	10	2013	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: Kanada - Schokoladen Kartell	08.06.2013	08.06.2013	1	2013	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: USA - Tierfutter FDA Untersuchung	22.01.2015	22.01.2015	1	2015	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: Frankreich - Yoghurt Kartell Strafe / Prozess	13.03.2015	13.03.2015	1	2015	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: Indien - Bleinudeln Prozess	01.06.2015	17.11.2015	39	2015	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: Thailand - Arbeitsbedingungen / Sklaverei / Prozess in c	29.08.2015	25.11.2015	5	2015	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: Brasilien - Vorwürfe Zwangsarbeit	04.03.2016	04.03.2016	1	2016	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: USA - Sammelklage Wasser Betrug	20.08.2017	22.08.2017	4	2017	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: USA - Wasser Rechtsfall Michigan	05.02.2018	11.02.2018	2	2018	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: Frankreich - Kritik an Vittel Wassergewinnung	07.06.2018	20.08.2018	4	2018	Nestlé	Nahrung
KRI_Nestlé: USA Sammelklage Gen Tech Substanzen	15.08.2018	15.08.2018	1	2018	Nestlé	Nahrung
KRI_Novartis: USA - Beziehungen zur Trump Regierung 2018	11.05.2018	10.09.2018	51	2018	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Japan - Manipulationsvorwürfe Diovan Studie 2013	23.07.2013	03.07.2014	16	2013	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: USA - Klage wegen Kickbacksystem 2013	25.04.2013	11.05.2017	47	2013	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Griechenland - Korruptionsvorwürfe 2017	04.01.2017	10.01.2019	23	2017	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Italien - Verunreinigter Grippeimpfstoff	25.10.2012	04.12.2014	19	2012	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: China - GSK Affäre	23.07.2013	31.12.2013	9	2013	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Südkorea - Preisnachlässe für Ärzte / Untersuchung	23.02.2016	24.05.2017	9	2016	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: EU Kartellverfahren / Avastin 2014	11.04.2014	20.12.2014	7	2014	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Kolumbien - Patentstreit	17.03.2016	04.02.2018	6	2016	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: USA Sandoz - Kartelluntersuchung 2016	05.11.2016	15.05.2019	5	2016	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Türkei - Untersuchung 2016	31.03.2016	17.08.2016	4	2016	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: USA Gilenya Affäre	07.04.2012	21.04.2012	3	2012	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: EU Kartellverfahren_2011	22.10.2011	01.02.2013	3	2011	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Rumänien - Untersuchung Bestechung Ärzte 2015	06.08.2015	06.08.2015	2	2015	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Russland - Kartelluntersuchung_2011	07.07.2011	07.07.2011	2	2011	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Italien Sandoz - Ärztengeschenke	25.10.2012	25.10.2012	2	2012	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Deponien - Giftmülldeponie in Hünningen	06.09.2013	26.09.2013	2	2013	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: USA - Untersuchung US Justizministerium / Korruption	28.01.2018	28.01.2018	1	2018	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Polen - Medikamententests an Randständigen 2017	03.03.2017	03.03.2017	1	2017	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: USA Rückruf Medikamente	10.01.2012	24.03.2012	8	2012	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: USA - Klage wegen Trileptal_2010	27.01.2010	12.05.2011	6	2010	Novartis	Pharma
KRI_Novartis: Japan - Nebenwirkungen von Medikamenten 2014	01.09.2014	28.02.2015	6	2014	Novartis	Pharma
KRI_Roche: Frankreich / EU - Preisabsprachen Avastin	11.04.2014	20.12.2014	6	2014	Roche	Pharma
KRI_Roche: China - GSK Affäre	23.07.2013	23.05.2014	5	2013	Roche	Pharma
KRI_Roche: EMA Verfahren - Verstoss gegen Reporting Regeln	24.10.2012	25.10.2012	4	2012	Roche	Pharma
KRI_Roche: Irak -Korruptionsvorwürfe	02.08.2018	03.08.2018	4	2018	Roche	Pharma
KRI_Roche: Rumänien - Untersuchung Bestechung Ärzte 2015	06.08.2015	06.08.2015	2	2015	Roche	Pharma
KRI_Roche: Serbien - Korruptionsprozess	02.04.2012	02.04.2012	1	2012	Roche	Pharma
KRI_Roche: Klagen wegen Akne Medikamente	14.02.2011	04.07.2012	3	2011	Roche	Pharma
KRI_Roche: Russland - Bestechungsvorwürfe	08.03.2018	08.03.2018	2	2018	Roche	Pharma
KRI_Sonova: Insiderverdacht bei Sonova	17.03.2011	27.06.2011	67	2011	Sonova	Pharma
KRI_Sonova: USA Schadenersatzprozess	18.04.2013	22.05.2013	9	2013	Sonova	Pharma
KRI_Glencore: Klage Preistreiber Aluminium Geschäft	08.08.2013	27.11.2014	8	2013	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Sambia - Korruptionsvorwürfe	17.02.2011	06.04.2013	6	2011	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: UNO Kritik an Umgehung Iran Embargo	24.05.2013	24.05.2013	4	2013	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Italien - Nachsteuern Sardinien	11.06.2013	11.06.2013	1	2013	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: USA - Venezuela Klage	13.03.2018	13.03.2018	1	2018	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Kongo - Kritik Kirchen an Rohstoffabbau	11.03.2011	27.11.2018	21	2011	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Brasilien - Petrobras Affäre	08.11.2018	12.02.2019	9	2018	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Kolumbien - Menschenrechtsverstöße	10.02.2008	16.02.2009	4	2008	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Kritik Kirchen an Minen in Philippinen	13.06.2013	13.06.2013	4	2013	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: USA - Gertler Affäre / Panama Papers	06.11.2017	17.12.2018	39	2017	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Spendengelder - Säuliamt Affäre	24.11.2013	08.03.2014	16	2013	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Peru - Gewaltvertreibungen	12.04.2018	13.01.2019	7	2018	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Sambia - Asthma Tote	07.03.2012	23.10.2014	5	2012	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Australien - Steueraffäre	28.06.2014	11.04.2015	3	2014	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Insiderverdacht VRP Murray	02.09.2011	05.09.2011	2	2011	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Kritik an Weizenverkauf an UNO	27.02.2012	27.02.2012	2	2012	Glencore	Rohstoffe
KRI_Glencore: Westsahara - Heikle Geschäfte	11.05.2017	11.05.2017	1	2017	Glencore	Rohstoffe
KRI_Mercuria: USA - Venezuela Klage	24.03.2019	24.03.2019	1	2019	Mercuria	Rohstoffe
KRI_Trafigura: NL - Prozess Giftmüllskandal	18.09.2009	10.03.2013	11	2009	Trafigura	Rohstoffe
KRI_Trafigura: Nigeria - Korruptionsskandal	02.12.2012	03.11.2013	4	2012	Trafigura	Rohstoffe


KRI_Trafigura: Petrobras Skandal	29.10.2016	22.11.2019	15	2016	Trafigura	Rohstoffe
KRI_Trafigura: Public Eye Bericht - Giftiger Diesel	16.09.2016	08.11.2016	11	2016	Trafigura	Rohstoffe
KRI_Trafigura: Angola Korruptionsverdacht	03.02.2013	03.02.2013	1	2013	Trafigura	Rohstoffe
KRI_Trafigura: LU - Steuervermeidung	09.05.2010	09.05.2010	1	2010	Trafigura	Rohstoffe
KRI_Trafigura: Simbabwe - Korruption	04.12.2016	04.12.2016	1	2016	Trafigura	Rohstoffe
KRI_Vitol: Iran Handel - Sanktionen	27.09.2012	03.10.2012	5	2012	Vitol	Rohstoffe
KRI_Vitol: Irak Handel - Prozess	22.01.2013	13.02.2013	4	2013	Vitol	Rohstoffe
KRI_Vitol: Nigeria - Korruptionsskandal	02.12.2012	03.11.2013	4	2012	Vitol	Rohstoffe
KRI_Vitol: Brasilien - Petrorbras Skandal	09.11.2018	22.11.2019	12	2018	Vitol	Rohstoffe
KRI_Vitol: Public Eye Bericht - Giftiger Diesel	16.09.2016	29.09.2016	9	2016	Vitol	Rohstoffe
KRI_Vitol: Kohlegeschäft Südafrika - Kritik Kirchen	25.08.2015	25.08.2015	4	2015	Vitol	Rohstoffe
KRI_Vitol: Kasachstan Affäre	14.11.2018	14.11.2018	2	2018	Vitol	Rohstoffe
KRI_Xstrata: Australien - Blei Vergiftungen	08.02.2012	08.02.2012	1	2012	Xstrata	Rohstoffe
KRI_Xstrata: Peru - Umweltverschmutzung	30.05.2012	31.05.2012	5	2012	Xstrata	Rohstoffe
KRI_Swisscom: Italien Fastweb Geldwäscherei	24.02.2010	24.11.2010	56	2010	Swisscom	Telekom
KRI_Swisscom: Schäppi Steueraffäre	24.11.2013	26.11.2013	6	2013	Swisscom	Telekom
KRI_Swisscom: Busse Verstoss Geldwäscherei Richtlinien	24.09.2017	26.09.2017	4	2017	Swisscom	Telekom
KRI_KN: EU Kartellverfahren	29.03.2012	17.04.2012	7	2012	Kühne & Nagel	Verkehr & Log
KRI_KN: USA - Kartellverfahren	02.10.2010	08.11.2011	3	2010	Kühne & Nagel	Verkehr & Log
KRI_KN: BRD - Verdacht auf Schmiergeldzahlungen / Chrono Möbel	28.05.2015	28.05.2015	2	2015	Kühne & Nagel	Verkehr & Log
KRI_KN: Frankreich - Kartellbusse / Preisabsprachen	16.12.2015	16.12.2015	2	2015	Kühne & Nagel	Verkehr & Log
KRI_Post: Postauto Affäre	07.02.2018	06.05.2019	345	2018	Post	Verkehr & Log
KRI_Post: Geldwäscherei Fall Solothurn	19.04.2011	23.04.2011	6	2011	Post	Verkehr & Log
KRI_SBB: Fall VRP Ribar - Panama Papers	06.11.2017	26.10.2018	34	2017	SBB	Verkehr & Log
KRI_SwissLife: Strafverfahren im Fall Long Term Strategy 2009	27.02.2009	29.03.2012	7	2009	Swiss Life	Versicherunge
KRI_SwissLife: USA - Insurance Wrapper 2014	14.05.2014	31.05.2014	3	2014	Swiss Life	Versicherunge
KRI_SwissRe: USA - Klagen wegen Fehlinformation zu Derivaten	07.10.2010	08.10.2010	2	2010	Swiss Re	Versicherunge
KRI_Zurich: USA - Ermittlungen wegen Irak Sanktionen 2013	26.07.2013	26.07.2013	1	2013	Zurich	Versicherunge

Die Autoren der Studie

fög-Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft, Universität Zürich

	<p>Mario Schranz, Dr.</p> <p>Mario Schranz ist seit 2018 Senior Consultant bei commsLAB. Davor war er über 20 Jahre in verschiedenen leitenden Funktionen am Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög) / Universität Zürich in Forschung und Lehre tätig. Er promovierte 2006 mit der Dissertation „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“.</p> <p>Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Organisationskommunikation, Reputationsforschung und Krisenkommunikation</p>
	<p>Daniel Vogler, lic. phil. I.</p> <p>Daniel Vogler ist Forschungsleiter und stellvertretender Direktor des fög – Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft. Er ist zudem als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung (IKMZ) der Universität Zürich tätig.</p> <p>Seine Arbeitsschwerpunkte in Forschung und Lehre sind: Reputationsforschung, Krisenkommunikation, Journalismusforschung und Onlinekommunikation.</p>
	<p>Mark Eisenegger, Prof. Dr.</p> <p>Mark Eisenegger ist ordentlicher Professor für Publizistikwissenschaft an der Universität Zürich. Er ist zudem Leiter des fög – Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich</p> <p>Seine Arbeitsschwerpunkte in Forschung und Lehre sind: Organisationskommunikation, Unternehmenskommunikation, Reputationsforschung, Medien-wandel und digitaler Strukturwandel der Öffentlichkeit</p>

Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ), Hochschule Luzern

	<p>Monika Roth, Prof Dr.</p> <p>Monika Roth befasst sich über 20 Jahren intensiv mit dem Thema Compliance. Sie ist Studienleiterin des von ihr entwickelten DAS Compliance Management am IFZ in Zug, dem ersten Compliance-Lehrgang an einer Schweizer Hochschule überhaupt. Seit dem Jahr 2000 publiziert sie regelmässig Bücher, Aufsätze und Kolumnen zu entsprechenden Themen. Sie verfügt über eine breite praktische Erfahrung in vielen Sektoren der Wirtschaft, so Banken, Vermögensverwalter, Medizinaltechnologie, Bauwirtschaft, Verwaltung, Industrie sowie Wissenschaft/Schweizerischer Nationalfonds. Sie ist Vizepräsidentin der Strafgerichts BL und Mitglied der Fachkommission Aufsicht über Staatsanwaltschaft und Jugendanwaltschaft Basel-Landschaft.</p>
---	---