
22. April 2021

Unternehmen in der Krise 2008 - 2018

Einfluss von Krisen- und Compliance-
Management auf die Reputation von
Schweizer Unternehmen

Forschungsbericht



Universität
Zürich^{UZH}

fög – Forschungszentrum
Öffentlichkeit und
Gesellschaft / Universität
Zürich

23.04.2021

Inhalt:

2 Einleitung

3 Reputation und Krisen

5 Methode

7 Resultate

9 Fazit

Die Untersuchung wurde
durch den [KBA-NotaSys In-
tegrity Fund](#) gefördert.

Einleitung

Daniel Vogler & Mark Eisenegger

Die vorliegende Studie untersuchte, inwiefern ein proaktives und transparentes Handeln in Compliance-Krisen dazu beiträgt, Reputationsschaden von Unternehmen abzuhalten. Die Befunde liefern neue Erkenntnisse zur Frage, wie Unternehmenskrisen durch ein entsprechendes Krisen-, Kommunikations- und Compliance-Management besser gemeistert werden können. Darüber hinaus gibt die Studie Antworten darauf, mit welchen konkreten Massnahmen Unternehmen auf Krisensituationen reagieren können.

Auf Basis der Unternehmensberichterstattung in Schweizer Medien (250'000 Medienbeiträge über die 125 grössten Schweizer Unternehmen) wurden zwischen 2008 und 2018 über 600 Krisenfälle identifiziert. Die 308 Fälle mit direktem Bezug zu Compliance-Fragen wurden mittels einer manuellen Inhaltsanalyse vertieft analysiert. Dabei wird Compliance nicht im engen Sinne als Regel- und Gesetzeskonformität, sondern erweitert als die Einhaltung von formellen und informellen gesellschaftlichen Regeln betrachtet. Erfasst wurden öffentlich thematisierte Krisenmassnahmen der betroffenen Unternehmen. Zusätzlich wurden Kontextfaktoren zur Medienberichterstattung und die Branchenzugehörigkeit mitberücksichtigt.

Die Resultate zeigen, dass die Branchen der Schweizer Wirtschaft unterschiedlich stark von Compliance-Krisen betroffen sind. Die Bankenbranche ist am stärksten betroffen, die Pharma- und die Rohstoffindustrie sind ebenfalls überdurchschnittlich oft von Compliance-Krisen betroffen.

Als wirksames Instrument des Krisenmanagement in Compliance-Krisen erweisen sich Massnahmen, die einen Bezug zur Compliance und den durch die Krise verursachten Schäden haben. Die Überarbeitung des Generell zeigt sich, dass Unternehmen die Berichterstattungsintensität zu einer Compliance-Krise stärker beeinflussen können als die Bewertung der Ereignisse. Compliance-Richtlinien und Kompensation für Betroffene 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, wie die Entlassung von Angestellten, Stellungnahmen von VR oder CEO oder eine Entschuldigung, haben nur einen Effekt auf die Beachtung, nicht aber auf die Bewertung der Ereignisse. Diese Strategien sind somit in Compliance-Krisen mit Vorsicht einzusetzen. Auch Kontextfaktoren wie die Branchenzugehörigkeit haben einen Einfluss auf die Bewältigung von Compliance-Krisen können aber selten durch das Unternehmen direkt beeinflusst werden.

Reputation und Krisen

Unter Reputation versteht man gemeinhin den Ruf, den ein Unternehmen bei seinen Stakeholdern genießt. Reputation ist dadurch gekennzeichnet, dass Informationen zur Vertrauenswürdigkeit in öffentlichen Netzwerken relevanter Bezugsgruppen zirkulieren (Eisenegger 2015, Eisenegger & Schranz 2015). Eine Vielzahl von Studien bestätigen die positiven Effekte von Reputation für Unternehmen (Deephouse 2000; Sabate & Puente 2003, Schwaiger & Raithel 2014). Reputation wird dabei oftmals als Basisressource betrachtet, welche – neben den materiellen und personellen Ressourcen – einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen (Eberl & Schwaiger 2005, Schwalbach 2015). Raithel & Schwaiger (2014) konnten beispielsweise durch einen Vergleich von Reputationswerten und Aktienkursen in Deutschland zeigen, dass sich ein Portfolio aus Unternehmen mit einer überdurchschnittlich guten Reputation besser entwickelt als der Deutsche Aktienindex (DAX). 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). Auch Finanzanalysten haben mehr Vertrauen in Informationen von Unternehmen mit einer guten Reputation (Gabbioneta et al. 2007). Reputation stellt somit ein wesentliches Asset für Unternehmen dar und muss in Krisen geschützt werden.

Rolle der Medien

Für die Erklärung zur Entstehung von Reputation haben in den letzten Jahrzehnten Medien stark an Bedeutung gewonnen (Eisenegger, Schranz & Schneider 2010). Die Kommunikationsforschung betont dabei unter dem Etikett der zunehmenden Medialisierung moderner Gesellschaften die Bedeutung von Informationsmedien für den Prozess der Reputationskonstitution (Deephouse 2000, Eisenegger 2017). Im Zuge der zunehmenden Medialisierung des Alltags wird das Bild, das Menschen von einem Unternehmen haben, zunehmend durch die Medien geprägt und weniger aus der direkten Interaktion mit dem Unternehmen. Trotz zunehmender Bedeutung von neuen Medien, allen voran Social Media (Etter, Ravasi & Colleoni 2019; Zheng, Liu & Davison, 2018), sind journalistische Medien nach wie vor zentral in der Entstehung von Unternehmens-

reputation (Vogler & Eisenegger 2020). Das gilt ganz besonders dann, wenn die Menschen über wenig eigene Erfahrung zu den jeweiligen Unternehmen verfügen (Einwiller et al. 2010).

Medien sind im Krisenfall zentrale Informationsquellen, deren Framing das Urteil der Stakeholder beeinflusst (An, Gower & Ho Cho 2011, Cho & Gower 2006). Zudem sind Medien im Krisenkontext wichtige Kommunikationskanäle für Unternehmen, um auf die Krise zu reagieren und auf die Sichtweise relevanter Stakeholder einzuwirken (Seeger 2003, Veil 2010, Vogler et al., 2016). In der Medienberichterstattung spiegelt sich auch das konkrete Verhalten des Unternehmens während der Krise, nicht zuletzt aufgrund der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen selbst: Es wird ersichtlich, welche Massnahmen getroffen werden (z.B. Umsetzung personeller Konsequenzen, Selbstanzeigen) oder wie in der Krise kommuniziert wird (aktiv, transparent versus intransparent) und wie die Öffentlichkeit auf diese Massnahmen reagiert.

Krisenmanagement

Die Reputation eines Unternehmens ist 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. Krisenreaktionsmassnahmen sind wichtig, um die Wahrnehmung der Stakeholder zu beeinflussen. Sie können sowohl Handlungen auf operativer Ebene als auch kommunikative Massnahmen enthalten (Coombs, 2007). Wie ein Unternehmen in der Krise agiert und kommuniziert, beeinflusst massgeblich, wie die Krisensituation gedeutet wird. Negative Effekte von Krisen auf die Reputation können aber von Unternehmen nicht immer verhindert werden. 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 solcher Krisensituationen genauer analysierten (Coombs, 2007). Gemäss Coombs (2007) ist unter anderem entscheidend, ob ein Unternehmen Opfer oder Verursacherin der Krise ist oder ob es zuvor bereits in Krisen verwickelt war.

Compliance-Krisen

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. Verstöße von Unternehmen gegen Compliance-Richtlinien führen oftmals zur öffentlichen Skandalisierung, die nicht selten in Reputationskrisen münden. 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. Wir verwenden für diese Untersuchung somit einen weiten Compliance-Begriff (Roth, 2000). Wir verstehen Compliance nicht im engen Sinne der Einhaltung von Gesetzen, sondern erweitert als Beachtung und Einhaltung von formellen und informellen gesellschaftlichen Regeln. So können gewisse Handlungen von Unternehmen zwar «compliant» im engeren Sinne sein (legal), aber «non-compliant» mit Bezug auf ein erweitertes Regelumfeld (legalistisch).

Inwieweit sich eine Compliance-Krise für ein Unternehmen zu einer Reputationskrise auswächst, ist wiederum von den getroffenen Massnahmen des Unternehmens abhängig. Ein vorbildliches Compliance-Management vor und in der Krise kann ebenso Schaden abhalten wie eine aktive und transparente Kommunikation während der Krise. Ein nicht adäquates Verhalten zieht dagegen einen gravierenden Reputationsschaden nach sich. Mit Blick auf die Reputation wäre 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.

Methode

Die vorliegende Studie untersucht die Effekte von Massnahmen und Kontextfaktoren auf die Reputation von Unternehmen in Compliance-Krisen. Dazu wurde die Berichterstattung in Schweizer Medien von 2008 - 2018 zu Unternehmen systematisch nach Krisenereignissen durchsucht. Basis für diese Analyse bildet das fög-Grundlagenprojekt "Reputationsmonitor Wirtschaft", das seit 2008 die Medienberichterstattung zu den 125 wichtigsten Unternehmen der Schweiz kontinuierlich erfasst.

Das Projekt umfasst eine Erhebung der Unternehmensberichterstattung in 13 reichweitestarken Schweizer Nachrichtenmedien in der Deutschschweiz und der Suisse Romande (n=250'000 Beiträge). Das Mediensample berücksichtigt Abonnementsmedien (3), Boulevard- und Pendlermedien (3), Sonntags- und Wochenmedien (4) sowie Wirtschaftsmedien (3).

Auf Basis dieser Datengrundlage entstand eine Datenbank von Unternehmenskrisen mit 600 Fällen, die eine Vielzahl von unterschiedlichen Krisentypen umfasste, u.a. ökonomische Krisen, Management-Krisen und Compliance-Krisen. Mit einem Raster von sieben unterschiedlichen Compliance-Kategorien wurden schliesslich 308 Krisen identifiziert, die einen Bezug zur Compliance hatten. Ausgeschlossen wurden beispielsweise Unfälle oder Performance-Krisen. Pro Compliance-Krise wurde erfasst, welcher Branche das betroffene Unternehmen angehört.

Krisenkontext

In einem nächsten Schritt wurden die Compliance-Krisen mittels einer manuellen Medieninhaltsanalyse untersucht. Im Zeitraum 2008-2018 resultierten 6'913 Medienbeiträge zu den 308 Krisenfällen. Mittels einer vertiefenden manuellen Analyse der Medieninhalte wurden weitere Informationen zu jedem Krisenfall ermittelt. Als erstes wurden Variablen für die Beschreibung der Medienberichterstattung zu den Krisenfällen erfasst. Die in den einzelnen Beiträgen erfassten Informationen wurden im Anschluss auf Ebene der Krisenfälle aggregiert.

Reputation: Mit dieser Variable wird erfasst, wie das untersuchte Unternehmen im Beitrag bewertet wird. Es wurde zwischen positiven, negativen, kontroversen und neutralen Bewertungen unterschieden. Über diese Bewertung konnte mittels Index nach Eisenegger (2005) die Reputation innerhalb des Krisenereignisses

ermittelt werden. Für den Index wird die Anzahl Beiträge mit negativer Tonalität von der Anzahl Beiträge mit positiver Tonalität subtrahiert und anschliessend durch das Total der Beiträge (inkl. Beiträge mit kontroverser oder neutraler Tonalität) dividiert. Der Index kann somit Werte von -100 bis +100 annehmen.

Resonanz: Pro Fall wurde die Anzahl Beiträge erfasst, in denen die Krise der Aufhänger der Berichterstattung war. Für die Berechnung der Modelle wurde aufgrund der starken Unterschiede eine logarithmische Transformation durchgeführt.

Soziales Framing: Es wurde erfasst, ob in den Beiträgen die Krisenereignisse überwiegend aus einer sozialen bzw. moralisierenden Perspektive oder aus einer funktional-wirtschaftlichen Perspektive betrachtet werden. Das soziale Framing errechnet sich aus dem Anteil an Berichten zu einem Krisenfall mit einer sozialen Perspektive.

Personalisierungsgrad: Es wurde erfasst, ob in den Beiträgen über die Krisenereignisse überwiegend das Unternehmen oder die Organisation im Zentrum steht. Der Personalisierungsgrad errechnet sich aus dem Anteil an personalisierter Berichten zu einem Krisenfall.

Medientyp: Jeder Beitrag in einem Medium wird einem entsprechenden Medientypen zugeordnet. Es wurde zwischen Abonnementsmedien, Boulevardmedien, Wirtschaftsmedien sowie Wochen- und Sonntagsmedien unterschieden. Pro Krisenfall wird so der prozentuale Anteil der Berichterstattung pro Medientyp ermittelt.

Krisenmassnahmen

Im nächsten Schritt wurden Kennzahlen zum Krisenmanagement der Unternehmen erfasst. Dieses umfasst Massnahmen auf kommunikativer und strategischer Ebene. Die Massnahmen mussten in der Medienberichterstattung explizit ersichtlich bzw. thematisiert sein. Massnahmen, die nicht-öffentlich stattfanden bzw. nicht in den Medien thematisiert wurden, konnten folglich nicht erfasst werden.

Aktives Kommunikationsverhalten: Es wurde auf Ebene des Beitrags erfasst, ob das Unternehmen die Hauptinformationsquelle ist (aktiv), im Beitrag zu einem Sachverhalt Stellung nehmen darf (reaktiv) oder gar nicht zu Wort kommt. Der Grad an aktiver

Kommunikation errechnet sich aus dem Anteil an Berichten mit aktiver Kommunikationsleistung in einem Krisenfall.

Kommunikation CEO oder VR: Es wurde erfasst, ob die/der VR oder die/der CEO in der Medienberichterstattung aktiv kommuniziert hat. Dabei wurden wortwörtliche Zitate und Statement, die in indirekter Rede vom Medium wiedergegeben wurden, berücksichtigt. Pro Fall wurde erfasst, ob in mindestens einem Medienbeitrag die/der CEO oder die/der VR des Unternehmens kommuniziert hat.

Entlassung Mitarbeitende: Es wurde erfasst, ob in den Beiträgen Entlassungen von Mitarbeiter*innen (exkl. Top-Management), welche die Krise verschuldet oder mitverschuldet haben, thematisiert wurden. Pro Krisenfall wurde erfasst, ob in mindestens einem Medienbeitrag die Entlassung eines Mitarbeitenden thematisiert wurde.

Entlassung Management: Es wurde erfasst, ob in den Beiträgen Entlassungen von Mitgliedern des Top-Management, welche die Krise verschuldet oder mitverschuldet haben, thematisiert wurden. Zum Top-Management wurden einerseits CEO und Mitglieder des Verwaltungsrats gezählt. Andererseits wurden auch sämtliche Personen darunter subsummiert, die in den Medienberichten dem Management zugeordnet wurden. Pro Krisenfall wurde erfasst, ob in mindestens einem Medienbeitrag die Entlassung eines Mitglieds des Managements thematisiert wurde.

Externe Untersuchung: Es wurde erfasst, ob in den Medien eine vom Unternehmen beauftragte externe Untersuchung der Krisenereignisse thematisiert wurde. Pro Krisenfall wurde erfasst, ob in mindestens einem Medienbeitrag die eine externe Untersuchung thematisiert wurde.

Kompensation von Betroffenen: Es wurde erfasst, ob in den Medien eine vom Unternehmen beauftragte Kompensation von betroffenen Personen oder Organisationen thematisiert wurden. Pro Krisenfall wurde erfasst, ob in mindestens einem Medienbeitrag die Kompensation von Betroffenen thematisiert wurde.

Entschuldigung: Es wurde erfasst, ob in den Medien eine öffentliche Entschuldigung des Unternehmens bei betroffenen Personen oder Organisationen thematisiert wurden. Pro Krisenfall wurde erfasst, ob in mindestens einem Medienbeitrag die Kompensation von Betroffenen thematisiert wurde.

Überarbeitung Compliance-Regelwerk: Es wurde erfasst, ob in den Medien eine vom Unternehmen beauftragte Überarbeitung des Compliance-Regelwerks thematisiert wurden. Pro Krisenfall wurde erfasst, ob in mindestens einem Medienbeitrag die Überarbeitung des Compliance-Regelwerks thematisiert wurde.

Resultate

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. Compliance-Krisen bildeten also einen festen Bestandteil der Unternehmensberichterstattung. Im Durchschnitt stehen Compliance-Fälle in 6,5% der gesamten Unternehmensberichterstattung im Mittelpunkt. In den Jahren 2012, 2014 und 2018 ist dieser Wert sogar über 11% gestiegen. Das heisst, dass in diesen Jahren rund jeder zehnte Beitrag, der zu den Unternehmen in den Medien veröffentlicht wurde, ein Compliance-Problem als Aufhänger hatte.

Insgesamt variiert die mediale Beachtung von Compliance-Krisen sehr stark. Es gibt nur sehr wenige Fälle, die eine nachhaltige und intensive Medienberichterstattung nach sich ziehen. Nicht jeder Compliance-Fall exponiert die Unternehmen also gleich stark. Es gibt sehr viele kleine Fälle, die nur wenige Medienbeiträge generieren. So liegt der Anteil der Fälle mit bis zu fünf Medienbeiträgen bei knapp 60%. Rund 88% der Fälle umfassen nicht mehr als 20 Medienbeiträge. Nur bei rund 12% der Fälle registrieren wir eine intensive und nachhaltige Medienberichterstattung, sprich eine Skandalisierung mit stark negativen Reputationseffekten.

Krisenkontext

Die untersuchten Compliance-Fälle unterscheiden sich nicht nur stark in Bezug auf ihr Berichterstattungsvolumen. Auch die einzelnen Branchen sind unterschiedlich stark exponiert. Deutlich am stärksten fokussieren die Schweizer Medien auf die Banken. Die Hälfte der erfassten Compliance-Fälle von Schweizer Unternehmen (50%) betreffen die Bankenbranche, insbesondere die Grossbanken UBS und Credit Suisse. Stark exponiert sind auch die Rohstoffbranche (11%) sowie die Pharmabranche (10%). Die Nahrungsmittelindustrie mit dem Unternehmen Nestlé als Hauptexponent, die Baubranche (5%) mit den Grossunternehmen Holcim und Implenja sowie der Audit-Sektor (v.a. KPMG) verzeichnen ebenfalls eine relativ grosse Anzahl an medial thematisierten Compliance-Fällen. Am stärksten betroffen sind also Branchen mit globalen Grossunternehmen, die nicht nur weltweit Produkte exportieren bzw. Dienstleistungen anbieten, sondern auch Standorte im Ausland betreiben.

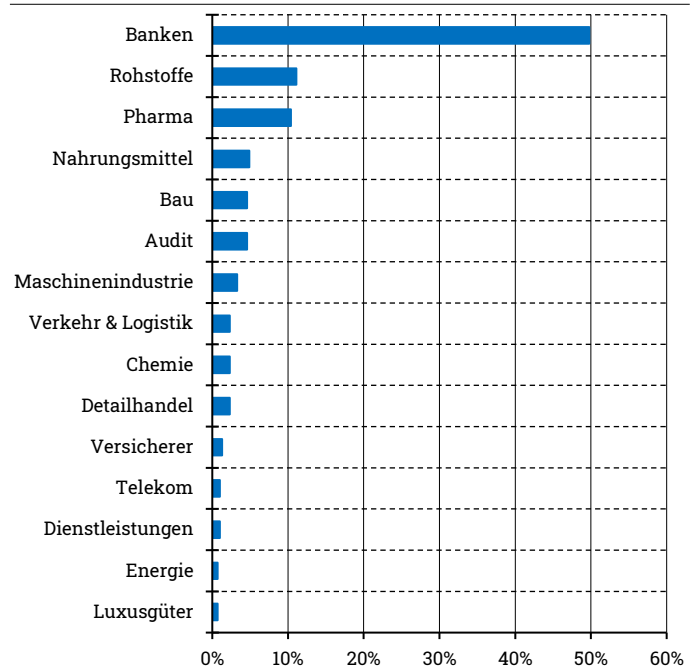


Abbildung 1: Compliance-Krisen nach Branchen

Die Darstellung zeigt die Verteilung der erfassten Compliance-Krisen über die verschiedenen Branchen.

Lesebeispiel: 50% der Compliance-Krisen betreffen die Bankenbranche.

Die Berichterstattung über Compliance-Krisen ist auch durch medienspezifische Faktoren geprägt. Die Berichterstattung ist, wenig überraschend, durch eine stark negative Tonalität bestimmt (durchschnittlich -82 Indexpunkte). Sie ist zudem überwiegend durch ein soziales Framing geprägt. In durchschnittlich 89% der Berichterstattung steht ein emotional aufgeladener und stark moralisierender Berichterstattungsstil anstelle einer sachlichen funktional-wirtschaftlichen Perspektive auf die Ereignisse im Zentrum. In 9% der Fälle fokussieren die Medien zudem auf das Personal der Unternehmen. Weiter erscheinen 61% der Beiträge zu Compliance-Krisen in Abonnementsmedien. Auch in Boulevard- und Pendlermedien (15%), in der Sonntags- und Wochenpresse (16%) sowie in den Wirtschaftsmedien (10%) finden sich Berichterstattung zu Compliance-Krisen.

Krisenmassnahmen

Die zentrale Forschungsfrage dieser Studie lautet, ob und wie Unternehmen mit einem gezielten Krisen- und Kommunikationsmanagement die negativen Reputationseffekte, welche von Compliance-Krisen ausgehen,

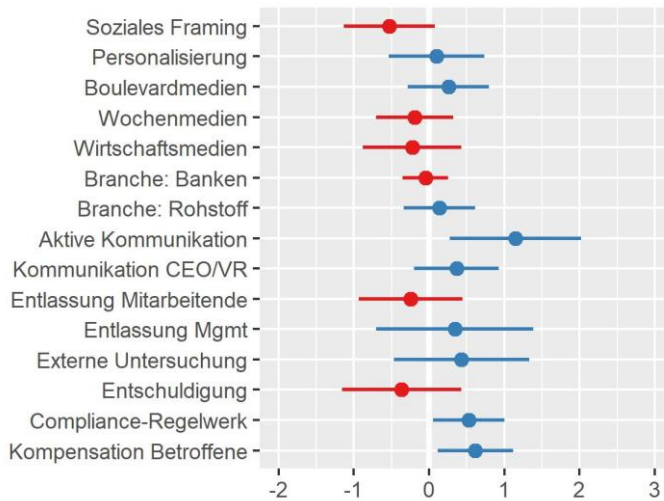


Abbildung 2: Regressionsmodell für Effekte auf die Reputation (Konfidenzintervalle). Adj. $R^2 = .147$, $n = 308$.

Die Darstellung zeigt die Konfidenzintervalle für die Variablen im Modell. Intervalle, die die Nullachse nicht schneiden sind signifikant. Rote Farbe bedeutet einen negativen Effekt, blau einen positiven Effekt auf die abhängige Variable. Abonnementsmedien ist die Referenzkategorien für Medientypen.

Lesebeispiel: Aktive Kommunikation hat einen signifikant positiven Effekt auf die Bewertung.

begrenzen können. In Compliance-Krisen können Unternehmen die Medienberichterstattung allerdings nur bedingt mit ihren eigenen Aktivitäten beeinflussen. Im Durchschnitt sind nur 6% der Beiträge unmittelbar auf Inputs des Unternehmens zurückzuführen.

Die Resultate zeigen auch eine eher defensive Praxis, zumindest was die öffentliche Sichtbarkeit von konkreten Krisenmassnahmen betrifft. In etwa 3% der Fälle kündigen Unternehmen externe Untersuchungen an und in 11% der Fälle verweisen sie auf die Anpassung ihrer Compliance-Richtlinien. In 8% der Fälle werden Kompensationsmassnahmen angekündigt (jenseits der Zahlungen im Rahmen von Vergleichen). In 4% der Fälle werden als Konsequenz Entlassungen von Mitarbeitenden, in 3% von Mitgliedern des Top-Managements getätigt. Und nur in wenigen Fällen (5%) entschuldigen sich Unternehmen für ihr Fehlverhalten. Wenn Unternehmen zu einem Compliance-Fall kommunizieren, sind es meist die Kommunikationsabteilungen und ihre Mediensprecher*innen, die öffentlich Stellung beziehen. Es ist eher die Ausnahme, dass das Top-Management in diesem Kontext kommuniziert. In nur 8% der Compliance-Fälle wird die Kommunikation aktiv durch CEO oder Verwaltungsrat geprägt.

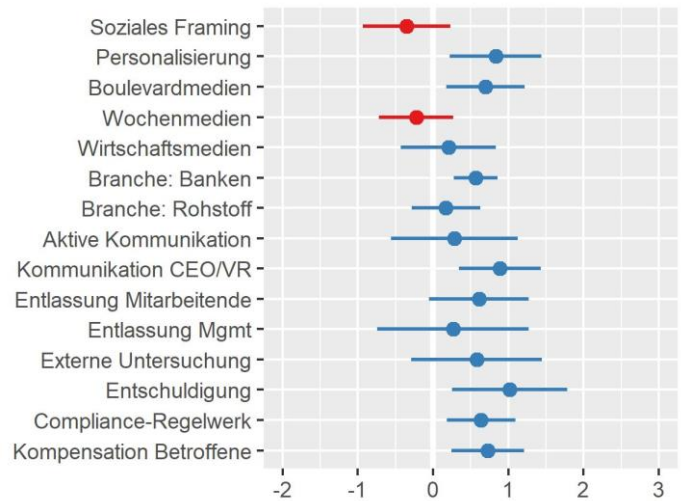


Abbildung 3: Regressionsmodell für Effekte auf die Resonanz (Konfidenzintervalle). Adj. $R^2 = .336$, $n = 308$.

Die Darstellung zeigt die Konfidenzintervalle für die Variablen im Modell. Intervalle, die die Nullachse nicht schneiden sind signifikant. Rote Farbe bedeutet einen negativen Effekt, blau einen positiven Effekt auf die abhängige Variable. Abonnementsmedien ist die Referenzkategorien für Medientypen.

Lesebeispiel: Kommunikation durch CEO/VR hat einen signifikant positiven Effekt auf die Resonanz.

In einem nächsten Schritt wurde der Einfluss von Krisenmanagementmassnahmen auf die Reputation und die Resonanz, untersucht. Dazu wurden mit zwei linearen Regressions-Modellen die Effekte auf die Reputationsbewertung (Tonalität) und die Intensität (Resonanz) der Medienberichterstattung ermittelt (siehe Abbildungen 2 und 3). Übergeordnet zeigt sich, dass die untersuchten Krisenmassnahmen und Kontextfaktoren einen stärkeren Einfluss auf die Berichterstattungsintensität 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.

Unabhängig von den Massnahmen der Unternehmen haben Kontextfaktoren einen Effekt auf die Beachtung und Reputationsbewertung. 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 mehr Boulevardmedien über den Fall berichten, desto höher ist die Intensität der Berichterstattung. 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 einer höheren Beachtung in den Medien, jedoch 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 Tonalität der Beiträge wird dadurch jedoch nicht beeinflusst, weder positiv noch negativ. Auch Entlassungen von Angestellten führen zu mehr Resonanz, haben aber keinen positiven Einfluss auf die Bewertung. Keine Effekte auf Resonanz und Bewertung haben Entlassungen des Top-Managements. Auch die Ankündigung einer externen Untersuchung beeinflusst weder die Anzahl Medienbeiträge noch die Bewertung. Eine Entschuldigung führt zu einer grösseren Berichterstattung, hat jedoch keinen Einfluss auf die Bewertung. Eine Überarbeitung von Compliance Richtlinien sowie Kompensationen für Betroffene führen zu mehr Beachtung und gleichzeitig zu besseren Bewertungen. Diese beiden Massnahmen eignen sich somit besonders gut, um Reputationsverluste in Krisen zu verhindern.

Fazit

Die Analyse zeigt, dass sich nur ein kleiner Teil von Compliance-Krisen zu berichterstattungsintensiven Medienskandalen entwickelt. Selten sind die Fälle, in denen Unternehmen in den Medien sehr stark und nachhaltig negativ exponiert werden. Umso grösser sind dann jedoch die Reputationsrisiken, die durch schwer vorhersehbare medialen Kommunikationsdynamiken verstärkt werden.

Wie die vorliegende Studie zeigt, erweisen sich Massnahmen, die einen Bezug zur Compliance und die durch die Krise verursachten Schäden haben, als wirksames Instrument in Compliance-Krise. Die Überarbeitung der 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.

Massnahmen mit hohem Nachrichtenwert (Entlassung von Angestellten, Stellungnahme von VR oder CEO, Entschuldigung des Unternehmens) führen nur zu einer grösseren Medienresonanz, nicht aber zu einer positiveren Bewertung der Ereignisse. Vor diesem Hintergrund ist die Positionierung des Top Managements bei der Bewältigung von Compliance-Krisen sehr genau abzuwägen. Dies scheinen viele Unternehmen bereits zu beherzigen: Nur in 8% der untersuchten Compliance-Fällen spielte das Top Management in der Kommunikation eine Schlüsselrolle. In den meisten Fällen nahmen die Kommunikationsabteilung bzw. die Mediensprecher*in Stellung.

Kontextfaktoren sind von Unternehmen schwer oder gar nicht beeinflussbar und müssen beim Krisenmanagement und bei der Krisenprävention mitberücksichtigt werden. Unternehmen einer Branche mit einer schlechten Reputation stehen ungeachtet der eigenen Handlungen auf der Risikoseite. So zeigt unsere Untersuchung, dass Compliance-Krisen bei Banken generell mehr Beachtung erfahren.

Für Unternehmen sind präventive Massnahmen, welche die Risiken für den Eintritt von Krisenereignissen reduzieren, zentral. Dazu gehören nicht nur die Implementierung und die Aufrechterhaltung einer verantwortungsbewussten Unternehmenskultur, für die die oberste Führung persönlich und glaubwürdig einsteht. Auch eine proaktive, transparente und offene Kommunikation im Alltag schafft wertvolles Vertrauen und kann helfen, Krisen besser zu meistern.

Die Analyse hat gezeigt, dass der negative Effekt von Compliance-Krisen auf die Reputation mit entsprechenden Massnahmen gemindert werden kann. Darüber hinaus müssen Unternehmen selbstverständlich auch über eine adäquate Compliance-Kultur verfügen, um Reputationsrisiken zu reduzieren. Dabei dürfen nicht nur juristisch Überlegungen eine Rolle spielen. In der Öffentlichkeit werden mit Bezug zu Compliance auch Ereignisse problematisiert, die juristisch gesehen zwar unproblematisch sind, aber allgemeingültige, gesellschaftliche Regeln und Werte verletzen. Nicht immer ist, was aus einer legalen Perspektive als richtig erscheint, die beste Antwort in einer Krisensituation. Daher ist es ratsam, neben juristischen Überlegungen stets auch Reputationsüberlegungen beim Krisenmanagement zu berücksichtigen.

Die vorliegende Studie hat den Vorteil, dass sie viele Fälle über einen längeren Zeitraum miteinander vergleicht. Das wird in der Krisenkommunikationsforschung bislang kaum gemacht. Die Befunde dürfen aber nicht als Standardrezept zur Bewältigung von Compliance-Krisen verstanden werden. Jede Krise hat ihre eigene Dynamik und Besonderheiten. Diese müssen bei der Bewältigung von Krisen auf jeden Fall immer mitberücksichtigt werden. Nur mit einer gesamtgesellschaftlichen und situativen Betrachtung der Ereignisse können negative Effekte auf die Reputation gemindert oder im Idealfall sogar verhindert werden.

Literatur

- 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>
- 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.
- Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2019). Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of management review*, 44(1), 28–52.
- 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>
- Pfister, B., & Schwaiger, M. (2016). Assessing the Impact of Corporate Reputation on Firms' Cost of Debt: An Empirical Study of German DAX 30 Companies. In *Marketing challenges in a turbulent business environment* (pp. 45–46). Springer, Cham.
- 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>
- 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., & Eisenegger, M. (2020). CSR Communication, Corporate Reputation, and the Role of the News Media as an Agenda-Setter in the Digital Age. *Business & Society*, advanced online publication
<https://doi.org/10.1177/0007650320928969>
- Vogler, D., Schranz, M., & Eisenegger, M. (2016). Stakeholder group influence on media reputation in crisis periods. *Corporate Communications: An International Journal*, 21, 3, 322-332.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2016-0003>
- Zheng, B., Liu, H., & Davison, R. M. (2018). Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*, 44(1), 56-64.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.006>