Berichtet wird über den Früheren, geurteilt über die Heutigen

Raiffeisen Schweiz nach der Festnahme ihres früheren CEO im Februar 2018

Othmar Baeriswyl

KMK-Fallstudie · Entwurf 1 vom 21. November 2026

Zusammenfassung

Ende Februar 2018 wurde der frühere CEO von Raiffeisen Schweiz, der Zentralorganisation der genossenschaftlich organisierten Raiffeisen-Bankengruppe, im Rahmen eines Strafverfahrens wegen ungetreuer Geschäftsbesorgung festgenommen. Die Bank reichte am Tag darauf selbst Strafanzeige ein und stellte sich als Geschädigte dar. Die Fallstudie fragt, wem die Schweizer Medien in der ersten Woche die Verantwortung zuschreiben – der früheren Leitung, der Organisation oder deren amtierenden Organen –, welche Kommunikationsstrategie sich daraus ableiten lässt und wie sich Prognose und Strategie im weiteren Verlauf bewähren.

Grundlage ist das Analysesystem KMK. Es handelt sich um ein Framework, das sich auf Theorien der Krisenkommunikation (Situational Crisis Communication Theory, Image-Repair-Theorie) und auf Erkenntnisse zur Wirkung von Botschaften (Theorie der selektiven Wahrnehmung, Theorie der kognitiven Dissonanz) stützt; sein Kern ist eine Framing-Analyse, die deskriptive, normative und emotionale Frame-Elemente getrennt erfasst. Untersucht wurden 189 Beiträge aus allen Sprachregionen der Schweiz (27.02.–06.03.2018). Die Organisation trat mit einer sehr guten Reputation, aber mit einem bereits laufenden Verfahren der Finanzmarktaufsicht in die Krise; die Fallhöhe ist hoch.

Die Berichterstattung trennt zwei Gegenstände: Über den früheren CEO berichtet sie, über die heutigen Organe urteilt sie. Das Fehlverhalten der früheren Leitung trägt fast drei Viertel der Beiträge, wird aber meist als Verdacht referiert. Die Bewertung richtet sich an CEO und Verwaltungsrat: Sie sind in 41 % der Beiträge mitbelastet, vor allem wegen mangelnder Aufsicht, und die häufigste Forderung ist eine personelle. Die Selbstdarstellung als getäuschte Organisation wird kaum übernommen, sondern als späte Distanzierung kritisiert. Das System leitet daraus eine Strategie des Wiederaufbaus ab, mit unabhängiger Aufarbeitung und einer personellen Konsequenz an der Spitze der Aufsicht.

Der Verlauf bestätigt die Richtung: Zwei Tage nach dem Analysezeitpunkt trat der Verwaltungsratspräsident zurück, im Juni stellte die Aufsichtsbehörde Mängel in der Aufsicht durch den Verwaltungsrat fest, im Juli kündigte der CEO seinen Rücktritt an. Die Mehrheit der Kundschaft blieb der Bank treu. Da die Rückprobe nicht blind erfolgte, sind die Befunde als orientierend zu lesen.

Résumé

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Fin février 2018, l'ancien CEO de Raiffeisen Suisse, l'organisation faîtière du groupe bancaire coopératif Raiffeisen, a été arrêté dans le cadre d'une procédure pénale pour gestion déloyale. Le lendemain, la banque a elle-même déposé plainte et s'est présentée comme lésée. L'étude de cas examine à qui les médias suisses attribuent la responsabilité au cours de la première semaine – à l'ancienne direction, à l'organisation ou à ses organes en fonction –, quelle stratégie de communication en découle et comment pronostic et stratégie résistent à l'évolution ultérieure.

L'analyse repose sur le système KMK, un cadre qui s'appuie sur des théories de la communication de crise (Situational Crisis Communication Theory, théorie de la réparation d'image) et sur des acquis relatifs à l'effet des messages (théorie de la perception sélective, théorie de la dissonance cognitive) ; son noyau est une analyse de cadrage qui saisit séparément les éléments descriptifs, normatifs et émotionnels. Le corpus comprend 189 articles issus de toutes les régions linguistiques (27.02–06.03.2018). L'organisation est entrée dans la crise avec une très bonne réputation, mais sous le coup d'une procédure déjà ouverte par l'autorité de surveillance des marchés financiers ; la hauteur de chute est élevée.

La couverture distingue deux objets : elle rend compte de l'ancien CEO, mais elle juge les organes actuels. Le comportement fautif de l'ancienne direction porte près des trois quarts des articles, le plus souvent sous forme de soupçon rapporté. Le jugement vise le CEO et le conseil d'administration : ils sont mis en cause dans 41 % des articles, surtout pour défaut de surveillance, et la revendication la plus fréquente est d'ordre personnel. L'autoportrait d'une organisation trompée n'est guère repris ; il est au contraire critiqué comme une prise de distance tardive. Le système en déduit une stratégie de reconstruction, avec un examen indépendant et une conséquence personnelle au sommet de la surveillance.

L'évolution confirme l'orientation : deux jours après la date d'analyse, le président du conseil d'administration a démissionné ; en juin, l'autorité de surveillance a constaté des manquements dans la surveillance exercée par le conseil ; en juillet, le CEO a annoncé son départ. La majorité de la clientèle est restée fidèle. La vérification n'ayant pas été menée à l'aveugle, les résultats ont une valeur indicative.

Riassunto

A fine febbraio 2018 l'ex CEO di Raiffeisen Svizzera, l'organizzazione centrale del gruppo bancario cooperativo Raiffeisen, è stato arrestato nell'ambito di un procedimento penale per amministrazione infedele. Il giorno seguente la banca ha sporto a sua volta denuncia e si è presentata come parte lesa. Lo studio di caso indaga a chi i media svizzeri attribuiscano la responsabilità nella prima settimana – all'ex direzione, all'organizzazione o ai suoi organi in carica –, quale strategia di comunicazione se ne possa derivare e come prognosi e strategia reggano all'evoluzione successiva.

L'analisi si basa sul sistema KMK, un framework che si fonda su teorie della comunicazione di crisi (Situational Crisis Communication Theory, teoria della riparazione dell'immagine) e su conoscenze relative all'effetto dei messaggi (teoria della percezione selettiva, teoria della dissonanza cognitiva); il suo nucleo è un'analisi del framing che rileva separatamente gli elementi descrittivi, normativi ed emotivi. Il corpus comprende 189 contributi di tutte le regioni linguistiche (27.02–06.03.2018). L'organizzazione è entrata nella crisi con un'ottima reputazione, ma con un procedimento dell'autorità di vigilanza sui mercati finanziari già in corso; l'altezza di caduta è elevata.

La copertura separa due oggetti: riferisce sull'ex CEO, ma giudica gli organi attuali. Il comportamento scorretto dell'ex direzione regge quasi tre quarti dei contributi, perlopiù riportato come sospetto. Il giudizio si rivolge al CEO e al consiglio di amministrazione: sono chiamati in causa nel 41 % dei contributi, soprattutto per carenze di vigilanza, e la richiesta più frequente è di natura personale. L'autorappresentazione come organizzazione ingannata non viene quasi ripresa, anzi è criticata come una presa di distanza tardiva. Il sistema ne ricava una strategia di ricostruzione, con un'indagine indipendente e una conseguenza personale ai vertici della vigilanza.

L’evoluzione conferma la direzione: due giorni dopo il momento dell’analisi il presidente del consiglio di amministrazione si è dimesso, in giugno l’autorità di vigilanza ha accertato carenze nella vigilanza del consiglio, in luglio il CEO ha annunciato le dimissioni. La maggioranza della clientela è rimasta fedele. Poiché la verifica non è stata condotta alla cieca, i risultati hanno valore orientativo.

Abstract

In late February 2018, the former CEO of Raiffeisen Switzerland, the central organisation of the cooperative Raiffeisen banking group, was arrested in criminal proceedings for criminal mismanagement. The following day the bank itself filed a criminal complaint and presented itself as the injured party. This case study asks to whom Swiss media attribute responsibility in the first week – the former management, the organisation or its current governing bodies –, which communication strategy follows from that attribution, and how forecast and strategy hold up as events unfold.

The analysis draws on the KMK system, a framework grounded in theories of crisis communication (Situational Crisis Communication Theory, image repair theory) and in findings on how messages take effect (selective perception, cognitive dissonance theory); its core is a framing analysis that records descriptive, normative and emotional frame elements separately. The corpus comprises 189 articles from all Swiss language regions (27 February–6 March 2018). The organisation entered the crisis with a very good reputation but with proceedings by the financial market supervisor already under way; its exposure is high.

Coverage separates two objects: it reports on the former CEO, but it passes judgement on the current governing bodies. Misconduct by the former management carries almost three quarters of the articles, mostly reported as suspicion. The judgement targets the CEO and the board of directors: they are implicated in 41 % of articles, chiefly for failures of oversight, and the most frequent demand concerns personnel consequences. The bank’s self-portrayal as a deceived organisation is hardly taken up and is instead criticised as a belated distancing. From this, the system derives a rebuild strategy with an independent investigation and a personnel consequence at the top of the oversight body.

Subsequent events confirm the direction: two days after the point of analysis the chair of the board resigned; in June the supervisor found that the board had neglected its oversight duties; in July the CEO announced his departure. Most customers remained loyal. Because the check was not conducted blind, the findings should be read as indicative.

Schlüsselwörter: Krisenkommunikation · Framing · Verantwortungszuschreibung · Management Misconduct · Corporate Governance · Genossenschaftsbank · SCCT · Image Repair · Raiffeisen Schweiz

1 Problem- und Fragestellung

Wenn eine Organisationskrise auf das Fehlverhalten einer einzelnen Führungsperson zurückgeht, scheint die Frage nach der Verantwortung zunächst einfach beantwortet. Die Situational Crisis Communication Theory (SCCT) bemisst die Verantwortung, die eine Organisation zu tragen hat, daran, wie stark die Krise als vermeidbar und intern verursacht wahrgenommen wird; Krisengeschichte und Vorreputation verstärken diese Zuschreibung (Coombs, 2007). Fehlverhalten der Leitung, im KMK-System als *Management Misconduct* gefasst, gilt dabei als besonders belastend, weil es nicht die Leistung, sondern die Integrität der Organisation trifft.

Schwieriger wird die Lage, wenn die beschuldigte Person nicht mehr im Amt ist und die Organisation sich selbst als geschädigt darstellt. Dann gibt es mindestens drei mögliche

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Adressen der Verantwortung: die frühere Leitung, die den Schaden verursacht haben soll; die amtierenden Organe, die sie über Jahre hätten beaufsichtigen müssen; und die Organisation als Ganzes, deren Name auf dem Spiel steht. Welche dieser Adressen die Öffentlichkeit wählt, entscheidet darüber, ob eine Verteidigung als Opfer trägt oder ob die Organisation Verantwortung für die eigene Aufsicht übernehmen muss.

Der Fall Raiffeisen Schweiz vom Februar 2018 zeigt diese Konstellation exemplarisch. Am 27. Februar 2018 wurde der frühere CEO der Bank, der Raiffeisen bis 2015 geleitet hatte, im Rahmen eines Strafverfahrens wegen ungetreuer Geschäftsbesorgung festgenommen. Raiffeisen Schweiz reichte am Tag darauf selbst Strafanzeige ein und trat dem Verfahren als Privatklägerin bei. Die Organisation stellte sich damit als Getäuschte dar. Zugleich war ein Verfahren der Finanzmarktaufsicht gegen sie wegen Mängeln in der Unternehmensführung bereits seit Herbst 2017 hängig.

Im Zentrum steht deshalb die Frage, **wem die Schweizer Medien in der ersten Woche nach der Festnahme die Verantwortung zuschreiben und was daraus für die Krisenkommunikation der Organisation folgt.** Sie gliedert sich in vier Teilfragen:

1. **Ausgangslage:** Mit welcher Fallhöhe, Krisenhistorie und welchen strukturellen Risiken tritt die Organisation in die Krise?
2. **Framing:** Wie rahmen die Medien den Fall deskriptiv, normativ und emotional, und an wen – frühere Leitung, amtierende Organe oder Organisation – richtet sich die Zuschreibung?
3. **Strategie:** Welche Kommunikationsstrategie leitet das System aus diesen Befunden ab?
4. **Bewährung:** Wie halten Prognose und Strategie dem Verlauf bis zur Veröffentlichung des Untersuchungsberichts im Januar 2019 stand?

Die Fallstudie dient der Lehre und der Prüfung des Analysesystems. Sie gibt die Befunde einer abgeschlossenen Analyse mit dem KMK-System wieder und ist keine Beratung zur heutigen Lage der Organisation. Das Strafverfahren gegen den früheren CEO und weitere Beschuldigte war zum Analysezeitpunkt eröffnet, aber nicht entschieden; für alle Beschuldigten gilt die Unschuldsvermutung. Die Fallstudie nennt Personen deshalb nur mit ihrer Funktion.

2 Fall und Chronologie

Die Raiffeisen-Gruppe ist genossenschaftlich aufgebaut. Die örtlichen Raiffeisenbanken sind rechtlich selbständige Genossenschaften; sie sind Mitglieder der Dachorganisation Raiffeisen Schweiz Genossenschaft mit Sitz in St. Gallen und wählen deren Organe, den Verwaltungsrat (VR) und die Geschäftsleitung. Die Gruppe hielt 2017 einen Anteil von 17,5 % am Schweizer Hypothekarmarkt und erzielte einen Reingewinn von 917 Millionen Franken (20 Minuten, 2018). Seit 2014 gilt sie als systemrelevant, das heisst als Bank, deren Ausfall nach Einschätzung der Schweizerischen Nationalbank die Volkswirtschaft erheblich schädigen würde (swissinfo.ch, 2014). Als Bank untersteht Raiffeisen der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA), der unabhängigen Aufsichtsbehörde des Bundes über Banken, Versicherungen und Finanzmärkte. Krisenorganisation im Sinne dieser Studie ist Raiffeisen Schweiz mit ihren Organen; die

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

örtlichen Raiffeisenbanken werden als eigene Anspruchsgruppe geführt, weil sie an den Entscheiden, um die es geht, keinen Anteil hatten, den Namen aber mittragen (KMK, 2026a, Abschnitt 4).

Gegenstand der Vorwürfe waren Geschäfte im Umfeld zweier Beteiligungen: des Kreditkartenunternehmens Aduno und der Beteiligungsgesellschaft Investnet, an der Raiffeisen 2011/2012 eine Mehrheit übernommen hatte. Der frühere CEO soll sich, so der Verdacht der Staatsanwaltschaft, dabei privat Vorteile verschafft haben. Der Fall hatte eine Vorgeschichte. Bereits im Juli 2016 vermutete das Online-Finanzportal Inside Paradeplatz, er habe rund um Raiffeisen-Geschäfte vorab privat investiert. Ende Oktober 2017 eröffnete die FINMA ein Enforcementverfahren, also ein verwaltungsrechtliches Aufsichtsverfahren, gegen Raiffeisen Schweiz wegen ihrer Corporate Governance; das parallele Verfahren gegen den früheren CEO, in dem die Behörde seine Eignung für Leitungsfunktionen prüfte, schrieb sie im Dezember 2017 nach seinem Rücktritt als Präsident eines Versicherungskonzerns ab (FINMA, 2017; finews.ch, 2017).

Tabelle 1 zeigt die Chronologie bis zum Analysezeitpunkt. Der Verlauf danach folgt in Abschnitt 5.2.

Tabelle 1: Chronologie bis zum Analysezeitpunkt. Quellen: KMK (2026a), Abschnitte 3 und 6; KMK (2026c), Abschnitt 11; FINMA (2017); Raiffeisen Schweiz (2018a, 2018b); SRF (2018).

Datum	Ereignis
1999–2015	Amtszeit des früheren CEO (bis 30.09.2015)
2011/2012	Raiffeisen übernimmt die Mehrheit an Investnet
27.07.2016	Inside Paradeplatz vermutet private Vorab-Investitionen des früheren CEO im Umfeld von Investnet
Ende Okt. 2017	FINMA eröffnet ein Enforcementverfahren gegen Raiffeisen Schweiz (Corporate Governance)
06.11.2017	Der CEO erklärt, die amtierenden Personen seien nicht betroffen
21.12.2017	FINMA schreibt das Verfahren gegen den früheren CEO ab; das Verfahren gegen Raiffeisen Schweiz läuft weiter
Ende 2017	Aduno erstattet Anzeige gegen zwei frühere Organe
Mitte Jan. 2018	Der CEO erklärt in der SonntagsZeitung, die Aduno-Untersuchung betreffe Raiffeisen nicht, und würdigt die Arbeit seines Vorgängers
26.02.2018	Raiffeisen kündigt die Entflechtung von Investnet an
27.02.2018	**Hausdurchsuchungen und Festnahme des früheren CEO und weiterer Beschuldigter**
28.02.2018	Die Staatsanwaltschaft macht das Verfahren öffentlich; Raiffeisen reicht Strafanzeige ein und wird Privatklägerin
01.03.2018	Raiffeisen übergibt ihre interne Untersuchung der Staatsanwaltschaft
02.03.2018	Untersuchungshaft; Jahresmedienkonferenz mit Rekordgewinn; der CEO zeigt sich «erschüttert» und schliesst einen Rücktritt aus
03./04.03.2018	Wochenendrecherchen zum Kenntnisstand der heutigen Organe;

Datum	Ereignis
	Interview des VR-Präsidenten in der NZZ am Sonntag
06.03.2018, 24 Uhr	Analysezeitpunkt

Die erste Woche nach der Festnahme brachte drei Stellungnahmen der Organisation in rascher Folge: die Medienmitteilung zur Strafanzeige am 28. Februar, die Jahresmedienkonferenz am 2. März und das Interview des VR-Präsidenten am 4. März. In allen dreien beschrieb sich Raiffeisen als getäuscht. Der CEO sprach von «völlig neuen Informationen», der VR-Präsident davon, Informationen seien «bewusst versteckt» worden (KMK, 2026b, Abschnitt 3.1). Dass die Jahresmedienkonferenz einen Rekordgewinn meldete, während der frühere Chef in Untersuchungshaft sass, gehört zu den Eigenheiten dieser Woche.

3 Methode und Datengrundlage

Die Analyse folgt dem KMK-System in der Fassung 2.0. Theoretische Grundlagen, Codiersysteme und Gütekriterien sind im wissenschaftlichen Projektbeschrieb dargestellt, Architektur und Verfahrensschritte der Module in der Technischen Systemdokumentation (Baeriswyl, 2026a, 2026b). Hier wird nur das festgehalten, was zum Verständnis der Befunde nötig ist.

Das System verbindet die Framing-Theorie (Entman, 1993), die Attributionstheorie in ihrer krisenkommunikativen Weiterentwicklung (Schwarz, 2008), die SCCT (Coombs, 2007) und die Image-Repair-Theorie (Benoit, 1997). Für die Rezeption stützt es sich zusätzlich auf wahrnehmungspsychologische Ansätze: Nach der Theorie der kognitiven Dissonanz und der Forschung zur selektiven Wahrnehmung werden neue Informationen bevorzugt so aufgenommen und gedeutet, dass sie zu bestehenden Einstellungen und Erwartungen passen (Festinger & Möntmann, 2020; Schenk, 2007). Eine gute Vorreputation kann deshalb zunächst als Filter zugunsten der Organisation wirken – solange neue Informationen nicht genau die Werte berühren, auf denen dieser Ruf beruht. Emotionen führt das System als eigene Dimension. Nach der attributionalen Emotionstheorie folgt Ärger auf die Wahrnehmung, dass ein Akteur einen Schaden hätte verhindern können (Weiner, 2006). In Krisen, die auf einer Verfehlung beruhen, kann daraus moralische Empörung entstehen, die neben die Verantwortungszuschreibung tritt (Coombs & Tachkova, 2023) und die kurzfristige Wirkung von Antwortstrategien begrenzen kann (Coombs & Tachkova, 2019).

Sein Kern ist eine regelgeleitete Inhaltsanalyse, die drei Dimensionen getrennt erfasst: **deskriptive** Frame-Elemente (Problemdefinition, Ursache, Krisentyp), **normative** Frame-Elemente (Verantwortung, Rollen, Forderungen) und **emotionale** Frame-Elemente (ausgedrückte Emotionen und ihre Intensität). Vier Module arbeiten nacheinander: ADAM erhebt den Kontext, SCHNUFFI recherchiert die Berichterstattung, FRAMI analysiert das Framing, und EVI leitet daraus eine Strategie ab. Für diesen Fall war eine zusätzliche Unterscheidung nötig: Jede Zuschreibung wurde danach codiert, ob sie sich an die frühere Leitung, an die amtierende Leitung (CEO und VR) oder an die Organisation richtet (KMK, 2026a, Abschnitt 4).

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Für die Lesart der Befunde ist ein Ebenenmodell massgeblich. Der *Befund* beschreibt, was manifest im Text steht; die *Deutung* erschliesst, was der Text latent nahelegt; die *Prognose* schliesst, wie Anspruchsgruppen voraussichtlich reagieren. Die ersten beiden Ebenen sind am Korpus belegbar. Die Prognose ist eine theoriegeleitete Inferenz und wird deshalb mit Regel, Evidenzgrad, Konfidenz und Falsifikator geführt (Baeriswyl, 2026a). Schätzungen sind in den Analyseberichten als solche ausgewiesen; wo die Fallstudie sie übernimmt, sind sie im Text kenntlich gemacht.

Analysezeitpunkt ist der 6. März 2018, 24 Uhr, eine Woche nach der Festnahme und nach den ersten drei Stellungnahmen der Organisation. Das Korpus umfasst die Berichterstattung vom 27. Februar bis 6. März 2018 aus allen Sprachregionen der Schweiz. Die Abfrage der Schweizer Mediendatenbank Swissdox ergab 524 Treffer, die nach dem Zusammenlegen von Duplikaten 238 Ursprungsbeiträge bildeten. Jeder dieser Beiträge wurde einzeln gelesen; 49 schieden dabei aus, nämlich 30 weitere Weiterpublikationen, 16 blosse Nebenerwähnungen, ein Fehltreffer, eine Leserbriefseite und ein ausländischer Titel. Codiert wurden 189 Beiträge, alle vollständig (Tabelle 2; KMK, 2026f). Die Frames wurden über eine Clusteranalyse und ergänzend über Kreuztabellen der Frame-Elemente ermittelt.

Tabelle 2: Korpus. Quellen: KMK (2026b), Abschnitt 2.3; KMK (2026f).

Merkmal	Verteilung
Codierte Beiträge	189 (aus 524 Datenbanktreffern und 238 Ursprungsbeiträgen)
Sprachregion	Deutschschweiz 161 · französischsprachige Schweiz (Romandie) 23 · italienischsprachige Schweiz 5
Medientyp	Qualitätspresse und öffentlich-rechtliche Sender 104 · Boulevard 54 · Online-, Regional- und Fachmedien 31 · soziale Medien nicht erhoben
Phasen	vor Bekanntwerden (27.02.) 5 · Bekanntwerden (28.02.–01.03.) 69 · Jahresmedienkonferenz (02.03.) 41 · Wochenende (03.–04.03.) 51 · Nachlauf (05.–06.03.) 23
Codiertiefe	Befundebene 189 · Deutungsebene mit Indikatorenkette, wo Deutungsmuster vorliegen

Drei Vorbehalte gelten für die ganze Studie. Erstens wurde die Analyse durch ein Sprachmodell codiert (claude-opus-5-5, Anthropic) und nicht durch eine zweite Codierinstanz geprüft; die Werte sind orientierend. Zweitens war der Fall für das Modell nicht blind: Der Analysezeitpunkt liegt vor dessen Trainingsstand, und bei der Recherche wurden Titel späterer Meldungen sichtbar. Sie gingen nicht in die Analyse ein, und Prognose und Strategie wurden datiert, bevor der Verlauf geöffnet wurde. Eine spätere Bestätigung der Prognose kann deren Treffsicherheit dennoch nicht belegen; die Rückprobe in Abschnitt 5.2 prüft deshalb die Logik der Regeln, nicht ihre Vorhersagekraft. Drittens ist der Fall Gegenstand von Übungsunterlagen der Hochschule Luzern, die der Autor kennt (KMK, 2026a, Abschnitt 11).

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

4 Befunde

4.1 Ausgangslage: Fallhöhe, Vorreputation und Risikofallen

Die *Reputations-Fallhöhe* bezeichnet im KMK-System, wie schwer eine Verantwortungszuschreibung für eine Organisation wiegt. Sie setzt sich aus neun Faktoren zusammen, etwa Branche, Marktstellung, Transparenzerwartung und Bekanntheit. Für Raiffeisen Schweiz ergibt sich ein Wert von +8 oder +6 auf einer Skala von −8 bis +14, je nachdem, wie die Krisenhistorie gezählt wird (Tabelle 3). Beide Werte liegen im Band «hoch»; drei der neun Faktoren sind geschätzt, doch auch wenn man sie zur Bandgrenze hin verschiebt, bleibt das Band unverändert. Die Fallhöhe ist robust.

Tabelle 3: Kontextkennwerte. Quelle: KMK (2026a), Abschnitte 6, 8 und 9.

Grösse	Wert	Lesart
Reputations-Fallhöhe	+8 oder +6 (Band hoch, robust)	national bekannte, systemrelevante Bank; reguliert, strenge Compliance-Auflagen
Vorreputation	sehr positiv; Bonus entfällt	Rang 7 von 50 im Switzerland RepTrak 2017; Vorwurf trifft die erklärten Werte
Krisenhistorie	1 bis 2	FINMA-Verfahren seit Oktober 2017 als eigener Vorfall oder als Vorlauf der Krise
Attributionsverstärker	1 bis 2	Krisenhistorie belastet, Vorreputation entlastet nicht
Risikofallen	3 von 5 angelegt	Heuchelei, Krisenhistorie, Allianz; Kompetenz und Machtgefälle zum Analysezeitpunkt nicht angelegt

Die *Vorreputation* erfasst das Ansehen einer Organisation vor der Krise. Raiffeisen stand im Switzerland RepTrak 2017, einer Reputationsrangliste von 50 Unternehmen, auf Rang 7 und damit in der Spitzengruppe (Farner Consulting, 2017). Ein so guter Ruf würde die Fallhöhe im KMK-System normalerweise um einen Punkt senken, weil eine positive Vorreputation nach der SCCT als Puffer wirken kann (Coombs, 2007). Das System kennt jedoch eine Ausnahme, die *Passungsregel*: Der Bonus entfällt, wenn die Organisation ein ausdrückliches moralisches Versprechen abgibt und der Vorwurf genau diesen Wertebereich trifft. Beides ist hier der Fall. Raiffeisen nannte «Glaubwürdigkeit» und «Nachhaltigkeit» als zwei ihrer vier Kernwerte (HR Today, 2015), und der Vorwurf betrifft Integrität, nicht Leistung. Ein guter Ruf schützt also nicht, wenn er auf den Werten beruht, die die Krise in Frage stellt. Zu beachten ist, dass die Rangliste vom April 2017 stammt, also aus der Zeit vor dem FINMA-Verfahren; ob der Ruf zum Analysezeitpunkt noch so gut war, ist nicht gemessen (KMK, 2026a, Abschnitt 8).

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Die *Krisenhistorie* erfasst, ob eine Organisation früher ähnliche Krisen erlebt hat und wie schwer diese wogen. Nach der SCCT verstärkt eine belastete Krisengeschichte die Verantwortung, die einer Organisation in einer neuen Krise zugeschrieben wird (Coombs, 2007). Im vorliegenden Fall ist strittig, was als früherer Vorfall zählt. Das FINMA-Verfahren von 2017 war ein eigenständig berichtetes Ereignis mit eigenem Datum, betraf aber denselben Sachverhalt um Investnet wie die Strafuntersuchung. Die Analyse weist deshalb beide Lesarten aus. In beiden Fällen bleibt die Fallhöhe im Band «hoch».

Die *Risikofallen* bezeichnen strukturelle Konstellationen, die bestimmte belastende Frames verfügbar machen. Angelegt sind zum Analysezeitpunkt drei von fünf. Die Heuchelei-Falle ergibt sich aus dem Gegensatz zwischen dem Kernwert «Glaubwürdigkeit» und dem FINMA-Verfahren wegen Mängeln der Unternehmensführung. Die Falle der Krisenhistorie ergibt sich aus diesem Verfahren und aus den Vorwürfen von 2016. Die Allianzfalle ergibt sich aus den Beteiligungen Aduno und Investnet, über die eine Belastung die Organisation erreichen kann. Nicht angelegt ist die Falle des Machtgefälles, weil nach den Vorwürfen die Genossenschaft selbst geschädigt ist, nicht ein Schwächerer. Die Kompetenzfalle verneinte die Kontextanalyse zunächst, weil ein Governance-Versagen die Kernkompetenz im Bankgeschäft nicht berühre. Eine nachträgliche Prüfung kam zu einem anderen Schluss: Wer im Januar 2018 erklärt, eine Untersuchung betreffe die eigene Organisation nicht, während die Aufsicht bereits deren Governance prüft, beansprucht eine Kompetenz der eigenen Aufsicht, die die Lage widerlegt. Diese Lesart entstand allerdings erst, nachdem der Verlauf bekannt war, und wird deshalb nur als Hinweis geführt (KMK, 2026e, Abschnitt 3).

4.2 Framing: Über den Früheren berichten, über die Heutigen urteilen

Deskriptives Framing. Das Merkmal, das den Korpus trägt, ist das Fehlverhalten der früheren Leitung. Es erscheint in 137 von 189 Beiträgen (72,5 %), meist als Verdacht unter Unschuldsvermutung referiert. Die Ursache der Krise verorten 149 Beiträge innerhalb der Organisation. Bemerkenswert ist der Anteil der Beiträge, die die Lage von Raiffeisen selbst nicht rahmen: 130 Beiträge (68,8 %) berichten über das Verfahren gegen den früheren CEO, ohne Raiffeisen als vermeidbar verursachend oder als Opfer zu kennzeichnen. Wo die Lage gerahmt wird, überwiegt die Rahmung als vermeidbar deutlich (72,9 % der gerahmten Beiträge). Rekonstruiert man den Krisentyp aus dem Gesamtzusammenhang, gelten 171 Beiträge (90,5 %) als vermeidbar – nicht wegen des Handelns des früheren CEO allein, sondern wegen der Aufsicht, die es über Jahre nicht verhinderte. Die Rahmung als Opfer stammt fast ausschliesslich aus der Organisation selbst, aus Formeln wie «falsche Angaben», «getäuscht» und «bewusst versteckt» (KMK, 2026b, Abschnitt 3.1).

Der Anteil der Beiträge ohne eigene Rahmung sinkt im Lauf der Woche deutlich (Abbildung 2): von 87 % in den beiden Tagen nach dem Bekanntwerden auf 43 % am Wochenende vom 3. und 4. März. In diesen Tagen veröffentlichten mehrere Sonntagszeitungen eigene Recherchen dazu, was die heutigen Organe seit wann wussten. Erst damit erhielt die Berichterstattung über Raiffeisen eine eigene Rahmung.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

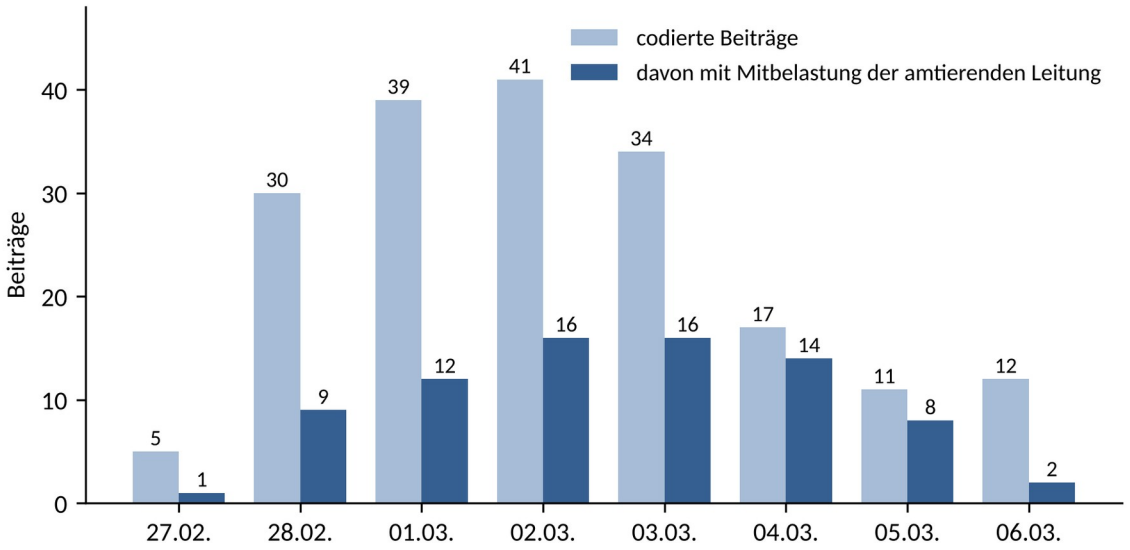


Abbildung 1: Codierte Beiträge je Tag und davon Beiträge, die die amtierende Leitung mitbelasten. Quelle: KMK (2026b), Abschnitt 3.3.

Normatives Framing. Hier liegt der eigentliche Befund der Studie. Die normativen Rollenzuweisungen – wer als Versager, Mitschuldiger oder Schuldiger erscheint – richten sich fast ausschliesslich an die amtierende Leitung: 94 von 120 Codierungen betreffen CEO und VR, nur 6 die frühere Leitung. Das ist kein Zufall der Codierung. Den Vorwurf gegen den früheren CEO führen die Medien als Sachverhalt und als Bewertung; die Zuweisung von Rollen setzt dort ein, wo sie nach der Verantwortung der heutigen Organe fragen. Von den 94 Codierungen gegen die amtierende Leitung betreffen 49 Kompetenz und Aufsicht – etwa der Vorwurf, die Organe hätten «nichts bemerkt» oder die Lage «unterschätzt» –, 26 betreffen Integrität im Sinne von Wissen und Dulden, und 19 sind unbestimmt (KMK, 2026b, Abschnitt 3.3). Insgesamt ist die amtierende Leitung in 78 Beiträgen (41,3 %) mitbelastet. Abbildung 1 zeigt, wie früh dieser Strang einsetzt: Schon am Tag des Bekanntwerdens belasten 9 von 30 Beiträgen die heutigen Organe mit, am 4. März sind es 14 von 17. Der früheste Beleg stammt von Inside Paradeplatz und erschien noch vor der Mitteilung der Staatsanwaltschaft.

Tabelle 4 verdichtet die Rollenzuweisungen nach ihrem Ziel.

Tabelle 4: Normative Rollen nach Zuschreibungsziel (Codierungen). «Übrige Rollen» umfasst die Zuweisung als Sündenbock und als normatives Opfer. Quelle: KMK (2026b), Abschnitt 3.3.

Ziel der Zuschreibung	Versager	Mitschuldige	Schuldige	übrige Rollen	zusammen
amtierende Leitung (CEO, VR)	50	43	1	–	94
Organisation	7	3	–	–	10
frühere Leitung	–	–	3	3	6
Dritte, ausführende Stelle, unbestimmt	7	1	–	2	10

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Der Vorwurf der Doppelmoral, also des Messens mit zweierlei Mass, erscheint in 46 Beiträgen (24,3 %). Er richtet sich nicht gegen das Fehlverhalten selbst, sondern gegen die Art der Bewältigung. Die Strafanzeige vom 28. Februar lesen mehrere Medien als späte, erzwungene Kehrtwende, als «Flucht nach vorn» oder «Rückzug auf Raten», nachdem der CEO seinem Vorgänger im Januar noch einen «Superjob» bescheinigt hatte (KMK, 2026b, Abschnitt 3.2). Der Heuchelei-Vorwurf im engeren Sinn, die Organisation verfehle ihre eigenen Werte, ist dagegen selten: Er erscheint in 9 Beiträgen (4,8 %), etwa in der Formel, der «Mythos ‹Raiffeisen›» sei tot. Forderungen erheben 35 Beiträge (18,5 %). Die häufigste ist personell (19 Beiträge, 10,1 %), und sie richtet sich in 18 Fällen gegen CEO oder VR. Auch sie setzt am ersten Tag ein: Inside Paradeplatz legte dem CEO am 28. Februar den Rücktritt nahe, ein Bankenexperte erklärte CEO und VR-Präsidenten am selben Abend im Boulevardportal Blick.ch für «nicht mehr lange haltbar», und der Tages-Anzeiger setzte dem CEO am 1. März eine Frist von «zwei Monaten» (KMK, 2026b, Abschnitt 3.2).

Emotionales Framing. Ausdrückliche Emotionen sind im Korpus selten. Sarkasmus wurde in 10 Beiträgen codiert, Wut in 2, jeweils mit mittlerer Intensität. Dieser Befund ist mit Vorbehalt zu lesen, weil Emotionen nur bei ausdrücklicher Fundstelle erfasst wurden und kein vollständiges Emotionsprofil vorliegt. Nach der attributionalen Emotionstheorie wäre bei einer als vermeidbar rekonstruierten Krise Ärger zu erwarten (Weiner, 2006); ob er im Korpus tatsächlich selten ist oder nur selten codiert wurde, lässt sich nicht entscheiden. Das System hat deshalb keine Prognose angewandt, die eine Emotionsschwelle voraussetzt (KMK, 2026b, Abschnitt 3.4).

Auf der Deutungsebene treten drei Muster hervor. Das erste ist das *«System» der früheren Leitung*: Machtfülle ohne Kontrolle, beschrieben mit Lexik wie «Sonnenkönig» (Luzerner Zeitung) oder «viel Macht, wenig unter Kontrolle» (NZZ). Diese Lexik personalisiert und entlastet die Organisation zugleich teilweise, denn das System trägt den Namen einer Person. Das zweite Muster ist die *späte, erzwungene Distanzierung der amtierenden Leitung*. Es entsteht durch Gegenüberstellung: das «Superjob»-Zitat vom Januar neben der Strafanzeige, ein Kantonalbanker als Aufklärer neben dem CEO als Zögerer. Dieses Muster wandert innert 24 Stunden von Online-Fachmedien wie Inside Paradeplatz, handelszeitung.ch und finews.ch in die Leitmedien. Das dritte, schwächer belegte Muster ist das der *Genossenschaftsbank, die keine Ausnahme mehr ist*; es wird erst ab dem 2. März sichtbar, dem Tag des Rekordgewinns (KMK, 2026b, Abschnitt 3.4).

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

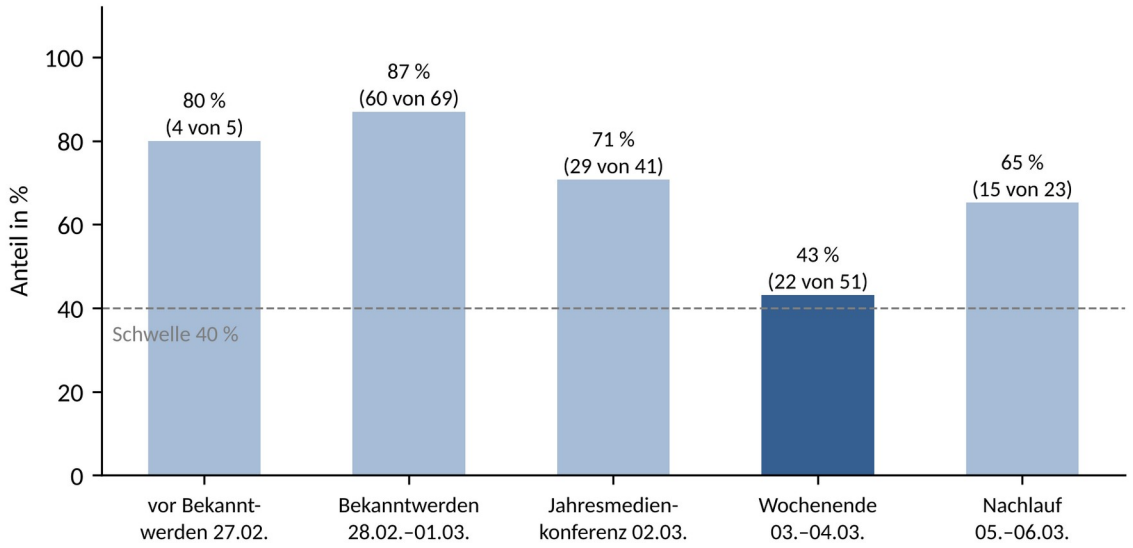


Abbildung 2: Anteil der Beiträge ohne eigene Rahmung der Lage von Raiffeisen, je Phase. Quelle: KMK (2026b), Abschnitt 3.1.

Die Clusteranalyse ergibt keine nennenswerte Struktur (Silhouette 0,213). Die Frame-Dominanz wurde deshalb aus Kreuztabellen bestimmt: 64 der 115 Beiträge mit Frame (0,557) verbinden eine Bewertung mit einer Ursachenzuschreibung, und dieser Anteil bleibt über die Woche stabil. Benannt wird das Deutungsmuster selten; die Ausdrücklichkeit, mit der die Medien die Leitelemente bezeichnen, ist mit 0,069 niedrig (KMK, 2026g). Der Wert gilt nach der vorläufigen Neuabgrenzung des Explizitheitsindex vom 22. November 2026 und ist nicht mit den Werten anderer Fallstudien vergleichbar, weil diese auf anderem Weg gerechnet wurden. Die Berichterstattung legt ihr Urteil also überwiegend durch Auswahl und Wortwahl nahe, statt es auszusprechen.

Zusammengefasst trennt die Berichterstattung zwei Gegenstände. Über den früheren CEO berichtet sie, über die heutigen Organe urteilt sie. Die Selbstrahmung der Organisation als Getäuschte erreicht die Medien, wird aber kaum übernommen; sie wird im Gegenteil zum Anlass der Doppelmoral-Kritik.

4.3 Prognose

Aus den Befunden leitet das Rezeptionsregelwerk des Systems, eine Sammlung von Wenn-dann-Regeln mit ausgewiesener Konfidenz, Prognosen je Anspruchsgruppe ab. Die Regeln sind im Anhang mit ihren Kennungen zusammengestellt. Zwei Regeln bestimmen das Bild.

Nach der Regel zum Integritätsbruch (REZ-R08) erwartet das System bei Management Misconduct, das die Medien redaktionell übernehmen, eine starke und auf die Organisation generalisierte Zuschreibung sowie die Forderung nach personellen Konsequenzen. Die Regel greift für die frühere Leitung: Ihr Fehlverhalten wird in 24 Beiträgen redaktionell bewertet. Für die amtierende Leitung greift sie nur als Grenzfall, weil der Integritätsvorwurf gegen sie auf Wissen und Dulden lautet, nicht auf Täuschung oder Vorteilsnahme. Nach der Regel zur ambigen Verantwortungslage (REZ-R10) sinkt die Konfidenz jeder Prognose, wenn mehr als 40 % der Beiträge keine eigene Rahmung

setzen; zugleich ist dann mit einer *sprunghaften* Eskalation zu rechnen – ruhig bis zur Klärung der Faktenlage, danach abrupt. Mit 68,8 % greift auch diese Regel. Für alle Anspruchsgruppen gilt deshalb: starke Zuschreibung, aber niedrige Konfidenz (KMK, 2026b, Abschnitt 4.2).

Ein Punkt verdient besondere Beachtung. Die Forderung nach personellen Konsequenzen, die die Regel zum Integritätsbruch prognostiziert, lag zum Analysezeitpunkt bereits im Korpus vor. Die Prognose sagt in diesem Punkt also kein neues Verhalten voraus, sondern dessen Verstetigung. Ob sie trägt, entscheidet erst der Verlauf.

Für die einzelnen Anspruchsgruppen ergibt sich folgendes Bild. Von den Raiffeisenbanken als Eigentümerinnen erwartet das System eine starke, auf die Organe von Raiffeisen Schweiz gerichtete Zuschreibung und die Einforderung personeller und struktureller Konsequenzen über die eigenen Gremien. Von der FINMA erwartet es nach der Regel zur institutionellen Durchsetzung (REZ-R19) den Abschluss des Verfahrens mit Feststellungen zur Corporate Governance. Für Genossenschafterinnen, Genossenschafter und Kundschaft prognostiziert es eine moralische Empörung, aber mehrheitlich Loyalität zur örtlichen Bank; ein Konsumverzicht, hier ein Bankwechsel, bleibt nach der Regel zum umsetzbaren Verzicht (REZ-R20) auf ein einstelliges Segment begrenzt, weil Hypotheken hohe Wechselkosten verursachen. Für Geschäftspartner sagt die Regel zum Partnerrückzug (REZ-R21) einen frühen Rückzug voraus. Für Medien, Strafverfolgung und Politik trifft das Regelwerk keine Aussage; das System benennt diese Lücke, statt sie mit einer Plausibilitätsannahme zu füllen (KMK, 2026b, Abschnitt 4.2).

5 Strategie und Verlauf

5.1 Die abgeleitete Strategie

Das Strategiemodul EVI übersetzt die Befunde in eine Empfehlung. Ausgangspunkt ist die *Ankerstufe*, das heisst die Mindeststärke der Verantwortungsübernahme, die sich aus dem rekonstruierten Krisentyp ergibt: Bei 90,5 % Vermeidbarkeit ist sie «stark». Zusammen mit der hohen Fallhöhe ergibt sich die Alarmstufe Rot; eine Vorrangregel für Management Misconduct (STR-R72) setzt sie zusätzlich unabhängig von dieser Matrix. Da eine Krisenhistorie vorliegt, verlangt das Regelwerk *Rebuild* – Verantwortungsübernahme und Wiedergutmachung im Sinne der SCCT (Coombs, 2007) – zusammen mit strukturellen Massnahmen. Für Management Misconduct sieht die Regel zum Management Misconduct (STR-R33) überdies Entschuldigung und personelle Konsequenzen vor; tragend ist die personelle Konsequenz als reale Massnahme (KMK, 2026c, Abschnitt 5).

Bevor EVI eine Empfehlung formuliert, prüft das Modul, ob die bisherige Kommunikation zu den Kernwerten der Organisation passt. Zwei Elemente fielen dabei auf. Das erste ist die *Einzelpersonen-Linie*: Die Formeln «getäuscht», «bewusst versteckt» und, es gehe «nicht um Raiffeisen als Genossenschaft, sondern um eine Einzelperson», verschieben die Verantwortung auf den früheren Chef. In der Typologie der Botschaftsstrategien entspricht das einer internen Schuldverschiebung, die der

Ausschluss der Abwehr (STR-K1) bei starker Zuschreibung verbietet; die Opferrolle bleibt nur als flankierende Botschaft zulässig. Das zweite Element ist das *Nebeneinander von Rekordgewinn und Krise* an der Jahresmedienkonferenz. Für eine Genossenschaftsbank, deren Zweck nicht die Gewinnmaximierung ist, macht es den Heuchelei-Frame verfügbar, auch wenn er im Korpus noch schwach ist. EVI wertet dies als Zeitfenster, nicht als Entwarnung (KMK, 2026c, Abschnitt 4).

Fünf Optionen hat das Modul geprüft: Rebuild mit personeller Konsequenz in der Aufsicht; Rebuild mit an die Untersuchung gebundenen Personalentscheiden; sofortiger Rücktritt von CEO und VR-Präsident; Fortsetzung der Opferlinie; Zurückhaltung unter Verweis auf das Verfahren. Die beiden letzten sind kontraindiziert. Empfohlen wird die erste Option:

- **Verantwortung für die eigene Aufsicht übernehmen**, nicht für die strafrechtliche Schuld des früheren CEO, und die Einzelpersonen-Linie zurücknehmen.
- **Unabhängige Aufarbeitung** aller Beteiligungsgeschäfte der Ära des früheren CEO, mit Veröffentlichungszusage und nicht durch die betroffenen Organe.
- **Den eigenen Kenntnisstand selbst und vollständig offenlegen**, statt ihn Stück für Stück aus Recherchen bestätigen zu müssen. Für diese Technik des *Stealing Thunder* zeigen Arpan und Roskos-Ewoldsen (2005) experimentell, dass eine Organisation, die belastende Information selbst publik macht, als glaubwürdiger beurteilt wird als eine, über die Dritte berichten.
- **Personelle Konsequenz an der Spitze der Aufsicht**: Der VR-Präsident gibt die Leitung der Aufarbeitung ab und stellt sein Amt der nächsten Delegiertenversammlung zur Verfügung. Der CEO, selbst Gegenstand der Kritik, soll die Aufarbeitung nicht verantworten.
- **Governance-Reform** mit Mitsprache der Raiffeisenbanken; Werbung mit Vertrauens- und Genossenschaftsversprechen aussetzen, solange die Verfahren hängig sind.
- **Die Raiffeisenbanken vor der Öffentlichkeit informieren**, Kundschaft über Einlagensicherheit und Haftungsverbund sachlich aufklären, Mitarbeitende zuerst.

Die Strategie ist als *reversibel* angelegt. Reversibel ist nicht ihre Richtung, sondern der Umfang der personellen Konsequenz. Tabelle 5 zeigt das vorab festgelegte Wechselkriterium.

Tabelle 5: Empfohlene Strategie und Wechselkriterium. Quelle: KMK (2026c), Abschnitte 5, 7 und 8.

Element	Inhalt
Strategie	Rebuild mit unabhängiger Aufarbeitung, Offenlegung des eigenen Kenntnisstands und personeller Konsequenz in der Aufsicht
Wechselkriterium	Belegt eine Recherche oder die Untersuchung, dass ein amtierendes Organmitglied Hinweise auf Interessenkonflikte kannte und nicht handelte, folgt die personelle Konsequenz für diese Person ohne Abwarten des Schlussberichts

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Element	Inhalt
ausgeschlossen	Bestreiten, Schuldabwehr, Schuldverschiebung auf die frühere Leitung als Hauptbotschaft
Erwartung zur Zuschreibung	starke Zuschreibung an die Zentrale, geringe an die örtliche Bank

Die letzte Zeile verdient einen Hinweis. Das Regelwerk erwartet eine Generalisierung der Zuschreibung auf die ganze Organisation. EVI weicht davon in einem Punkt ab: Der Korpus generalisiert auf die Organe von Raiffeisen Schweiz, kaum auf die örtlichen Banken, deren Kundschaft in mehreren Beiträgen ihre Treue bekundet. EVI erwartet deshalb eine Spaltung der Zuschreibung zwischen Zentrale und örtlicher Bank (KMK, 2026c, Abschnitt 7).

5.2 Verlauf bis zum Untersuchungsbericht

Der Verlauf nach dem Analysezeitpunkt wurde erst nach Abschluss der Strategie geöffnet und gegen die Prognosen geprüft (KMK, 2026d). Er stützt sich auf Sekundärquellen, vor allem auf eine Chronologie des Tagblatts, und nicht auf einen systematisch erhobenen Medienkorpus. Er lässt sich in drei Phasen gliedern.

Die **erste Phase** folgt unmittelbar. Am 7. März wurden Konten des früheren CEO und von Angehörigen gesperrt. Am 8. März, zwei Tage nach dem Analysezeitpunkt, trat der VR-Präsident per sofort zurück; ein VR-Mitglied übernahm interimistisch. Der CEO schloss einen Rücktritt «kategorisch» aus, und die Organisation hielt an der Linie fest, sie sei falsch informiert worden.

Die **zweite Phase** gehört den Verfahren. Am 22. April wurde eine unabhängige Untersuchung der Ära des früheren CEO in Auftrag gegeben. Am 13. Juni wurde der frühere CEO nach 15 Wochen aus der Untersuchungshaft entlassen. Am 14. Juni schloss die FINMA ihr Verfahren ab und stellte fest, dass der VR seine Aufsichtspflichten vernachlässigt hatte. Im ersten Halbjahr 2018 wuchsen die Kundengelder um 0,9 % (1,5 Milliarden Franken), das Netto-Neugeld betrug 2,2 Milliarden Franken. Am 18. Juli kündigte der CEO seinen Rücktritt auf Jahresende an, «um die öffentliche Debatte zu beruhigen».

Die **dritte Phase** bringt die Erneuerung. Am 10. November 2018 wurden ein neuer VR-Präsident und vier neue VR-Mitglieder gewählt. Am 22. Januar 2019 wurde der Untersuchungsbericht veröffentlicht; drei Mitglieder der Geschäftsleitung traten zurück (KMK, 2026d, Abschnitt 1).

Tabelle 6 stellt Prognose und Verlauf einander gegenüber.

Tabelle 6: Prognose und Verlauf. Quelle: KMK (2026d), Abschnitt 2.

Gruppe und Grösse	Prognose zum 06.03.2018	Beobachtung	Urteil
Öffentlichkeit: Zuschreibung	stark, auf die Organisation	FINMA-Feststellung gegen den VR; Rücktritte	bestätigt; Konfidenz war zu

Gruppe und Grösse	Prognose zum 06.03.2018	Beobachtung	Urteil
	generalisiert; Konfidenz niedrig	von VR-Präsident, CEO und drei GL-Mitgliedern	tief angesetzt
Öffentlichkeit: Forderung	personelle Konsequenzen	Rücktritt VR-Präsident bei t + 2 Tagen, CEO bei t + 4,5 Monaten	bestätigt, aber vor t bereits im Korpus (Verstetigung)
Öffentlichkeit: Eskalation	sprunghaft bei neuer Faktenlage	Sprung bei t + 1 bis 2 Tagen (Kontosperren, Rücktritt)	bestätigt (orientierend)
Kundschaft: Verhalten	Mehrheit loyal, Verzicht einstellig	Kundengelder +0,9 %, Netto-Neugeld 2,2 Mrd. CHF im ersten Halbjahr	Loyalität bestätigt; Segment nicht messbar
FINMA: Verhalten	institutionelle Durchsetzung	Abschluss am 14.06.2018 mit Feststellungen	bestätigt; Horizont Monate statt Wochen
Raiffeisenbanken: Verhalten	Einforderung über Gremien	Erneuerung des VR bis 10.11.2018	nicht systematisch geprüft
Mitarbeitende, Partner	Rückzug, früher Entzug	keine Daten	nicht prüfbar

Die empfohlene und die tatsächliche Linie der Organisation decken sich im Ergebnis, nicht im Vorgehen. Personelle Konsequenz an der Spitze der Aufsicht und unabhängige Aufarbeitung traten ein, aber nicht als Teil einer eigenen Erklärung, sondern gestaffelt und unter Druck: der Rücktritt des VR-Präsidenten zwei Tage nach dem Analysezeitpunkt, das Untersuchungsmandat sieben Wochen später, der Rücktritt des CEO nach der Feststellung der FINMA. Die Einzelpersonen-Linie, die EVI zurückzunehmen empfahl, behielt die Organisation bei (KMK, 2026d, Abschnitt 3).

6 Diskussion

Zwei Adressen der Schuld. Der erste Befund betrifft die Frage, wem die Verantwortung zugeschrieben wird. Die Medien trennen Tatverdacht und Urteil. Das Fehlverhalten liegt bei der früheren Leitung und wird als Verdacht referiert; die Verantwortung liegt bei den heutigen Organen und wird bewertet. Die SCCT fragt, wie viel Verantwortung der Organisation zugeschrieben wird (Coombs, 2007). Der Fall zeigt, dass diese Zuschreibung bei Management Misconduct einer früheren Leitung über einen Umweg läuft: nicht über die Integrität der Organisation, sondern über ihre Aufsicht. Die Attributionstheorie bietet dafür eine Erklärung, wenn man sie auf die Organe statt auf die Organisation anwendet. Wer über Jahre zuständig war und Hinweise hatte, hätte den Schaden verhindern können; die Ursache erscheint damit als intern und kontrollierbar

(Schwarz, 2008). Für die Kommunikation folgt daraus, dass die Organisation nicht nur über den Verursacher sprechen kann. Sie muss sich zur eigenen Aufsicht äussern.

Opferrolle ohne Abnehmer. Der zweite Befund betrifft die Antwort der Organisation. Raiffeisen stellte sich als Getäuschte dar und zog den Verursacher rechtlich zur Rechenschaft. Der Korpus las das überwiegend als späten Selbstschutz. In der Image-Repair-Theorie entspricht die Linie einer Verschiebung der Schuld auf einen anderen Akteur (Benoit, 1997), und nach den Leitlinien der SCCT eignen sich Strategien der Zurückweisung, zu denen die Schuldverschiebung zählt, nicht für Krisen mit starker Verantwortungszuschreibung (Coombs, 2007). Eine solche lag hier vor. Der Fall zeigt zweierlei. Rechenschaft, die nur gegen den Verursacher gerichtet ist, entlastet nicht, solange die heutige Aufsicht mitbelastet ist. Und die Wahrnehmungspsychologie hilft zu verstehen, weshalb die Opferrolle gerade bei einer gut beleumdeten Organisation scheiterte: Die Leserschaft, die Raiffeisen als glaubwürdig kannte, erhielt mit dem «Superjob»-Zitat vom Januar eine Information, die mit dem Bild der Getäuschten nicht vereinbar war. Die Medien lösten diese Dissonanz nicht zugunsten der Organisation auf, sondern machten sie selbst zum Thema (Festinger & Möntmann, 2020). Diese Deutung ist eine Ableitung aus dem Korpus, keine Messung der Publikumswirkung.

Wenn die Prognose schon im Korpus steht. Der dritte Befund ist methodischer Natur. Die Forderung nach personellen Konsequenzen, die das Regelwerk für die Zukunft prognostizierte, war am Analysezeitpunkt bereits Befund: 19 Beiträge enthielten sie, die ersten am Tag des Bekanntwerdens. Dass sie sich im Verlauf bestätigte, sagt deshalb wenig über die Vorhersagekraft der Regel; es zeigt eine Verstetigung. Für die Praxis ist der Befund dennoch bedeutsam. Eine Organisation, die eine bereits erhobene Forderung als künftiges Risiko behandelt, unterschätzt, wie weit die öffentliche Urteilsbildung schon fortgeschritten ist. Ähnliches gilt für die Konfidenz: Die Regel zur ambigen Verantwortungslage senkte sie für alle Gruppen, obwohl die Bewertung der heutigen Organe bereits gefestigt war. Der hohe Anteil nicht gerahmter Beiträge mass hier weniger eine offene Bewertung als eine Zuschreibung, die zwischen früherer und heutiger Leitung schwankte.

Reputation als Fallhöhe. Der vierte Befund betrifft die Rolle der Vorreputation. Ein sehr guter Ruf gilt in der SCCT als Puffer (Coombs, 2007). Im vorliegenden Fall schützte er nicht, weil der Vorwurf die Werte traf, auf denen der Ruf beruhte. Bemerkenswert ist zugleich, dass der Heuchelei-Vorwurf im Korpus schwach blieb: Nur 4,8 % der Beiträge warfen der Organisation vor, ihre eigenen Werte zu verfehlen. Das Rekordergebnis an der Jahresmedienkonferenz hätte diesen Frame verfügbar gemacht. Dass er in der ersten Woche nicht dominierte, ist deshalb eher als Zeitfenster zu lesen denn als Beleg dafür, dass die verletzte Wertepassung folgenlos bleibt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Organisation, deren frühere Leitung unter Verdacht gerät, mit der Rolle des Opfers nur so lange rechnen kann, wie ihre heutigen Organe nicht mitbelastet sind. Im Fall Raiffeisen geschah das ab dem ersten Tag. Für die Praxis heisst das, die Verantwortung für die eigene Aufsicht früh und selbst zu bestimmen, bevor Recherchen sie zuweisen, und die personelle Konsequenz an vorab definierte Kriterien zu binden, statt sie gestaffelt unter Druck zu ziehen. Für die Forschung öffnet der Fall eine Frage, die die SCCT bisher kaum behandelt: wie sich Verantwortung zwischen einer früheren und einer heutigen Leitung verteilt und welche

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Antwortstrategien tragen, wenn die Organisation zugleich Geschädigte und Mitverantwortliche ist.

7 Limitationen

Die Befunde sind aus sechs Gründen als orientierend zu lesen.

- **Keine blinde Rückprobe.** Der Analysezeitpunkt liegt vor dem Trainingsstand des Modells, und Titel späterer Meldungen wurden bei der Recherche sichtbar. Dass sich die Prognose bestätigt hat, belegt deshalb nicht ihre Treffsicherheit. Die nachträgliche Einstufung der Kompetenzfalle erfolgte nach Öffnung des Verlaufs.
- **Einzelcodierung.** Ein Sprachmodell hat codiert, ohne Prüfung durch eine zweite Codierinstanz. Kennwerte zur Reliabilität liegen für diesen Fall nicht vor. Ein Attribut der Codierung musste nach Abschluss in einem Teil der Beiträge einzeln nachgeprüft werden; massgeblich war dabei das gespeicherte Belegzitat, nicht der Volltext.
- **Emotionen.** Emotionen wurden nur bei ausdrücklicher Fundstelle erfasst. Ein vollständiges Emotionsprofil liegt nicht vor; Prognosen mit Emotionsschwellen wurden nicht angewandt.
- **Korpus.** Social-Media-Beiträge wurden nicht erhoben. Die italienische Schweiz ist mit fünf Beiträgen vertreten, ein Regionalvergleich ist nur zwischen Deutschschweiz und Romandie orientierend möglich. Die Clusterstruktur ist schwach.
- **Verlaufsdaten.** Der Verlauf stützt sich auf Sekundärquellen und nicht auf einen Medienkorpus nach dem Analysezeitpunkt. Die Prognosen zu Raiffeisenbanken, Mitarbeitenden und Partnern sind deshalb nicht geprüft.
- **Quellenlage zum Kontext.** Die Reputationsmessung liegt elf Monate vor dem Analysezeitpunkt und vor dem FINMA-Verfahren. Drei der neun Faktoren der Fallhöhe und die Schwere der früheren Vorfälle beruhen auf Schätzung.

8 Literatur und Quellen

Wissenschaftliche Literatur

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

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review, 23*(2), 177–186. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0

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., & Tachkova, E. R. (2019). Scansis as a unique crisis type: Theoretical and practical implications. *Journal of Communication Management, 23*(1), 72–88. https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2018-0078

Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2023). Integrating moral outrage in situational crisis communication theory: A triadic appraisal model for crises. *Management Communication Quarterly, 37*(4), 798–820. https://doi.org/10.1177/08933189221151177

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication, 43*(4), 51–58. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x

Festinger, L., & Möntmann, V. (2020). *Theorie der kognitiven Dissonanz* (M. Irle, Hrsg.; 3., unveränderte Aufl., Faksimile-Reprint der deutschsprachigen Erstausgabe von 1978). Hogrefe.

Schenk, M. (2007). *Medienwirkungsforschung* (3. Aufl.). Mohr Siebeck.

Schwarz, A. (2008). Covariation-based causal attributions during organizational crises: Suggestions for extending Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *International Journal of Strategic Communication, 2*(1), 31–53. https://doi.org/10.1080/15531180701816601

Weiner, B. (2006). *Social motivation, justice, and the moral emotions: An attributional approach.* Erlbaum.

KMK-Dokumentation und Analyseberichte

Baeriswyl, O. (2026a). *KMK-Projektbeschrieb, wissenschaftlich* (Fassung 0.5). mediata sa. https://krisenkom.ch/dw-content/wissensspeicher/KMK_Projektbeschrieb_wissenschaftlich_v0-5.docx

Baeriswyl, O. (2026b). *KMK – Technische Systemdokumentation* (Fassung 0.5). mediata sa. https://krisenkom.ch/dw-content/wissensspeicher/KMK_Technische_Systemdokumentation_v0-5.docx

KMK. (2026a). *Kontextanalyse Raiffeisen Schweiz, Rückprobe 2018 (Modul ADAM)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 05.10.2026]. mediata sa.

KMK. (2026b). *Framing- und Rezeptionsanalyse Raiffeisen Schweiz, Rückprobe 2018 (Modul FRAMI)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 05.10.2026]. mediata sa.

KMK. (2026c). *Strategieempfehlung Raiffeisen Schweiz, Rückprobe 2018 (Modul EVI)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 05.10.2026]. mediata sa.

KMK. (2026d). *Kalibrierungsblatt Raiffeisen Schweiz: Prognose gegen Verlauf* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 05.10.2026]. mediata sa.

KMK. (2026e). *Fallvermerk Raiffeisen Schweiz, Nachtrag vom 5. Oktober 2026* [Unveröffentlichter Analysebericht]. mediata sa.

KMK. (2026f). *Klärung der Korpuszahl 237/238, Raiffeisen Schweiz 2018 (Rückprobe)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 21.11.2026]. mediata sa.

KMK. (2026g). *Rücklauf zum Methodenlauf Explizitheitsindex* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 22.11.2026]. mediata sa.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Primär- und Medienquellen

20 Minuten. (2018, 2. März). *Raiffeisen-Gruppe fährt Rekordgewinn ein.* http://www.20min.ch/finance/news/story/Raiffeisen-Gruppe-faehrt-Rekordgewinn-ein-27236301

Farner Consulting. (2017, April). *2017 Switzerland RepTrak: Welche Unternehmen in der Schweiz den besten Ruf haben.* https://www.farner.ch/2017/04/2017-schweiz-reputation/

FINMA. (2017, 21. Dezember). *Medienmitteilung zum Verfahren gegen Pierin Vincenz* [Medienmitteilung]. https://www.finma.ch/de/news/2017/12/20171221-mm-pv/

finews.ch. (2017, 6. November). *Das sagt Raiffeisen-CEO Patrik Gisel zum Finma-Verfahren.* https://www.finews.ch/news/banken/29489-raiffeisen-finma-patrik-gisel-vincenz

HR Today. (2015, 26. August). *Herkulisches Motivationsprojekt.* https://www.hrtoday.ch/de/article/herkulisches-%E2%80%A8motivationsprojekt

Raiffeisen Schweiz. (2018a, 28. Februar). *Raiffeisen reicht Strafanzeige gegen Pierin Vincenz ein* [Medienmitteilung]. https://www.raiffeisen.ch/rch/de/ueber-uns/news/rch/raiffeisen-fordert-transparenz.html

Raiffeisen Schweiz. (2018b, 2. März). *Herausragendes Geschäftsjahr für Raiffeisen* [Medienmitteilung]. https://www.raiffeisen.ch/rch/de/ueber-uns/news/rch/herausragendes-geschaeftsjahr-fuer-raiffeisen.html

SRF. (2018, 2. März). *Pierin Vincenz kommt in Untersuchungshaft.* https://www.srf.ch/news/wirtschaft/ungetreue-geschaeftsbesorgung-pierin-vincenz-kommt-in-untersuchungshaft

swissinfo.ch. (2014, 13. August). *Raiffeisen Gruppe als systemrelevant eingestuft.* https://www.swissinfo.ch/ger/raiffeisen-gruppe-als-systemrelevant-eingestuft/41051284

Anhang: Kennwerte und Regeln

Die Tabelle führt die Kennwerte und Regeln des KMK-Systems auf, die in der Fallstudie vorkommen. Die Kennung verweist auf die Ressource, in der die Grösse oder Regel auf krisenkom.ch definiert ist.

Tabelle A1: Kennwerte und Regeln des KMK-Systems in dieser Fallstudie. Quelle: krisenkom.ch, Stand 21.11.2026.

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
Reputations-Fallhöhe	FALLHOEHE	Gewicht einer Verantwortungszuschreibung für die Organisation,	Modul ADAM – Kontextanalyse

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
		aus neun Faktoren (Skala −8 bis +14)	
Vorreputation	INT_REP	Ansehen der Organisation vor der Krise	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Passungsregel	–	Der Reputationsbonus entfällt, wenn ein ausdrückliches moralisches Versprechen vorliegt und der Vorwurf denselben Wertebereich trifft	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Krisenhistorie	INT_HIST	frühere ähnliche Vorfälle und ihre Schwere	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Attributionsverstärker	INT_SUM	Zusammenfassung von Krisenhistorie und Vorreputation	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Risikofallen	TRAP_*	strukturelle Konstellationen, die belastende Frames verfügbar machen (Heuchelei, Krisenhistorie, Kompetenz, Allianz, Machtgefälle)	Risikofallen nichtsituativ
Rahmung der Lage, textnah und rekonstruiert	SCCT_TEXT, SCCT_REKON	Krisentyp nach SCCT, wie ihn der Beitrag selbst setzt beziehungsweise wie er sich aus dem Gesamtzusammenhang ergibt	Modul FRAMI – Frame-Analyse
Ziel der Zuschreibung	ROLE_ZIEL	an wen sich eine normative Rolle richtet: frühere Leitung, amtierende Leitung, Organisation, Dritte	Codiersystem Akteursrollen
Doppelmoral-Vorwurf	NORM_DOUBLE	Vorwurf, die Organisation messe mit zweierlei Mass	Modul FRAMI – Frame-Analyse
Heuchelei-Vorwurf	NORM_HYPO_TEXT	Vorwurf, die Organisation verfehle ihre eigenen erklärten Werte	Modul FRAMI – Frame-Analyse
Ausdrücklichkeit	EXPL	ob ein Frame-Element benannt, konventionell umschrieben oder nur	Codebuch-Konventionen

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
		rekonstruierbar ist	
Regel zum Integritätsbruch	REZ-R08	Management Misconduct in Ausübung der Leitungsfunktion → starke, generalisierte Zuschreibung, personelle Forderung	Rezeptionsregeln REZ
Regel zur ambigen Verantwortungslage	REZ-R10	über 40 % der Beiträge ohne eigene Rahmung → niedrige Konfidenz, sprunghafte Eskalation	Rezeptionsregeln REZ
Regel zur institutionellen Durchsetzung	REZ-R19	Normverstoss mit zuständiger Instanz → Verfahrens- und Prüfschritte der Behörden	Rezeptionsregeln REZ
Regel zum umsetzbaren Verzicht	REZ-R20	Verzicht nur, wo er umsetzbar ist; sonst Umleitung in Protest	Rezeptionsregeln REZ
Regel zum Partnerrückzug	REZ-R21	öffentliche moralische Zuschreibung → Geschäftspartner ziehen sich früher zurück	Rezeptionsregeln REZ
Ankerstufe	–	Mindeststärke der Verantwortungsübernahme, abgeleitet aus dem Krisentyp	Modul EVI – Strategieentwicklung
Regel zum Management Misconduct	STR-R33	Integritätsbruch → Entschuldigung und personelle Konsequenzen; tragend ist die personelle Konsequenz	Strategieregeln STR
Vorrangregel für Management Misconduct	STR-R72	setzt die Alarmstufe Rot unabhängig von der Matrix aus Zuschreibung und Fallhöhe	Strategieregeln STR
Ausschluss der Abwehr	STR-K1	bei starker oder nicht zugesagter Zuschreibung keine Strategie des Bestreitens oder der Schuldverschiebung	Strategieregeln STR

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Datengrundlage und Entstehung

Die Fallstudie verdichtet die Analyseberichte der vier KMK-Module ADAM (Kontext), SCHNUFFI (Recherche), FRAMI (Framing) und EVI (Strategie) sowie das Kalibrierungsblatt im Fallordner der Rückprobe Raiffeisen Schweiz 2018. Sie übernimmt deren Befunde ohne Neuanalyse; massgeblich sind die Kennzahlen nach der Nachprüfung vom 5. Oktober 2026, für die Ausdrücklichkeit der Wert nach dem Methodenlauf vom 22. November 2026 (KMK, 2026g). Die ausführlichen Berichte und das für MAXQDA und SPSS aufbereitete Datenmaterial können für Forschungsvorhaben sowie von betroffenen Organisationen angefordert werden bei othmar.baeriswyl@mediata.ch. Volltexte aus Mediendatenbanken sind aus lizenzrechtlichen Gründen davon ausgenommen; die Fallstudie gibt nur Zählungen und kurze Zitate mit Quelle wieder.

Erstellt mit Unterstützung von Claude (claude-opus-5-5, Anthropic) im Projekt «KMK-Fallstudienbericht», Projektanweisung vom 21.11.2026; Analysesystem KMK 2.0; Schreibstimme SV-S1 und Belegstandard SV-B1, je Version 1.0, Stand 14.08.2026, abgerufen am 21.11.2026.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne