



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Kommunikation in Russland tätiger ausländischer
Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine

verfasst von | submitted by

Jakob Christian Johannsen BA

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Forschungsstand	4
2.1	Krisenkommunikation.....	4
2.1.1	Forschungsfeld der Krisenkommunikation.....	7
2.1.2	Der Krisenbegriff	8
2.1.3	Krisenkommunikation und verwandte Bereiche	10
2.2	Krisenkommunikation während disruptiver Ereignisse.....	11
2.3	Reaktion von Unternehmen auf den Krieg in der Ukraine.....	14
3	Theoretische Grundlagen: Situational Crisis Communication Theory	20
3.1	Theoretische Einbettung des Kriegs in der Ukraine.....	22
3.2	Parakrisen.....	24
3.3	Der Krieg als doppelte Krise.....	25
3.4	Reaktionsstrategien bei Parakrisen.....	28
4	Forschungsfragen.....	31
5	Methodisches Vorgehen	33
5.1	Auswahl der Stichprobe	34
5.2	Erhebung und Beschreibung der Daten	39
5.3	Auswertungsmethode – Die qualitative Inhaltsanalyse.....	42
6	Kategorienbasierte Darstellung und Diskussion der Ergebnisse.....	45
6.1	Ergebnisse Kategorie 1: Strategie.....	46
6.1.1	K1.1 Refusal	46
6.1.2	K1.2 Refutation	50
6.1.3	K1.3 Recognition.....	52
6.1.4	K1.4 Revision.....	54
6.1.5	K1.5 Reform.....	55
6.1.6	K1.6 Reference to organizational values	57
6.1.7	Sekundäre Parakrisenreaktionsstrategien	58
6.1.8	K1.7 Disassociation.....	59
6.1.9	K1.8 Strategiewechsel.....	60
6.2	Ergebnisse Kategorie 2: Branche (Erste Unterforschungsfrage)	62
6.3	Ergebnisse Kategorie 3: Land (Zweite Unterforschungsfrage)	67
6.4	Ergebnisse Kategorie 4: LeaveRussia-Kategorisierung (Dritte Unterforschungsfrage).....	70
6.5	Ergebnisse Kategorie 5: Quantitative Erhebung.....	74
6.6	Ergebnisse Kategorie 6: Positionierung zum Krieg.....	76

6.7	Ergebnisse Kategorie 7: Hilfsmaßnahmen	80
6.8	Ergebnisse Kategorie 8: Geschäftsentscheidung	88
6.9	Ergebnisse Kategorie 9: Grund für Geschäftsentscheidung	94
6.10	Ergebnisse Kategorie 10: Besonderheiten der Kommunikation.....	102
7	Fazit.....	108
8	Limitationen der Arbeit	112
9	Ausblick und Ideen für weiterführende Forschung	114
	Literaturverzeichnis	116
	Anhang.....	129
	Abstract.....	191

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stakeholder einer Organisation.....	6
Abbildung 2: Arten von Krisen	9
Abbildung 3: Public, Political und Corporate Crisis Management.....	11
Abbildung 4: Operative Krisen und Parakrisen	24
Abbildung 5: Der Krieg als doppelte Krise	26
Abbildung 6: Reaktionsstrategien bei Parakrisen.....	28
Abbildung 7: Überarbeitete Reaktionsstrategien bei Parakrisen	29
Abbildung 8: Überarbeitete Typologie der Parakrisencluster.....	31
Abbildung 9: Regierungshilfen an die Ukraine	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Krisenreaktionsstrategien	22
Tabelle 2: Überarbeitete Liste der Krisen und Parakrisen	25
Tabelle 3: Bewertungsskala der LeaveRussia-Datenbank	36
Tabelle 4: Häufigkeit der Branchen	63
Tabelle 5: Häufigkeiten der LeaveRussia-Kategorien.....	70
Tabelle 6: Anzahl der Statements	75
Tabelle 7: Adidas und Nike im Vergleich	105

Abkürzungsverzeichnis

AB	AmerisourceBergen
AG	Aktiengesellschaft
AMD	Advanced Micro Devices
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
AT&T	American Telephone and Telegraph Company
AWB	Australian Wheat Board
AWS	Amazon Web Services
BASF	Badische Anilin- und Sodafabrik
BAT	British American Tobacco
BHRRRC	Business & Human Rights Resource Centre
BMW	Bayrische Motoren Werke
BSH	Bosch und Siemens Hausgeräte
CELI	Chief Executive Leadership Institute
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operating Officer
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CTO	Chief Technology Officer
DE	Deutschland
DNR	Volksrepublik Donezk (Donezkaja Narodnaja Respublika)
ESG	Environmental, Social and Governance
EU	Europäische Union
E-com	Electronic Commerce
FMCG	Fast Moving Consumer Goods

GE	General Electric
GEC	Group Executive Committee
G7	Gruppe der Sieben
HP	Hewlett-Packard Company
HSBC	Hongkong & Shanghai Banking Corporation
IBM	International Business Machines Corporation
IT	Information Technology
K	Kategorie
KFC	Kentucky Fried Chicken
KOFA	Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
KSE	Kyiv School of Economics
LNR	Volksrepublik Luhansk (Luganskaja Narodnaja Respublika)
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NBC	National Broadcasting Company
NGO	Non-Governmental Organisation
OSTC	On Screen Trading Connections
PMI	Philip Morris International
PR	Public Relations
PwC	PricewaterhouseCoopers
P&G	Procter & Gamble
QIA	Qualitative Inhaltsanalyse
Rewe	Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften
RT	Russia Today
SAP	Systemanalyse Programmentwicklung
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SCCT	Situational Crisis Communication Theory

SLB	Schlumberger Limited
SSRN	Social Science Research Network
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
UK	United Kingdom
UN	United Nations
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
UPS	United Parcel Service
US	United States
USA	United States of America
USAID	United States Agency for International Development

1 Einleitung

Am 24. Februar 2022 begann der russische Angriff auf das gesamte Staatsgebiet der Ukraine. Vorausgegangen waren bereits im Jahr 2014 die Annexion der Krim und die Kämpfe im Donbas (Kusber, 2022, S. 43). Grundsätzlich kann der russisch-ukrainische Krieg als „Teil einer vielschichtigen und verwobenen Konfliktstruktur“ (Mayer, 2022a, S. 19) verstanden werden. Dabei markiert die groß angelegte Invasion der Ukraine eine neue Eskalationsstufe des seit Jahren schwelenden Konflikts und wird als Zeitenwende angesehen (Werkner et al., 2022, S. 9). Auf internationaler Ebene verurteilten zahlreiche Staaten die russische Aggression. So wurde am 2. März 2022 eine Resolution der Generalversammlung der Vereinten Nationen mit einer Mehrheit von 77,9 % der Stimmen verabschiedet. Darin wird der russische Einmarsch auf das Schärfste missbilligt und der sofortige Rückzug aller russischen Streitkräfte gefordert (Vereinte Nationen, 2022a, 2022b).

Als Reaktion auf den Angriffskrieg verhängten viele, überwiegend westliche Staaten umfangreiche Sanktionen gegen Russland (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 16). Zudem erhält die Ukraine vor allem von NATO-Staaten und der Europäischen Union (EU) militärische, finanzielle und humanitäre Unterstützung (Trebesch et al., 2023). Ziel der verhängten Sanktionen ist es, die russische Wirtschaft so stark zu beeinträchtigen, dass die Kampfhandlungen gegen die Ukraine eingestellt werden (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 16–17). Die EU hat in 13 Maßnahmenpaketen umfangreiche Sanktionen gegen Russland verhängt. Diese beinhalten individuelle Sanktionen gegen Einzelpersonen sowie Wirtschaftssanktionen und Visamaßnahmen. Die verhängten Wirtschaftssanktionen führen jedoch auch zu Einschränkungen der Geschäftstätigkeit europäischer Unternehmen, die in Russland tätig sind (z. B. im Energie-, Technologie- oder Verteidigungssektor) (Europäischer Rat, 2024). Die meisten Unternehmen, deren Aktivitäten nicht von den Sanktionen betroffen sind, können jedoch weiterhin Geschäfte in Russland tätigen. Dies gilt auch für Unternehmen aus Nicht-EU-Ländern (z. B. den USA und Großbritannien), die ebenfalls Sanktionen gegen Russland verhängt haben (Balyuk & Fedyk, 2023, S. 1). Laut der *LeaveRussia-Datenbank*, in der die Geschäftsentscheidungen von Unternehmen als Reaktion auf die russische Invasion erfasst und bewertet werden, haben sich dennoch 1.555 Unternehmen vom russischen Markt zurückgezogen (Vinnykov et al., 2024). 543 Unternehmen reduzierten ihre Geschäftstätigkeit oder Investitionen, während 1.624 Unternehmen nicht auf den Krieg reagierten und weiterhin in Russland tätig sind. Die insgesamt 3.722 in der Datenbank vertretenen Unternehmen stellen jedoch nur einen Teil der in Russland tätigen ausländischen Unternehmen dar (Vinnykov et al., 2024). Dennoch ist ein massiver kriegsbedingter Rückzug von Unternehmen aus Russland zu beobachten, den Hart et al. (2022) als

private sanctions beschreiben (S. 2). Dieses Ausmaß an privaten Sanktionen galt bis zur russischen Invasion als seltenes Phänomen (Hart et al., 2022, S. 36).

Seit Beginn des Kriegs stehen ausländische Unternehmen nun vor der Entscheidung, ob sie sich vom russischen Markt zurückziehen oder nicht. Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht ist dabei von besonderem Interesse, wie die betroffenen Unternehmen über den Krieg in der Ukraine und ihre Entscheidung zum eigenen Russlandgeschäft kommunizieren. Die Analyse dieser externen Unternehmenskommunikation anhand von öffentlich zugänglichen Statements ist Gegenstand der vorliegenden Masterarbeit. Ziel ist es zu untersuchen, wie in Russland tätige ausländische Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine kommunizieren.

Die Relevanz dieser Fragestellung ergibt sich unter anderem aus dem gesellschaftlichen und medialen Druck, der auf die in Russland verbleibenden Unternehmen ausgeübt wird (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 22). Insbesondere in den ersten Monaten nach Kriegsbeginn wurden vor allem große westliche Unternehmen dazu aufgefordert, „das Richtige zu tun“ und ihre Geschäftstätigkeit in Russland einzustellen (French et al., 2023, S. 1). Diese Kritik wird nicht nur von den eigenen Mitarbeitenden und Kund:innen an die Unternehmen herangetragen, sondern manifestierte sich in einigen Fällen auch in Boykottkampagnen, die überwiegend auf Twitter stattfanden (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 23–24; French et al., 2023, S. 1). Der Druck auf die Unternehmen wurde insbesondere durch die Veröffentlichung der *Yale-Liste* verstärkt, die ab Anfang März 2022 eine breite Medienberichterstattung nach sich zog (Sonnenfeld et al., 2022a, S. 2). In dieser Liste der *Yale School of Management* werden ebenfalls die Geschäftsentscheidungen ausländischer in Russland tätiger Unternehmen aufgelistet und bewertet (Sonnenfeld et al., 2024). Ziel ist es, durch die Sensibilisierung der Öffentlichkeit die Führungskräfte der Unternehmen davon zu überzeugen, Russland zu verlassen (Knorre et al., 2023, S. 1). Darüber hinaus war die Yale-Liste der Anstoß für die Entstehung ähnlicher Projekte wie der bereits erwähnten LeaveRussia-Datenbank (Vinnykov et al., 2024). Es ist jedoch anzumerken, dass der Druck auf die Unternehmen von Seiten der Stakeholder zu Beginn des Kriegs im Frühjahr 2022 recht hoch war, inzwischen aber deutlich nachgelassen hat.

Vor dem Hintergrund dieser medialen und gesellschaftlichen Aufmerksamkeit in der Zeit nach der Invasion sehen sich die betroffenen Unternehmen gezwungen, Stellung zum Krieg und zu ihrem Russlandgeschäft zu beziehen (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 16). Die Kommunikation derartiger Managemententscheidungen fällt aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive in den Bereich der Krisenkommunikation von Unternehmen (Schwarz, 2021, S. 4). Der Krieg in der Ukraine stellt für in Russland tätige ausländische Unternehmen jedoch eine ungewöhnliche Form der Krise dar, die in diesem Zusammenhang und in diesem Ausmaß noch nicht untersucht wurde. Tausende von Unternehmen sind durch den Krieg gleichzeitig mit einer

„Krise“ konfrontiert, für die sie nicht verantwortlich sind. Zudem sind sie selbst Opfer der Krise, da diese reale Auswirkungen auf ihre betrieblichen Abläufe hat. Die Fortführung des Russlandgeschäfts oder das Ignorieren der Krise kann außerdem dazu führen, dass die Unternehmen Vorwürfen von Stakeholdern ausgesetzt sind, die einen Rückzug aus Russland fordern. Für viele Unternehmen endet dieser Aspekt der Krise jedoch nach einer „Kommunikationsaktivität“, in der sie ihren Rückzug aus Russland oder die Einschränkung ihrer dortigen Geschäftstätigkeit ankündigen. Unternehmen, die ihr Russlandgeschäft fortsetzen, stehen hingegen weiterhin am Pranger und müssen sich rechtfertigen. Diese Unternehmen sehen sich daher mit einer Art doppelten Krise konfrontiert. Dies ist ein Phänomen, das bereits von Grebe (2013) beobachtet wurde. Die theoretische Einbettung dieser Überlegungen in die *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) von Coombs (2007) erfolgt in Kapitel 3.

Die Reaktion der Unternehmen auf den Krieg wurde in wissenschaftlichen Studien fast ausschließlich im Hinblick auf die ökonomischen Auswirkungen untersucht. So stellen Balyuk und Fedyk (2023) fest, dass ein Rückzug aus Russland überwiegend positive wirtschaftliche Folgen für die Unternehmen hat. French et al. (2023) hingegen beobachten gegenteilige Effekte. Diese beiden Studien stehen exemplarisch für den aktuellen Forschungsstand zu den ökonomischen Auswirkungen eines Rückzugs von Unternehmen aus Russland. Die kommunikative Reaktion von in Russland tätigen ausländischen Unternehmen auf den Krieg in der Ukraine wurde hingegen kaum untersucht. Gurkov und Dahms (2023) analysieren die Kommunikation multinationaler Unternehmen in Russland kurz nach der Invasion. Sie zeigen, dass insbesondere ukrainische Unternehmen neue Kommunikationsstrategien anwenden (S. 7). Auch Pajuste und Toniolo (2022) gehen vereinzelt auf die Unternehmenskommunikation während des Kriegs ein, ohne diese jedoch qualitativ zu untersuchen. Es fehlt weiterhin an Studien, die das Kommunikationsverhalten von Unternehmen zum Krieg in der Ukraine über einen längeren Zeitraum beleuchten und auch mit den tatsächlichen Entscheidungen zum Russlandgeschäft in Beziehung setzen. Hier knüpft diese Masterarbeit an. Zudem kann die Analyse der Unternehmenskommunikation in diesem besonderen Kontext einen Beitrag für die Praxis leisten. Diese Arbeit soll auch dazu dienen, mögliche Kommunikationsstrategien aufzuzeigen, die Unternehmen anwenden können, wenn sie sich aufgrund einer Krise aus einem Land zurückziehen müssen. Vor dem Hintergrund eines drohenden Konflikts zwischen China und Taiwan scheint eine vergleichbare Situation nicht ausgeschlossen (Parella, 2023, S. 1988). Darüber hinaus kann diese Arbeit zur Entwicklung einer kontextspezifischen Krisenkommunikation im Zusammenhang mit Kriegen beitragen (Löffelholz, 2004). Außerdem wurden bisher nur wenige Studien zu transnationalen Krisen durchgeführt (Schwarz, 2021, S. 15). Die Relevanz der gewählten Fragestellung lässt sich auch mit der anhaltenden Aktualität des Themas begründen. Der russisch-ukrainische Krieg ist eine Krise, die die Gesellschaft, die Politik und auch die Privatwirtschaft weiterhin beschäftigt und vor neue Herausforderungen stellt.

Im folgenden Kapitel 2 wird zunächst der aktuelle Forschungsstand anhand der Fachliteratur beleuchtet. In einem ersten Schritt werden das Forschungsfeld der Krisenkommunikation beschrieben und grundlegende Begriffe definiert. Es folgen zwei Unterkapitel zur Krisenkommunikation bei disruptiven Ereignissen und zur Reaktion von Unternehmen auf den Krieg in der Ukraine. Anschließend werden in Kapitel 3 die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit auf Basis der SCCT von Coombs (2007) dargestellt. Dabei wird diskutiert, inwiefern der Krieg in der Ukraine eine (doppelte) Krise für in Russland tätige ausländische Unternehmen darstellt. Zudem wird das Konzept der Parakrisen und der dazugehörigen Reaktionsstrategien erläutert. Aufbauend auf der theoretischen Fundierung werden in Kapitel 4 die Forschungsfragen vorgestellt. Anschließend wird in Kapitel 5 die Methodenwahl der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) begründet. Des Weiteren werden die Auswahl der Stichprobe, die Erhebung und Beschreibung der Daten sowie der Auswertungsprozess beschrieben. Im Anschluss erfolgt in Kapitel 6 die kategorienbasierte Darstellung und Diskussion der Ergebnisse. In Kapitel 7 werden abschließend die zentralen Erkenntnisse aus dem Ergebnisteil in einem Fazit zusammengefasst. Zudem werden in Kapitel 8 die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt und in Kapitel 9 ein Ausblick auf weiterführende Forschung gegeben.

2 Forschungsstand

Im Folgenden wird der Stand der Forschung auf drei Ebenen mit zunehmender Spezifizierung dargestellt. Zunächst werden Krisenkommunikation und das damit verbundene Forschungsfeld beschrieben, im Anschluss daran der Krisenbegriff und angrenzende Forschungsbereiche diskutiert. Darauf folgt eine Darstellung der Krisenkommunikation bei disruptiven Ereignissen. Abschließend wird die aktuelle Literatur zur Reaktion von in Russland tätigen ausländischen Unternehmen auf den Krieg in der Ukraine beleuchtet.

2.1 Krisenkommunikation

Das Forschungsfeld der Krisenkommunikation ist aus institutioneller Perspektive mit der Management- und Organisationsforschung verknüpft. Die Krisenkommunikation ist somit als Teil des Krisenmanagements einer Organisation zu verstehen (Schwarz, 2021, S. 4). In der einschlägigen Fachliteratur werden die beiden Begriffe häufig nebeneinander verwendet und als Krisenmanagement und -kommunikation beschrieben. Frandsen und Johansen (2020d) sprechen kritisch von „one large monolithic field of study“ (S. 61). Nach Coombs (2022) kann **Krisenmanagement** definiert werden als

a set of factors designed to combat crises, to lessen the actual damage inflicted, and to facilitate resilience. Put another way, it seeks to prevent or lessen the negative outcomes of a crisis and thereby protect the organization, stakeholders, and industry from harm while facilitating a positive response to the situation. (Coombs, 2022, S. 8)

Die kommunikative Reaktion einer Organisation im Krisenkontext wird dann als (strategische) **Krisenkommunikation** bezeichnet und beschrieben als

Kommunikationsmanagement von Organisationen zur proaktiven Prävention und Früherkennung von Krisen, Vorbereitung auf Krisen, akuten kommunikativen Bewältigung von Krisen und kommunikativen Nachsorge. Wichtige Funktionen sind die Minimierung von Reputationsverlust, die Maximierung von Handlungsspielraum unter Krisenbedingungen und der Schutz von Anspruchsgruppen. (Schwarz, 2021, S. 4)

Neben dieser institutionellen Ebene lassen sich auch technisch-instrumentelle und symbolisch-relationale Faktoren der Krisenkommunikation identifizieren. Aus technisch-instrumenteller Perspektive wird der Einsatz von Instrumenten in den einzelnen Phasen des Krisenmanagements untersucht. Symbolisch-relationale Faktoren beziehen sich hingegen auf die Identifikation und Wirkung rhetorischer Kommunikationsstrategien und den Kommunikationsprozess mit spezifischen Stakeholdern (Schwarz, 2021, S. 7–10).

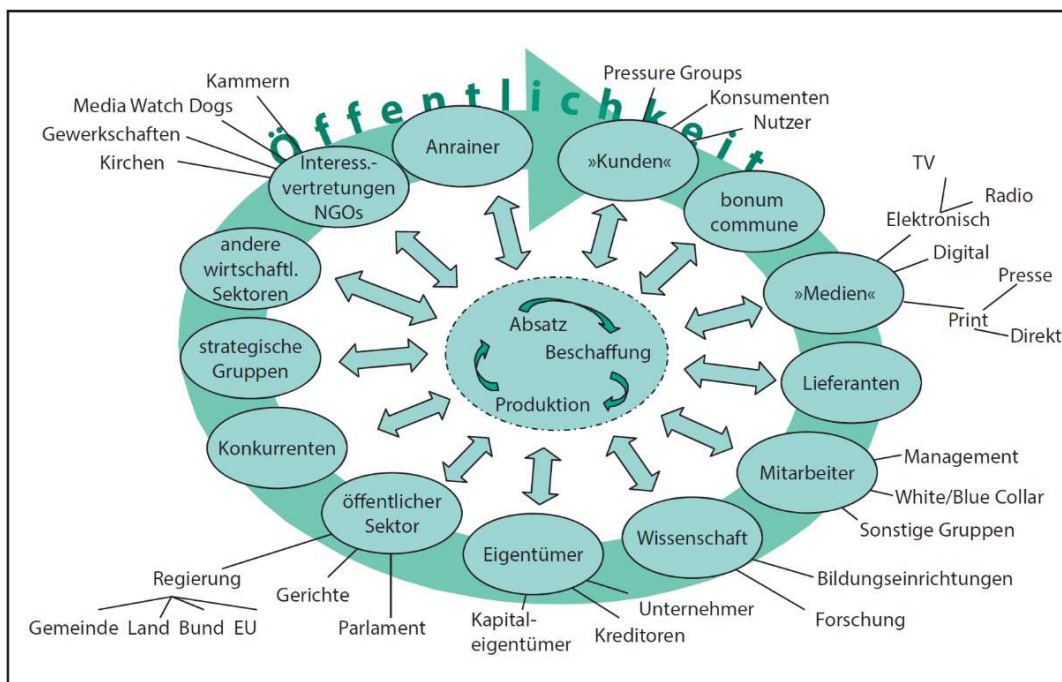
Insbesondere die **Stakeholder** spielen eine zentrale Rolle bei der Krisenkommunikation. Ihre Wahrnehmungen tragen dazu bei, ob ein Ereignis als Krise definiert wird oder nicht (Schwarz, 2021, S. 10). Wenn die Stakeholder glauben, dass sich eine Organisation in einer Krise befindet, liegt eine Krise vor. Sie werden dann auf die Organisation so reagieren, als befände sie sich in einer Krise (Coombs, 2022, S. 4). Für eine breite Begriffsdefinition zieht Coombs (2022) die beiden Autor:innen Freeman (1984) und Bryson (2004) heran und beschreibt Stakeholder als „a person or group that is affected by or can affect an organization“ (Coombs, 2022, S. 4). Sie können auch als Bezugsgruppen oder Anspruchsgruppen verstanden werden. Es handelt sich dabei um Gruppen aus dem Umfeld der Organisation, die „ihre Interessen ... artikulieren, organisieren, an die betreffende Organisation als Ansprüche herantragen und vertreten“ (Szyzka, 2015, S. 1153). Eine klassische Definition findet sich bei Freeman und Evan (1993): „Stakeholders are those groups who have a stake in or claim on the firm. Specifically we include suppliers, customers, employees, stockholders, and the local community, as well as management in its role as agent for these groups“ (S. 255).

Es lässt sich eine Unterscheidung in primäre Stakeholder (Kund:innen, Lieferant:innen, Banken, Mitarbeitende und Aktionär:innen) und sekundäre Stakeholder (Regierungen, Umweltorganisationen, Wirtschaftsverbände, Medien und die Öffentlichkeit) vornehmen (Kiefer & Steininger, 2014, S. 125). „Primäre Stakeholder sind dabei über marktliche Prozesse mit der Unternehmung verbunden, sekundäre Stakeholder sind Gruppen, die über

nichtmarktliche Prozesse mit der Unternehmung verbunden sind“ (Karmasin, 2015, S. 342). Zudem kann zwischen internen Stakeholdern (z. B. Mitarbeitende und Management) und externen Stakeholdern (z. B. Kund:innen, Medien und Regierungen) unterschieden werden (Karmasin, 2015, S. 342).

Abbildung 1 zeigt eine Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder einer Organisation. Nach Karmasin (2022) ist die Organisation „als Plattform für die Aushandlung der Interessen von Anspruchsgruppen“ (S. 8) zu verstehen. Die Kommunikation mit diesen steht dabei im Mittelpunkt. Die Abbildung verdeutlicht außerdem, dass die Organisation ihre Öffentlichkeit durch Interaktion und Dialog mit den Stakeholdern herstellt. Daher wird die „Organisationskommunikation ... als Umgang mit der durch die Organisation selbst erzeugten Öffentlichkeit verstanden“ (Karmasin, 2022, S. 8). Es ist anzumerken, dass Unternehmen in dieser Masterarbeit als Organisationen aufgefasst werden. Sie können als Organisationstyp beschrieben und somit dem Organisationsbegriff zugeordnet werden (Kette, 2023, S. 7).

Abbildung 1: Stakeholder einer Organisation



Anmerkung. Übernommen aus „PR im Stakeholder-Ansatz“ von M. Karmasin, in R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 347), 2015, Springer Fachmedien.

Auf institutioneller Ebene ist die Krisenkommunikation nicht nur Teil der Management- und Organisationsforschung, sondern auch ein an Bedeutung gewinnendes Themenfeld der kommunikationswissenschaftlichen Forschung im Bereich der Public Relations (PR) (Jarren & Röttger, 2015, S. 38). In diesem Zusammenhang lässt sich auch von Krisen-PR sprechen, die die Öffentlichkeitsarbeit in Krisensituationen beschreibt. Unterschieden werden kann eine „externe Krisen-PR, d. h. eine an externe Anspruchsgruppen gerichtete Krisenkommunikation, sowie interne Krisen-PR, d. h. eine Kommunikation an interne Anspruchsgruppen“ (Auer, 2018,

S. 365). Das Ziel dieser Arbeit ist es, die externe Unternehmenskommunikation während des Kriegs in der Ukraine zu untersuchen, die sich an die externen Stakeholder der Unternehmen richtet.

2.1.1 Forschungsfeld der Krisenkommunikation

Seit den 1980er-Jahren hat sich das Feld der Krisenkommunikationsforschung zunächst als organisatorische Praxis und dann als akademische Disziplin institutionalisiert (Frandsen & Johansen, 2020c, S. 20). Dabei ist seit Mitte der 1990er-Jahre ein substanzieller Bedeutungszuwachs unter anderem durch die Veröffentlichung wissenschaftlicher Fachzeitschriften in diesem nach wie vor dynamischen Feld zu beobachten (Schwarz, 2021, S. 2). Darüber hinaus sind in den letzten Jahren eine Reihe von akademischen Handbüchern zu Krisenmanagement und -kommunikation erschienen. Diese haben dazu beigetragen, das Feld zu definieren und abzugrenzen sowie den Kern und die Struktur der Krisenkommunikation systematisch darzustellen (Frandsen & Johansen, 2020c, S. 39). Insbesondere *The Handbook of Crisis Communication* (2010) von W. Timothy Coombs und Sherry J. Holladay, das sich ausschließlich der Krisenkommunikation widmet, gilt als Meilenstein (Frandsen & Johansen, 2020b, S. 9–11). Ziel des Handbuchs ist es, die Praxis der Krisenkommunikation zu verbessern und ihre Entwicklung von einer kleinen Teildisziplin der PR und Unternehmenskommunikation zu einem bedeutenden Forschungsgebiet zu fördern (Coombs & Holladay, 2010, S. 726). Aber auch andere Handbücher haben wesentlich zur Weiterentwicklung der Krisenkommunikationsforschung beigetragen (z. B. Pearson et al., 2007; Heath & O'Hair, 2008; DuBrin, 2013; Schwarz et al., 2016; Gephart et al., 2019; Frandsen & Johansen, 2020a).

Erste Arbeiten zum Thema Krisenmanagement und -kommunikation entstanden bereits in einer Pionierphase in den 1960er und 1970er Jahren mit Hermann (1963), Janis (1972) und Turner (1976) (Frandsen & Johansen, 2020c, S. 41). Frandsen und Johansen (2020c) verorten die Wurzeln des organisatorischen Krisenmanagements und der Krisenkommunikation als akademische Disziplin in den USA in den 1980er Jahren (S. 42). In dieser Zeit hat auch die Apologia Theorie ihren Ursprung, die spätere Krisenkommunikationstheorien inspiriert hat. Nach Ryan (1982) ist darunter ein rhetorisches Redeset aus Anklagerede (Kategoria) und Verteidigungsrede (Apologia) zu verstehen (S. 258).

Die ersten Theorien der aufkommenden Krisenkommunikationsforschung entstanden in den 1990er Jahren. Dabei spielten die Konzepte Image, Reputation und/oder soziale Legitimität eine zentrale Rolle (Frandsen & Johansen, 2020c, S. 45). Aus diesem Zeitraum stammen auch zwei Theorien, die bis heute für das Feld von großer Bedeutung sind: Die *Image Restoration Theory* von William L. Benoit (1995) (später *Image Repair Theory*) und die *Situational Crisis*

Communication Theory von W. Timothy Coombs (1995). Diese beiden Theorien stellen die dominierenden Strömungen in der Krisenkommunikationsforschung dar und werden bei den meisten Studien zu Krisenmanagement und -kommunikation herangezogen (Avery et al., 2010, S. 190; Schwarz, 2021, S. 15). Die Image Restoration Theory beschreibt verbale Verteidigungsstrategien, mit denen das eigene Image nach einer Reputationsschädigung wiederhergestellt werden kann. Diese Strategien können von Personen oder Organisationen in Krisensituationen angewendet werden (Benoit, 1995). Auch die SCCT befasst sich mit der Krisenreaktion in Form von Strategien in Abhängigkeit von verschiedenen Krisentypen (Coombs, 1995). Die SCCT wird in Kapitel 3 ausführlich besprochen, da sie die theoretische Grundlage dieser Arbeit darstellt.

Seit der Jahrtausendwende beginnt sich die Disziplin durch das Aufkommen neuer, komplexer Theorien zu konsolidieren. Zudem fand eine Entwicklung von einer rein reaktiven zu einer proaktiven Krisenkommunikation statt, die auch die Phase vor einer potenziellen Krise berücksichtigt. Die Bedeutung von Emotionen und sozialen Medien hält ebenfalls Einzug in die Krisenkommunikationsforschung (Frandsen & Johansen, 2020c, S. 47–48). Trotz dieser Entwicklungen bleibt die Frage nach dem Stand der modernen Krisenkommunikation als akademische Disziplin umstritten. Ein Grund dafür ist auch die dem Forschungsfeld inhärente definitorische Unschärfe zentraler Begriffe (Roux-Dufort, 2016, S. 24–25).

2.1.2 Der Krisenbegriff

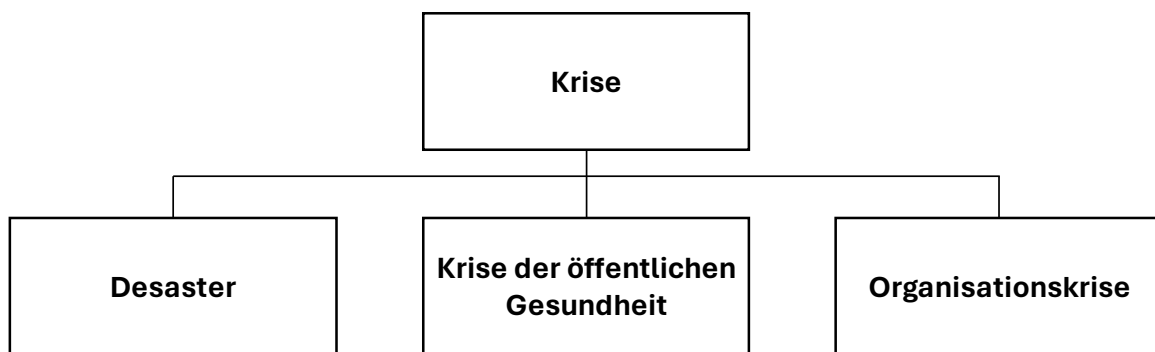
Die mangelnde Klarheit bei der Definition grundlegender Begriffe zeigt sich insbesondere beim Begriff der **Organisationskrise**. Für diesen gibt es keine einheitliche und allgemein akzeptierte Definition. Dennoch lassen sich Ähnlichkeiten zwischen den verschiedenen Ansätzen feststellen (Coombs, 2010a, S. 18). Eine häufig verwendete Definition stammt von Hermann (1963): „An organizational crisis (1) threatens high-priority values of the organization, (2) presents a restricted amount of time in which a response can be made, and (3) is unexpected or unanticipated by the organization“ (S. 64). Auch Krystek (1987) betont die zeitliche Begrenzung von Krisen und geht auf die möglichen Folgen für eine Organisation ein. Für ihn sind Organisationskrisen „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen“ (Krystek, 1987, S. 6). Eine umfassendere Definition liefert demgegenüber Schwarz (2021), der den Begriff der Organisationskrise um die Zuschreibung des Krisencharakters erweitert (S. 3). Ausgehend von einer Analyse verschiedener Definitionen von Organisationskrisen arbeitet Schwarz (2021) folgende Merkmale heraus:

Der Begriff Krise ist ein soziales und beobachterabhängiges Konstrukt, das alle Ebenen von Gesellschaft bzw. soziale Entitäten betreffen kann. Folgende ‚Kerneigenschaften‘ wurden identifiziert: Krisen treten eher unerwartet ein; sie werden als Bedrohung von zentralen Werten bzw. Erwartungen des betroffenen Systems bzw. individueller Akteure wahrgenommen; sie erzeugen Handlungs- und Entscheidungsdruck; sie werden aufgrund von antizipierten und subjektiv unerwünschten Folgen als negativ beurteilt. (Schwarz, 2021, S. 3)

Coombs (2022) geht dagegen stärker auf die Rolle der Stakeholder und deren Erwartungen ein. Er beschreibt Organisationskrisen als „the perceived violation of salient stakeholder expectations that can create negative outcomes for stakeholders and/or the organization“ (S. 4). Die Diskussion um den Krisenbegriff wird in Kapitel 3 erneut aufgegriffen und im Zusammenhang mit Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine thematisiert.

Organisationskrisen stellen jedoch nur eine Art von Krisen dar. Coombs (2022) unterteilt Krisen in Disaster, Krisen der öffentlichen Gesundheit und Organisationskrisen, wie in Abbildung 2 veranschaulicht (S. 3–5).

Abbildung 2: Arten von Krisen



Anmerkung. In Anlehnung an *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (S. 3), von W. T. Coombs, 2022, Sage Publications.

Desaster sind plötzlich auftretende Ereignisse, die die Routinen von Systemen ernsthaft stören, neue Handlungsweisen erfordern und eine Bedrohung für gesellschaftliche Werte und Ziele darstellen (Quarantelli, 2005). Sie sind von großer Tragweite und erfordern die Reaktion mehrerer staatlicher Stellen. Zudem können Desaster auch zu Organisationskrisen führen (Coombs, 2022, S. 3).

Eine **Krise der öffentlichen Gesundheit** (engl. *Public Health Crisis*) beschreibt eine Bedrohung der öffentlichen Gesundheit, die sich über mehrere geografischen Regionen erstreckt. Beispiele hierfür sind die COVID-19-Pandemie, aber auch SARS oder Ebola (Coombs, 2022, S. 4).

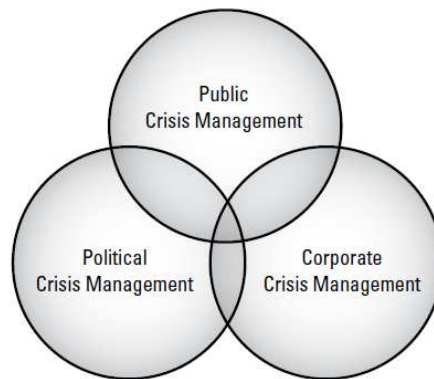
Neben dieser Unterteilung in drei Krisenarten nach Coombs (2022) existieren zahlreiche weitere Typologisierungen von Krisen, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann. Zu nennen sind die Typologisierungen von Lerbinger (1997), Seeger et al. (2003) und auch von Coombs & Holladay (2010) selbst (Sellnow & Seeger, 2013, S. 5–6). Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Krisen nach „ihren Objekten (Individuen, Unternehmen, Gesellschaften usw.), ihren Ursachen (Naturereignisse, Fehlverhalten, Zufälle usw.) und Manifestationen (Beziehung, Gesundheit, Wirtschaft usw.)“ (Kepplinger, 2015, S. 995) unterschieden werden können.

2.1.3 Krisenkommunikation und verwandte Bereiche

Wie bereits erwähnt, gibt es enge Verbindungen zwischen der Krisenkommunikation und damit verwandten Bereichen. Die Krisenkommunikation kann einerseits in den größeren Rahmen von PR und Unternehmenskommunikation eingeordnet werden. Andererseits gibt es Überschneidungen von Konzeptionen und Anwendungen der Krisenkommunikation mit anderen Forschungsbereichen (Coombs, 2010b, S. 54). Dazu gehören unter anderem die Konflikt- und Risikokommunikation (Schwarz, 2021; Kepplinger, 2015) sowie das *Issues Management*, das *Reputation Management*, das *Business Continuity Management* und die Katastrophenkommunikation (Coombs, 2010b; Frandsen & Johansen, 2020a). Aus Platzgründen können die einzelnen Forschungsbereiche nicht näher erläutert werden. Sie sind jedoch der Vollständigkeit halber aufgeführt.

Darüber hinaus fordern Frandsen und Johansen (2020d) eine Neugestaltung des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation. Sie schlagen ein Modell mit drei miteinander verknüpften Teilbereichen vor: *Public Crisis Management*, *Political Crisis Management* und *Corporate Crisis Management* (Frandsen & Johansen, 2020d, S. 59). Dies soll dazu beitragen, die Fragmentierung zu verringern und die Integration des multidisziplinären Fachs zu erhöhen. Jeder der Teilbereiche repräsentiert eine Gruppe von Akteuren, die krisenbezogene Aufgaben für bestimmte gesellschaftliche Bereiche in einem interinstitutionellen System lösen (Frandsen & Johansen, 2020d, S. 61). Die Teilbereiche verhalten sich zueinander wie in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Public, Political und Corporate Crisis Management



Anmerkung. Übernommen aus „Reframing the field: Public crisis management, political crisis management, and corporate crisis management“ von F. Frandsen & W. Johansen, in F. Frandsen & W. Johansen (Hrsg.), *Crisis Communication* (S. 61), 2020, De Gruyter Mouton.

2.2 Krisenkommunikation während disruptiver Ereignisse

In diesem Abschnitt wird der Forschungsstand zur Krisenkommunikation von Organisationen während disruptiver Ereignisse beleuchtet. Dazu zählen unter anderem Naturkatastrophen, die COVID-19-Pandemie, Terroranschläge sowie bewaffnete Konflikte und Kriege zwischen Staaten (Gurkov & Dahms, 2023, S. 2). Petretto (2022) verwendet in diesem Zusammenhang stattdessen die Beschreibung „Risiken höherer Gewalt“ (S. 79). Die Wahl dieses recht weit gefassten Begriffs resultiert aus dem Mangel an Literatur, die sich mit Krisenkommunikation von Organisationen während Kriegen beschäftigt. Einige wenige Studien behandeln die Kommunikation ausländischer Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine. Diese werden im folgenden Kapitel 2.3 vorgestellt.

Grundsätzlich lässt sich der internationale Forschungsstand zur Krisenkommunikation „als unsystematisch und fragmentiert, aber in Umfang und Komplexität als beachtlich charakterisieren“ (Schwarz, 2021, S. 4). Die Forschung liefert im Bereich der Krisenkommunikation von Organisationen im Zusammenhang mit Terrorismus aufschlussreiche Erkenntnisse für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand. Bei den meisten Publikationen handelt es sich dabei um Fallstudien.

Terrorismus wird in der Regel nicht als einmaliges, punktuellere Ereignis betrachtet, sondern als fortlaufender Prozess beschrieben. Dies hat auch Auswirkungen auf die Krisenkommunikation von Organisationen (Hargie & Irving, 2016, S. 87–88). Diese lässt sich nach Coombs (2022) in drei Phasen unterteilen: die Vorkrisenphase der Krisenprävention und -vorbereitung, das eigentliche Krisenereignis und die damit zusammenhängende Krisenreaktion sowie die

Nachkrisenphase (S. 11–12). Es zeigt sich, dass insbesondere die Vorkrisenphase im Hinblick auf Terrorismus von großer Bedeutung ist. So haben beispielsweise Unternehmen, die bereits im Vorfeld über entsprechende Krisenpläne verfügten, die Terroranschläge auf das World Trade Center in New York am 11. September 2001 am besten bewältigt (Argenti, 2002, S. 108–109). Eine zentrale Rolle bei Terroranschlägen spielt außerdem die Kommunikation mit relevanten Stakeholdern wie Behörden, Medien, Angehörigen oder der Öffentlichkeit (Hargie & Irving, 2016, S. 88). Darüber hinaus lässt sich beobachten, dass multinationale Unternehmen bei Terroranschlägen im Gastland häufig Verhaltensweisen anderer Unternehmen imitieren. Das bedeutet, dass aus dem Verhalten anderer Unternehmen bei Terroranschlägen relevante Informationen zur Bestimmung der eigenen Unternehmensreaktion gewonnen werden können (Liu & Li, 2020, S. 1344).

Allerdings lassen sich diese Erkenntnisse nur bedingt verallgemeinern, da Terrorismus nicht die gleichen geopolitischen Auswirkungen wie ein militärischer Konflikt oder ein Krieg zwischen souveränen Staaten hat (Gurkov & Dahms, 2023, S. 4). Sie bieten dennoch einen ersten Einblick in die Krisenkommunikation von Organisationen bei gewaltsamen disruptiven Ereignissen. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass die Frage, wie Unternehmen während Kriegen mit ihren Stakeholdern kommunizieren, eine Forschungslücke darstellt, die bisher nur unzureichend untersucht wurde.

Nach den Terroranschlägen am 11. September und dem darauf folgenden Irakkrieg ab 2003 hat die Forschung zu strategischer Kommunikation, PR und Propaganda in bewaffneten Konflikten und Kriegen wieder an Bedeutung gewonnen (Hiebert, 2003; Snow & Taylor, 2006). Dabei liegt der Schwerpunkt der Forschung auf der medialen Kriegsberichterstattung sowie der Regierungskommunikation und dem politischen Krisenmanagement (Schleicher, 2016, S. 76; Schwarz, 2021, S. 3). Während die Kommunikation von Unternehmen in Kriegen in der Forschung kaum Beachtung findet, wird die Kommunikation von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) in der Literatur stärker thematisiert. Diese sind laut Fröhlich und Jungblut (2018) bedeutende Akteure in konfliktbezogenen Diskursen und spielen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung der medialen Konfliktkommunikation (S. 86). Allerdings zeigen sich Defizite in der Faktizität der Kommunikation, da fast die Hälfte der untersuchten Texte keine Quellenangaben enthält. Dies birgt die Gefahr, dass die Kommunikation von NGOs nicht auf Fakten, sondern auf Behauptungen beruht (Fröhlich & Jungblut, 2018, S. 97–98). Auch Meyer et al. (2018) weisen auf den wachsenden Einfluss von NGOs auf die Medienberichterstattung im Zuge des Syrienkonflikts (2011–2014) hin. Die damit einhergehende Abhängigkeit der Medien von NGOs bei der Konfliktberichterstattung ist jedoch nicht unproblematisch, da sich Fragen hinsichtlich der Objektivität der bereitgestellten Informationen stellen (Meyer et al., 2018, S. 164–165).

Ein weiterer Aspekt lässt sich aus der Studie von Falkheimer (2014) ableiten. Darin wird die Krisenkommunikation der Polizei und die Medienberichterstattung nach einem Terroranschlag in Norwegen im Jahr 2011 untersucht. Ein Ergebnis dieser Fallstudie ist, dass die zunehmende Bedrohung durch den Terrorismus und die damit einhergehende gestiegene Bedeutung des Themas die Entwicklung einer terrorismusspezifischen Krisenkommunikationsstrategie erfordert (Falkheimer, 2014, S. 60). Eine ähnliche Forderung wurde bereits vor 20 Jahren von Löffelholz (2004) in Bezug auf Kriege erhoben. Er verweist auf das Forschungsfeld der Krisen- und Kriegskommunikation, das im Zuge des Irakkriegs und einer sich verändernden internationalen Sicherheitspolitik an Relevanz gewonnen hat (Löffelholz, 2004, S. 13–14). Die Notwendigkeit eines kontextspezifischen Krisenkommunikationsansatzes wurde in jüngerer Zeit auch von Liu-Lastres (2022) und Coombs und Tachkova (2023) betont.

Parallelen zur Situation der Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine lassen sich bei Barbe und Pennington-Gray (2018) feststellen. Sie analysieren die Krisenkommunikationsstrategien von Hotels auf Twitter in Folge mehrerer Krisen. Dabei handelt es sich um drei unterschiedliche Vorfälle im Sommer 2016 in Orlando: einen Amoklauf in einem Nachtclub, einen Alligatorenangriff auf dem Disney-Gelände und die wachsende Besorgnis über das Zika-Virus (Barbe & Pennington-Gray, 2018, S. 259). Die Hotels waren nicht für den Ausbruch der Krisen verantwortlich, tragen aber dennoch eine Verantwortung für die Sicherheit ihrer Gäste (Barbe & Pennington-Gray, 2018, S. 262). In diesem Zusammenhang lassen sich Parallelen zu den in Russland tätigen ausländischen Unternehmen ziehen, wenn es um die Frage der Verantwortung geht. Diese sind ebenfalls nicht für den Ausbruch der Krise (Krieg in der Ukraine) verantwortlich, einige Unternehmen sehen sich aber bei einem Verbleib in Russland mit Vorwürfen von Stakeholdern konfrontiert. Die Verantwortung der Unternehmen während des Kriegs und die damit verbundenen Implikationen werden in Kapitel 3 näher beleuchtet. In der Studie von Barbe und Pennington-Gray (2018) zeigt sich erstens, dass die meisten Hotels Twitter nicht als Plattform für Krisenkommunikation nutzen. Zweitens wurde die sekundäre Krisenreaktionsstrategie *bolstering* (siehe Kapitel 3) aus der SCCT von Coombs (2007) in jeder krisenbezogenen Nachricht verwendet, um die Stakeholder daran zu erinnern, dass auch das Hotel Opfer der Krise ist (Barbe & Pennington-Gray, 2018, S. 269).

2.3 Reaktion von Unternehmen auf den Krieg in der Ukraine

Ein Teil der Literatur, die sich mit Unternehmen und ihren Reaktionen auf den Krieg in der Ukraine beschäftigt, ist aufgrund der Aktualität des Themas auf der Website des *Social Science Research Network* (SSRN)¹ zu finden. Wissenschaftler:innen können dort ihre Arbeiten hochladen und weltweit zur Verfügung stellen. Häufig handelt es sich dabei um *Working Papers*. Dementsprechend durchlaufen diese eigenständig hochgeladenen Artikel kein Peer-Review-Verfahren, wie es vor einer Veröffentlichung in wissenschaftlichen Fachzeitschriften üblich ist. Aus diesem Grund wurden diese Paper individuell anhand verschiedener Kriterien (Autor:innen, Institution, Zitation, Methodik etc.) auf ihre Quellengüte überprüft.

Es existieren nur vereinzelt Studien, die sich mit der Kommunikation von Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine beschäftigen. Dazu gehören Gurkov und Dahms (2023), die die Kommunikationsstrategien von 809 ausländischen Unternehmen in Russland untersuchen. Als theoretische Grundlage dient dabei die SCCT von Coombs (2007). Es wurden Statements aus den ersten zwei Monaten des Kriegs (März–April 2022) mittels einer überwiegend quantitativen Inhaltsanalyse untersucht (Gurkov & Dahms, 2023, S. 5). Die Autor:innen beschreiben ihr methodisches Vorgehen nur knapp. Es ist daher nicht möglich, Rückschlüsse auf die Art und den Umfang der untersuchten Statements zu ziehen, die aus zwei Datenbanken entnommen wurden. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass insgesamt 26 Unternehmen ihren vollständigen und sofortigen physischen Rückzug vom russischen Markt und 420 Unternehmen freiwillige operative Selbstbeschränkungen angekündigt haben. 110 haben vorübergehend ihre Aktivitäten in Russland eingestellt (Gurkov & Dahms, 2023, S. 6).

Des Weiteren geben die Autor:innen an, dass sich anhand der untersuchten Statements große Unterschiede in der Kommunikation zwischen den einzelnen Branchen feststellen lassen. Für diese Aussage liefern sie jedoch nur wenige Belege. Sie führen an, dass große Lebensmittel- und Tabakkonzerne in ihren Ankündigungen zurückhaltend sind und den russischen Kunden die bevorstehenden Veränderungen als harmlos oder nur vorübergehend darstellen. Auch Fastfood- und Baumarktketten betonen, dass die Einstellung ihrer Geschäftstätigkeit in Russland nur vorübergehend ist (Gurkov & Dahms, 2023, S. 6). Darüber hinaus erklärt die französische Lebensmittelkette Auchan, dass es für sie von großer Bedeutung ist, das Personal zu halten und die Bevölkerung sowohl in Russland als auch in der Ukraine weiterhin zu versorgen. Ein Narrativ, das für Unternehmen der IT-Branche hingegen kaum zu beobachten ist (Gurkov & Dahms, 2023, S. 6–7). Insbesondere die Einschränkung internationaler Kreditkartensysteme hat dazu geführt, dass mindestens 200 Unternehmen verschiedener Branchen gezwungen

¹ Siehe <https://www.ssrn.com>

waren, ihre Geschäftstätigkeit einzustellen, da Online-Zahlungen an juristische Personen mit Sitz außerhalb Russlands nicht mehr möglich sind (Gurkov & Dahms, 2023, S. 7).

Des Weiteren identifizieren Gurkov und Dahms (2023) zwei neue Krisenreaktionsstrategien, die bei disruptiven Ereignissen in einem stark politisierten Kontext angewendet werden können: *Burning bridges* und *Shut the door* (S. 8). Diese sollen die Krisenreaktionsstrategien von Coombs (2020) erweitern. Die erste neue Strategie *Burning bridges* bezeichnet Äußerungen von Unternehmen, die beleidigende Formulierungen enthalten und die offensichtliche Absicht zum Ausdruck bringen, den Stakeholdern (in Russland) materiellen Schaden zuzufügen (z. B. Verweigerung der Lieferung bereits bezahlter Produkte). Diese Strategie lässt den Unternehmen wenig Spielraum, um nach dem disruptiven Ereignis die Wogen zu glätten (Gurkov & Dahms, 2023, S. 8). Bei der Strategie *Shut the door* agieren die Unternehmen vorsichtiger und verweisen auf die Einhaltung und ihre Solidarität mit den Sanktionen gegen Russland. Dies könnte sich langfristig negativ auf die Beziehungen des Unternehmens zu seinen (russischen) Stakeholdern auswirken, wäre aber in Zukunft nicht irreparabel (Gurkov & Dahms, 2023, S. 8). Anzumerken ist, dass die beschriebenen Reaktionsstrategien vor allem bei ukrainischen Unternehmen beobachtet wurden. Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich diese auch auf andere Unternehmenskrisen übertragen lassen.

Pajuste und Toniolo (2022) untersuchen ebenfalls die Reaktion von in Russland tätigen ausländischen Unternehmen auf die Invasion der Ukraine. Die Ausführungen zur Unternehmenskommunikation während des Kriegs fallen in diesem Paper allerdings spärlich aus und bilden lediglich einen kleinen Teil der überwiegend quantitativen Analyse. Dabei gehen die Autor:innen nur peripher auf Unternehmensstatements ein, um diese anschließend mit der Stakeholder-Governance-Debatte in Verbindung zu bringen. Unter *Corporate Response* auf den Krieg in der Ukraine verstehen Pajuste und Toniolo (2022) sowohl die Kommunikation als auch das tatsächliche Handeln der Unternehmen.

Sie zeigen, dass Unternehmen mit einem geringen finanziellen Engagement in Russland frühzeitig eine mutige Haltung einnehmen und ihren Rückzug ankündigen. Aufgrund dieser frühen Statements sehen sich auch stärker exponierte Unternehmen gezwungen, ihre Position zum Russlandgeschäft zu kommunizieren, auch wenn sie angesichts der Komplexität der Situation lieber abgewartet hätten (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 37–38). Die Autor:innen argumentieren, dass diese frühen Ankündigungen von wenig exponierten Unternehmen in einigen Fällen als Versuch des *Woke Washing* interpretiert werden können (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 37). Dieser Aussage wird in einer anderen Studie widersprochen, da ökonomische Motive der Unternehmen ein höheres Erklärungspotenzial für den Rückzug aus Russland bieten (Hart et al., 2022, S. 39).

Insgesamt haben 216 der 718 untersuchten Unternehmen innerhalb von 60 Tagen nach Kriegsbeginn eine Stellungnahme zu ihrem Russlandgeschäft veröffentlicht. Das entspricht lediglich 30% aller Unternehmen in der Stichprobe (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 35). Nicht berücksichtigt wurden Äußerungen zum Krieg in der Ukraine, in denen Unternehmen beispielsweise ihre Sorge, ihr Mitgefühl oder ihre Unterstützung für die Ukraine kommunizieren, sich aber nicht zu ihrem Russlandgeschäft äußern. Der Höhepunkt der Kommunikationsaktivität lag zwischen dem 2. und dem 13. März mit einem durchschnittlichen Veröffentlichungsdatum von 14 Tagen nach der Invasion (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 35).

Es wird außerdem deutlich, dass die Interessen der Stakeholder sowie moralische und ethische Beweggründe zentrale Aspekte in den Unternehmensstatements darstellen. Dies lässt sich sowohl bei den Ankündigungen, Russland zu verlassen, als auch bei den gegenteiligen Entscheidungen beobachten (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 6). Bei den in Russland verbleibenden Unternehmen werden häufig die Interessen der russischen Bevölkerung oder der russischen Mitarbeitenden angeführt (z. B. Danone, Koch Industries und Uniqlo). Darüber hinaus argumentieren einige Unternehmen, dass es notwendig ist, ihre Geschäftstätigkeit in Russland fortzusetzen, da sie die russische Bevölkerung mit lebenswichtigen Gütern (*essential goods*) versorgen. Diesen Unternehmen wird jedoch vorgeworfen, dass einige ihrer weiterhin verkauften Produkte, wie Kartoffelchips, Speiseeis und Kinderkosmetik, diese Funktion nicht erfüllen (z. B. PepsiCo, Unilever und Mondelez) (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 28–30; B4Ukraine & Kyiv School of Economics, 2023, S. 14). Das betrifft vor allem Unternehmen aus dem Nahrungsmittel- und Getränkesektor, der im Jahr 2022 für internationale Unternehmen in Russland besonders lukrativ war. Zudem weist diese Branche eine unterdurchschnittliche Abwanderungsquote auf dem russischen Markt auf, da 64% der Unternehmen dort verbleiben. Einige haben jedoch inzwischen auf die Kritik reagiert und ihre Sprache dahingehend angepasst, dass sie nun angeben, alltägliche Lebensmittel und Hygieneprodukte („everyday food and hygiene products“) in Russland zu verkaufen (B4Ukraine & Kyiv School of Economics, 2023, S. 14). Auch die Tatsache, dass mehrere Banken nach ihrem angekündigten Rückzug aus Russland weiterhin mit russischen Anleihen handeln, lässt Zweifel an der Authentizität der Sorge um die Stakeholder aufkommen (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 45). Pajuste und Toniolo (2022) kommen daher zu dem Schluss, dass „evidence from the corporate reaction to the invasion of Ukraine supports the view that corporate leaders tend to prioritize social objectives not for the purpose of attaining those social objectives, but when they believe it maximizes returns“ (S. 7).

Eine weitere Erkenntnis ist der signifikante positive Zusammenhang zwischen der Viralität firmenspezifischer Boykottkampagnen auf Twitter und der Entscheidung, sich aus Russland zurückzuziehen (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 6). Dies verdeutlicht, dass der öffentliche Druck von

Stakeholdern die Entscheidungsfindung von Unternehmen beeinflussen und in Richtung einer verantwortungsvolleren Unternehmensführung lenken kann. Es ist jedoch anzumerken, dass die Existenz der Yale-Liste und der außergewöhnliche öffentliche und parteiübergreifende Konsens zur Unterstützung der Ukraine zur Wirksamkeit der Forderungen der Stakeholder beigetragen haben (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 7–8; Sonnenfeld et al., 2022a, S. 2). Die Studie zeigt außerdem, dass Boykottkampagnen sich insbesondere auf große und bekannte Unternehmen konzentrieren, obwohl das relative finanzielle Engagement in Russland bei kleineren Unternehmen signifikant höher ist (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 47).

Anknüpfend an die Arbeit von Pajuste und Toniolo (2022) untersuchen Knorre et al. (2023) den Einfluss von Stakeholder-Aktivismus auf die Entscheidung ausländischer Unternehmen, sich aus Russland zurückzuziehen (S. 6). Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, dass die Aufnahme eines westlichen Unternehmens in die Yale-Liste die Wahrscheinlichkeit eines Rückzugs aus Russland um 12,7 Prozentpunkte erhöht (Knorre et al., 2023, S. 1). Außerdem zeigen sie, dass im Jahr 2022 fast ein Viertel (23,7 %) der gesamten westlichen Produktion aus dem russischen Markt abgezogen wurde (Knorre et al., 2023, S. 6). Zuvor hatten Evenett und Pisani (2022) in einer früheren Studie festgestellt, dass 8,5 % der in Russland tätigen Unternehmen aus der EU- und den G7-Staaten bis Ende November 2022 mindestens eine ihrer russischen Tochtergesellschaften vollständig verkauft haben (S. 2).

Des Weiteren stellen Balyuk und Fedyk (2023) fest, dass größere US-Unternehmen ihre Aktivitäten in Russland eher einschränken als kleinere. Zudem ziehen sich Unternehmen, die nicht im Gesundheitswesen oder in der verarbeitenden Industrie tätig sind, mit größerer Wahrscheinlichkeit vom russischen Markt zurück (Balyuk & Fedyk, 2023, S. 16). Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Onopriienko et al. (2023a), die ebenfalls zu dem Schluss kommen, dass staatliche und große Unternehmen aus westlichen Ländern und dem Technologiesektor weniger geneigt sind, in Russland zu bleiben (S. 3). Darüber hinaus bleiben fast alle israelischen, türkischen, chinesischen und indischen Unternehmen, die in Russland tätig sind, auch nach Ausbruch des Kriegs im Land (Onopriienko et al., 2023a, S. 8). Im Gegensatz dazu stellen Sonnenfeld et al. (2023) fest, dass die Größe und das bereits bestehende Engagement in Russland keine Rolle für die Reaktion eines Unternehmens auf den Krieg spielen (S. 17). Diese Aussage widerspricht nicht nur den Ergebnissen von Balyuk und Fedyk (2023) und Onopriienko et al. (2023a), sondern auch den zuvor zitierten Ergebnissen von Pajuste und Toniolo (2022) zum Einfluss des finanziellen Engagements in Russland auf die Geschäftsentscheidungen ausländischer Unternehmen.

Ein Großteil der Literatur, in der die Reaktionen von Unternehmen auf den Krieg in der Ukraine untersucht wird, beschäftigt sich mit den wirtschaftlichen Auswirkungen von Geschäftsent-

scheidungen ausländischer Unternehmen in Bezug auf ihr Russlandgeschäft. Die Ergebnisse variieren jedoch stark zwischen den einzelnen Publikationen.

Laut Balyuk und Fedyk (2023) weisen amerikanische Unternehmen, die Russland verlassen, vor der Ankündigung ihres Rückzugs eine negative Rendite auf. Nach der Ankündigung stabilisieren sich die Renditen jedoch wieder (S. 2). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass US-Unternehmen, die weiterhin in Russland tätig sind, von ihren Investierenden unter Druck gesetzt werden und dass die Ankündigung des Rückzugs diesen Druck mindert. Folglich ist die Entscheidung, sich aus Russland zurückzuziehen, eine „erzwungene“ Entscheidung als Reaktion auf den Druck der Öffentlichkeit und der Investierenden und keine proaktive Entscheidung der Unternehmen, trotz möglicher wirtschaftlicher Verluste eine ethische Haltung einzunehmen (Balyuk & Fedyk, 2023, S. 2).

Demgegenüber steht die Arbeit von French et al. (2023). Die Autor:innen kommen zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die sich für einen Rückzug aus Russland entscheiden, tendenziell niedrigere Renditen verzeichnen. Dabei sind die Renditen umso negativer, je umfangreicher die Einschränkungen des eigenen Russlandgeschäfts sind. Diese Erkenntnis steht somit im Widerspruch zu der Annahme von Balyuk und Fedyk (2023), dass Investierende ethisches Handeln von Unternehmen belohnen (French et al., 2023, S. 5).

Diese beiden Arbeiten stehen exemplarisch für den aktuellen Stand der Forschung zu den Auswirkungen von Entscheidungen ausländischer Unternehmen über ihre Geschäftstätigkeit in Russland. Während Sonnenfeld et al. (2022a, 2022b, 2023), Kiesel und Kolaric (2023), Parella (2023), Tosun und Eshraghi (2022) sowie Balyuk und Fedyk (2023) zu dem Schluss kommen, dass ein Rückzug aus Russland positive (ökonomische) Auswirkungen für Unternehmen nach sich zieht, haben Onopriienko et al. (2023a), B4Ukraine und Kyiv School of Economics (2023), Lu et al. (2022), Choy et al. (2023), und French et al. (2023) die gegenteilige Wirkung festgestellt. Es ist anzumerken, dass diese Auswahl nur einen Teil der Arbeiten darstellt, die sich mit den Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen während des Kriegs in der Ukraine befassen.

Ein Novum im russisch-ukrainischen Krieg ist, dass neben staatlichen Sanktionen auch massive „private Sanktionen“ verhängt werden. Hart et al. (2022), die private Sanktionen während des Kriegs in der Ukraine untersuchen, definieren diese kurz als „sanctions decided by private companies“ (S. 2). Die Wissenschaftler:innen der *Kyiv School of Economics* (KSE) verwenden alternativ dazu den Begriff *self sanctions* (B4Ukraine & Kyiv School of Economics, 2023; Onopriienko et al., 2023a, 2023b; Mylovanov et al., 2023).

Während staatliche Sanktionen als Reaktion auf den russischen Angriff zu erwarten waren, war mit privaten Sanktionen in diesem beispiellosen Ausmaß jedoch nicht zu rechnen (Hart et

al., 2022, S. 36). Bis zum Ausbruch des Kriegs in der Ukraine galten private Sanktionen als eher seltenes Phänomen. Die Macht und der Einfluss bestimmter Stakeholder führen jedoch dazu, dass das Verhalten von Unternehmen weniger vorhersehbar wird (Hart et al., 2022, S. 36). Es zeigt sich außerdem, dass private Sanktionen nicht nur gegen andere Staaten, sondern auch gegen politische Gegner eingesetzt werden. Die Bedeutung von privaten Sanktionen könnte daher in Zukunft weiter zunehmen. Zudem ist es nicht auszuschließen, dass sie sich zu einem Unternehmensrisiko entwickeln, das bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden muss (Hart et al., 2022, S. 39).

Die Einbettung des Mechanismus privater Sanktionen in eine übergeordnete Unternehmensstrategie zeigt, dass es sich dabei um einen Teil einer umfassenderen *Corporate Foreign Policy* handelt (Parella, 2023). Diese kann definiert werden als:

a concept referring to business policies and practices directed towards a national government that are intended to influence or change that government's conduct towards another government or international organization. The distinguishing characteristic of corporate foreign policy is the use of traditional tools of national foreign policy—such as humanitarian assistance and economic sanctions—to achieve a corporation's objectives. (Parella, 2023, S. 1983–1984)

Insbesondere während des russisch-ukrainischen Kriegs ist eine zunehmende „Privatisierung der Außenpolitik“ zu beobachten (Parella, 2023, S. 2033). Hunderte von Unternehmen unterstützen die Ukraine, indem sie traditionelle Instrumente der staatlichen Außenpolitik in einer für private Akteure angepassten Form einsetzen (Parella, 2023, S. 1997). Es kann daher argumentiert werden, dass sich multinationale Unternehmen bei bestimmten Arten von disruptiven Ereignissen als verlängerter Arm einzelner Staaten verstehen (Gurkov & Dahms, 2023, S. 9).

Darüber hinaus zeigt sich, dass von Regierungen verhängte Wirtschaftssanktionen eine zweite Welle privater Sanktionen durch Unternehmen auslösen können, die die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Folgen der ersten Sanktionen verstärken (Parella, 2023, S. 2044). Dies kann dazu führen, dass die makroökonomischen Auswirkungen weitaus größer sind als von den politischen Entscheidungsträgern erwartet oder beabsichtigt (Parella, 2023, S. 1988).

Der Krieg in der Ukraine ist weltweit jedoch nicht der einzige aktuelle oder potenzielle Konflikt. So stellt sich beispielsweise die Frage, ob sich Unternehmen nach einer chinesischen Invasion Taiwans in ähnlicher Weise aus China zurückziehen würden. Parella (2023) kommt zu dem Schluss, dass es im Gegensatz zum russischen Markt für viele Unternehmen schwierig ist, sich aus China zurückzuziehen, da die Nachfragefaktoren schwächer und die Angebotsfaktoren deutlich stärker sind. Ein Rückzug ausländischer Unternehmen aus China in ähnlichem Ausmaß wie in Russland ist daher weniger wahrscheinlich (S. 1988).

3 Theoretische Grundlagen: Situational Crisis Communication Theory

Die Situational Crisis Communication Theory (SCCT) von W. Timothy Coombs (2007) bildet die theoretische Grundlage dieser Masterarbeit. Wie bereits in Kapitel 2.1.1 angeführt, ist die SCCT ein prominenter theoretischer Ansatz im Bereich der Krisenkommunikation und bietet verschiedene Strategien zur Krisenreaktion (Schwarz, 2021, S. 15; Gurkov & Dahms, 2023, S. 3). Sie wurde nicht nur in zahlreichen Studien angewendet und getestet, sondern erlaubt auch einen gewissen Modifikationsgrad für eine kontextspezifische Krisenreaktion (Avery et al., 2010, S. 190; Coombs, 2020, S. 128). Damit eignet sich die SCCT für die Anwendung auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand, der einen wenig erforschten Aspekt der Krisenkommunikation von Unternehmen darstellt. Darüber hinaus trägt sie entscheidend zur Beschreibung der Situation von in Russland tätigen ausländischen Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine bei.

Die SCCT ist ein auf der Attributionstheorie von Weiner (1986) beruhender „Ansatz zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen der Krisensituation, den Krisenkommunikationsstrategien von Organisationen, der Krisenwahrnehmung von Stakeholdern und der Organisationsreputation“ (Schwarz, 2021, S. 10). Sie wird von Coombs in Zusammenarbeit mit Sherry Holladay seit Mitte der 1990er Jahre kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst. Die folgenden Ausführungen beziehen sich zunächst auf eine frühere Version der SCCT, in der die Grundzüge erläutert werden. Coombs und Holladay (2002) beschreiben drei verschiedene Typen von Krisen anhand sogenannter Krisencluster, mit denen Organisationen konfrontiert sein können (S. 179):

- 1) Opferkrisen (*Victim Cluster*)
- 2) Unfallkrisen (*Accidental Cluster*)
- 3) Vermeidbare/vorsätzliche Krisen (*Preventable/Intentional Cluster*)

Bei Opferkrisen ist die Organisation selbst Opfer der Krise. Damit verbunden ist eine geringe Zuschreibung von Krisenverantwortung, die lediglich eine geringe Bedrohung für die Reputation der Organisation darstellt. Dieses Opfercluster umfasst Naturkatastrophen, Gerüchte, Gewalt am Arbeitsplatz und Produktmanipulation (Coombs, 2007, S. 168). Bei dem zweiten Krisentyp, den Unfallkrisen, sind die Handlungen der Organisation, die zur Krise geführt haben, unbeabsichtigt. Dies geht mit einer minimalen Verantwortungszuschreibung für die Krise einher, was zu einer mäßigen Reputationsbedrohung für die Organisation führt. Das Unfallcluster umfasst Herausforderungen (*Challenges*) und Vorwürfe von Stakeholdern sowie Unfälle und Produktschäden durch technisches Versagen (Coombs, 2007, S. 168). Vermeidbare oder vorsätzliche Krisen sind der dritte Krisentyp. Dabei hat die Organisation wissentlich

Menschen gefährdet, unangemessen gehandelt oder gegen Gesetze oder Vorschriften verstoßen. Derartige Krisen führen zu einer hohen Zuschreibung von Krisenverantwortung an die Organisation und stellen eine starke Bedrohung für die Reputation dar. Zu diesem Krisencluster gehören Unfälle oder Produktschäden durch menschliches Versagen, organisatorisches Fehlverhalten und Missmanagement (Coombs, 2007, S. 168).

Übertragen auf die Situation der Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine lässt sich argumentieren, dass es sich um eine Opferkrise für die Unternehmen handelt. Diese sind selbst Opfer der Krise, da sie ihr Russlandgeschäft (und in einigen Fällen auch ihr Ukrainege­schäft) einschränken oder zumindest auf betriebliche Störungen reagieren müssen. Dieser Schlussfolgerung lässt sich entgegen, dass Kriege nicht Teil des Opferclusters sind und auch sonst in der SCCT keine Erwähnung finden. Es könnte daher kritisiert werden, dass die SCCT daher nicht auf die vorliegende Situation der in Russland tätigen ausländischen Unternehmen angewendet werden kann. Daraus lässt sich eine grundsätzliche Kritik an der SCCT ableiten. Die von Coombs (2007) beschriebenen Krisentypen und -cluster decken nur einen Teil der denkbaren Krisensituationen und der daraus resultierenden Reaktionen ab. Dies stellt eine Limitation bei der Analyse außergewöhnlicher Organisationskrisen dar, wie es der hier unter­suchte Krieg in der Ukraine ist. Coombs hat sich bereits mit diesem Vorwurf auseinandergesetzt und betont, dass die ursprüngliche Version der SCCT nie die endgültige Version der Theorie war (Coombs, 2020, S. 128; Chen et al., 2022, S. 118). Die SCCT hat sich in den letzten Jahrzehnten stetig weiterentwickelt und verändert. Es können weitere Variablen hinzugefügt werden, einschließlich zusätzlicher Krisen und neuer Krisenreaktionsstrategien (Coombs, 2020, S. 128).

Coombs (2007) hat eine Liste verschiedener Krisenreaktionsstrategien formuliert, die Organisationen in einer Krise anwenden können, um ihre Reputation wiederherzustellen und entstandene negative Eindrücke zu reduzieren (siehe Tabelle 1). Die Reaktion auf eine Krise hängt jedoch davon ab, inwieweit sich eine Organisation dafür verantwortlich fühlt (Coombs, 2007, S. 170). Der Festlegung auf eine Krisenreaktionsstrategie geht daher die Bestimmung des Grades der Krisenverantwortung und der damit verbundenen Reputationsbedrohung voraus. Innerhalb der SCCT stellt die Verantwortung der Organisation das theoretische Bindeglied zwischen Krisensituation und Krisenreaktion dar (Coombs, 2007, S. 170). In manchen Fällen kann eine Organisation, selbst wenn sie nicht für die Krise verantwortlich ist, im Nachhinein dennoch als verantwortlich bzw. mitschuldig oder zumindest als Unterstützer des Ereignisses wahrgenommen werden (Gurkov & Dahms, 2023, S. 3). Coombs und Tachkova (2023) haben dieses Phänomen als *Moral Outrage* beschrieben (S. 814–816). Wie in Tabelle 1 dargestellt, werden Krisenreaktionsstrategien in primäre und sekundäre Strategien unterteilt (Coombs, 2020, S. 125–126).

Tabelle 1: Krisenreaktionsstrategien

Primäre Krisenreaktionsstrategien	Sekundäre Krisenreaktionsstrategien
• Leugnen (<i>Denial Cluster</i>) • Abschwächen (<i>Diminish Cluster</i>) • Wiederaufbau (<i>Rebuild/Deal Cluster</i>)	• Unterstützung (<i>Bolstering</i>)

Anmerkung. In Anlehnung an „Situational crisis communication theory: Influences, provenance, evolution, and prospects“ von W. T. Coombs, in F. Frandsen & W. Johansen (Hrsg.), *Crisis Communication* (S. 126), 2020, De Gruyter Mouton.

Zum Denial Cluster der primären Krisenreaktionsstrategien gehören das Leugnen der Krise, der Angriff des Anklägers und die Suche nach einem Sündenbock für die Krise. Im Diminish Cluster sind die Strategien Rechtfertigung und Ausrede enthalten. Das Rebuild oder Deal Cluster umfasst die Strategien Entschädigung, Anteilnahme, Entschuldigung und Bedauern (Coombs, 2020, S. 126).

Sekundäre Krisenreaktionsstrategien sollten als Ergänzung zu den primären Strategien eingesetzt werden (Coombs, 2007, S. 172). Sie zielen darauf ab, die Organisation positiv darzustellen. Zu diesen unterstützenden Krisenreaktionsstrategien gehören die Erinnerung an die guten Leistungen der Organisation in der Vergangenheit, das Einschmeicheln bei den Stakeholdern und die Betonung der Opferrolle der Organisation (Coombs, 2007, S. 170).

3.1 Theoretische Einbettung des Kriegs in der Ukraine

Die Wahl der SCCT als theoretischer Rahmen für diese Arbeit impliziert, dass der Krieg in der Ukraine für die in Russland tätigen ausländischen Unternehmen eine Krise darstellt. Im Folgenden wird untersucht, ob diese Interpretation zutreffend ist.

In der Krisenkommunikationsforschung besteht Uneinigkeit darüber, ob ein Krieg als eine Krise betrachtet werden kann oder nicht (Schleicher, 2016, S. 75; Sellnow & Seeger, 2013, S. 5). Ein Erklärungsansatz besagt, dass Krieg keine Krisenart darstellt, sondern eine von mehreren möglichen Formen der Krisenbewältigung ist (Schleicher, 2016, S. 75). Eine weitere Interpretation liefern Sellnow und Seeger (2013): „War most typically is the outcome of some extended conflict and as such is not surprising in the same way as most crises“ (S. 5). Auch wenn der Krieg in der Ukraine auf einen langjährigen Konflikt zurückzuführen ist, bleibt fraglich, inwieweit die großflächige Invasion (für Unternehmen) vorhersehbar war (Kusber, 2022, S. 43). Zudem spielt die Krisenkommunikation von Unternehmen in Kriegen in der bisherigen Forschung kaum eine Rolle, da der Fokus vor allem auf der medialen Kriegsberichterstattung und der Kommunikation von Regierungen liegt (Schleicher, 2016, S. 76; Schwarz, 2021, S. 3). Der

Krieg in der Ukraine hat jedoch dazu geführt, dass zahlreiche Unternehmen ausführlich über die Geschehnisse und ihre damit verbundenen Handlungen kommunizieren (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 16). In bisherigen Erklärungsansätzen zur Klassifizierung von Kriegen als Krisen wurde diese Dimension der Krisenkommunikation von Unternehmen in Folge eines Kriegs nicht berücksichtigt.

In dieser Arbeit wird der Krieg in der Ukraine als ein Desaster verstanden, wie es von Coombs (2022) beschrieben wird. Dabei handelt es sich um ein plötzlich auftretendes Ereignis, das die Routinen von Systemen beeinträchtigt, neue Handlungsweisen erfordert und eine Bedrohung für gesellschaftliche Werte und Ziele darstellt (Quarantelli, 2005). Der russisch-ukrainische Krieg ist in geo- und sicherheitspolitischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hinsicht von großer Tragweite und erfordert die Reaktion mehrerer staatlicher Instanzen (Europäischer Rat, 2024; Balyuk & Fedyk, 2023, S. 1; Coombs, 2022, S. 3). Inwieweit dieses Verständnis auf andere Kriege übertragbar ist, bleibt jedoch offen. Nach Coombs (2022) können Desaster auch zu einer Organisationskrise führen (S. 3). Dies trifft auf die Situation der in Russland tätigen ausländischen Unternehmen zu.

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 angeführt, beschreibt Krystek (1987) Unternehmenskrisen als „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang“ (S. 6). Übertragen auf den Krieg in der Ukraine war dieser von den Unternehmen nicht geplant und höchstwahrscheinlich auch nicht gewollt. Zudem haben die Unternehmen nur einen begrenzten Einfluss auf seinen Verlauf. Auch der Ausgang des Kriegs ist nach wie vor offen. Krystek (1987) führt weiter aus, dass Unternehmenskrisen „in der Lage [sind], den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen“ (S. 6). In Bezug auf diesen Teil der Definition lässt sich argumentieren, dass der Krieg für viele Unternehmen wahrscheinlich keine Gefahr für den Fortbestand des gesamten Unternehmens darstellt. Für die Fortführung der Geschäftstätigkeit in Russland stellt der Krieg aufgrund von Sanktionen, drohender Enteignung durch den russischen Staat oder öffentlichem Druck durchaus eine Gefahr dar. Der Fall des österreichischen Gewürzherstellers Kotányi, der 20 % seines Umsatzes in Russland erwirtschaftet, zeigt zudem, dass der Rückzug aus Russland für einzelne Unternehmen erhebliche Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben kann (Die Presse, 2018). Dieser Argumentation folgend lässt sich schlussfolgern, dass der Krieg in der Ukraine für in Russland tätige ausländische Unternehmen eine Krise darstellt, die zumindest die operativen Abläufe des Russlandgeschäfts stört oder unmöglich macht.

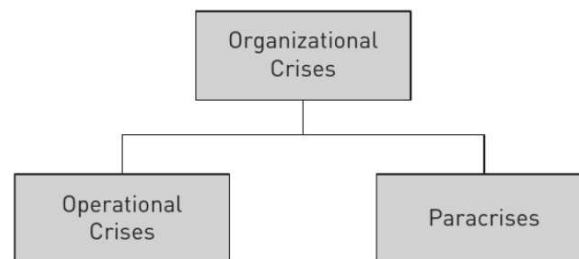
Anknüpfend an diese Überlegungen ist auf eine weiterentwickelte Version der SCCT zu verweisen. Dabei führen Coombs und Holladay (2012) das Konzept der sogenannten Parakrisen

ein, das seinen Ursprung in der zunehmenden Nutzung und Relevanz sozialer Medien hat (S. 408). Dieses wird im folgenden Kapitel beschrieben.

3.2 Parakrisen

Organisationskrisen können auf der Makroebene in operative Krisen (*Operational Crises*) und Parakrisen unterschieden werden (Coombs, 2020, S. 131).

Abbildung 4: Operative Krisen und Parakrisen



Anmerkung. Übernommen aus *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (S. 6), von W. T. Coombs, 2022, Sage Publications.

Zu den operativen Krisen zählen die „klassischen“ Krisenformen, wie sie bereits zuvor bei den drei verschiedenen Krisentypen beschrieben wurden (Opferkrisen, Unfallkrisen, vermeidbare/vorsätzliche Krisen). Diese gehen mit einer potenziellen oder tatsächlichen Störung der Unternehmensabläufe einher (Coombs, 2020, S. 131). Unter Parakrisen werden hingegen Reputationskrisen verstanden. Diese Reputationskrisen zeichnen sich durch eine potenzielle oder tatsächliche Schädigung der Reputation aus und stellen nur eine begrenzte operative Bedrohung dar (Coombs, 2020, S. 131). Sohn und Lariscy (2014) definieren Reputationskrisen als “a major event that has the potential to threaten collective perceptions and estimations held by all relevant stakeholders of an organization and its relevant attributes” (S. 24). Parakrisen werden daher als Situationen beschrieben, die keine Krisen im eigentlichen Sinne sind, aber dennoch die Aufmerksamkeit oder sogar eine Reaktion der Organisation erfordern (Chen et al., 2022, S. 118–119).

Parakrisen umfassen Challenges, bei denen die Stakeholder der Organisation ein unverantwortliches Verhalten vorwerfen (Coombs, 2020, S. 131). Ursprünglich wurden Challenges dem Unfallcluster zugeordnet, im Zuge der Weiterentwicklung der SCCT werden sie nun als Parakrise verstanden. Desinformation und Gerüchte, bei denen falsche oder schädliche Informationen über die Organisation verbreitet werden, zählen ebenfalls zu den Parakrisen (Coombs, 2020, S. 131–132). Tabelle 2 zeigt eine überarbeitete Liste der Krisen und Parakrisen in der

SCCT. Dabei wurden alle ursprünglichen Krisencluster angepasst, um eine bessere Abgrenzung zwischen Krisen und Parakrisen zu erreichen (Coombs, 2020, S. 131).

Tabelle 2: Überarbeitete Liste der Krisen und Parakrisen

Krisen	Parakrisen
Victim Crisis Cluster • Product tampering • Natural disaster • Workplace violence	Challenges • Claims the organization is engaging in irresponsible behavior
Accidental Crisis Cluster • Technical-error accident • Technical-error product harm	Misinformation (Rumor) • Erroneous and damaging information circulating about the organization
Preventable Crisis Cluster • Human-error accident • Human-error product harm • Management misconduct	

Anmerkung. In Anlehnung an „Situational crisis communication theory: Influences, provenance, evolution, and prospects“ von W. T. Coombs, in F. Frandsen & W. Johansen (Hrsg.), *Crisis Communication* (S. 131), 2020, De Gruyter Mouton.

3.3 Der Krieg als doppelte Krise

Das Konzept der Parakrisen trägt dazu bei, die Situation der in Russland tätigen ausländischen Unternehmen zu erklären. Es lässt sich argumentieren, dass der Krieg in der Ukraine für einige Unternehmen, die sich nicht aus Russland zurückziehen, eine doppelte Krise zur Folge hat. Der Begriff einer doppelten Krise im Zusammenhang mit der Krisenkommunikation von Unternehmen findet sich auch in der Literatur. Diesen verwendet Grebe (2013) in seiner Fallstudie über die australische Getreidevermarktungsorganisation AWB Limited. Eine zentrale Erkenntnis ist, dass Missmanagement bei der Krisenbewältigung dazu führen kann, dass eine Krise in eine sekundäre oder doppelte Krise ausartet (Grebe, 2013, S. 70).

Während des Kriegs in der Ukraine sieht sich ein Teil der in Russland tätigen ausländischen Unternehmen mit Vorwürfen von Stakeholdern konfrontiert, wenn sie sich nicht aus Russland zurückziehen (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 22–24). In der Zeit nach der Invasion wurden vor allem westliche und bekannte Unternehmen dazu aufgefordert, moralisch zu handeln und ihre Aktivitäten in Russland einzustellen, um den russischen Angriffskrieg nicht indirekt, z. B. durch die Zahlung von Unternehmenssteuern im Land, zu unterstützen (French et al., 2023, S. 1).

Neben der Kritik von Kund:innen und Mitarbeitenden, wurde der öffentliche Druck durch die Yale-Liste und zahlreiche Medienberichte über in Russland verbleibende Unternehmen zusätzlich erhöht (Sonnenfeld et al., 2022a, S. 2). Für einige in Russland verbleibende Unternehmen entsteht daher eine doppelte Krise (siehe Abbildung 5). Während der Krieg eine operative Krise darstellt, die zu einer Störung der betrieblichen Abläufe führt, können die Vorwürfe und Forderungen der Stakeholder eine Parakrise auslösen. Den theoretischen Unterbau für diese Argumentation liefert die SCCT:

1. Der Krieg als **operative Krise** lässt sich auch in der überarbeiteten Version der SCCT dem *Victim Crisis Cluster* zuordnen (Coombs, 2020, S. 131). Auch wenn, wie zuvor bereits beschrieben, Kriege oder bewaffnete Konflikte nicht explizit als möglicher Krisentyp in diesem Cluster enthalten sind, stellt der Krieg in der Ukraine auf der operativen Ebene eine Opferkrise für die Unternehmen dar. Diese sind nicht die Verursacher und auch nicht verantwortlich dafür. Sie sind selbst Opfer der Krise, da sie auf Störungen der betrieblichen Prozesse ihres Russlandgeschäfts reagieren müssen.
2. Der Krieg als **Parakrise** lässt sich als Challenge einstufen, da sich die in Russland verbleibenden Unternehmen dem Vorwurf ausgesetzt sehen, sich unverantwortlich zu verhalten, wenn sie ihr Russlandgeschäft unverändert fortführen.

Abbildung 5: Der Krieg als doppelte Krise



Anmerkung. Eigene Darstellung

An dieser Stelle könnte kritisch angemerkt werden, dass vermutlich nicht alle in Russland tätigen ausländischen Unternehmen von einer operativen Krise betroffen sind, wie in Abbildung 5 dargestellt. Es ist davon auszugehen, dass sich der Krieg unterschiedlich stark auf die betrieblichen Prozesse der einzelnen Unternehmen auswirkt. Ein Blick auf die Situation der ausländischen Unternehmen vor dem Hintergrund der betrieblichen Grundfunktionen (Beschaffung, Produktion, Absatz und Finanzen) zeigt jedoch, dass höchstwahrscheinlich alle von gewissen Störungen ihrer betrieblichen Prozesse in Russland betroffen sind (Spitta & Bick, 2008, S. 9). Beispielhaft sind folgende „Störfaktoren“ zu nennen: Der Ausschluss russischer Banken vom SWIFT-Zahlungssystem, die Zahlungen an juristische Personen mit Sitz außerhalb Russlands unmöglich machen (Gurkov & Dahms, 2023, S. 7), umfangreiche Import- und Exportverbote aufgrund von Wirtschaftssanktionen (Europäischer Rat, 2024; Balyuk & Fedyk, 2023, S. 1) sowie die Mobilisierung von mindestens 300.000 russischen Personen (Nagel, 2022). Zudem sind einige dieser Unternehmen auch in der Ukraine tätig. Es ist davon auszugehen, dass es beim Ukrainegeschäft ausländischer Unternehmen zu erheblichen Auswirkungen auf die betrieblichen Prozesse kommt. Abschließend ist anzumerken, dass Coombs (2020) den Begriff einer operativen Krise weit fasst und darunter eine potenzielle oder tatsächliche Störung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens versteht (S. 131).

Die Annahme, dass der Krieg in der Ukraine für einige Unternehmen eine doppelte Krise darstellt, bedarf jedoch einiger Präzisierungen. Während Coombs Parakrisen zunächst als „reputational crises“ (Coombs, 2020, S. 131) bezeichnet, ändert sich dieses Verständnis im Laufe der Entwicklung der SCCT. Zugrunde liegt die in der Krisenkommunikation viel diskutierte Frage, was eine Krise ausmacht. Eine häufig vorgebrachte Kritik besteht darin, dass der Begriff „Krise“ inflationär für Ereignisse verwendet wird, die keine Krisen sind (Fröhlich et al., 2015, S. 20; Chen, 2019, S. 2). Dies führt zu einer Unschärfe des Krisenbegriffs (Chen et al., 2022, S. 118). Zudem ist der Begriff Reputationskrise als Beschreibung für Parakrisen problematisch, da sich jede Krise negativ auf die Reputation einer Organisation auswirken kann (Coombs, 2022, S. 6; Chen et al., 2022, S. 119). Aus diesem Grund werden Parakrisen in der aktuellen Fassung der SCCT als Krisenrisiken (*crisis risks*) bezeichnet (Coombs, 2022, S. 7). Diese beschreiben Situationen, die zwar keine wirklichen Krisen sind, aber dennoch die Aufmerksamkeit oder sogar das Handeln der Organisation erfordern (Chen et al., 2022, S. 118–119). Reagiert die Organisation nicht angemessen auf das Krisenrisiko, kann sich die Parakrise zu einer Krise entwickeln (Chen et al., 2022, S. 119). Coombs beschreibt die Bedeutung des Begriffs „para“ als „ähnlich“. Dementsprechend ähnelt eine Parakrise einer Krise bzw. ahmt eine Krise nach, da sie die Reputation einer Organisation bedroht (Coombs, 2022, S. 6). Diese Rekonzeptualisierung von Parakrisen erfordert eine Erweiterung der SCCT von der Krisenphase (*crisis stage*) auf die Vorkrisenphase (*pre-crisis stage*) (Chen et al., 2022, S. 127). Daher sind auch für Parakrisen eigene Reaktionsstrategien erforderlich (siehe Kapitel 3.4), um die

spezifischen Risiken der Vorkrisenphase adressieren zu können. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird deutlich, dass es sich bei dem oben verwendeten Begriff der doppelten Krise nicht um zwei Krisen handelt, sondern um eine Krise (operative Krise) und ein Krisenrisiko (Parakrise).

3.4 Reaktionsstrategien bei Parakrisen

Wie für operative Krisen bietet die SCCT auch bei Parakrisen verschiedene Optionen der Krisenreaktion („Parakrisenreaktionsstrategien“). Da es sich bei Parakrisen um Risiken handelt, die sich zu Krisen entwickeln können, sind Strategien zur Bewältigung von Parakrisen Varianten von Krisenreaktionsstrategien, die sich auf die Risikominderung (*risk mitigation*) konzentrieren (Chen et al., 2022, S. 119). Coombs und Holladay (2015) schlagen zunächst sechs Parakrisenreaktionsstrategien vor: *Refusal*, *Refutation*, *Repression*, *Recognition*, *Revision* und *Reform* (S. 153). Diese sind in Abbildung 6 beschrieben und werden in Kapitel 6.1 erneut aufgegriffen, da sie ein integraler Bestandteil dieser Untersuchung sind.

Abbildung 6: Reaktionsstrategien bei Parakrisen

Refusal: managers ignore the paracrisis and choose not to respond
Refutation: managers claim the organization's actions or policies are responsible
Repression: managers try to suppress the paracrisis by preventing others from creating and spreading messages about the paracrisis
Recognition/reception: managers acknowledge a problem exists but take no actions to address the problem
Revision: managers make some changes to the behaviors or policies or but they are not the exact changes requested by the upset with the organization
Reform managers make the changes to behaviors or policies or behaviors requested by those upset with the organization.

Anmerkung. Übernommen aus „Situational crisis communication theory: Influences, provenance, evolution, and prospects“ von W. T. Coombs, in F. Frandsen & W. Johansen (Hrsg.), *Crisis Communication* (S. 132), 2020, De Gruyter Mouton.

Basierend auf einer empirischen Fallstudie von 143 Parakrisen durch Chen (2019) wurden die Strategien zur Bewältigung von Parakrisen überarbeitet. Die Ergebnisse dieser Studie wurden in die SCCT integriert (Chen et al., 2022, S. 121–123). Die folgende Abbildung 7 zeigt die aktuellen Reaktionsstrategien bei Parakrisen.

Abbildung 7: Überarbeitete Reaktionsstrategien bei Parakrisen

<i>Response strategy</i>	<i>Description</i>
Refusal	An organization deliberately ignores a paracrisis by not making any direct response
Refutation	An organization denies a challenge accusation, an accused bad intention, or attacks the accuser
Repression	An organization attempts to silence discontented stakeholders through actions such as deleting negative social media posts
Recognition	An organization acknowledges the validity of a challenge accusation or an accused negative intention
Revision	An organization takes action to make change(s) regarding a faux pas or a challenged existing organizational practice
Reference to organizational values ^a	An organization refers to its organization values and/or its long-termed commitment to pursue the values to address an accused negative intention or a challenge
Disassociation ^a	An organization denies its connection with a negatively perceived actor or action that generates crisis risk

a Two new strategies identified through the case series.

Anmerkung. Übernommen aus „Paracrisis and Crisis: Guidance from Situational Crisis Communication Theory“ von F. Chen, W. T. Coombs & S. J. Holladay, in Y. Jin & L. Austin (Hrsg.), *Social Media and Crisis Communication* (S. 121), 2022, Routledge.

Im Wesentlichen unterscheidet sich diese Liste von den ursprünglichen sechs Parakrisenreaktionsstrategien dadurch, dass zwei neue Strategien (*Reference to organizational values* und *Disassociation*) hinzugefügt und die Strategien Revision und Reform zu einer Strategie Revision zusammengefasst wurden (Chen, 2022, S. 120–122). Ursprünglich war die Strategie Revision für Fälle vorgesehen, in denen eine Organisation die Erwartungen der Stakeholder nicht vollständig erfüllen kann, aber bereit ist, ihr Verhalten teilweise zu ändern. Diese Strategie wird auch verwendet, wenn die geforderten Änderungen nicht durchführbar oder zu kostspielig sind. Die Strategie Reform hingegen beschreibt, wenn eine Organisation die Legitimität der Forderungen anerkennt und genau die von den Stakeholdern erwarteten Veränderungen umsetzt (Coombs & Holladay, 2015, S. 154). Chen (2019) begründet die Zusammenführung dieser beiden Strategien damit, dass aufgrund der Pluralität der Stakeholder, insbesondere in den sozialen Medien, unterschiedliche Erwartungen an die Organisation gestellt werden. Das bedeutet, dass die Stakeholder nicht mit einer Stimme sprechen, wenn es um Forderungen zu einem bestimmten Thema geht (Chen, 2019, S. 109). Darüber hinaus kann es vorkommen,

dass eine Organisation auf eine plötzlich auftretende Krise mit leicht umsetzbaren Veränderungen reagiert und langfristig eine umfassendere Reform verspricht. Laut Chen (2019) würde in solchen Szenarien nur die erste Reaktion einer Organisation auf eine Parakrise berücksichtigt werden. Ob die Organisation die Reform schließlich umsetzt, ist für die Untersuchung der Parakrisenreaktion zu diesem Zeitpunkt nicht von Belang (Chen, 2019, S. 109–110).

Diese Begründung von Chen (2019) wirft jedoch einige Fragen auf. Inwiefern rechtfertigt die Möglichkeit, eine Parakrisenreaktionsstrategie nachträglich zu ändern, die Einschränkung, diese Strategien exakt zu benennen? Warum sollte es nicht möglich sein, die längerfristige Perspektive bei der Bewertung (und Anwendung) von Parakrisenreaktionsstrategien zu berücksichtigen? Gerade die Beobachtung des Krisenreaktionsverhaltens einer Organisation über einen längeren Zeitraum kann für die Forschung besonders aufschlussreich sein. Chen (2019) argumentiert weiter, dass die Vielstimmigkeit der Stakeholder zur Folge hat, dass sie unterschiedliche Forderungen an die Organisation stellen. Dies führt dazu, dass nicht eindeutig ersichtlich sei, welche Veränderungen genau von der Organisation erwartet werden und ob diese vollständig oder nur teilweise umgesetzt wurden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass nicht alle Parakrisen einen Sachverhalt darstellen, aus dem sich unterschiedliche Forderungen ableiten lassen. Dementsprechend lässt sich argumentieren, dass auch Parakrisen existieren, bei denen eindeutig ist, was die Erwartungen der Stakeholder an die Organisation sind.

Neben der Überarbeitung der Parakrisenreaktionsstrategien identifiziert Chen (2019) auch neue Typen von Parakrisen, die ebenfalls in die SCCT übernommen wurden (Chen, 2019, S. 101–108; Chen et al., 2022, S. 121–123). Diese zum Teil neu entwickelten Parakrisentypen werden nun wie die operativen Krisen in Cluster eingeteilt (siehe Abbildung 8). Die Weiterentwicklung der Parakrisentypen ändert nichts daran, dass der Krieg in der Ukraine als Parakrise weiterhin als Challenge für die Unternehmen verstanden wird. Dabei wird eine bestehende Praxis einer Organisation von unzufriedenen Stakeholdern als unethisch oder unverantwortlich angeprangert (Chen et al., 2022, S. 122).

Abbildung 8: Überarbeitete Typologie der Parakrisencluster

<i>Paracrisis cluster</i>	<i>Description</i>
Faux pas	An organization takes an action with a good or no bad intention but is perceived by at least some publics as embarrassing, offensive, or insensitive (Type I); an organization unintentionally allows someone to generate embarrassing, offensive, or insensitive content that can be attributed to the organization (Type II)
Challenge	An organization's existing practice is charged by discontented stakeholders as unethical or irresponsible
Guilt by association	A negatively viewed actor is publicly associated with an organization
Misinformation	A crisis risk triggered by the circulation of messages about the organization that lack veracity
Social media misuse	A situation where an organization incurs crisis risk because it violates social media ethos or rule(s)
Social media account hacking	A situation where an organization's social media account is hacked and generates crisis risk

Anmerkung. Übernommen aus „Paracrisis and Crisis: Guidance from Situational Crisis Communication Theory“ von F. Chen, W. T. Coombs & S. J. Holladay, in Y. Jin & L. Austin (Hrsg.), *Social Media and Crisis Communication* (S. 122), 2022, Routledge.

4 Forschungsfragen

Es ist davon auszugehen, dass es Unterschiede in der externen Kommunikation von in Russland tätigen ausländischen Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine gibt. Dies könnte davon abhängen, mit welcher Art von Krise(n) ein Unternehmen konfrontiert ist. Unternehmen, die von einer operativen Krise betroffen sind und sich für einen Rückzug aus Russland entscheiden, können einer potenziellen Parakrise zuvorkommen. Unternehmen, die sich hingegen nicht aus Russland zurückziehen oder die Krise ignorieren, könnten in eine Parakrise geraten. Dies könnte einen Einfluss auf die Wahl der Parakrisenreaktionsstrategie und andere Aspekte der Unternehmenskommunikation haben. Auch eine Kombination verschiedener Strategien oder ein Strategiewechsel sind denkbar. Zudem muss die Kommunikation über den Krieg nicht notwendigerweise mit Aussagen über das eigene Russlandgeschäft einhergehen.

Diese Überlegungen zeigen, dass vielfältige Kommunikationsaktivitäten für in Russland tätige ausländische Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine denkbar sind. Aus diesem Grund ist es das Ziel dieser Masterarbeit, diese externe Unternehmenskommunikation zu untersuchen und mit der bestehenden Literatur zu verknüpfen. Dieses Vorhaben spiegelt sich in der übergeordneten Forschungsfrage wider:

Wie kommunizieren in Russland tätige ausländische Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine?

Es ist anzunehmen, dass bestimmte Aspekte die Kommunikation der Unternehmen beeinflussen könnten. So könnte es Unterschiede im Kommunikationsverhalten zwischen verschiedenen Branchen geben, da z. B. staatliche Sanktionen einige Branchen stärker betreffen als andere. Auch das Land, in dem ein Unternehmen seinen Sitz hat, könnte für die Kommunikation eine Rolle spielen. Die Einstellung der Bevölkerung eines Landes zum Krieg in der Ukraine könnte dabei einen Einfluss haben. Diese Aspekte sollen anhand der beiden folgenden Unterfragen untersucht werden:

1) Wie unterscheidet sich die Kommunikation von Unternehmen verschiedener Branchen während des Kriegs in der Ukraine?

2) Wie unterscheidet sich die Kommunikation deutscher, britischer und US-amerikanischer Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine?

Außerdem stellt sich die Frage, ob die Kommunikation der Unternehmen zum Krieg mit ihrem tatsächlichen Handeln übereinstimmt. Um diesen Zusammenhang zu untersuchen, wird die LeaveRussia-Datenbank herangezogen, in der die aktuellen Geschäftsaktivitäten ausländischer Unternehmen in Russland erfasst und bewertet werden. Die dritte Unterfrage soll diesen Zusammenhang beleuchten:

3) Inwieweit lässt sich ein Zusammenhang zwischen der LeaveRussia-Kategorisierung und der Kommunikation der Unternehmen über ihr Russlandgeschäft feststellen?

Die LeaveRussia-Datenbank und die Bewertung der dort gelisteten Unternehmen werden im folgenden Methodenkapitel näher beschrieben. Zudem wird die damit verbundene Auswahl der Stichprobe erläutert und die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode begründet. In Kapitel 5.3 wird abschließend die Vorgehensweise beim Codier- und Analyseprozess dargestellt.

5 Methodisches Vorgehen

Zur Bearbeitung der zuvor formulierten Forschungs- und Unterfragen dient die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022). Sie wird beschrieben als „die systematische und methodisch kontrollierte wissenschaftliche Analyse von Texten, Bildern, Filmen und anderen Inhalten von Kommunikation“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 39). Hinsichtlich der zu bearbeitenden Daten bietet das Verfahren große Freiheiten, da alle für die qualitative Forschung typischen Datenarten für die Analyse geeignet sind. Dazu gehören auch Internet- und Social-Media-Daten, wie sie im Rahmen dieser Arbeit in Form von Unternehmensstatements erhoben wurden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 41). Für das Forschungsvorhaben ist die qualitative Inhaltsanalyse auch deshalb gut geeignet, weil damit große Datenmengen bearbeitet werden können (Mayring & Fenzl, 2022, S. 691; Heins, 2018, S. 310). Insbesondere vor dem Hintergrund der Forschungsfragen, die auf Zusammenhänge in den Daten abzielen, ist die qualitative Inhaltsanalyse sinnvoll. Sie dient nicht nur der systematischen Beschreibung des Materials, sondern ermöglicht auch das Entdecken von Zusammenhängen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 39). Darüber hinaus „werden nicht nur manifeste, sondern auch latente Inhalte analysiert“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 39), was eine Untersuchung „tieferliegender Sinngehalte des Textes“ (Mayring & Fenzl, 2022, S. 692) ermöglicht. „Die Analyse geschieht primär qualitativ, kann aber auch quantitativ-statistische Auswertungen integrieren“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 39). Dies spiegelt auch die Vorgehensweise in dieser Arbeit wider: Der Schwerpunkt liegt auf der qualitativen Auswertung der Texte, wird aber durch quantitative Aspekte ergänzt. Dabei handelt es sich jedoch nicht zwangsläufig um quantitative oder Mixed-Methods-Forschung, da „die Art der Daten nicht zwingend die Art der Analyse determiniert“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 17). So ist „durchaus eine quantitative Analyse qualitativer Daten wie auch eine qualitative Analyse quantitativer Daten möglich“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 17–18). Vielmehr basiert die qualitative Inhaltsanalyse auf quantitativen Grundprinzipien wie Regelgeleitetheit, Systematik und Intersubjektivität (Simlinger, 2022, S. 99; Mayring & Fenzl, 2022, S. 691–695).

Zentral für die qualitative Inhaltsanalyse sind die Kategorien, mit deren Hilfe das zu untersuchende Material codiert wird. Dabei werden Textstellen streng regelgeleitet den Kategorien zugeordnet (Mayring & Fenzl, 2022, S. 692–693). Dieses „Merkmal der Kategoriengeleitetheit ist ... das zentrale Unterscheidungskriterium gegenüber anderen Textanalyseansätzen“ (Mayring & Fenzl, 2022, S. 692) wie der interpretativen Textanalyse oder der objektiven Hermeneutik (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 17). Die Auswertung anhand von Kategorien bietet unter anderem den Vorteil, dass bei der Analyse der Unternehmensstatements Textstellen direkt den verschiedenen Parakrisenreaktionsstrategien zugeordnet werden können. Zudem wird die

Beantwortung der Unterforschungsfragen (Branche, Land, LeaveRussia-Kategorisierung) erleichtert, da sich aus jeder dieser Fragen eine eigene Kategorie ableiten lässt.

Neben diesen Vorteilen der qualitativen Inhaltsanalyse lassen sich jedoch auch Nachteile benennen. So kann dem Verfahren vorgeworfen werden, dass durch die Fragmentierung des Materials die Gefahr besteht, dass individuelle Bedeutungsaspekte verloren gehen (Heins, 2018, S. 310). Zudem neigt die qualitative Inhaltsanalyse aufgrund des strengen Kategoriensystems zu einer Oberflächlichkeit der Analyse (Simlinger, 2022, S. 99). Es ist daher fraglich, ob das Verfahren tatsächlich geeignet ist, Tiefenstrukturen im Material aufzudecken (Rosenthal, 2014, S. 213). Das strikt inkrementelle Vorgehen kann außerdem zu einer Inflexibilität bei der Analyse führen. Darüber hinaus lässt sich kritisieren, dass die Intersubjektivität aufgrund der interpretativen Beliebigkeit der Codierenden eingeschränkt sein kann (Simlinger, 2022, S. 99). Es wird deutlich, dass einige Vorzüge der qualitativen Inhaltsanalyse auch Nachteile mit sich bringen können. In diesem Zusammenhang führt Heins (2018) den Begriff der „negativen Potenziale“ ein, der beschreibt, dass einige Vorteile des Verfahrens gleichzeitig als Nachteile auftreten können, aber es nicht müssen (S. 310). „Wie über diese Vor- und Nachteile zu befinden ist, kann nur in Abhängigkeit zu einer konkreten Forschungsfrage entschieden werden. Was in dem einen Fall zum Nachteil gereichen kann, ist im anderen Fall ein methodologischer Vorteil der QIA [Qualitativen Inhaltsanalyse]“ (Heins, 2018, S. 310).

Trotz potenzieller Nachteile gehört die qualitative Inhaltsanalyse fest zum Repertoire der Kommunikationswissenschaft und ist eine der gängigsten Methoden des Fachs, die breit einsetzbar ist (Fürst et al., 2016, S. 214). Aufgrund der zuvor genannten Stärken der Methode, wie die Anwendbarkeit auf große Datenmengen, die Möglichkeit, quantitative Auswertungen zu integrieren, die Kategoriengeleitetheit, die Erfassung latenter Sinngehalte und der explorative Charakter, eignet sich das Verfahren zur Bearbeitung des Forschungsinteresses dieser Arbeit (Simlinger, 2022, S. 99; Mayring & Fenzl, 2022, S. 692; Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 39). Im Folgenden werden die Auswahl der Stichprobe und die Vorgehensweise bei der Erhebung der Unternehmensstatements beschrieben. Im Anschluss daran wird die Auswertung des erhobenen Materials mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) näher erläutert.

5.1 Auswahl der Stichprobe

Zu Beginn der Datenerhebung muss festgelegt werden, welche in Russland tätigen Unternehmen untersucht werden sollen. Ein zentrales Element bei diesem Auswahlprozess ist die seit März 2022 bestehende LeaveRussia-Datenbank (Vinnykov et al., 2024). Dabei handelt es sich um eine öffentlich zugängliche Website, auf der der aktuelle Stand der Geschäftstätigkeit

ausländischer Unternehmen in Russland aufgelistet ist. Diese Datenbank wird in regelmäßigen Abständen aktualisiert. Dazu werden die Geschäftsaktivitäten einzelner Unternehmen bewertet und in Kategorien eingeteilt. Sie ist ein gemeinsames Projekt des *KSE Institute* und eines Teams von ukrainischen IT-Expert:innen (Vinnykov et al., 2024). Das KSE Institute ist ein *Think Tank* der Kyiv School of Economics (KSE) zur Förderung der ukrainischen Wirtschaft (Kyiv School of Economics, 2024). Es besteht außerdem eine Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium, dem Außenministerium und dem Ministerium für digitale Transformation der Ukraine. Diese systematische Auflistung einer Vielzahl von Unternehmen aus aller Welt, die in Russland tätig sind oder waren, bildet die Grundlage für die Auswahl der in dieser Masterarbeit untersuchten Unternehmen.

Neben der LeaveRussia-Datenbank gibt es ähnliche Projekte, die eine möglichst umfangreiche Erfassung der Aktivitäten ausländischer Unternehmen in Russland zum Ziel haben. Als bekanntestes Beispiel ist die Yale-Liste zu nennen, die bereits seit dem 28. Februar 2022 existiert (Sonnenfeld et al., 2024). Diese wird unter der Leitung von Jeffrey Sonnenfeld am *Chief Executive Leadership Institute* (CELI) der Yale School of Management veröffentlicht. Die Liste diente nicht nur als Vorbild für die Arbeit des LeaveRussia-Projekts, sondern erhielt durch zahlreiche Berichte in der internationalen Presse auch große mediale Aufmerksamkeit (Vinnykov et al., 2024; Sonnenfeld et al., 2024; Pajuste & Toniolo, 2022, S. 25). Weitere Projekte, die vergleichbare Listen über ausländische Unternehmen in Russland führen, sind *Coalition For Ukraine*, *Boycott Russia* oder *Moral Rating Agency* (Algard, o. D.; Boycott Russia, o. D.; Dixon et al., o. D.).

An der LeaveRussia-Datenbank lässt sich kritisieren, dass die ukrainischen Betreiber:innen voreingenommen sind und ausländische Unternehmen möglicherweise nicht objektiv bewerten. Zudem könnte argumentiert werden, dass die Yale-Liste von Wissenschaftler:innen einer äußerst renommierten amerikanischen Universität erstellt wird und daher vermutlich die bessere und zuverlässigere Datenquelle darstellt. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die LeaveRussia-Datenbank von allen Projekten die umfassendste, aktuellste und genaueste Liste über die Aktivitäten ausländischer Unternehmen in Russland bietet. Darüber hinaus zeichnet sich die Datenbank durch eine benutzerfreundliche Oberfläche mit zahlreichen Such- und Filtermöglichkeiten aus. Die Wissenschaftler:innen des KSE Institute legen außerdem großen Wert darauf, das methodische Vorgehen bei der Bewertung der Unternehmen detailliert zu beschreiben (Mylovanov et al., 2023; Onoprienko et al., 2023a, 2023b; Vinnykov et al., 2024). Des Weiteren ist zu betonen, dass die verschiedenen Projekte nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern alle das gleiche Ziel verfolgen und daher miteinander kooperieren. Das gilt insbesondere für die Betreiber:innen der Yale-Liste und der LeaveRussia-Datenbank. So wird zum Beispiel die Yale-Liste zur Ergänzung von Daten in der LeaveRussia-Datenbank

herangezogen (Vinnykov et al., 2024). Außerdem wurde ein Jahr nach Kriegsbeginn ein gemeinsames Paper veröffentlicht, in dem die Ansätze und Befunde der beiden Datenbanken verglichen wurden, um daraus Trends und Erkenntnisse abzuleiten (Sonnenfeld et al., 2023). Abschließend ist anzumerken, dass sich die Bewertung bzw. Kategorisierung der einzelnen Unternehmen in der LeaveRussia-Datenbank nicht wesentlich von anderen Projekten unterscheidet, die nicht von Ukrainer:innen betrieben werden. Aus diesen Gründen und den zuvor beschriebenen positiven Eigenschaften wurde die LeaveRussia-Datenbank als Datenquelle für die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen herangezogen.

Auch wenn die LeaveRussia-Datenbank mit 3.722 Einträgen die umfangreichste Liste aller Projekte bietet, ist anzumerken, dass sie nicht alle Unternehmen beinhaltet, die in Russland tätig sind oder waren (Vinnykov et al., 2024; Onoprienko, 2023b, S. 3). Derzeit sind beispielsweise 417 Unternehmen aus Deutschland in der Datenbank vertreten (Vinnykov et al., 2024). Kurz vor Kriegsbeginn waren jedoch „3651 Firmen mit deutschem Kapital in Russland registriert“ (Deutsch-Russische Auslandshandelskammer, 2022). Unter diesen 417 deutschen Unternehmen befinden sich allerdings viele große und bekannte Unternehmen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit über eine eigene Kommunikationsabteilung verfügen und sich daher gut für eine Analyse eignen.

Tabelle 3: Bewertungsskala der LeaveRussia-Datenbank

Status	Kategorie	Beschreibung	Unternehmen
Stay	Continue Operations	„Continuing operations and/or trade with Russia much as before the invasion“	1.624
Wait	Pausing Investments	„Hold off investments: company postponing future planned investment/development/marketing while continuing substantive business“	146
	Scaling Back	„Reducing Activities: company scaling back some business operations while continuing others“	397
Leave	Suspension	„Pause operations: company temporarily curtailing operations while keeping return options open“	695
	Withdrawal	„Clean Break: the company completely halting Russian engagements or exiting Russia“	504
Exited	Exit Completed	„Exit Completed: company sold its business/assets or its part of the business or initiated the liquidation“	356

Anmerkung. In Anlehnung an „How to Identify Foreign Business in Russia and What are the Key Issues of Creating and Keeping a Full List of the Largest Foreign Companies in Russia“ von T. Mylovanov, N. Shapoval, A. Onoprienko & O. Hrybanovskiy, 2023. *Social Science Research Network*, S. 6–7 (<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4407284>).

Die insgesamt 3.722 Unternehmen in der LeaveRussia-Datenbank sind entsprechend ihrer aktuellen Geschäftstätigkeit in Russland in sechs Kategorien aufgeteilt. Jede Kategorie ist wiederum einem von vier Status zugeordnet, wie in Tabelle 3 dargestellt (Vinnykov et al., 2024).

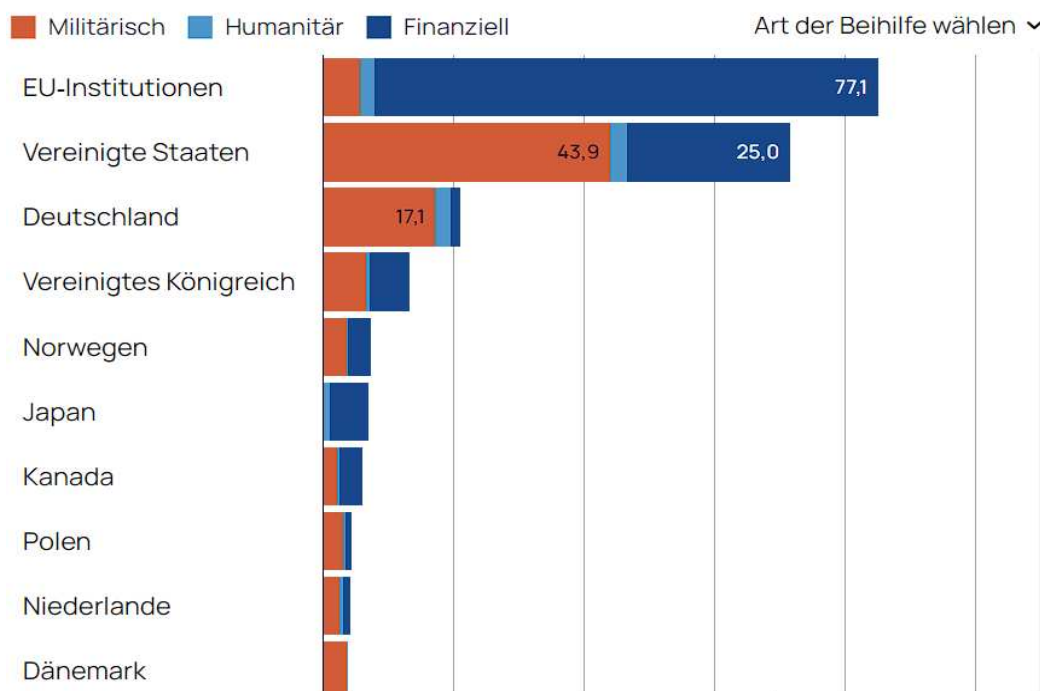
Ein Team von fünf Wissenschaftler:innen des KSE Institute und fünf freiwilligen IT-Expert:innen stellt diesen Datensatz zusammen und nimmt die Kategorisierung der Unternehmen vor (Vinnykov et al., 2024). Neben der Zusammenarbeit mit verschiedenen ukrainischen Ministerien zur Überprüfung der Daten findet ein regelmäßiger Abgleich mit der Datenbank der Yale School of Management statt (Mylovanov et al., 2023, S. 8). Bei der Bewertung der Unternehmen stützen sich die Betreiber:innen unter anderem auf behördliche Dokumente, Steuerunterlagen, Unternehmensberichte und -statements, Medienberichte sowie staatliche Register und Indizes (Sonnenfeld et al., 2023, S. 8; Vinnykov et al., 2024).

Abbildung 9: Regierungshilfen an die Ukraine

Regierungshilfen an die Ukraine: Art der Unterstützung, in € Milliarden



Hilfeleistungen von 24. Jan 2022 bis 31. Okt 2023. Daten zu 42 Gebern; scrollen, um weitere Geber zu sehen



Anmerkung. Übernommen aus *Ukraine Support Tracker*, von P. Bompreszi, Y. Dyussimbinov, A. Frank, I. Kharitonov & C. Trebesch, 2023, Institut für Weltwirtschaft Kiel (<https://www.ifw-kiel.de/de/themendossiers/krieg-gegen-die-ukraine/ukraine-support-tracker>).

Um eine realistische Stichprobengröße zu erhalten, müssen die 3.722 Unternehmen in der LeaveRussia-Datenbank eingeschränkt werden. Aus diesem Grund wurden ausschließlich deutsche, britische und US-amerikanische Unternehmen ausgewählt, die in der Datenbank

gelistet sind. Zum einen dient dieser Schritt der Eingrenzung der Stichprobe, zum anderen erleichtert diese Auswahl die Recherche und Analyse der Unternehmenskommunikation, da Sprachbarrieren entfallen. Die Auswahl der Unternehmen aus den drei Ländern (Vereinigte Staaten, Deutschland und Vereinigtes Königreich) lässt sich mit der staatlichen Unterstützung für die Ukraine begründen (siehe Abbildung 9). Diese Länder sind die drei größten militärischen, humanitären und finanziellen Unterstützer der Ukraine (Trebesch et al., 2023, S. 26). Die EU-Institutionen auf Platz eins des Rankings werden nicht berücksichtigt, da es sich nicht um ein bestimmtes Land handelt, dem Unternehmen zugeordnet werden können.

Diese Eingrenzung, basierend auf den staatlichen Regierungshilfen, wurde gewählt, da sie einen Hinweis auf die Einstellung der Gesellschaft des jeweiligen Landes zum Krieg in der Ukraine gibt. Damit wird ein zentraler Kontextfaktor einbezogen, der einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenskommunikation haben könnte. Es kann argumentiert werden, dass eine positive Grundhaltung der Bevölkerung gegenüber der Ukraine dazu führt, dass sich heimische Unternehmen eher zu ihrem Russlandgeschäft äußern, da ein gesellschaftliches Interesse am Verhalten der Unternehmen besteht.

Die Annahme, dass staatliche Regierungshilfen Rückschlüsse auf die gesellschaftliche Einstellung zum russisch-ukrainischen Krieg zulassen, wird durch die folgende Umfrage des ARD-DeutschlandTrends gestützt (Schlinkert & Heinrich, 2023). Im Februar 2023 gaben knapp 60 % der Deutschen an, dass sie die deutsche Unterstützung der Ukraine mit Waffen angemessen finden oder sich mehr militärische Unterstützung wünschen. Zudem befürworteten 75 % der Deutschen die Sanktionsmaßnahmen gegen Russland oder forderten deren Ausweitung (Schlinkert & Heinrich, 2023, S. 15). Im Zeitraum kurz nach der Invasion im März 2022 waren noch höhere Zustimmungswerte zu beobachten (Finchelstein et al., 2022). Auch in den USA zeigte sich nach Kriegsbeginn ein parteiübergreifender Konsens, die Ukraine zu unterstützen und auf den russischen Einmarsch zu reagieren (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 22). So sprachen sich 85 % der Amerikaner:innen im März 2022 für strenge Wirtschaftssanktionen gegen Russland aus (Pew Research Center, 2022). 58 % befürworteten Waffenlieferungen an die Ukraine (YouGov, 2022, S. 101).

Nach dieser Eingrenzung der Stichprobe verbleiben noch 1.449 Unternehmen im Sample (USA 761, DE 417, UK 271). Auch diese Anzahl an Unternehmen würde den Rahmen dieser Masterarbeit überschreiten. Daher wurden nur die größten Unternehmen des jeweiligen Landes untersucht. Diese stehen stärker unter dem Druck der Stakeholder als kleinere Unternehmen, was dazu führt, dass gerade große und namhafte Unternehmen zum Krieg in der Ukraine Stellung beziehen und zu ihrem Russlandgeschäft kommunizieren müssen (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 42; Balyuk & Fedyk, 2023, S. 18). Bezugnehmend auf die theoretische Fundierung

der SCCT lässt sich daraus ableiten, dass größere Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine eher mit einer Parakrise konfrontiert sind als kleinere.

Für diesen Fokus auf große Unternehmen bietet die LeaveRussia-Datenbank zwei geeignete Filter: *Global 500* (jährliches Ranking der 500 größten Unternehmen weltweit) und *Top 100* (die 100 größten Unternehmen in Russland nach Umsatz) (Vinnykov et al., 2024). Unter Anwendung dieser beiden Filter verbleiben noch 101 Unternehmen in der Stichprobe (USA 64, DE 23, UK 14) (siehe Anhang A). Da die Kommunikation des US-amerikanischen Unternehmens *Alphabet* nicht getrennt von der des Tochterunternehmens Google betrachtet werden kann, wurden diese beiden Unternehmen zusammengefasst. Diese letzte Einschränkung führt zur endgültigen Stichprobe von genau 100 Unternehmen (USA 63, DE 23, UK 14) (siehe Anhang B).

5.2 Erhebung und Beschreibung der Daten

Die Erhebung der Statements der 100 untersuchten Unternehmen zum russisch-ukrainischen Krieg erfolgte im November 2023. Einbezogen wurde sämtliche von den Unternehmen selbst-initiierte externe Kommunikation („Statements“) vom 24.02.2022 (Kriegsbeginn) bis Ende November 2023, die einen Bezug zum Krieg, zur Ukraine oder zum eigenen Russlandgeschäft aufweist. Dieser lange Beobachtungszeitraum ermöglicht eine umfassende Analyse der Kommunikation und kann Aufschluss über die Wahl und möglicherweise den Wechsel von Parakrisenreaktionsstrategien geben. Für die Erhebung der Statements wurden folgende Websites durchsucht: Unternehmenswebsites, Twitter / X² sowie die Websites von *B4Ukraine* und dem *Business & Human Rights Resource Centre* (BHRRC) (B4Ukraine, o. D.; Business & Human Rights Resource Centre, 2022, 2023a, 2023b). Zusätzlich kamen die Internet-Suchmaschinen Google³ und Ecosia⁴ zum Einsatz. In einigen Fällen konnten so auch Posts der Plattform LinkedIn⁵ gefunden werden. Andere Social-Media-Plattformen wurden aufgrund eingeschränkter Suchmöglichkeiten und mangelnder Relevanz für die Unternehmenskommunikation zum Krieg in der Ukraine im Vergleich zu Twitter / X nicht einbezogen (Pajuste & Toniolo, 2022, S. 33–34).

Für alle Websites, die über eine geeignete Suchfunktion verfügen, wurde ein Set von Begriffen verwendet. Diese Begriffe konnten nach einer ersten Voruntersuchung einiger Statements als diejenigen identifiziert werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit in den Äußerungen der Unternehmen zum Krieg enthalten sind: Ukraine, Ukrainian, Russia, Russian, Eastern Europe,

² Siehe <https://twitter.com/>

³ Siehe <https://www.google.com/>

⁴ Siehe <https://www.ecosia.org>

⁵ Siehe <https://www.linkedin.com/>

Statement, War, Conflict, Crisis, Invasion, Operation. Zudem wurden Begriffe miteinander kombiniert (z. B. „Ukraine War“ oder „Russian Operation“). Für die Suche nach Statements deutscher Unternehmen erfolgte eine entsprechende Anpassung dieser Begriffe auf Deutsch. Bei Suchanfragen über Google und Ecosia wurde der Unternehmensname mit den Begriffen verknüpft (z. B. „Unilever Ukraine Statement“).

Ausgangspunkt der Recherche waren die jeweiligen Unternehmenswebsites, auf denen die meisten Statements (379) zu finden waren. Diese wurden in der Regel auf einer eigenen Seite für Pressemitteilungen (z. B. „Newsroom“ oder „Media Center“) veröffentlicht. Da die Suchmöglichkeiten auf diesen Websites oft eingeschränkt oder teilweise nicht vorhanden waren, wurden diese zusätzlich mit Hilfe des Suchoperators „site:“ bei Google durchsucht (z. B. „site:bosch.com Ukraine“). In einem nächsten Schritt wurden die jeweiligen Unternehmensaccounts auf Twitter / X mit der erweiterten Suchfunktion ebenfalls nach den oben genannten Begriffen durchsucht. Auf diese Weise konnten insbesondere frühe Statements kurz nach Kriegsbeginn sowie Verlinkungen zu Statements auf anderen Websites gefunden werden. Dadurch ergab sich nicht nur ein umfassendes Bild der Unternehmenskommunikation, sondern es konnten auch Rückschlüsse auf die Veröffentlichungsdaten anderer Statements gezogen werden. Im Folgenden wird das soziale Netzwerk trotz der Umbenennung in X weiterhin als Twitter bezeichnet, da fast alle der dort gefundenen Statements vor Juli 2023 veröffentlicht wurden, als der Kurznachrichtendienst noch Twitter hieß (Tagesschau, 2023). Abschließend wurde überprüft, ob das Unternehmen auf eine Anfrage von B4Ukraine oder dem BHRRC geantwortet hat (B4Ukraine, o. D.; Business & Human Rights Resource Centre, 2022, 2023a, 2023b). B4Ukraine ist ein weltweiter Zusammenschluss von zivilgesellschaftlichen Organisationen, die regelmäßig Anfragen an Unternehmen stellen, um diese zu ihrer Geschäftstätigkeit in Russland zu befragen. Ziel ist es dabei, Unternehmen zum Rückzug aus Russland zu bewegen (B4Ukraine, o. D.). Bisher wurden 180 Anfragen an Unternehmen gestellt, darunter viele der 100 Unternehmen aus der Stichprobe. Diese Antworten flossen in die erhobene Unternehmenskommunikation ein. Mehr als die Hälfte der Anfragen von B4Ukraine (61 %) blieben jedoch unbeantwortet, was auch bei den untersuchten Unternehmen aus der Stichprobe vermerkt wurde (B4Ukraine, o. D.). Das BHRRC setzt sich seit über 20 Jahren für die Förderung der Menschenrechte in der Wirtschaft ein. Zu diesem Zweck werden Unternehmen zu verschiedenen Themen und Ereignissen befragt, darunter auch jene, die seit Beginn des Kriegs in Russland tätig sind. Insgesamt wurden rund 250 Unternehmen an drei unterschiedlichen Zeitpunkten zu ihrem Russlandgeschäft befragt (Business & Human Rights Resource Centre, 2022, 2023a, 2023b). Antworten und Nicht-Antworten auf diese Anfragen von Unternehmen aus der Stichprobe wurden ebenfalls in die erhobene Unternehmenskommunikation einbezogen.

Insgesamt konnten 523 Statements zum Krieg in der Ukraine gefunden werden. Diese verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen Quellen:

- Unternehmenswebsites: 379
- Twitter: 91
- LinkedIn: 12
- B4Ukraine: 9
- BHRRC: 32

Anfragen von B4Ukraine und dem BHRRC wurden in 32 Fällen nicht beantwortet. Von den 100 Unternehmen haben lediglich vier Unternehmen kein Statement abgegeben (Obi, Bank of America, JPMorgan Chase und Nvidia). Hier zeigt sich jedoch ein grundsätzliches Problem hinsichtlich der Auffindbarkeit von Statements. Bei drei dieser Unternehmen, die vermeintlich nicht zum Krieg in der Ukraine kommuniziert haben, gab es Hinweise auf Statements, die jedoch nicht mehr auffindbar waren. Diese Hinweise stammen meistens aus der Berichterstattung über das Unternehmen oder aus Anmerkungen in der LeaveRussia-Datenbank. Trotz der umfangreichen Recherche ist daher davon auszugehen, dass nicht alle Statements gefunden werden konnten. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, wurde die *Wayback Machine*⁶ des *Internet Archive* verwendet, die es ermöglicht, Webseiten zurückzuverfolgen und zu rekonstruieren. In vielen Fällen konnten so Statements gefunden werden, die insbesondere zu einem frühen Zeitpunkt kurz nach Kriegsbeginn veröffentlicht wurden. Eine weitere Herausforderung bestand darin, das genaue Veröffentlichungsdatum einiger Statements zu ermitteln. Teilweise war dieses auf der Unternehmenswebsite nicht angegeben oder die Updatehistorie des Statements konnte nicht genau nachvollzogen werden. Mit Hilfe der Wayback Machine konnte das Veröffentlichungsdatum in einigen Fällen zumindest eingegrenzt werden.

Für jedes Unternehmen wurde ein eigenes Dokument erstellt, in das der Text der gefundenen Statements in chronologischer Reihenfolge eingefügt wurde (siehe Anhang C). Bilder und Videos wurden zwar erfasst, aber nicht ausgewertet. Diese waren nur bei wenigen Unternehmen Teil der Kommunikation und wurden meist ergänzend zu den textbasierten Aussagen eingesetzt. Zusätzlich erfolgte eine Angabe des Veröffentlichungsdatums, der Wortanzahl sowie der Quelle des Statements. Hinzugefügt wurden außerdem die Branche und die LeaveRussia-Kategorisierung. In den meisten Fällen ist die von LeaveRussia vorgegebene Branche übernommen und vereinzelt eigenständig ergänzt worden. Einige Unternehmen sind mehreren Branchen zugeordnet. Diese Informationen wurden nach einem festen Muster in der Überschrift des jeweiligen Dokuments angegeben (siehe Anhang D).

Abschließend ist anzumerken, dass die Einschränkung der Stichprobe auf 100 große Unternehmen zu einer etwas geringeren Vielfalt der vertretenen Branchen führt. Es wurden

⁶ Siehe <https://web.archive.org/>

Statements von Unternehmen aus 32 verschiedenen Branchen erhoben (siehe Anhang B). Damit fehlen 20 der insgesamt 52 Branchen der LeaveRussia-Datenbank (Vinnykov et al., 2024). So sind beispielsweise Unternehmen aus den Bereichen Sport, Tourismus, Medien oder Luftfahrt nicht in der Stichprobe enthalten. Bei den untersuchten Unternehmen zeigt sich hingegen eine Konzentration auf zwei Bereiche. So stammt knapp die Hälfte der 100 Unternehmen aus der Konsumgüter- und Technologiebranche.

5.3 Auswertungsmethode – Die qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung des Textmaterials erfolgte mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, eine der drei Varianten der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022). Sie wird als Kernmethode des Verfahrens bezeichnet (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 104). Dabei wird „das Material typischerweise in mehreren Codierdurchläufen mit deduktiv und/oder induktiv gebildeten Kategorien codiert“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 104). Der Ablauf dieser Auswertungsmethode ist durch einen Analyseprozess in sieben Phasen gekennzeichnet, der iterativ durchgeführt wird. Jede Phase bezieht sich dabei auf die Forschungsfragen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132).

Die Auswertung der gesammelten Unternehmensstatements erstreckte sich über einen Zeitraum von mehreren Wochen. Nach Abschluss der Erhebungsphase wurde das Datenmaterial im Dezember 2023 und Januar 2024 codiert. Dabei kam die Software zur computergestützten Daten- und Textanalyse MAXQDA zum Einsatz. Zunächst wurden die 100 Dokumente mit den Unternehmensstatements in MAXQDA importiert. Anschließend erfolgte in der ersten Phase die initiiierende Textarbeit (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132–133). In Phase 2 wurden fünf Kategorien entwickelt und dadurch eine erste „inhaltliche Strukturierung der Daten erzeugt“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 133). Diese Kategorien wurden deduktiv und damit „weitgehend unabhängig von den erhobenen Daten“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 71) gebildet. Dabei wurden verschiedene Quellen für die deduktive Kategorienbildung herangezogen: Theorie (K1 Strategie), Unterforschungsfragen (K2 Branche, K3 Land, K4 LeaveRussia-Kategorisierung), übergeordnete Forschungsfrage und Alltagswissen (K5 Quantitative Erhebung) (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 63–73).

Die erste Oberkategorie K1 Strategie leitet sich aus den in Kapitel 3.4 beschriebenen Parakrisenreaktionsstrategien nach Chen et al. (2022) ab. Jede Strategie wurde einer eigenen Unterkategorie zugeordnet. Zusätzlich konnte im Verlauf des Codierprozesses induktiv eine weitere Unterkategorie K1.8 Strategiewechsel identifiziert werden. Diese beschreibt den Fall, dass Unternehmen ihre Strategie über mehrere Statements hinweg ändern. Die Reaktionsstrategie Repression wurde ausgeschlossen, da sie mit dem Forschungsdesign dieser Arbeit nicht

überprüfbar ist. Sie bezieht sich auf die Bemühungen einer Organisation, Stakeholder zum Schweigen zu bringen, beispielsweise durch das Löschen negativer Kommentare in sozialen Medien (Chen et al., 2022, S. 122). Darüber hinaus wurde die zuvor beschriebene Zusammenführung der Strategien Revision und Reform von Chen (2019) nicht übernommen (S. 109–110). Die beiden Strategien wurden, wie ursprünglich von Coombs und Holladay (2015) vorgesehen, einzeln angewendet. Vor dem Hintergrund des Forschungsgegenstands erscheint diese Zusammenführung nicht sinnvoll, da die Forderung der Stakeholder („Rückzug aus Russland“) recht eindeutig ist. Die Reaktion der Unternehmen lässt sich somit gut einer der beiden ursprünglichen Strategien Revision (Unternehmen zieht sich teilweise zurück oder schränkt sein Russlandgeschäft ein) oder Reform (Unternehmen zieht sich aus Russland zurück) zuordnen. Zudem kann die Kategorisierung der LeaveRussia-Datenbank sinnvoll mit den jeweiligen Strategien verknüpft werden. Die Zusammenführung der Strategien würde daher eher zu einer Einschränkung der zur Verfügung stehenden Reaktionsmöglichkeiten der Unternehmen im Codierprozess führen. Durch den langen Beobachtungszeitraum, in dem die Unternehmen eineinhalb Jahre Zeit hatten, sich zum Krieg zu positionieren, wird außerdem die von Chen (2019) kritisierte fehlende Langzeitperspektive adressiert (S. 109–110). Somit können Veränderungen bei den Reaktionsstrategien der Unternehmen identifiziert werden. Diese wurden in Kategorie K1.8 Strategiewechsel codiert.

Insgesamt wurden zehn Kategorien gebildet, die in einem hierarchischen Kategoriensystem in Anhang E aufgelistet sind. Dort finden sich auch die inhaltliche Beschreibung und Anwendung der Kategorien sowie Textbeispiele (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 61–67). Die Kategorien K2 bis K10 werden daher im Folgenden nur kurz beschrieben.

Aus den Unterforschungsfragen leiten sich deduktiv die Kategorien K2 bis K4 ab (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 63). In der Kategorie K2 wurde die jeweilige Branche des Unternehmens codiert. Um dem „Kriterium der Sparsamkeit und Überschaubarkeit“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 139) bei der Bildung von Unterkategorien gerecht zu werden, wurden die Branchen der LeaveRussia-Datenbank thematisch zu neun Oberbegriffen zusammengefasst (siehe Anhang F). In Kategorie K3 wurden die drei Herkunftsländer der Unternehmen und in Kategorie K4 die sechs Bewertungskategorien der LeaveRussia-Datenbank jeweils einer Unterkategorie zugeordnet. Aus der übergeordneten Forschungsfrage und Vorüberlegungen auf Basis von Alltagswissen leitet sich Kategorie K5 ab (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 63–73). Sie dient der Analyse grundlegender quantitativer Daten wie Wortanzahl, Veröffentlichungsdatum, Anzahl und Quelle der Statements.

In der dritten Phase wurden in einem ersten Codierprozess einzelne Textsegmente den fünf Kategorien zugeordnet (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 134). Nach Kuckartz und Rädiker (2022) sollten die Daten in diesem ersten Codierprozess zunächst nur mit den Oberkategorien codiert

werden (S. 134–136). Aufgrund der Beschaffenheit der Quellen für die deduktive Kategorienbildung lagen bereits beim ersten Codierprozess sowohl Ober- als auch Unterkategorien vor. Für die weitere Auswertung stellt dieser Umstand jedoch kein Problem dar, da zu diesen Oberkategorien keine induktiven Unterkategorien gebildet werden mussten („Ausdifferenzierung“) (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 138). Diese leiten sich ebenfalls aus den Quellen für die deduktive Kategorienbildung ab. Eine Ausnahme stellt neben der bereits erwähnten Unterkategorie K1.8 Strategiewechsel die Kategorie K5 Quantitative Erhebung dar. Bei dieser wurden die Unterkategorien im Laufe der Analyse anhand des Datenmaterials angepasst (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 82–83).

Im Rahmen dieser dritten Phase der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse konnten induktiv weitere Kategorien identifiziert werden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 134–136). Es handelt sich um K6 Positionierung zum Krieg, K7 Hilfsmaßnahmen, K8 Geschäftsentscheidung, K9 Grund für Geschäftsentscheidung und K10 Besonderheiten der Kommunikation (siehe Anhang E). Diese noch allgemeinen Oberkategorien wurden in einem nächsten Schritt in Phase 4 ausdifferenziert, indem induktiv neue Unterkategorien zu den jeweiligen Oberkategorien gebildet wurden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 138). Anschließend wurden die bisher in den Oberkategorien codierten Textstellen in einem zweiten Codierprozess den neu gebildeten Unterkategorien zugeordnet (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 142). Zudem wurden in dieser fünften Phase einige Unterkategorien präzisiert und zusammengefasst. Diese sind im angehängten Kategoriensystem detailliert beschrieben. Insgesamt wurden 4.807 Textstellen codiert. Die Verteilung dieser Codes auf die einzelnen Kategorien ist in einem Codesystem in Anhang G dargestellt.

In Phase 6 des Auswertungsprozesses liegt der Fokus auf den Themen und Subthemen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 147). In diesem Schritt, in dem die Analyse erfolgt, wurde die kategorienbasierte Analyse entlang der Oberkategorien gewählt. Die Analyse von Zusammenhängen zwischen den Unterkategorien stellt eine weitere eigenständige Analyseform dar (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 147–149). Diese wurde in den kategorienbasierten Ergebnisteil integriert, wodurch Vergleiche und Zusammenhänge zwischen den Unterkategorien herausgearbeitet werden konnten. Zudem wurden die Daten teilweise auch quantitativ in Form von Häufigkeitsanalysen ausgewertet (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 219–220). Darüber hinaus wurde die Darstellung der Ergebnisse direkt mit der Diskussion dieser verknüpft, um Wiederholungen zu vermeiden.

Die siebte und letzte Phase der Analyse besteht aus der Dokumentation des Vorgehens, wie es in diesem Methodenteil beschrieben und in den Anhängen A bis G transparent gemacht wird. Abschließend werden die Ergebnisse schriftlich festgehalten, was im folgenden Kapitel 6 vorgenommen wird (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 154–156).

Im Rahmen des Auswertungsprozesses traten jedoch auch Schwierigkeiten auf. Die bereits erwähnte Forderung von Kuckartz und Rädiker (2022) nach Sparsamkeit und Überschaubarkeit bei der Bildung von Unterkategorien konnte nur bedingt erfüllt werden (S. 139). So wurden sieben von zehn Oberkategorien acht oder mehr Unterkategorien zugeordnet. Dies lässt sich teilweise mit dem deduktiven Charakter einiger Kategorien begründen. Bei anderen Oberkategorien konnten die induktiv gebildeten Unterkategorien jedoch nicht weiter zusammengefasst werden, da sie jeweils unterschiedliche Aspekte abdecken. Als Beispiel ist hier die Kategorie K10 Besonderheiten der Kommunikation zu nennen (siehe Anhang E). Während des Codierprozesses konnten die Textpassagen in den allermeisten Fällen eindeutig den einzelnen Kategorien zugeordnet werden. Bei allgemeinen Aussagen zu Hilfsmaßnahmen oder zum eigenen Russlandgeschäft erwies sich die exakte Zuordnung hingegen in einigen Fällen als schwierig. Diese Textstellen wurden daher in den Unterkategorien K7.8 Unterstützung und K8.1 Allgemeine Äußerungen zum Russlandgeschäft codiert.

6 Kategorienbasierte Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse entlang der einzelnen Oberkategorien präsentiert. Es wird berichtet, wie die untersuchten Unternehmen zum Krieg in der Ukraine kommunizieren (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 148–149). Dies geschieht in aufsteigender Reihenfolge anhand des Kategoriensystems (siehe Anhang E), das zu diesem Zweck vor der Analyse in eine logische Reihenfolge gebracht wurde. Zusätzlich werden Zusammenhänge zwischen einzelnen Unterkategorien herausgearbeitet (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 149). An einigen Stellen wird daher in Klammern auf andere Unterkategorien verwiesen. Neben diesem deskriptiven Teil dieses Kapitels werden die Ergebnisse auch direkt diskutiert, um Wiederholungen zu vermeiden und den Umfang dieser Arbeit nicht zu überschreiten. Darüber hinaus besteht ein Teil der Analyse in der quantitativen Auswertung der Daten, die sich vor allem auf die Kategorie K5 Quantitative Erhebung bezieht. So werden auch einige Häufigkeitsanalysen durchgeführt, die teilweise grafisch dargestellt oder in Klammern angegeben werden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 219–220). Am Ende der Kapitel 6.2, 6.3 und 6.4, in denen die Kategorien K2 bis K4 behandelt werden, wird jeweils eine der drei entsprechenden Unterforschungsfragen beantwortet. Die Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage erfolgt im Fazit (siehe Kapitel 7).

Die Quellenangabe der Zitate aus den untersuchten Unternehmensstatements folgt diesem Muster: „Name des Unternehmens, Veröffentlichungsdatum des Statements, Nummer des Statements in chronologischer Reihenfolge“ (z. B. Henkel, 7.3.2022, 3). Wie bereits in

Kapitel 5.2 zur Datenerhebung beschrieben, ist es aus verschiedenen Gründen nicht immer möglich, das Veröffentlichungsdatum eines Statements exakt zu bestimmen. In diesen Fällen wird die Angabe o. D. verwendet. Handelt es sich um ein Statement mit Updates, wird zusätzlich das Datum des letzten Updates angegeben, sofern vorhanden (z. B. Bayer, 04.03.2022/13.10.2023, 3).

6.1 Ergebnisse Kategorie 1: Strategie

Der ersten Oberkategorie K1 Reaktionsstrategien wurden insgesamt 340 Codes zugeordnet. In sieben Unterkategorien wurden die Kommunikationsstrategien der Unternehmen zum Krieg in der Ukraine codiert. Die Auswahl der Strategien basiert auf den Parakrisenreaktionsstrategien der SCCT nach Coombs (2020) und Chen et al. (2022). In einer achten Unterkategorie wurden Strategiewechsel der Unternehmen erfasst. Das bedeutet, dass die Statements eines Unternehmens auch mehreren Kommunikationsstrategien zugeordnet werden konnten. Da es im Codierprozess häufig nicht möglich war, eine Textstelle zu codieren, die eindeutig eine Kommunikationsstrategie belegt, wurde in vielen Fällen der Dummy „Strategie“ in der Dokumenten- bzw. Statementüberschrift verwendet (siehe Anhang D). Insbesondere diese erste Oberkategorie erfordert ein hohes Maß an Interpretation der Statements, da hier überwiegend latente Sinngehalte vorliegen.

6.1.1 K1.1 Refusal

In der ersten Unterkategorie K1.1 Refusal wurde erfasst, wenn ein Unternehmen die Parakrise infolge des Kriegs bewusst ignoriert und sich nicht dazu geäußert hat (Chen et al., 2022, S. 122). Von den 100 Unternehmen in der Stichprobe hat höchstwahrscheinlich nur JPMorgan Chase ausschließlich diese Strategie gewählt. Das Unternehmen hat sich in den untersuchten Quellen nicht zum russisch-ukrainischen Krieg geäußert und es gibt keine Hinweise auf gelöschte oder nicht mehr auffindbare Statements. Interessanterweise wird das Unternehmen in der LeaveRussia-Datenbank der Kategorie Scaling Back zugeordnet, was eine Reduzierung der Geschäftstätigkeit in Russland bedeutet (Vinnykov et al., 2024). Dies widerspricht der intuitiven Annahme, dass insbesondere in Russland verbleibende Unternehmen schweigen und die Strategie Refusal verfolgen.

Für die Unternehmen Obi, Bank of America und Nvidia konnten ebenfalls keine Statements zum Krieg in der Ukraine gefunden werden. Allerdings gibt es bei allen drei Unternehmen Hinweise auf gelöschte oder nicht mehr auffindbare Statements, so dass nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden kann, dass die Strategie Refusal über den gesamten

Beobachtungszeitraum verfolgt wurde. Dennoch erhärtet sich die Erkenntnis, dass schweigende Unternehmen nicht zwangsläufig zu denen gehören, die ihr Russlandgeschäft weiterführen. Obi und Nvidia haben beide ihr Russlandgeschäft verkauft (Exit Completed) und Bank of America hat ihre Geschäftsaktivitäten in Russland reduziert (Scaling Back) (Vinnykov et al., 2024).

Das Verständnis, dass nur Unternehmen, die überhaupt nicht zum Krieg in der Ukraine kommunizieren, die Strategie Refusal anwenden, greift jedoch zu kurz. Die Forderung der Stakeholder bezieht sich auf die Aussagen und die damit verbundenen Unternehmensentscheidungen zum eigenen Russlandgeschäft und weniger auf die allgemeine Kommunikation des Unternehmens zum Krieg, wie z. B. emotionale Reaktionen (K6) oder die Ankündigung von Hilfsmaßnahmen (K7). Aus diesem Grund lassen sich im Material weitere Unternehmen identifizieren, die die Strategie Refusal ebenfalls verfolgen.

Exemplarisch lässt sich hier das Unternehmen Rewe anführen, das in vier Statements mit knapp 5.000 Wörtern ausführlich zum Krieg in der Ukraine kommuniziert. Dabei berichtet Rewe über umfangreiche Hilfsmaßnahmen wie Spendenaktionen, Flüchtlingshilfe oder die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen. Dennoch äußert sich das Unternehmen an keiner Stelle zu seinem Russlandgeschäft, obwohl sich Rewe laut der LeaveRussia-Datenbank aus Russland zurückgezogen hat (Vinnykov et al., 2024). Diese ausbleibende Kommunikation zum eigenen Russlandgeschäft trotz Statement zum Krieg ist auch bei anderen Unternehmen zu beobachten: BMW, Bosch, Claas, HAVI, Knauf, Porsche, Liebherr, AT&T, Verizon, Kellanova, Netflix und Wells Fargo. Dementsprechend äußern sich 13,5 % der Unternehmen, die zum Krieg in der Ukraine kommunizieren, nicht zu ihrem Russlandgeschäft. Auffällig ist, dass insbesondere deutsche Unternehmen (8) dieses Kommunikationsverhalten zeigen. Demnach kommuniziert mehr als ein Drittel der untersuchten deutschen Unternehmen zum Krieg, geht dabei aber nicht auf das eigene Russlandgeschäft ein. Bei Betrachtung der tatsächlichen Geschäftsentscheidungen der Unternehmen, wird erneut deutlich, dass diese in keinem Zusammenhang mit der fehlenden Kommunikation darüber zu stehen scheinen. Der LeaveRussia-Datenbank ist zu entnehmen, dass die oben aufgeführten Unternehmen von der Kategorie Continue Operations bis Exit Completed reichen (Vinnykov et al., 2024). Ein möglicher Erklärungsansatz für diese Art der Kommunikation findet sich im Rahmen der Parakrisenreaktionsstrategien selbst. Die von Chen (2019) eingeführte Strategie der Disassociation (K1.7) beschreibt, wenn eine Organisation ihre Verbindung zu einem negativ wahrgenommenen Akteur oder einer Handlung, die ein Krisenrisiko erzeugt, leugnet (Chen et al., 2022, S. 122). Es ist denkbar, dass ein Teil der Unternehmen versucht, sich von Russland und dem Angriffskrieg abzugrenzen. Dabei gehen die Unternehmen nicht auf das eigene Russlandgeschäft ein, obwohl sie zum Krieg kommunizieren und in vielen Fällen auch einschränkende Geschäfts-

entscheidungen treffen. Die Verbindung zu Russland wird von den Unternehmen zwar nicht aktiv geleugnet, aber bewusst aus der Kommunikation ausgeschlossen.

Dieses Kommunikationsverhalten zeigt sich auch in abgeschwächter Form und kann als eine Substrategie „temporäres Refusal“ (**Temporary Refusal**) verstanden werden. Dabei äußern sich Unternehmen über einen längeren Zeitraum nicht zu ihrem Russlandgeschäft, obwohl sie Statements zum Krieg veröffentlichen. Ob letztendlich die Abkehr von dieser temporären Refusal-Substrategie freiwillig oder aufgrund öffentlichen Drucks erfolgt, lässt sich anhand des erhobenen Materials nicht zweifelsfrei nachvollziehen. Ein Hinweis findet sich jedoch in der Kommunikation des Agrarunternehmens Bunge, das sich erst einen Monat nach Kriegsbeginn auf Anfrage des BHRRC erstmals äußert. In dieser Antwort unterstreicht das Unternehmen implizit seine Refusal-Strategie, die es bereits durch die bisherige Nichtkommunikation verfolgt hat. „As the situation in Ukraine and Russia continues to evolve, and as political conversations continue to shape global diplomacy and trade, we are not in a position to respond to these questions at this time“ (Bunge, 22.03.2022, 1). Nur drei Tage später veröffentlicht das Unternehmen jedoch ein weiteres Statement, in dem neben einer Positionierung zum Krieg und Hilfen für die Ukraine auch die Einstellung einiger nicht essenzieller Geschäftsaktivitäten in Russland kommuniziert wird. Dies entspricht auf kommunikativer Ebene einem Strategiewechsel (K1.8) von Refusal zu Revision. Als Begründung für die Entscheidung wird jedoch nicht der öffentliche Druck, sondern die Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Grundversorgung mit Nahrungsmitteln genannt. Bunge gibt somit keinen Grund für die Reduzierung der Geschäftstätigkeit in Russland an, sondern rechtfertigt stattdessen die Fortführung bestimmter Aktivitäten:

It is during moments of great challenge that we fully understand the essential role Bunge plays in our global food system. As a global leader in the food supply chain, we believe we have the responsibility to continue connecting farmers to consumers, delivering essential food to communities around the world in a safe and sustainable way. With that in mind, we are doing what we can to prevent the humanitarian crisis resulting from this war from becoming a hunger crisis as well. ... That's why, for now, we have limited our activity in Russia to supporting domestic farmers and consumers by producing staple foods at our single crush facility in compliance with all legal sanctions. We have stopped all investment and non-essential activity in the country. (Bunge, 25.03.2022, 2)

Es wird deutlich, dass Bunge insbesondere die Fortführung wesentlicher Aktivitäten in Russland rechtfertigt. Das Unternehmen scheint damit Vorwürfe von Stakeholdern zu antizipieren und versucht, diesen durch Rechtfertigungen und die Einstellung einzelner Aktivitäten zuvorzukommen. Daraus lässt sich schließen, dass der öffentliche Druck, wie in diesem Fall konkret durch die Anfrage des BHRRC, vermutlich einen Einfluss auf die Kommunikationsstrategie des Unternehmens hatte. Es ist daher nicht auszuschließen, dass eine Abkehr von der Substrategie des temporären Refusal auch durch Vorwürfe oder Forderungen von Stakeholdern

ausgelöst werden kann. Dieses Kommunikationsverhalten des temporären Refusal lässt sich auch bei Abbott, BASF, Dell, Siemens und Jaguar Land Rover beobachten. Außerdem ist anzumerken, dass die Begründung der Geschäftsentscheidung mit der Aufrechterhaltung der Grundversorgung ein zentraler Bestandteil der Kommunikation in Russland verbleibender Unternehmen ist. Dies wird in der Unterkategorie K9.1 Verantwortung näher beleuchtet.

Darüber hinaus lässt sich noch eine weitere Anwendung der Strategie Refusal identifizieren. Hierbei kommunizieren Unternehmen kurz nach Kriegsbeginn, äußern sich aber nicht zu ihrem Russlandgeschäft. Innerhalb weniger Tage ändern sie jedoch ihre Strategie und kündigen eine Einschränkung ihrer Aktivitäten in Russland an. Es handelt sich um eine Art „kurzes oder abwartendes Refusal“ (**Wait-and-see Refusal**), das als eine weitere Substrategie verstanden werden kann. Dieser vorläufigen Strategiewahl ist jedoch keine allzu große Bedeutung beizumessen, da die dynamische Lage nach Ausbruch des Kriegs für die Unternehmen mit vielen Ungewissheiten verbunden war. Diese Situation kann als Beobachtungsphase beschrieben werden, in der die Unternehmen zunächst abwarten, wie sich die Lage entwickelt. Es lässt sich daher auch von einem „kontextabhängigen Refusal“ sprechen. Dennoch ist diese Anwendung der Strategie erwähnenswert, da sie das Kommunikationsverhalten einer Reihe von Unternehmen widerspiegelt: Wintershall Dea, AstraZeneca, Bayer, Henkel, Metro, Mondi, PwC, Unilever, Amazon, Cargill, Cencora, Citigroup, Coca-Cola, General Electric, Philip Morris und Visa.

Abschließend wurde in der Unterkategorie K1.1 Refusal auch codiert, wenn ein Unternehmen auf eine Anfrage des BHRRC oder von B4Ukraine nicht geantwortet hat. Insgesamt haben 23 Unternehmen 39 Anfragen nicht beantwortet (Unternehmen wurden teilweise mehrfach angefragt). Demgegenüber wurde in der Unterkategorie K5.6 Quelle erfasst, dass 33 Unternehmen auf 41 Anfragen geantwortet haben (B4Ukraine, o. D.; Business & Human Rights Resource Centre, 2022, 2023a, 2023b). Es lässt sich die Tendenz erkennen, dass Unternehmen, die wenig kommunizieren, auch dazu neigen, nicht auf eine Anfrage zu antworten. Eine ausbleibende Reaktion auf eine Anfrage lässt jedoch keine Rückschlüsse auf die Wahl anderer oder weiterer Kommunikationsstrategien oder die tatsächliche Geschäftsentscheidung eines Unternehmens zu. Dies bestätigt einmal mehr die Erkenntnis, dass Schweigen eines Unternehmens nicht mit der Entscheidung über das eigene Russlandgeschäft zusammenhängt. Dennoch ist festzuhalten, dass diese 23 Unternehmen nicht auf die Anfragen reagiert haben, was strategisch in den Bereich Refusal fällt. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass einige Anfragen die Unternehmen möglicherweise nicht erreicht haben. Darüber hinaus fällt auf, dass die Anfragen überwiegend an amerikanische Unternehmen gestellt und von diesen überproportional häufig nicht beantwortet wurden. Von den 23 nicht beantworteten Anfragen entfallen 21 auf Unternehmen aus den USA. Dagegen haben alle deutschen und fast alle

britischen Unternehmen die an sie gerichteten Anfragen beantwortet. Auch JPMorgan Chase, das als einziges Unternehmen in der Stichprobe nicht zum russisch-ukrainischen Krieg kommuniziert, hat sowohl auf eine Anfrage des BHHRC als auch von B4Ukraine nicht geantwortet. Das deutet darauf hin, dass sich das Unternehmen grundsätzlich gegen jegliche Kommunikation zum Krieg entschieden hat, was einer uneingeschränkten Anwendung der Strategie Refusal entspricht.

6.1.2 K1.2 Refutation

Die Unterkategorie K1.2 Refutation leitet sich ebenfalls aus den Parakrisenreaktionsstrategien nach Chen et al. (2022) ab und beschreibt, wenn eine Organisation Vorwürfe und böse Absichten bestreitet oder den Ankläger angreift (S. 119). Diese Strategie ist in zwei Substrategien unterteilt: *Denial with evidence* und *Dispute*. Bei Denial with evidence wird nachgewiesen, dass die beanstandete Praxis nicht unverantwortlich oder unethisch ist, während bei Dispute die Gültigkeit der Erwartungen der Ankläger in Frage gestellt wird (Chen et al., 2022, S. 120). Der Anwendung dieser Krisenreaktionsstrategie muss ein Vorwurf gegen das Unternehmen vorausgegangen sein. Aus diesem Grund lässt sich die Strategie Refutation insbesondere bei Antworten auf Anfragen von B4Ukraine und dem BHHRC beobachten oder wenn Unternehmen in ihrem Statement selbst auf Anschuldigungen (K10.6) eingehen.

Ein Statement des Unternehmens Bayer zeigt anschaulich die Anwendung der Substrategie **Denial with evidence**. Zunächst wird auf die Forderung der Stakeholder eingegangen: „Wir sind uns der Stimmen bewusst, die einen vollständigen Lieferstopp für alle unsere Produkte nach Russland und Belarus fordern. Wir verstehen diese Bedenken, da der Krieg moralische und ethische Fragen für jedes Unternehmen aufwirft“ (Bayer, 04.03.2022/13.10.2023, 3). Diese Aussage könnte so interpretiert werden, dass Bayer die Gültigkeit der Forderung anerkennt. Dies würde dann in den Bereich der nächsten Reaktionsstrategie in der Unterkategorie K1.3 Recognition fallen. Das Unternehmen legt jedoch anschließend ausführlich dar, warum der Export nach Russland nicht unverantwortlich oder unethisch ist:

Als Life-Science-Unternehmen haben wir eine ethische Verpflichtung – in jedem Land, in dem wir tätig sind. Der Zivilbevölkerung wesentliche Gesundheits- und Landwirtschaftsprodukte vorzuenthalten – wie zur Behandlung von Krebs- oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Gesundheitsprodukte für Schwangere und Kinder sowie Saatgut für den Anbau von Nahrungsmitteln – würde die Zahl an Menschenleben, die dieser Krieg fordert, nur vervielfachen. ... Durch unseren Einsatz handeln wir im Sinne der UN, der G7 und der Europäischen Union, die dazu aufrufen, die globale Nahrungsmittelversorgung und den Zugang zu Gesundheitsversorgung zu [sic] sicherzustellen.

Dies sind schwierige Zeiten, die uns sowohl emotional als auch ethisch auf die Probe stellen. Wir bei Bayer werden alles in unserer Macht Stehende tun, um unserer Verantwortung gerecht zu werden und das Leid

zu verringern, das dieser schreckliche Krieg verursacht. Das erfordert unsere Vision „Health for all, Hunger for none“. (Bayer, 04.03.2022/13.10.2023, 3).

Das Unternehmen betont seine Verantwortung als Hersteller von wesentlichen Gesundheits- und Landwirtschaftsprodukten und spricht von einer „ethischen Verpflichtung“. Damit versucht Bayer nicht nur den Export seiner Produkte zu rechtfertigen, sondern stellt implizit auch die eigene Entscheidungshoheit über einen Rückzug aus Russland in Frage. Zudem erhält das Statement durch die Erwähnung besonders schutzbedürftiger Personen (Menschen mit schweren körperlichen Erkrankungen, Schwangere und Kinder) eine emotionale Komponente. Bemerkenswert ist auch die positiv konnotierte Wortwahl „Einsatz“ für die Fortführung des eigenen Russlandgeschäfts. Durch den Verweis auf internationale Institutionen wird zudem eine externe Legitimation des eigenen Handels angestrebt.

Diese Kommunikationsstrategie lässt sich auch bei dem deutschen Gas- und Ölproduzenten Wintershall Dea beobachten. Auch hier geht es zunächst um eine Anschuldigung, die dann durch Erklärungsversuche relativiert wird.

Zum Vorwurf des SPIEGEL, Kondensat aus dem Achimov-Horizont werde möglicherweise zur Herstellung von Treibstoff für die russische Luftwaffe genutzt, stellen wir wie folgt richtig: ...

Die beiden Joint Ventures ... übergeben vor Ort Erdgas und als Beiprodukt mitgefördertes Gaskondensat ... direkt an Gazprom. Wintershall Dea kann hierauf keinerlei Einfluss nehmen. Die weitere Aufbereitung erfolgt in zwei Anlagen in der Region Nowy Urengoi, welche von einer Tochtergesellschaft der Gazprom („Gazprom Pererabotka“) betrieben werden. ... In diesen Gebieten gibt es nach Expertenangaben keine für den Krieg bedeutende [sic] Militärplätze. Und Gazprom Pererabotka stellt dort aus [sic] nur sehr geringe Mengen Kondensat (weniger als ein Prozent) Kerosin für die zivile Luftfahrt her, dafür aber mehr als hundert verschiedene petrochemische Produkte. Im Übrigen ist Achimov-Kondensat wegen seinen [sic] hohen Paraffinanteils als Einsatzstoff zur Herstellung des Kerosins ... für den Nahschall- und Überschallbereich (und damit potenziell für eine militärische Nutzung) nicht geeignet. (Wintershall Dea, 04.11.2022/30.11.2022, 10).

Ziel der Stellungnahme des Unternehmens ist es, die schwerwiegenden Vorwürfe einer indirekten Unterstützung des russischen Militärs kommunikativ zu entkräften. Gleichzeitig soll damit unterstrichen werden, dass die beanstandete Praxis der Förderung von russischem Erdgas nicht unverantwortlich oder unethisch ist. Für Wintershall Dea hat die Anwendung der Strategie Denial with evidence jedoch scheinbar nicht zum Erfolg geführt. Das Unternehmen kündigte kurz darauf seinen Rückzug aus Russland an und hat sich seitdem strategisch neu positioniert, was sich auch in der weiteren Kommunikation widerspiegelt. Bayer hingegen vertreibt weiterhin Gesundheits- und Landwirtschaftsprodukte in Russland (Vinnykov et al., 2024). Allerdings agiert Bayer in einem weniger problematischen Umfeld, was vermutlich dazu beigetragen hat, die (teilweise) Fortführung des Russlandgeschäfts glaubwürdig zu kommunizieren. Die Substrategie Denial with evidence lässt sich auch bei anderen Unternehmen aus den Bereichen Gesundheit (AstraZeneca, General Electric und Pfizer) und Energie (Shell) identifizieren.

Die zweite Substrategie **Dispute** konnte weniger eindeutig und nur an drei Stellen in den Daten identifiziert werden. Die aussagekräftigste Textstelle stammt ebenfalls von Wintershall Dea und betrifft die gleiche Thematik. Darin wird die Gültigkeit der Vorwürfe in Frage gestellt, ohne dies jedoch weiter zu argumentieren:

„Wir weisen die vom SPIEGEL suggerierte Verbindung zwischen dem in Russland von den Joint Ventures geförderten Gaskondensat und dem leidvollen Tod von Menschen in der Ukraine als konstruiert und unredlich zurück“, erklärt dazu Wintershall Dea CEO Mario Mehren. „Soweit der Eindruck erweckt wird, das Kondensat ... werde für den Angriffskrieg direkt oder nachvollziehbar indirekt genutzt, ist unredlich und nicht haltbar“, sagt Mehren. (Wintershall Dea, 04.11.2022/30.11.2022, 10)

Hierbei handelt es sich jedoch um dasselbe Statement des Unternehmens, das auch die bereits zitierte Erläuterung des Sachverhalts einige Absätze später enthält. Die Passage wurde hier dennoch aufgenommen, da sie die Substrategie Dispute verdeutlicht, bei der die Gültigkeit eines Vorwurfs in Frage gestellt wird, ohne dafür Beweise zu liefern.

Auch Knauf sieht sich mit Anschuldigungen von Stakeholdern konfrontiert, die dem Unternehmen vorwerfen, das russische Militär zu unterstützen. Knauf antwortet auf eine Anfrage des BHRRC und spricht dabei den Vorwürfen jegliche Gültigkeit ab:

Der offen oder implizit geäußerte Vorwurf einer Kriegsunterstützung ist schon deshalb absurd, weil die Knauf-Gruppe ebenfalls in der Ukraine tätig ist und durch die Kriegshandlungen massiv geschädigt wurde. Bereits im Frühjahr musste das größte osteuropäische Knauf-Werk in Soledar im Donbass die Produktion einstellen. Das Werk, in das Knauf rund 200 Millionen Euro investiert hat, ist weitgehend zerstört worden. (Knauf, 05.12.2022, 1)

Knauf dekonstruiert argumentativ nicht die gegen das Unternehmen erhobenen Vorwürfe, sondern stellt deren Sinnhaftigkeit aufgrund des eigenen betroffenen Ukrainegeschäfts grundsätzlich in Frage. Es lässt sich argumentieren, dass dieser spezielle Fall zwischen den beiden Substrategien Dispute und Denial with evidence einzuordnen ist.

Grundsätzlich ist zu beobachten, dass Unternehmen, wenn sie während des Kriegs in der Ukraine mit Vorwürfen konfrontiert werden, versuchen, diese durch Erklärungen und Beweise zu entkräften (25), anstatt sie zu dementieren (3). Zudem verfolgen vor allem Unternehmen, die sich nicht oder nur teilweise aus Russland zurückgezogen haben, die Strategie Refutation.

6.1.3 K1.3 Recognition

Die Parakrisenreaktionsstrategie Recognition beschreibt, wenn eine Organisation die Gültigkeit eines Vorwurfs oder einer unterstellten negativen Absicht anerkennt, aber nicht in der Lage ist, ihre Praxis zu ändern (Chen et al., 2022, S. 120). Diese Strategie wurde nur von acht Unternehmen angewandt und scheint insbesondere für US-amerikanische Unternehmen

keine Option gewesen zu sein. Der deutsche Softwarekonzern SAP, der sich aus Russland zurückgezogen hat, kann nichts daran ändern, dass russische Kunden bestimmte Produkte weiterhin nutzen.

Uns haben Fragen erreicht, ob SAP in der Lage ist, alle bestehenden Produkte für russische Kunden abzuschalten. Es gibt Kunden in Russland, die ihre SAP-Produkte für den On-Premise-Betrieb gekauft und installiert haben, also in eigenen internen IT-Abteilungen betreiben. Diese Produkte lassen sich weiter nutzen, unabhängig von einer Entscheidung seitens SAP, keinerlei Support oder Engagement zu leisten. (SAP, 24.03.2022/12.04.2022, 2)

Unternehmen verwenden die Kommunikationsstrategie Recognition auch, um Fehlverhalten einzugestehen. Dabei können sich die Vorwürfe auf organisatorische Praktiken beziehen, die in der Vergangenheit liegen und die das Unternehmen nicht mehr ändern kann.

We are acutely aware that our decision last week to purchase a cargo of Russian crude oil to be refined into products like petrol and diesel – despite being made with security of supplies at the forefront of our thinking – was not the right one and we are sorry. (Shell, 08.03.2022, 3)

Der seit 2022 in London ansässige Öl- und Gaskonzern Shell ist das einzige Unternehmen in der Stichprobe, das sich für sein Verhalten entschuldigt (Bousso, 2023). Es handelt sich dabei um ein Statement des Chief Executive Officer (CEO)⁷ des Unternehmens (K10.1 Persönliche Kommunikation). Das Auftreten des CEO zeigt, dass das Unternehmen seine Schuld anerkennt und den Weg für die Wiederherstellung seines Images ebnet (Lucero et al., 2009, S. 243).

Auch Henkel erkennt implizit die Kritik an der Fortführung seines Russlandgeschäfts an. Im Statement wird außerdem auf die Diskussionen im Unternehmen rund um diese Entscheidung eingegangen. Dies ist ein seltener, wenn auch kurzer Einblick in die interne Unternehmenskommunikation. Dieser Ausschnitt deutet darauf hin, dass die Positionierung zum eigenen Russlandgeschäft im Unternehmen intensiv diskutiert wurde und letztlich wohl keine leichte Entscheidung war.

In den vergangenen Wochen haben der Krieg in der Ukraine und unsere Haltung zu unserem Russlandgeschäft zu vielen Fragen und auch kontroversen Diskussionen geführt - sowohl intern als auch extern. Wir haben einen intensiven Dialog im Vorstand und in unseren Aufsichtsgremien sowie mit unseren Partnern, anderen Unternehmen und verschiedenen Stakeholdern geführt. (Henkel, April 2022, 7)

Aus dem Material geht hervor, dass die Anerkennung von Vorwürfen gegen ein Unternehmen eng mit einem Strategiewechsel hin zu Reform (K1.5) verbunden ist. Sowohl Henkel als auch Shell haben in der Folge ihren vollständigen Rückzug aus Russland angekündigt. Es ist jedoch

⁷ Für die englische Abkürzung „CEO“ wird das generische Maskulinum verwendet. Dies bezieht sich jedoch auf alle Geschlechter.

zu betonen, dass nur wenige der untersuchten Unternehmen in ihren Statements explizit auf Forderungen oder Anschuldigungen von Stakeholdern eingehen.

Auch die beiden Lebensmittelkonzerne Mondelez und Unilever nutzen die Strategie Recognition, um die Forderungen nach einem Rückzug aus Russland zu adressieren. Beide Unternehmen erkennen zwar grundsätzlich die Gültigkeit dieser Forderungen an, haben sich aber in der Folge nicht aus Russland zurückgezogen (Vinnykov et al., 2024). So sagt der CEO von Unilever: „I understand why there are calls for our company to leave the country and we continue to look at our options, within a context that has become more complex“ (Unilever, 26.10.2023, 7). Diese Aussage findet sich in einem Statement, das Unilever eineinhalb Jahre nach Kriegsbeginn veröffentlicht hat. Das zeigt, dass in Russland verbleibende Unternehmen auch über einen längeren Zeitraum mit Vorwürfen konfrontiert werden und sich für ihre Geschäftsentscheidung rechtfertigen müssen.

6.1.4 K1.4 Revision

Die Unterkategorie K1.4 Revision wurde codiert, wenn ein Unternehmen bekannt gegeben hat, keine weiteren Investitionen oder Marketingmaßnahmen in Russland zu tätigen (K8.3). Auch die Ankündigung, einige Aktivitäten einzustellen und andere fortzuführen (K8.4), fällt in diese Unterkategorie. Die Parakrisenreaktionsstrategie Revision beschreibt, wenn eine Organisation die Erwartungen der Stakeholder nicht vollständig erfüllen kann, aber bereit ist, kleinere Änderungen vorzunehmen (Coombs, 2020, S. 132). Die Strategie Revision wurde von fast der Hälfte der Unternehmen (48) in der Stichprobe verfolgt. An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Kommunikationsstrategie Revision eng mit den tatsächlichen Geschäftsentscheidungen der Unternehmen verknüpft ist. Das gilt auch für die Strategie Reform (K1.5). Bei den anderen Parakrisenreaktionsstrategien ist dieser enge Zusammenhang nicht gegeben.

Häufig kündigen Unternehmen bereits kurz nach Kriegsbeginn erste Einschränkungen ihrer Geschäftsaktivitäten in Russland an. Nur vier Tage nach der Invasion schreibt Disney „we are pausing the release of theatrical films in Russia“ (Disney, 28.02.2022, 1). Auch andere Unternehmen wie Volkswagen, Chanel, Apple und Amazon kommunizieren früh Restriktionen ihres Russlandgeschäfts. Vereinzelt sind auch Nachzügler wie Abbott zu beobachten, die erst nach einiger Zeit Einschränkungen ankündigen. „In Russia, where Abbott provides healthcare products including life-sustaining medicines for cancer and organ function, we are suspending non-essential business activity in the country, including all new investments, business development and advertising“ (Abbott, 29.04.2022, 1).

Die Ankündigung, das Russlandgeschäft einzuschränken, scheint jedoch nicht für alle Unternehmen eine freiwillige Kommunikationsaktivität darzustellen. In einem Statement schreibt eBay:

Aufgrund der Ereignisse in der Ukraine haben alle namhaften Versandunternehmen Lieferungen in und aus der Ukraine sowie nach Russland eingestellt. Da es keine Möglichkeit eines Versands in die Ukraine sowie Russland gibt, können Käuferinnen und Käufer aus diesen Ländern derzeit keine Artikel bei eBay.de kaufen. Dies gilt bis die Versandunternehmen wieder stabile und sichere Lieferungen gewährleisten können. (eBay, 02.03.2022, 1)

Es scheint, als wolle eBay, das bis heute seine Aktivitäten in Russland nur pausiert hat, den Verkauf und Versand von Artikeln in diese Länder bald wieder aufnehmen (Vinnykov et al., 2024). Für diese Anwendung der Strategie Revision kann eine Substrategie „erzwungene Revision“ (**Forced Revision**) entwickelt werden. Dabei nimmt eine Organisation kleine Änderungen vor, die teilweise den Erwartungen der Stakeholder entsprechen, tut dies jedoch nicht freiwillig, sondern aufgrund äußerer Umstände. In den Daten finden sich weitere Belege für diese Substrategie. Hier ist insbesondere die Einschränkung des Russlandgeschäfts aufgrund der verhängten Sanktionen zu nennen. „As a result of sanction orders, we have blocked multiple financial institutions from the Mastercard payment network“ (Mastercard, 28.02.2022, 1). Dabei werden Unternehmen offenbar auch direkt aufgefordert, Einschränkungen vorzunehmen: „We have received requests from a number of governments and the European Union to take further steps in relation to Russian state-controlled media. ... we will be restricting access to RT and Sputnik across the EU“ (Meta, 28.02.2022, 3).

6.1.5 K1.5 Reform

Die Parakrisenreaktionsstrategie Reform nach Coombs (2020) beschreibt, wenn eine Organisation die geforderten Veränderungen vollständig umsetzt (S. 132). Dementsprechend wurde die Unterkategorie K1.5 Reform codiert, wenn ein Unternehmen ankündigt, seine Geschäftstätigkeit vorübergehend auszusetzen (K8.5), sich aus Russland zurückzuziehen (K8.6) oder sein Russlandgeschäft zu verkaufen (K8.7). Wie die Strategie Revision wurde auch Reform von fast der Hälfte der untersuchten Unternehmen (48) verfolgt. Auffällig ist, dass insbesondere britische Unternehmen die Strategie Reform anwenden. Rund zwei Drittel von ihnen haben sich für einen Rückzug aus Russland entschieden, der von fast allen Unternehmen kurz nach Kriegsbeginn kommuniziert wurde. Dies deutet darauf hin, dass britische Unternehmen frühzeitig das Vertrauen in den russischen Markt verloren haben. Nur wenige Tage nach der Invasion gibt Mondi bekannt: „Having assessed all the options for the Group’s interests in Russia the Board has decided to divest the Group’s Russian assets“ (Mondi, 05.03.2022, 3). Angesichts der Tatsache, dass Mondi in Russland 5.300 Mitarbeitende beschäftigt und über

Vermögenswerte von mehr als 1,5 Milliarden Euro in Russland verfügt, erscheint dieser schnelle und entschlossene Rückzug bemerkenswert. Auch PwC trennt sich frühzeitig von dem russischen Mitglied des Unternehmensnetzwerks. „As a result of the Russian government's invasion of Ukraine we have decided that, under the circumstances, PwC should not have a member firm in Russia and consequently PwC Russia will leave the network“ (PwC, 06.03.2022, 2).

Es zeigt sich außerdem, dass die Strategie Reform von den Unternehmen später verfolgt wird als die Strategie Revision. Unternehmen, die die Strategie Revision anwenden, kündigen in der Regel innerhalb von zwei Wochen nach Kriegsbeginn Einschränkungen ihrer Aktivitäten in Russland an. Bei den Unternehmen, die sich aus Russland zurückziehen (Reform), ist ein deutlich längerer Zeitraum zu beobachten. So kündigen beispielsweise Siemens am 12.05.2022, Baker Hughes am 01.08.2022 und Wintershall Dea am 17.01.2023 ihren vollständigen Rückzug aus Russland an.

Auch für die Strategie Reform lässt sich eine Substrategie „erzwungene Reform“ (**Forced Reform**) identifizieren, die einer unfreiwilligen Umsetzung aller Forderungen der Stakeholder entspricht. So wurden die Vermögenswerte des Energieversorgers Uniper durch den russischen Staat enteignet, was einen erzwungenen Rückzug des Unternehmens aus Russland bedeutet.

Russland hat gestern einen Präsidialerlass veröffentlicht, der es den Behörden ermöglicht, eine vorübergehende Verwaltung für Vermögenswerte einzuführen, die sich im Besitz bestimmter ausländischer Unternehmen in Russland befinden, darunter offenbar Uniper. Uniper prüft derzeit die rechtliche Situation. ... es [geht] um eine Beteiligung von 83,73 Prozent an der in Russland börsennotierten Unipro mit ihren über 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. ... Zudem konnte Uniper bereits seit Ende 2022 faktisch keine operative Kontrolle mehr über Unipro ausüben. (Uniper, 26.04.2023, 2)

Auch Joint Ventures des Unternehmens Wintershall Dea in Russland wurden enteignet. Zeitgleich kündigte der Öl- und Gasproduzent seinen Rückzug aus dem Land an, was einer Forced Reform entspricht.

In den vergangenen Monaten hat die russische Regierung die Tätigkeit westlicher Unternehmen im Land eingeschränkt. Zusätzlich haben externe Eingriffe in die Aktivitäten unserer Joint Ventures dazu geführt, dass Wintershall Dea nicht wie bisher in Russland tätig sein kann. Die Joint Ventures wurden de facto wirtschaftlich enteignet. (Wintershall Dea, 17.01.2023, 11)

Eine drohende Enteignung durch den russischen Staat hat für einige Unternehmen einen großen Einfluss auf die Entscheidung über ihr Russlandgeschäft. Diese Problematik wird von Mondelez offen kommuniziert:

If we suspended our full operations, we would risk turning over our full operations to another party who could use the full proceeds for their own interests. It would mean cutting off part of the food supply for many families who have no say in the war. (Mondelez, 15.06.2023, 5)

Dies scheint jedoch vor allem Unternehmen zu betreffen, die gezögert haben, Russland zu verlassen und über erhebliche Produktionskapazitäten im Land verfügen. Dies unterstreicht den erzwungenen Charakter der Strategie Reform in diesem Kontext.

6.1.6 K1.6 Reference to organizational values

Die Strategie Reference to organizational values ist eine neue Parakrisenreaktionsstrategie der SCCT. Sie wurde von Chen (2019) im Rahmen einer Fallstudie entwickelt und anschließend in die Theorie integriert. Diese Strategie wird von einer Organisation verwendet, um sich auf ihre Werte und/oder ihr langfristiges Bekenntnis zu diesen Werten zu beziehen, um einer vorgeworfenen negativen Absicht oder einer Challenge zu begegnen (Chen et al., 2022, S. 122). Es gibt noch wenig empirische Evidenz über die Anwendung dieser Parakrisenreaktionsstrategie in der Praxis. Bei der Analyse der Unternehmenskommunikation zum russisch-ukrainischen Krieg konnte die Strategie Reference to organizational values in 66 Fällen identifiziert werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit können daher dazu beitragen, die Aufnahme der neuen Parakrisenreaktionsstrategie in die SCCT als sinnvolle Erweiterung zu bewerten.

Mehrere Unternehmen geben an, sich bei der Reaktion auf den Krieg an ihren Werten zu orientieren. So betont Starbucks: „Through this dynamic situation, we will continue to make decisions that are true to our mission and values and communicate with transparency“ (Starbucks, 08.03.2022, 2). Ähnlich schreibt Visa: „This war and the ongoing threat to peace and stability demand we respond in line with our values“ (Visa, 05.03.2022, 2). Auch Pfizer führt eigene Unternehmenswerte an: „Consistent with our company values, Pfizer is also working to ensure the safety of our colleagues and their families“ (Pfizer, o. D./Oktober 2023, 5). Pfizer verwendet in mehreren Statements die Strategie Reference to organizational values und wiederholt den eigenen Grundsatz „putting patients first“. Damit begründet das Unternehmen auch die Fortführung der eigenen Aktivitäten in Russland. „Pfizer concluded that a voluntary pause in the flow of our medicines to Russia would be in direct violation of our foundational principle of putting patients first“ (Pfizer, 14.03.2022, 1). Ähnlich argumentiert der Lebensmittelkonzern Kellanova, ohne jedoch explizit zu benennen, was diese Aussage für das eigene Russlandgeschäft bedeutet. „At Kellogg, we value inclusivity, respect & tolerance. Our ESG strategy is built on the belief that food is a basic human right & we are passionate about fighting food insecurity by advancing sustainable and equitable food for all“ (Kellanova, 09.03.2022, 1). Aus der Chronologie der LeaveRussia-Datenbank geht hervor, dass sich das Unternehmen erst Ende 2022 dazu entschieden hat, Russland zu verlassen (Vinnykov et al., 2024). Vor diesem Hintergrund kann die Aussage von Kellanova als implizite Rechtfertigung für den Verbleib in Russland verstanden werden. Wie Pfizer setzen auch andere Unternehmen

die Strategie Reference to organizational values mehrfach in ihrer Kommunikation ein (z. B. Mondi, American Express, Cargill, Cencora, General Electric und Johnson & Johnson).

In den Statements finden sich auch allgemeine Aussagen der Unternehmen zu ihren Werten ohne direkten Bezug zum Krieg in der Ukraine. „We make decisions consistent with our vision and values. Our overarching value will continue to guide our actions: we always do the right things, in the right ways, for the right reasons“ (Sylvamo, 10.03.2022, 3). British American Tobacco (BAT) leitet ein Statement mit folgender Aussage ein: „At BAT we pride ourselves on our values and our ethos“ (British American Tobacco, 09.03.2022, 2).

Ein weiterer Aspekt der Strategie Reference to organizational values ist die langfristige Verpflichtung gegenüber den eigenen Werten (Chen et al., 2022, S. 122). Insbesondere das Unternehmen Cargill hebt sein jahrelanges Engagement in der Ukraine hervor. „At Cargill, we are proud to have worked alongside Ukrainian farmers for more than 30 years — and to continue supporting them“ (Cargill, 27.07.2022/24.02.2023, 5). Zudem weist Cargill darauf hin, dass es sich seit vielen Jahren für humanitäre Zwecke engagiert.

When Cargill helped start Ukraine's Kyiv City Charity Foundation Food Bank in 2006, no one could have predicted the humanitarian crisis unfolding today. The food bank continues to be a central point of relief efforts, at one point serving more than 3,000 people per day. (Cargill, 27.07.2022/24.02.2023, 5)

Auch unabhängig vom Krieg unterstreicht das Unternehmen in einem Statement dazu sein langfristiges Bekenntnis zu den eigenen Werten. „Through our 157 years, two things are a constant: We always put people first, prioritizing our employees' safety, and we do everything we can to nourish the world“ (Cargill, 11.03.2022, 2). Ähnlich betont Johnson & Johnson, dass „for more than 130 years, we have been drawn to help and moved to act in times of need, and today is no different“ (Johnson & Johnson, 04.03.2022, 1). Eine Vielzahl der untersuchten Unternehmen nutzt die Strategie Reference to organizational values, um ihr langfristiges Bekenntnis zu den eigenen Werten zum Ausdruck zu bringen (z. B. Bayer, Porsche, SAP, Siemens, AstraZeneca, Adobe, Arconic, FedEx und UPS).

6.1.7 Sekundäre Parakrisenreaktionsstrategien

Anhand der Daten lässt sich feststellen, dass die Strategie Reference to organizational values im Rahmen dieser Untersuchung ausschließlich in Kombination mit anderen Parakrisenreaktionsstrategien eingesetzt wird. Aufgrund der vorliegenden Befunde lässt sich von einer ergänzenden Parakrisenreaktionsstrategie sprechen. Übertragen auf die Grundstruktur der SCCT nach Coombs (2007) in primäre und sekundäre Krisenreaktionsstrategien, wird deutlich, dass die Strategie Reference to organizational values als **sekundäre Parakrisenreaktionsstrategie** verstanden werden kann. Damit würde sich auch für Parakrisen die

Möglichkeit der primären und sekundären Reaktion eröffnen. Zudem entspricht die Strategie Reference to organizational values, der ursprünglichen Beschreibung sekundärer Krisenreaktionsstrategien (Bolstering) als Ergänzung zu primären Strategien mit dem Ziel, die Organisation positiv darzustellen (Coombs, 2007, S. 170–172). Hinsichtlich der Art der Kombination mit anderen Strategien lassen sich keine Regelmäßigkeiten feststellen. Das deutet darauf hin, dass die Strategie Reference to organizational values als sekundäre Parakrisenreaktionsstrategie mit jeder anderen primären Parakrisenreaktionsstrategie kombiniert werden kann.

6.1.8 K1.7 Disassociation

Wie bereits in K1.1 Refusal beschrieben, stellt die Parakrisenreaktionsstrategie Disassociation nach Chen (2019) die zweite neue Erweiterung der SCCT dar. Sie beschreibt, wenn eine Organisation ihre Verbindung zu einem negativ wahrgenommenen Akteur oder einer Handlung, die ein Krisenrisiko darstellt, leugnet (Chen et al., 2022, S. 122). Im Gegensatz zur Strategie Reference to organizational values konnte diese zweite neue Strategie nur in zehn Fällen codiert werden. Dabei wurde der Begriff „leugnen“ weit ausgelegt. Die Unterkategorie K1.7 Disassociation wurde codiert, wenn ein Unternehmen versucht, sich von den eigenen Aktivitäten in Russland zu distanzieren.

Einige Unternehmen betonen, dass sie lediglich über ein kleines Russlandgeschäft verfügen. „Our operations in Russia are relatively small, representing roughly 2% of total company revenue“ (General Electric, 07.04.2023, 7). Bereits im ersten Statement weist das Softwareunternehmen Salesforce darauf hin, dass „we do not have a material business in Russia. Through resellers and other channels we have a very small number of Russia-based customers“ (Salesforce, 07.03.2022, 1). Andere Unternehmen geben an, sich bereits einige Zeit vor Kriegsbeginn von ihrem Russlandgeschäft distanziert oder dieses reduziert zu haben. „In April 2021, we announced our intent to exit our consumer business in the country“ (Citigroup, 14.03.2022, 3). Auch die Großbank HSBC schreibt, „HSBC has been steadily reducing its Russian business for the last decade“ (HSBC, 21.03.2022, 1). Außerdem stellt das Unternehmen klar, dass es in Russland nur mit nicht-russischen Geschäftskunden zusammenarbeitet. Diesen gegenüber betont HSBC seine Verantwortung, sie bei ihren Entscheidungen über das Russlandgeschäft zu unterstützen:

We have no retail operations or branches in Russia. Our business there is focused on supporting multinational corporate clients, headquartered outside Russia ... We have a responsibility to assist our international clients with banking support, as they make and implement decisions on their operations in Russia over the coming weeks. (HSBC, 21.03.2022, 1)

Auch wenn die Aussagen dieser Unternehmen den Tatsachen entsprechen, könnten sie dazu beitragen, die Bedeutung des eigenen Russlandgeschäfts herunterzuspielen und sich damit von dem im Westen überwiegend negativ wahrgenommenen Krieg zu distanzieren.

Besonders eindeutig verwendet Amazon die Strategie Disassociation und gibt an, seit Jahren keine Geschäfte mit der russischen Regierung zu machen. „As a reminder, unlike some other U.S. technology providers, Amazon and AWS have no data centers, infrastructure, or offices in Russia, and we have a long-standing policy of not doing business with the Russian government“ (Amazon, 08.03.2022, 4). Mit dem Verweis auf das Russlandgeschäft der Konkurrenz versucht Amazon gleichzeitig, das eigene Handeln vor dem Hintergrund der russischen Invasion in ein positives Licht zu rücken.

6.1.9 K1.8 Strategiewechsel

In der Unterkategorie K1.8 Strategiewechsel wurde erfasst, wenn ein Unternehmen seine Kommunikationsstrategie über mehrere Statements hinweg ändert oder um eine weitere Strategie ergänzt. Es lassen sich vor allem zwei verschiedene Strategiewechsel beobachten: Von Refusal zu Revision bzw. Reform und von Revision zu Reform. Beim ersten Wechsel von **Refusal zu Revision/Reform**, handelt es sich, wie bereits in Unterkategorie K1.1 beschrieben, um die beiden Substrategien Wait-and-see und Temporary Refusal. Das bedeutet, dass ein Unternehmen zunächst über einen gewissen Zeitraum zu seinem Russlandgeschäft schweigt, obwohl es Statements zum Krieg abgibt. Nach einiger Zeit kündigt das bis dahin schweigende Unternehmen an, seine Aktivitäten teilweise einzuschränken oder sich aus Russland zurückzuziehen. Dieser Strategiewechsel ist bei etwa 30 % aller Unternehmen, gleichmäßig verteilt über die drei Länder, zu beobachten. Zudem erfolgt der Strategiewechsel in der Regel Anfang März 2022 innerhalb einer Woche. Häufig wechseln diese Unternehmen bereits im zweiten Statement zur Strategie Revision oder Reform. Das spricht für die bereits erwähnte Existenz einer Art Beobachtungsphase kurz nach Kriegsbeginn. Es zeigt sich aber auch, dass mit 30 % nur ein Teil der Unternehmen zögerlich auf die russische Invasion reagiert und zunächst abwartet, bevor er sich zum eigenen Russlandgeschäft äußert. Die Hälfte der kommunizierenden Unternehmen (48) reagiert dagegen entschieden auf den Krieg und kündigt bereits im ersten Statement Einschränkungen oder den Rückzug aus Russland an.

Der zweite häufig zu beobachtende Strategiewechsel von **Revision zu Reform** besteht darin, dass ein Unternehmen seinen Rückzug aus Russland ankündigt, nachdem es in einem früheren Statement bereits erste Einschränkungen bekannt gegeben hat. Einige Unternehmen verweisen dabei auch auf ihre bisherige Kommunikation und kündigen die nächsten Schritte an. „Following a thorough internal review and our announcement of 23 March 2022, Reckitt

has begun a process aimed at transferring ownership of its Russian business“ (Reckitt, 13.04.2022, 3). Auch BAT berichtet von einer internen Prüfung und weist auf die schwierige und dynamische Situation hin:

Building on our announcement of 9th March 2022, we have now completed the review of our presence in Russia. The context is highly complex, exceptionally fast-moving and volatile. We have concluded that BAT's ownership of the business in Russia is no longer sustainable in the current environment. Today, we have initiated the process to rapidly transfer our Russian business ... Upon completion, BAT will no longer have a presence in Russia. (British American Tobacco, 11.03.2022, 2)

Wie bereits bei der Firma Henkel deutlich wurde, zeigt sich auch hier, dass der Krieg in der Ukraine und die Entscheidung über das eigene Russlandgeschäft zu internen Diskussionen und Abwägungen geführt haben muss. Erstaunlich ist, dass trotz der großen Tragweite dieser Entscheidung viele Unternehmen bereits frühzeitig Einschränkungen oder ihren Rückzug angekündigt haben. Das legt die Vermutung nahe, dass der Druck der Stakeholder die Geschwindigkeit der Entscheidung über das Russlandgeschäft und die damit verbundene Kommunikation der Unternehmen beeinflusst hat.

Die Unterkategorie K1.8 wurde auch codiert, wenn ein Unternehmen eine bestehende Kommunikationsstrategie durch eine weitere ergänzt. Wie bereits in Unterkategorie K1.6 beschrieben, wird die Strategie **Reference to organizational values** nur in Kombination mit anderen Parakrisenreaktionsstrategien eingesetzt. Das bedeutet, dass insbesondere diese Strategie ergänzend in der Kommunikation der Unternehmen Anwendung findet. Nachdem Siemens bereits seinen Rückzug aus Russland (Reform) angekündigt hat, veröffentlicht das Unternehmen einige Zeit später ein Statement zur Eröffnung eines Flüchtlingszentrums in Polen und betont: „Siemens und seine Mitarbeitenden haben schon vor vielen Jahren entschieden, mit Siemens Caring Hands einen starken Partner im Kampf gegen die Auswirkungen globaler Krisen zu schaffen“ (Siemens, 19.07.2022, 4). Neben der Strategie Reform nutzt Siemens die Strategie Reference to organizational values, um im Rahmen der Kommunikation zum Krieg in der Ukraine implizit das langfristige Bekenntnis zu den eigenen Werten wie soziale Verantwortung, Solidarität und Mitgefühl zu unterstreichen. Im Gegensatz dazu lässt sich bei Wintershall Dea eine Kombination der Strategien Refusal und Reference to organizational values beobachten. Nachdem der Öl- und Gasproduzent es in zwei Statements vermieden hat, eine Entscheidung über das eigene Russlandgeschäft zu kommunizieren, versucht das Unternehmen, sich auf die Einhaltung seiner Werte zu berufen. Dabei wird ausführlich auf eine ganze Reihe von Werten und verschiedenen Aspekten eingegangen, die keinen direkten Bezug zum Krieg haben:

Die Bürgerinnen und Bürger in der Ukraine, sie nehmen uns in die Verantwortung, dass wir unsere Werte ernst nehmen. Dass wir für unsere Werte, für Demokratie und Freiheit eintreten. Und das tun wir. Wir, die Gesamtbetriebsräte, der Unternehmenssprecherausschuss von Wintershall Dea und der Vorstand verurteilen den Angriffskrieg des russischen Präsidenten auf das Schärfste. Er verletzt nicht nur das Völkerrecht,

sondern alles, wofür auch wir als Unternehmen stehen: Freiheit, Rechtsstaatlichkeit, Demokratie, Vielfalt. Werte, denen wir uns uneingeschränkt und kompromisslos verschrieben haben.

Zum #teamwintershaldea gehören Kolleginnen und Kollegen aus nahezu 60 Nationen. Egal, woher sie kommen, welcher Religion sie angehören, mit welchem Geschlecht sie sich identifizieren oder wie alt sie sind: Wir achten die Menschenwürde, die Freiheit und Selbstbestimmung von jeder und jedem einzelnen. Wir schätzen und brauchen all ihre Erfahrungen, Haltungen und Meinungen. Vielfalt macht uns stark. Vielfalt macht uns besser. Das ist unsere feste Überzeugung. Alle Menschen haben ein Recht darauf, zu entscheiden, wie sie leben wollen. Und letztlich wollen doch alle Menschen, ob in der Ukraine, in Europa, Russland oder anderswo auf der Welt, das Gleiche: in Sicherheit, Freiheit und in Frieden leben. Der russische Präsident allein hat den Frieden in der Ukraine und in seinem eigenen Land aufgekündigt. (Wintershall Dea, 02.03.2022, 3)

Wie im folgenden Kapitel beschrieben, stellt der russisch-ukrainische Krieg insbesondere Wintershall Dea vor massive Probleme. Das zeigt sich auch darin, dass das Unternehmen nahezu alle Parakrisenreaktionsstrategien anwendet (6 von 8). Zudem nimmt Wintershall Dea in 13 Statements mit fünf Strategiewechseln mehr kommunikative Anpassungen vor als jedes andere Unternehmen (Shell 3, Unilever 3 und Siemens 3).

Abschließend lässt sich noch ein unfreiwilliger Strategiewechsel des Unternehmens IBM aufgrund unpräziser Kommunikation feststellen. Zunächst verkündet der CEO des Unternehmens: „In addition to having stopped selling technology in Russia, we also do not do business with Russian military organizations“ (IBM, 03.03.2022, 2). Diese vage Aussage fällt unter die Strategie Revision, da kein klarer Rückzug aus Russland kommuniziert wurde. Nur vier Tage später meldet sich der CEO von IBM erneut zu Wort und verkündet die Einstellung aller Geschäfte in Russland (Reform). Offenbar herrschte unter den Mitarbeitenden von IBM Unklarheit darüber, was unter dieser ersten Aussage zu verstehen ist. „I've heard from many of you in response to last week's announcement regarding the war in Ukraine, and I appreciate your feedback. First, let me be very clear -- we have suspended all business in Russia“ (IBM, 07.03.2022, 3). Auch diese Textstelle deutet darauf hin, dass die Entscheidung über das Russlandgeschäft auch unternehmensintern von den Mitarbeitenden aufmerksam verfolgt, kommentiert und möglicherweise auch beeinflusst wurde.

6.2 Ergebnisse Kategorie 2: Branche (Erste Unterforschungsfrage)

In der zweiten Oberkategorie wurde die Branche der Unternehmen codiert. Dabei waren Mehrfachzuordnungen zu verschiedenen Branchen pro Unternehmen möglich. Tabelle 4 zeigt die Häufigkeiten der einzelnen Branchen in der Stichprobe. In Anhang F sind diese nach Unterbranchen aufgeschlüsselt, wie sie in der LeaveRussia-Datenbank zugeordnet sind.

Tabelle 4: Häufigkeit der Branchen

Branche	Häufigkeit
Automobilindustrie	9
Energie	6
Finanzen	10
Gesundheit	8
Industrie	11
Konsumgüter	23
Landwirtschaft	3
Technologie	28
Sonstige	17

Anmerkung. Eigene Darstellung

Die untersuchten Unternehmen der **Automobilindustrie (K2.1)** kommunizieren tendenziell wenig. Maximal vier Statements wurden von den Unternehmen veröffentlicht. Allerdings ist eine langfristige Kommunikation zu beobachten, bei der auch viele Monate nach Kriegsbeginn noch Statements veröffentlicht wurden. Darüber hinaus informieren insbesondere die deutschen Automobilhersteller nicht (BMW und Porsche) bzw. kaum (Daimler Truck und Mercedes Benz) über ihre Entscheidung zum Russlandgeschäft. Dies ist insofern überraschend, da sich von den neun Unternehmen sieben aus Russland zurückgezogen haben.

Für einige Unternehmen aus dem Bereich **Energie (K2.2)** stellt der Krieg in der Ukraine nicht nur eine drohende Parakrise, sondern auch eine schwere Organisationskrise dar. Dies scheint insbesondere Uniper, Wintershall Dea und Shell zu betreffen. Wintershall Dea verfügt zu Beginn des Kriegs über Vermögenswerte in Höhe von 5,3 Mrd. Euro in Russland und ist zudem an der Nord Stream AG beteiligt, die Gaspipelines von Russland nach Deutschland betreibt. Die Existenz einer Organisationskrise wird dadurch unterstrichen, dass bei allen sechs Unternehmen der CEO selbst kommuniziert oder in Statements zitiert wird (K10.1). Darüber hinaus beziehen sich alle Unternehmen in ihrer Kommunikation auf geltende Sanktionen, Gesetze oder die Politik (K10.5). Grundsätzlich lässt sich aus strategischer Sicht ein komplexes Kommunikationsverhalten erkennen, bei dem alle in der Kategorie K1 vertretenen Parakrisenreaktionsstrategien angewendet werden. Es ist außerdem auffällig, dass drei Unternehmen keine Hilfsmaßnahmen für die Ukraine (K7) ankündigen (SLB, Baker Hughes und Uniper). Die Kommunikation von Unternehmen aus der Energiebranche lässt sich an dieser Stelle nicht adäquat analysieren und stellt Gegenstand für eine eigenständige Untersuchung dar.

Ein Teil der Unternehmen aus dem **Finanzsektor (K2.3)** kommuniziert wenig bis gar nicht (HSBC, OSTC, Wells Fargo, Bank of America und JPMorgan Chase). Dafür äußern sich sieben von zehn Unternehmen kurz nach Kriegsbeginn. Obwohl die Finanzbranche von Sanktionen betroffen ist, hat sich nur ein Unternehmen vollständig aus Russland zurückgezogen

(HSBC) (Vinnykov et al., 2024). Die Entscheidung über das eigene Russlandgeschäft wird in den meisten Fällen nur spärlich kommuniziert. Zudem verwenden acht Unternehmen in ihrer Kommunikation nicht den Begriff Krieg, sondern sprechen stattdessen von Konflikt, Krise oder Situation (K6.1).

Für die Unternehmen aus dem **Gesundheitsbereich (K2.4)** lassen sich nicht nur viele Gemeinsamkeiten in der Kommunikation feststellen, sondern auch eine Übereinstimmung in der unternehmerischen Reaktion auf den Krieg. Sieben Unternehmen fallen in die LeaveRussia-Kategorie Pausing Investments und ein Unternehmen in die Kategorie Continue Operations (Vinnykov et al., 2024). Das bedeutet, dass alle Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit ihr Russlandgeschäft mit leichten Einschränkungen fortführen. Neben dem Stopp von Investitionen und Marketingmaßnahmen verkünden fast alle Unternehmen „we will no longer initiate new clinical trials in Russia“ (Pfizer, 14.03.2022, 1). Den Verbleib in Russland begründen alle Unternehmen mit der Verantwortung für die Versorgung der Bevölkerung mit medizinischen Produkten.

We believe we are responsible to the communities in which we live and work and to the world community as well. We will continue to support those most directly impacted and are committed to providing access to our essential medical products in the countries where we operate, in compliance with current international sanctions. (Johnson & Johnson, 04.03.2022, 1)

In der Unterkategorie **K2.5 Industrie** sind viele verschiedene Branchen zusammengefasst (siehe Anhang F). Es ist daher nicht verwunderlich, dass das Kommunikationsverhalten der einzelnen Unternehmen in dieser deutlich voneinander abweicht. Dennoch lässt sich feststellen, dass acht von elf Unternehmen in ihrem ersten Statement die in Unterkategorie K1.1 entwickelte Substrategie des kurzen oder abwartenden Refusal (Wait-and-see Refusal) anwenden. Das bedeutet, dass Unternehmen aus dem Industriesektor dazu tendieren, sich früh nach Kriegsbeginn zu äußern, dabei aber nicht auf ihr Russlandgeschäft einzugehen. Nach kurzer Zeit wechseln die meisten Unternehmen jedoch zu einer Revision- oder Reformstrategie und kündigen Einschränkungen ihrer Aktivitäten in Russland an.

Kaum von den Sanktionen betroffen sind Unternehmen aus dem Bereich **Konsumgüter K2.6**. Es liegt daher fast ausschließlich im Ermessen der Unternehmen, ob sie ihr Russlandgeschäft fortführen oder nicht. In den Daten lassen sich zwei Gruppen unterscheiden: Sieben Unternehmen haben ihre Aktivitäten in Russland nicht eingeschränkt (Continue Operations), während sich elf Unternehmen (vollständig) aus Russland zurückgezogen haben (Exit Completed 8 und Withdrawal 3) (Vinnykov et al., 2024). Auffällig ist, dass alle sieben in Russland verbliebenen Unternehmen die Strategie Revision verfolgen. Da diese Strategie eng mit dem tatsächlichen Handeln der Unternehmen verbunden ist, würde dies eine teilweise Einschränkung des Russlandgeschäfts bedeuten. Laut der LeaveRussia-Datenbank ent-

spricht dies jedoch nicht der Realität, da alle Unternehmen der Kategorie Continue Operations zugeordnet sind (Vinnykov et al., 2024). Inwieweit die Aussagen der Unternehmen der Wahrheit entsprechen, kann an dieser Stelle jedoch nicht überprüft werden. Sollten die angekündigten Einschränkungen in Wirklichkeit nicht umgesetzt worden sein, würde dies darauf hindeuten, dass die Unternehmen versuchen, den Erwartungen der Stakeholder gerecht zu werden, obwohl sie weiterhin in Russland tätig sind. Für fast alle untersuchten Unternehmen der Konsumgüterbranche, einschließlich der elf Unternehmen, die sich aus Russland zurückgezogen haben, lässt sich feststellen, dass viel, mehrfach und relativ transparent über die eigenen Aktivitäten in Russland kommuniziert wird.

In der Unterkategorie **K2.7 Landwirtschaft** wurden nur drei Unternehmen codiert. Abgesehen davon, dass keines der Unternehmen Russland als Aggressor benennt (K6.7 Schuldzuweisung), lassen sich keine Übereinstimmungen in der Kommunikation feststellen. Interessant ist, dass das in Russland weiterhin tätige deutsche Unternehmen Claas lediglich eine Spende von 25.000 Euro ankündigt, während Bunge über eine Million und Cargill über 40 Millionen Dollar spenden, die sich beide aus Russland zurückgezogen haben.

Die größte Gruppe der Stichprobe stammt mit 28 Unternehmen aus dem **Technologiebereich (K2.8)**. Diese umfasst Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, weshalb sich für die gesamte Unterkategorie keine eindeutigen Gemeinsamkeiten erkennen lassen. Für die Big Five (amerikanischen) Tech-Giganten (Amazon, Apple, Google, Meta und Microsoft) lässt sich jedoch die mit Abstand umfangreichste Kommunikation zum Krieg aller Unternehmen in der Stichprobe feststellen. Die Wortanzahl übertrifft mit teilweise weit über 10.000 Wörtern die Kommunikation der anderen Unternehmen. Auch die Anzahl der Statements ist im Vergleich deutlich höher (Amazon 28, Google 26, Meta 25 und Microsoft 8). Eine Ausnahme bildet das Unternehmen Apple, für das lediglich ein kurzes, inzwischen gelöscht Statement gefunden werden konnte:

We are deeply concerned about the Russian invasion of Ukraine and stand with all of the people who are suffering as a result of the violence. We are supporting humanitarian efforts, providing aid for the unfolding refugee crisis, and doing all we can to support our teams in the region.

We have taken a number of actions in response to the invasion. We have paused all product sales in Russia. Last week, we stopped all exports into our sales channel in the country. Apple Pay and other services have been limited. RT News and Sputnik News are no longer available for download from the App Store outside Russia. And we have disabled both traffic and live incidents in Apple Maps in Ukraine as a safety and precautionary measure for Ukrainian citizens.

We will continue to evaluate the situation and are in communication with relevant governments on the actions we are taking. We join all those around the world who are calling for peace. (Apple, 01.03.2022, 1)

Das gelöschte Statement von Apple enthält fast alle Aspekte, die auch in vielen anderen ersten Unternehmensstatements kurz nach Kriegsbeginn zu finden sind:

- Emotionale Reaktion, Mitgefühl mit den Betroffenen, Forderung nach Frieden
- Ankündigung von Hilfsmaßnahmen
- Aussagen zum eigenen Russlandgeschäft (teilweise erst in späteren Statements)
- Verweis auf die Ungewissheit der Situation und Bezug zur Politik/Sanktionen

Neben den eher spärlichen Äußerungen von Apple zu seinen Hilfsmaßnahmen, die häufig konkreter kommuniziert werden, betonen viele Unternehmen auch die hohe Priorität der Sicherheit und des Wohlbefindens der eigenen Mitarbeitenden in den betroffenen Gebieten.

Die Kommunikation der übrigen Big Five ist nicht nur die ausführlichste, sondern auch eine der frühesten (Amazon 28.02., Google 01.03., Meta 26.02. und Microsoft 28.02.). Die vier Unternehmen äußern sich in ihren Statements vor allem zu ihren Hilfsleistungen für die Ukraine. Dabei geht es neben klassischen Spendenaktionen und der Hilfe für Geflüchtete auch um Hilfsmaßnahmen im IT-Bereich (K7.7):

Tragically, millions of people in Ukraine now rely on air strike alerts to try to get to safety. At the request, and with the help, of the government of Ukraine, we've started rolling out a rapid Air Raid Alerts system for Android phones in Ukraine. (Google, 10.03.2022, 3)

Trotz dieser extensiven Kommunikationsaktivitäten hat sich mit Ausnahme von Google keines der Unternehmen vollständig aus Russland zurückgezogen (Scaling Back: Amazon und Apple; Suspension: Meta und Microsoft) (Vinnykov et al., 2024).

In der Unterkategorie **K2.9 Sonstige** wurden alle übrigen Branchen zusammengefasst. Es zeigt sich, dass die Unternehmen aus dem Bereich Public Catering (Starbucks, KFC und McDonald's) den Verkauf ihrer Restaurants in Russland frühzeitig beschlossen und kommuniziert haben. Alle drei Unternehmen berichten regelmäßig über den Stand ihrer Aktivitäten in Russland und den Verkaufsprozess. Das Unternehmen Honeywell, das unter anderem in den stark sanktionierten Bereichen Rüstung und Luftfahrt tätig ist, kündigt in nur 59 Wörtern seinen Rückzug aus Russland an. Das ist eines der kürzesten Statements, das auf einer Unternehmenswebsite veröffentlicht wurde (Twitter ausgenommen). Die Consultingfirmen Deloitte und PwC bestehen beide aus einem globalen Netzwerk von einzelnen unabhängigen Mitgliedsunternehmen in verschiedenen Ländern (Deloitte, o. D.; PricewaterhouseCoopers, o. D.). Aus diesem Grund lässt sich für beide Unternehmen eine Vielzahl von länderspezifischen Statements zum russisch-ukrainischen Krieg identifizieren. Damit ist bei diesen Unternehmen eine besonders große Vielfalt der Unternehmenskommunikation gegeben. Es wurden jedoch nur Statements von PwC und Deloitte Global berücksichtigt. Unternehmen aus dem Entertain-

mentbereich (Netflix und Disney) äußern sich eher zurückhaltend, während Unternehmen aus der Logistikbranche (DHL, FedEx und UPS) ausführlicher zum Krieg kommunizieren.

Die in Kapitel 4 vorgestellte **erste Unterforschungsfrage** bezieht sich auf die Unterschiede in der Kommunikation von Unternehmen verschiedener Branchen während des Kriegs in der Ukraine. Anhand der in diesem Kapitel dargelegten Ergebnisse wird deutlich, dass die meisten Unternehmen aus der Automobilindustrie und dem Finanzsektor wenig kommunizieren und kaum über ihre Entscheidung zum Russlandgeschäft informieren. Für einige Unternehmen aus dem Bereich Energie stellt der Krieg eine Organisationskrise dar, die eine umfangreiche und strategisch komplexe Unternehmenskommunikation nach sich zieht. Unternehmen aus dem Gesundheitsbereich weisen große Ähnlichkeiten in der Kommunikation auf und begründen ihr Verbleiben in Russland mit der Verantwortung für die Bevölkerung. Oft scheinen Industrieunternehmen nach Ausbruch des Kriegs zunächst abzuwarten, bevor sie sich zum eigenen Russlandgeschäft äußern. Unternehmen aus der Konsumgüterbranche kommunizieren tendenziell viel und versuchen, den Erwartungen der Stakeholder gerecht zu werden, auch wenn die angekündigten Einschränkungen des Russlandgeschäfts möglicherweise nicht der Realität entsprechen. Die Big Five der Technologiebranche kommunizieren mit Ausnahme von Apple von allen Unternehmen am meisten. Grundsätzlich lassen sich Unterschiede in der Kommunikation zwischen einzelnen Branchen feststellen. Es zeigt sich jedoch, dass mit steigender Anzahl der untersuchten Unternehmen in einer Unterkategorie (Branche) die Ergebnisse weniger eindeutig ausfallen. Dies knüpft an die Studie von Gurkov und Dahms (2023) an, die ebenfalls von Unterschieden zwischen Branchen berichten, diese aber kaum belegen.

6.3 Ergebnisse Kategorie 3: Land (Zweite Unterforschungsfrage)

Die untersuchten Unternehmen aus den Ländern Deutschland (23), dem Vereinigten Königreich (14) und USA (63) weisen laut der LeaveRussia-Datenbank eine hohe Übereinstimmung bei ihrer Entscheidung zum Russlandgeschäft auf (Vinnykov et al., 2024). Etwa 15 % der Unternehmen aus allen drei Ländern führen ihr Russlandgeschäft fort⁸ (DE 4, UK 2, USA 10). Rund ein Viertel der deutschen und amerikanischen Unternehmen warten ab und schränken ihre Aktivitäten in Russland teilweise ein⁹ (DE 5, USA 15). Nur ein britisches Unternehmen tut dies ebenfalls (7 %). Bei den Unternehmen aus Deutschland und den USA liegt die Rückzugsquote¹⁰ bei 60 % und bei denen aus dem Vereinigten Königreich bei knapp 80 %.

⁸ Continue Operations

⁹ Pausing Investments und Scaling Back

¹⁰ Suspension, Withdrawal und Exit Completed

Auch auf Basis quantitativer Erhebungen (K5) sind Ähnlichkeiten zu beobachten. Für alle drei Länder lässt sich feststellen, dass etwa ein Viertel der Unternehmen wenig (bis 400 Wörter) und ein weiteres Viertel mehr (401–1.000 Wörter) kommuniziert. Die Hälfte der Unternehmen äußert sich dagegen ausführlich zum Krieg in der Ukraine (über 1.000 Wörter). Leichte Abweichungen gibt es bei den britischen Unternehmen. Hinsichtlich des Zeitpunkts der ersten Statements gibt es ebenfalls keine großen Unterschiede. Rund 40 % der Unternehmen aus allen drei Ländern kommunizieren früh (24.02. – 02.03.), 30–40 % verzögert (03.03. – 09.03.) und 20–30 % spät (nach dem 10.03.). Lediglich bei der Anzahl der Statements zeigt sich, dass vor allem US-amerikanische Unternehmen mehr als zehn veröffentlichen, viele davon aus dem Technologiebereich.

Wie in der Unterkategorie K6.1 Wortwahl erhoben wurde, bezeichnen über 80 % der deutschen Unternehmen die russische Invasion in die Ukraine als *Krieg*. Dagegen verwenden nur 50 % der britischen und amerikanischen Unternehmen den Begriff. Diese sprechen stattdessen häufiger von *Conflict*, *Crisis* oder *Events*. Kein deutsches Unternehmen hat in seiner Kommunikation den Begriff Krise verwendet, um den russisch-ukrainischen Krieg zu beschreiben. Nach der Arbeitsgemeinschaft Kriegsursachenforschung (2023) der Universität Hamburg ist die korrekte Bezeichnung Krieg. Die Ereignisse in der Ukraine sind eindeutig als zwischenstaatlicher Krieg zwischen Russland und der Ukraine und nicht als bewaffneter Konflikt zu bewerten. Der Krieg erfüllt alle Merkmale der Kriegsdefinition der Arbeitsgemeinschaft Kriegsursachenforschung. Die Bezeichnung als (bewaffneter) Konflikt oder Krise könnte daher dazu beitragen, eine verharmlosende Beschreibung des Kriegs zu etablieren. Der CEO von IBM greift die Frage nach der angemessenen Wortwahl in einem Statement auf und korrigiert sich selbst: „Yesterday I spoke with IBMers from around the world about the tragedy of the war in Ukraine — and I'd like to acknowledge that the correct word to use is "war" not "conflict." [sic]“ (IBM, 03.03.2022, 2). Das von der EU mitfinanzierte ukrainische Centre for Strategic Communication and Information Security (2023) betont außerdem, dass es sich bei Begriffen wie „Ukrainian crisis“ um verzerrtes Vokabular handelt. Diese Formulierung lasse die Rolle des Aggressors (Russland) außer Acht, schiebe die Schuld für das Problem auf die Ukraine („mit der Ukraine stimmt etwas nicht“) und spreche der Ukraine die Handlungsfähigkeit ab („die Ukraine ist nur ein Gebiet mit laufenden Feindseligkeiten“). In der Unterkategorie K6.7 Schuldzuweisung wurde codiert, ob das untersuchte Unternehmen Russland oder Putin explizit als Aggressor bezeichnet oder nicht. In der gesamten Stichprobe benennen 45 Unternehmen Russland als Aggressor und 51 tun dies nicht (vier Unternehmen ohne Statement). In Abhängigkeit vom Herkunftsland der Unternehmen zeigen sich jedoch bei der expliziten Schuldzuweisung keine Auffälligkeiten.

Auch die Kommunikation der Unternehmen über eigene Hilfsmaßnahmen für die Ukraine (K7) ist entlang der drei Länder ähnlich. Lediglich die deutschen Unternehmen kommunizieren umfangreicher über Hilfsleistungen für Geflüchtete aus der Ukraine (K7.4). Hier dürfte die geographische Nähe eine Rolle spielen. Zudem kündigen ausschließlich Unternehmen aus den USA Hilfen im IT-Bereich an (K7.7). Auffällig ist außerdem, dass eher deutsche und britische Unternehmen Hashtags in ihrer Kommunikation nutzen (K10.3). Dabei handelt es sich insbesondere um *#StandWithUkraine*. Dies deutet darauf hin, dass sich dieser Hashtag in Europa stärker verbreitet hat als in den USA.

In einem Punkt unterscheiden sich die britischen Unternehmen deutlich von den deutschen und amerikanischen. Alle Unternehmen aus dem Vereinigten Königreich äußern sich zu ihrem Russlandgeschäft. Dabei kommunizieren die Unternehmen auch, wenn sie ihre Aktivitäten in Russland (zunächst) fortführen. „Our business in Russia continues to operate“ (British American Tobacco, 09.03.2022, 1). Dies tun sie sogar in Bezug auf einzelne Produkte „it is correct that we continue to supply ice cream“ (Unilever, 11.07.2023, 6). Demgegenüber äußern sich neun deutsche (BMW, Bosch, Claas, HAVI, Henkel, Liebherr, Obi, Porsche und Rewe) und ebenfalls neun amerikanische Unternehmen (AT&T, Bank of America, Danaher, JPMorgan Chase, Kellanova, Netflix, Nvidia, Verizon und Wells Fargo) nicht zu ihrem Russlandgeschäft. Das sind fast 40 % der deutschen, aber nur 14 % der amerikanischen Unternehmen. Dies zeigt, dass insbesondere Unternehmen aus Deutschland versuchen, das eigene Russlandgeschäft aus der Kommunikation auszublenden. Wie bereits dargestellt, unterscheidet sich die tatsächliche Geschäftsentscheidung jedoch nicht von der amerikanischen oder britischen Unternehmen. Möglicherweise versuchen sich deutsche Unternehmen auf diese Weise von Russlands Krieg gegen die Ukraine zu distanzieren.

Die **zweite Unterforschungsfrage** bezieht sich auf die Unterschiede in der Kommunikation deutscher, britischer und US-amerikanischer Unternehmen während des russisch-ukrainischen Kriegs. Es wird deutlich, dass sich überwiegend Gemeinsamkeiten zwischen den Unternehmen der drei Länder feststellen lassen. Unterschiede konnten nur vereinzelt identifiziert werden. Während bei der Strategiewahl der Unternehmen grundsätzlich keine Auffälligkeiten zu beobachten sind, verfolgen insbesondere britische Unternehmen die Strategie Reform. Vor allem Unternehmen aus den USA wurden von B4Ukraine und dem BHRRC angefragt und haben auf diese häufig nicht geantwortet. Deutsche Unternehmen verwenden überwiegend den Begriff Krieg, während britische und amerikanische Unternehmen auch andere Bezeichnungen nutzen. Geringfügige Unterschiede zeigen sich in der Kommunikation über Hilfsmaßnahmen. Bei der Kommunikation über das eigene Russlandgeschäft fällt auf, dass sich insbesondere deutsche Unternehmen nicht dazu äußern. Ansonsten weist die Kommunikation deutscher, britischer und US-amerikanischer Unternehmen große Ähnlichkeiten auf.

6.4 Ergebnisse Kategorie 4: LeaveRussia-Kategorisierung (Dritte Unterforschungsfrage)

In Kategorie 4 wurde die LeaveRussia-Kategorisierung der Unternehmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung codiert (Vinnykov et al., 2024). Diese beschreibt den aktuellen Stand der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens in Russland. Die Häufigkeiten der einzelnen Kategorien sind in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Häufigkeiten der LeaveRussia-Kategorien

LeaveRussia-Kategorie	Häufigkeit	Nach Ländern (DE – UK – USA)
Continue Operations	16	4 – 2 – 10
Pausing Investments	10	1 – 1 – 8
Scaling Back	11	4 – 0 – 7
Suspension	20	3 – 2 – 15
Withdrawal	14	3 – 2 – 9
Exit Completed	29	8 – 7 – 14

Anmerkung. Eigene Darstellung

Bei den Unternehmen, die ihr Russlandgeschäft fortführen (**K4.1 Continue Operations**), zeigt sich, dass die überwiegende Mehrheit viel kommuniziert (sieben lange und sieben ausführliche Statements). Nur zwei Unternehmen (Liebherr und Wells Fargo) haben lediglich ein kurzes Statement veröffentlicht. Einige Unternehmen kommunizieren auch lange nach Kriegsbeginn im Jahr 2023, hauptsächlich in Form von Antworten auf Anfragen von B4Ukraine und dem BHRRC. Dabei wurden doppelt so viele Anfragen beantwortet (12) wie nicht beantwortet (6). Das zeigt, dass die in Russland verbleibenden Unternehmen nicht zum Krieg schweigen und versuchen, auf Vorwürfe zu reagieren.

Es fällt jedoch auf, dass sich Unternehmen, die ihr Russlandgeschäft fortführen, trotz zahlreicher Statements kaum oder gar nicht dazu äußern. Bei sechs Unternehmen findet sich keine Aussage zum eigenen Russlandgeschäft (K1.1 Refusal). Zudem verfolgen zwei Unternehmen die neu identifizierte Substrategie Temporary Refusal und drei die Substrategie Wait-and-see Refusal. Auch die restlichen fünf Unternehmen kommunizieren kaum über ihre Aktivitäten in Russland. Ein Großteil der Kommunikation besteht aus Aussagen zu Hilfsmaßnahmen (K7) oder der eigenen Positionierung zum russisch-ukrainischen Krieg (K6). Das bedeutet, dass die in Russland verbliebenen Unternehmen ihre eigene in der Kritik stehende Geschäftstätigkeit weitgehend aus der Unternehmenskommunikation ausklammern.

Dennoch führen 13 von 16 Unternehmen Gründe an, die implizit das Verbleiben in Russland rechtfertigen (K9), ohne dabei näher auf die Entscheidung zur Fortführung des eigenen Russlandgeschäfts einzugehen. Der Landmaschinenhersteller Claas nennt beispielsweise ethische Gründe (K9.2): „We recognize our ethical responsibilities as a producer and supplier of

combine harvesters“ (Claas, 12.05.2023, 3). In den meisten Fällen wird die Verantwortung gegenüber den russischen Mitarbeitenden oder der Bevölkerung betont (K9.1). Auch hierbei wird häufig nur die Begründung kommuniziert, ohne auf die Entscheidung einzugehen, das Russlandgeschäft fortzuführen. „Knauf lehnt diesen Krieg ab und unterstützt ihn in keiner Form. Neben der Sorge um unsere knapp 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ukraine tragen wir auch Verantwortung für die rund 4.000 Beschäftigten in Russland.“ (Knauf, 05.12.2022, 1). Metro ist hingegen eines der wenigen Unternehmen, das offen kommuniziert, dass es sein Russlandgeschäft unverändert fortführen wird:

Der Vorstand der METRO AG [hat] beschlossen, den Betrieb der russischen Tochtergesellschaft weiter aufrechtzuerhalten. Die Entscheidung ist nicht leichtgefallen und wurde nach sorgfältiger interner Prüfung getroffen. Das Unternehmen hat auch Verantwortung für die 10.000 Kolleginnen und Kollegen dort und viele Menschen beziehen bei uns ihre Lebensmittel. Wir beobachten die weitere Entwicklung aufmerksam und stehen an der Seite der Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik, die eine friedliche Lösung des Krieges in der Ukraine anstreben. (Metro, 11.03.2022, 3)

Auch andere Unternehmen, z. B. aus dem Gesundheitsbereich, kommunizieren explizit, dass sie ihr Russlandgeschäft fortsetzen, kündigen aber häufig gewisse Einschränkungen an. Diese Unternehmen fallen daher nicht in die LeaveRussia-Kategorie Continue Operations.

Neben der Anwendung der Strategie Refusal fällt auf, dass die Hälfte der in Russland verbliebenen Unternehmen die Strategie Refutation (K1.2) anwendet. Damit reagieren die Unternehmen auf Vorwürfe oder Anfragen von B4Ukraine und dem BHRRC und versuchen diese argumentativ zu entkräften. Erstaunlicherweise konnte bei zehn Unternehmen auch die Strategie Revision (K1.4) codiert werden. Wie bereits erwähnt, ist diese Parakrisenreaktionsstrategie eng mit den tatsächlichen Geschäftsentscheidungen der Unternehmen verknüpft und bedeutet eine teilweise Einschränkung des Russlandgeschäfts. Die Zuordnung der Unternehmen in der LeaveRussia-Datenbank kann an dieser Stelle nicht verifiziert werden. Sollte die Zuordnung jedoch der Realität entsprechen, würde dies bedeuten, dass zehn Unternehmen ihre Entscheidung zum Russlandgeschäft nicht wahrheitsgemäß kommuniziert bzw. angekündigte Einschränkungen nie umgesetzt haben.

Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass Unternehmen, die ihr Russlandgeschäft nahezu unverändert fortführen, dennoch der LeaveRussia-Kategorie Continue Operations zugeordnet wurden, auch wenn sie minimale Einschränkungen wie den Stopp geplanter Investitionen ankündigen. Es liegt die Vermutung nahe, dass diese der Kategorie Continue Operations zugeordnet wurden, um die Untätigkeit der Unternehmen zu unterstreichen, obwohl sie laut Definition der Kategorie Pausing Investments oder Scaling Back zuzuordnen wären. Dass es sich bei diesen Aussagen, die unter die Strategie Revision fallen, eher um kleine Einschränkungen handelt, zeigt sich in einem Statement von Metro Deutschland: „Vor dem Hintergrund des

militärischen Angriffs auf die Ukraine hat sich METRO Deutschland dazu entschieden, Produkte, die in Russland produziert werden, aus dem Verkauf zu nehmen“ (Metro, o. D., 6).

Auffällig für die Kategorie Continue Operations ist außerdem, dass bei 12 von 16 Unternehmen der CEO in einem oder mehreren Statements zu Wort kommt (K10.1 Persönliche Kommunikation). Darüber hinaus verwenden 14 Unternehmen das Wort Krieg. Dies deutet darauf hin, dass die in Russland verbleibenden Unternehmen die Situation durchaus ernst nehmen, sich aber dennoch nicht zurückziehen. Ein Grund dafür könnte die Bedeutung des Russlandgeschäfts für das Gesamtunternehmen sein.

Die Unternehmen in der Unterkategorie **K4.2 Pausing Investments** stammen überwiegend aus den USA und vor allem aus den wenig sanktionierten Bereichen Gesundheit und Konsumgüter. In diese Kategorie fallen Unternehmen, die ihre (geplanten) Investitionen und/oder Marketingaktivitäten ausgesetzt haben, ihre Geschäftstätigkeit in Russland aber weitgehend fortsetzen (Mylovanov et al., 2023, S. 6). Bis auf zwei Unternehmen wurde das erste Statement zum Krieg verzögert (4) oder spät (3) abgegeben (K5.4). Ähnlich wie bei den Unternehmen der Kategorie Continue Operations ist auch bei dieser Gruppe von Unternehmen eine recht umfangreiche Kommunikation zu beobachten. Allerdings kommunizieren die Unternehmen der Kategorie Pausing Investments etwas ausführlicher über ihr Russlandgeschäft.

In der Unterkategorie **K4.3 Scaling Back** wurde codiert, wenn ein Unternehmen einige Geschäftsaktivitäten reduziert, während andere weitergeführt werden (Mylovanov et al., 2023, S. 6). Für diese Gruppe von Unternehmen lassen sich keine Auffälligkeiten feststellen, da sich die Kommunikation der einzelnen Unternehmen deutlich voneinander unterscheidet und in zwei Fällen gänzlich ausbleibt. Es ist jedoch zu beobachten, dass alle kommunizierenden Unternehmen die Einschränkung ihres Russlandgeschäfts auch ankündigen.

Vor allem amerikanische Unternehmen aus dem Technologie- und Finanzsektor setzen ihr Russlandgeschäft vorübergehend aus, halten sich aber Rückkehroptionen offen (Mylovanov et al., 2023, S. 6). Dies wurde in der Unterkategorie **K4.4 Suspension** erfasst. Die Mehrheit äußert sich dabei früh nach Kriegsbeginn und kommuniziert ausführlich. Diese Gruppe von Unternehmen wendet die Strategie Refusal, insbesondere die Substrategie Wait-and-see Refusal, kaum an. Das bedeutet, dass viele Unternehmen bereits im ersten Statement ankündigen, ihr Russlandgeschäft auszusetzen, was einer Anwendung der Strategie Reform entspricht. Lediglich die in dieser Unterkategorie codierten Unternehmen BMW und Danaher geben ihre Entscheidung nicht bekannt, äußern sich aber generell wenig zum Krieg.

Unternehmen, die ihr Russlandgeschäft vollständig eingestellt haben, wurden in der Unterkategorie **K4.5 Withdrawal** erfasst (Mylovanov et al., 2023, S. 7). Grundsätzlich gibt es bei diesen Unternehmen keine Gemeinsamkeiten in Bezug auf Land, Branche, Wortanzahl oder

Veröffentlichungsdatum. Im Gegensatz zur vorherigen Kategorie Suspension ist jedoch zu beobachten, dass kaum ein Unternehmen bereits im ersten Statement die Strategie Reform verfolgt. Die Unternehmen, die schlussendlich der Kategorie Withdrawal zugeordnet wurden, verwenden in ihrem ersten Statement die Strategien Refusal (9) oder Revision (4). Erst in späteren Statements wechseln die Unternehmen zur Strategie Reform. Das bedeutet, dass sich die Unternehmen der Kategorie Withdrawal zunächst weniger stark aus Russland zurückgezogen haben als jene der Kategorie Suspension. Bei der Anwendung der Strategie Refusal in neun Fällen handelt es sich dementsprechend wieder um die beiden Substrategien temporäres Refusal und abwartendes Refusal.

Insgesamt haben 29 Unternehmen aus der Stichprobe ihr Russlandgeschäft verkauft oder die Liquidation eingeleitet (Mylovanov et al., 2023, S. 7). Damit befinden sich die meisten Unternehmen in der Unterkategorie **K4.6 Exit Completed**. Insbesondere deutsche (8) und britische (7) Unternehmen wurden in dieser Kategorie codiert (35 % aller deutschen bzw. 50 % aller britischen). Im Vergleich zu den anderen Kategorien zeigt sich ein weniger umfangreiches Kommunikationsverhalten. Zudem konnte in zwei Fällen kein Statement gefunden werden. Das spricht für die Vermutung, dass Unternehmen, die sich eindeutig aus Russland zurückziehen, nicht mit einer Parakrise konfrontiert sind, auf die sie reagieren müssen.

Wie bei der Kategorie Withdrawal ist auch bei den Unternehmen der Kategorie Exit Completed zu beobachten, dass sie im ersten Statement eher die Strategie Refusal (16) oder Revision (6) verwenden und erst später zu Reform wechseln. Allerdings verfolgen in dieser Kategorie sieben Unternehmen bereits in ihrem ersten Statement die Strategie Reform. Zudem ist zu erkennen, dass eine Reihe von Unternehmen über einen längeren Zeitraum regelmäßig über den Stand des Verkaufs berichten (BAT, Imperial Brands, Inchcape, Mondi, Shell, Arconic, Baker Hughes, Bunge, Ford, International Paper, KFC, McDonald's, Oracle und Sylvamo). Meist werden über mehrere Monate zwei bis vier Statements veröffentlicht, in denen die einzelnen Schritte bis zum Verkauf des Russlandgeschäfts erläutert werden. Danach endet fast immer die Kommunikation des Unternehmens. Daraus lässt sich schließen, dass die meisten Unternehmen nach einem Abschluss des Verkaufs kein Interesse mehr an einer weiteren Kommunikation zum Krieg in der Ukraine haben. Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass sich die Unternehmen ihrer Verantwortung, zu diesem Thema öffentlich Stellung zu beziehen, entledigt haben.

Die **dritte Unterforschungsfrage** geht der Frage nach, inwieweit sich ein Zusammenhang zwischen der LeaveRussia-Kategorisierung und der Kommunikation der Unternehmen über ihr Russlandgeschäft feststellen lässt. Aus den Daten geht hervor, dass die Mehrheit der untersuchten Unternehmen (83 %) ihre Entscheidung zum Russlandgeschäft kommuniziert. Dabei deckt sich die kommunizierte Entscheidung meist auch mit ihrer Kategorisierung in der

LeaveRussia-Datenbank. Allerdings äußern sich nicht alle Unternehmen zu ihrem Russlandgeschäft, was insbesondere auf die Unternehmen der Kategorie Continue Operations zutrifft, aber auch vereinzelt bei Unternehmen aus anderen LeaveRussia-Kategorien zu beobachten ist. Das bedeutet, dass einige Unternehmen, die sich aus Russland zurückgezogen haben, diesen Schritt nie kommuniziert haben.

Bei Unternehmen, die in Russland bleiben (Continue Operations) oder abwarten (Pausing Investments und Scaling Back), lässt sich eine leichte Tendenz zu einer insgesamt umfangreicheren Kommunikation zum Krieg in der Ukraine erkennen. Das spricht für die Vermutung, dass sich diese Unternehmen eher mit einer Parakrise konfrontiert sehen, auf die sie reagieren müssen. Darüber hinaus weist ein Teil der Unternehmen aus der Kategorie Continue Operations eine Diskrepanz zwischen der Kommunikation zum eigenen Russlandgeschäft und der zugeordneten LeaveRussia-Kategorisierung auf. Vermutlich wurden diese Unternehmen in der LeaveRussia-Datenbank nicht korrekt zugeordnet oder geringfügige Einschränkungen der Geschäftsaktivitäten bei der Bewertung nicht berücksichtigt. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass die Ankündigungen der Unternehmen nicht der Wahrheit entsprechen oder nie umgesetzt wurden. Für die anderen Kategorien konnte eine solche Abweichung zwischen den Aussagen zum Russlandgeschäft und der LeaveRussia-Kategorisierung nicht beobachtet werden.

Viele Unternehmen der Kategorie Suspension kündigen die Aussetzung ihres Russlandgeschäfts frühzeitig und bereits im ersten Statement an. Unternehmen, die sich letztlich stärker und entschiedener aus Russland zurückziehen (Withdrawal und Exit Completed), kommunizieren dagegen zunächst eher zurückhaltender. Sie geben den vollständigen Rückzug oder den Verkauf des Russlandgeschäfts erst nach einiger Zeit bekannt. Zudem berichten einige Unternehmen der Kategorie Exit Completed über einen längeren Zeitraum vom Verkauf des eigenen Russlandgeschäfts, nach dessen Abschluss die Kommunikation des Unternehmens in der Regel endet.

6.5 Ergebnisse Kategorie 5: Quantitative Erhebung

In Kategorie 5 wurden in mehreren Unterkategorien einige grundlegende quantitative Daten zu den Unternehmensstatements erhoben. Von den 100 untersuchten Unternehmen haben 96 mindestens ein Statement zum russisch-ukrainischen Krieg veröffentlicht (**K5.1 Statement**). Für 14 Unternehmen gibt es Hinweise, dass ein Statement vor November 2023 veröffentlicht wurde, aber zum Zeitpunkt der Datenerhebung nicht mehr auffindbar war (**K5.2 Gelöschtes Statement**). Diese Unternehmen zeichnen sich generell durch eine eher zurückhaltende Kommunikation aus, insbesondere in Bezug auf das eigene Russlandgeschäft. Sieben gelöschte

Statements konnten auf verschiedenen Wegen rekonstruiert werden. Dabei handelt es sich um Statements kurz nach Kriegsbeginn. Der Grund für die Löschung scheint zu sein, dass die Unternehmen diese frühen Statements durch aktuellere ersetzt haben (z. B. DHL, Reckitt und AbbVie).

In der Unterkategorie **K5.3 Wortanzahl** wurde die kumulierte Wortanzahl aller abgegebenen Statements eines Unternehmens erfasst. 22 Unternehmen haben wenig (bis 400 Wörter) und 26 Unternehmen haben viel (401–1.000 Wörter) kommuniziert. Fast die Hälfte der Unternehmen äußert sich jedoch noch ausführlicher zum Krieg in der Ukraine, denn 48 Unternehmen kommunizieren mit (teilweise weit) mehr als 1.000 Wörtern. Am wenigsten kommuniziert das Technologieunternehmen Qualcomm mit 41 Wörtern, am meisten Google mit über 15.000 Wörtern. Die wenig kommunizierenden Unternehmen (bis 400 Wörter) haben zudem zu über 80 % erst verzögert oder spät Stellung genommen.

Grundsätzlich zeigt sich jedoch, dass die meisten Unternehmen bereits kurz nach Kriegsbeginn ein Statement veröffentlichen (**K5.4 Veröffentlichungsdatum**). 41 Unternehmen äußerten sich innerhalb der ersten Woche nach der Invasion (24.02. – 02.03.2022) zu den Ereignissen. 32 Unternehmen haben mit etwas Verzögerung in der zweiten Woche nach Beginn des Kriegs (03.03. – 09.03.) ein Statement veröffentlicht. Für 23 Unternehmen konnte nur ein spätes erstes Statement (nach dem 10.03.) gefunden werden. Das zeigt, dass die untersuchten Unternehmen überwiegend früh nach Kriegsbeginn kommunizieren. Dabei ist zu beachten, dass diese Statements nicht unbedingt Aussagen zum eigenen Russlandgeschäft enthalten. Häufig wurde erst in einem späteren Statement darauf eingegangen (Wait-and-see oder Temporary Refusal). Fast ein Fünftel aller Statements (95) wurde von 50 Unternehmen im Jahr 2023 veröffentlicht. Damit wird deutlich, dass der Krieg in der Ukraine die Hälfte der Unternehmen über einen längeren Zeitraum beschäftigt hat. Dies unterstreicht die Relevanz des Kriegs für die Unternehmen auch vor dem Hintergrund der theoretischen Perspektive als operative Krise und potenzielle Parakrise. Das wird auch daran deutlich, dass knapp 80 % der untersuchten Unternehmen mehrfach zum Krieg kommunizieren (**K5.5 Mehrere Statements**) (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Anzahl der Statements

Anzahl der Statements	Häufigkeit
Kein Statement	4
1 Statement	17
2 – 4 Statements	32
5 – 9 Statements	34
10 – 15 Statements	9
Mehr als 16 Statements	4

Anmerkung. Eigene Darstellung

Insgesamt wurden 523 Statements analysiert, deren Verteilung in der **Unterkategorie K5.6 Quelle** erhoben wurde: Unternehmenswebsite (379), Twitter (91), LinkedIn (12), B4Ukraine (9) und BHRRC (32). Allerdings verweisen die meisten Posts auf Twitter lediglich auf ein Statement auf der Website des Unternehmens. Für die Analyse der Unternehmenskommunikation zum russisch-ukrainischen Krieg stellen die erhobenen Twitter-Statements trotzdem einen wesentlichen Baustein dar, da mehrere Unternehmen erste und frühe (kurze) Statements auf dieser Plattform veröffentlicht haben. Dennoch zeigt sich, ähnlich wie bei Barbe und Pennington-Gray (2018), dass die Plattform Twitter nicht der primäre Ort für die Krisenkommunikation von Unternehmen zu sein scheint.

6.6 Ergebnisse Kategorie 6: Positionierung zum Krieg

In der Kategorie K6 wurde anhand verschiedener Faktoren erfasst, wie sich ein Unternehmen zum Krieg in der Ukraine positioniert. Dies umfasst sowohl emotionale Äußerungen als auch explizite und implizite Bewertungen des Kriegs. Nicht enthalten sind damit eng verbundene Aussagen zu Hilfsmaßnahmen (K7) oder zum eigenen Russlandgeschäft (K8).

Wie bereits in Kategorie K3 dargestellt, lassen sich Unterschiede bei der Bezeichnung des Kriegs feststellen (**K6.1 Wortwahl**). Die Unternehmen verwenden Begriffe wie Krieg (57), Konflikt (35), Krise (27), Situation (14) oder Ereignisse (8). Es lässt sich beobachten, dass mehrere Unternehmen den Begriff Krieg in ihren ersten (frühen) Statements zunächst nicht verwenden und möglicherweise auch bewusst vermeiden. „Johnson & Johnson Statement on Conflict in Ukraine“ (Johnson & Johnson, 04.03.2022). Einige Zeit nach Kriegsbeginn ändern manche Unternehmen jedoch ihre Wortwahl und sprechen von Krieg. „Johnson & Johnson Statement on War in Ukraine“ (Johnson & Johnson, 29.03.2022, 2). Diese nachträgliche Änderung der Wortwahl ist insbesondere bei amerikanischen Unternehmen wie Verizon, UPS, eBay und Citigroup zu beobachten. Generell vermeiden etwa die Hälfte der amerikanischen und britischen Unternehmen den Begriff Krieg, während ihn fast alle deutschen Unternehmen verwenden.

In der Unterkategorie **K6.2 Verurteilung des Kriegs** wurden alle Aussagen codiert, die den Krieg gegen die Ukraine oder Gewalt im Allgemeinen verurteilen oder ablehnen. Wie das IT-Unternehmen IBM kommunizieren 36 weitere Unternehmen in ähnlicher Weise: „IBM does not condone violence or acts of aggression, and we condemn the Russian war in Ukraine“ (IBM, 03.03.2022, 2). Metro führt zudem eine Begründung an: „This condemnation is also so clear because we operate a wholesale business with 3,400 colleagues in Ukraine“ (Metro, 24.02.2023, 7). Das Pharmaunternehmen Cencora verwendet eine scharfe Wortwahl und verurteilt den Krieg als „the perverse aspiration of others“ (Cencora, 09.03.2022, 1). Es zeigt sich,

dass vor allem deutsche Unternehmen nicht nur den Krieg als solchen benennen, sondern sich auch deutlich dagegen aussprechen.

Der Inhalt der folgenden vier Unterkategorien ist Teil eines typischen ersten Unternehmensstatements, wie es bereits in Unterkategorie K2.8 beschrieben wurde. Dies spiegelt sich auch in den Häufigkeiten der codierten Textstellen wider. Die erste Unterkategorie davon ist **K6.3 Forderung nach Frieden** und wurde bei 54 Unternehmen codiert. Dabei betonen diese, dass sie „hoffen, dass dieser Krieg so schnell wie möglich beendet wird“ (BASF, 31.03.2022, 7). Zudem wird die Hoffnung „for a peaceful resolution“ (VISA, 01.03.2022, 1) geäußert. Auch die Forderung nach diplomatischen Lösungen wird zumindest noch zu Beginn des Kriegs von vielen Unternehmen geäußert. „We hope for an immediate cease-fire agreement and swift diplomatic resolution“ (Sylvamo, 02.03.2022, 1). Darüber hinaus sehen sich einige Unternehmen als Teil einer Weltgemeinschaft, die sich entschieden gegen den Krieg positioniert und Frieden fordert. „We join the international community in its appeal for peace and continued sovereignty of Ukraine“ (Oracle, o. D., 3). Dies unterstreicht die von Parella (2023) beschriebene Privatisierung der Außenpolitik („corporate foreign policy“), bei der sich Unternehmen zunehmend politisch positionieren und engagieren. Dabei nutzen Unternehmen auch klassische Instrumente der nationalen Außenpolitik wie Wirtschaftssanktionen oder humanitäre Hilfe (Parella, 2023, S. 1983–1984). Dies zeigt sich deutlich in den Statements der Unternehmen, wie in den Kategorien K4 LeaveRussia-Kategorisierung und K7 Hilfsmaßnahmen dargestellt.

Eine **emotionale Reaktion (K6.4)** auf den Krieg in der Ukraine lässt sich im Rahmen dieser Unterkategorie bei 65 Unternehmen feststellen. Viele betonen, „wir sind tief betroffen über die kriegerischen Geschehnisse in der Ukraine“ (Porsche, 03.03.2022, 1). Unternehmen kommunizieren auch „we have watched with shock the war in Ukraine“ (Philip Morris, 09.03.2022, 2). Darüber hinaus werden Sorge, Bedauern, Bestürzung und Trauer geäußert. Diese Reaktionen werden häufig mehrfach und über einen längeren Zeitraum kommuniziert. „We are now one month into the war in Ukraine. Sadly, the violence, destruction, and human suffering becomes more difficult to watch with each passing day“ (HP, 24.03.2022, 2). Nahezu alle Aussagen in dieser Unterkategorie beginnen mit dem Personalpronomen „wir“ oder „ich“ (Statement des CEO). Dadurch erhalten viele Statements eine persönliche Ebene, trotz teilweise nüchterner Aussagen zum eigenen Russlandgeschäft.

Verwandt mit K6.4 ist die Unterkategorie **K6.5 Anteilnahme**, in der Aussagen von 50 Unternehmen codiert wurden, in denen sie ihre Anteilnahme oder ihr Mitgefühl mit den Betroffenen ausdrücken. Mehrere Unternehmen kommunizieren dabei allgemein „our hearts go out to all those affected“ (Starbucks, 04.03.2022, 1). Andere benennen explizit, dass ihre Anteilnahme der ukrainischen Bevölkerung gilt „our thoughts are with the Ukrainian people“ (Kellanova, 10.03.2022, 2). Als eines der wenigen Unternehmen geht Cisco auch auf die russische

Bevölkerung ein: „These are incredibly challenging times for Ukraine, and frankly, the world. We know that many Russian people including employees, customers, and partners are impacted by this war. I want to reiterate that this is a time for unity“ (Cisco, 03.03.2022, 1). Die russische Bevölkerung bzw. Mitarbeitende in Russland werden von anderen Unternehmen meist nur als Begründung für die Fortführung des Russlandgeschäfts angeführt (K9.1 Verantwortung). Dies ist beim Telekommunikationsunternehmen Cisco, das sich bereits frühzeitig zurückgezogen hat, nicht zu beobachten. Insofern ist diese, wenn auch kurze Erwähnung, eine Seltenheit in der Kommunikation der Unternehmen zum russisch-ukrainischen Krieg.

Die folgende Textstelle des Energieunternehmens Baker Hughes vereint die letzten vier vorgestellten Unterkategorien in einem Satz: „The crisis in Ukraine is of grave concern and we strongly support a diplomatic solution. We condemn violence and our hearts go out to the people and families of those impacted“ (Baker Hughes, 19.03.2022, 1). Insbesondere im Rahmen dieser sechsten Oberkategorie zur Positionierung zum Krieg zeigen sich große Ähnlichkeiten in der Kommunikation der Unternehmen. Dies gilt auch für die Unterkategorie **K6.6 Sicherheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden**, die ebenfalls bei vielen typischen ersten Unternehmensstatements codiert wurde. Insgesamt 52 Unternehmen geben mit ähnlichem Wortlaut an: „our greatest concern and our highest priority is the safety of our employees“ (DHL, 02.03.2022, 1). Dabei scheint es sich nicht nur um Lippenbekenntnisse zu handeln, da sich ukrainische Mitarbeitende zum Teil in akuter Gefahr befanden:

Derweil steht die Lage der rund CLAAS 40 Mitarbeitenden in der Ukraine weiter im Brennpunkt. Die Verantwortlichen ... halten über den gesamten Tag hinweg regelmäßig Kontakt mit den Mitarbeitenden im Land. Nachdem sich die Lage gerade rund um Kiew weiter dramatisch zugespitzt hat, konnten inzwischen einige Mitarbeiter und Angehörige ... in einen etwas sicheren [sic] Teil des Landes evakuiert werden. (Claas, 09.03.2022, 1)

Das Industrieunternehmen Knauf hat sogar einen Todesfall unter seinen ukrainischen Mitarbeitenden zu beklagen:

Bereits unmittelbar nach Kriegsausbruch haben wir die Mitarbeiter in der Ukraine in den von Kampfhandlungen betroffenen Regionen nach Hause geschickt und drei Monatsgehälter im Voraus bezahlt. 23 unserer ukrainischen Mitarbeiter leisten derzeit Wehrdienst. Ein Mitarbeiter wurde bei einem Raketenangriff in seinem Haus getötet. (Knauf, 05.12.2022, 1)

Manche Unternehmen beschäftigen in der Ukraine nicht nur einige wenige, sondern mehrere Tausend Menschen. „First and foremost, we are deeply concerned about our 3,400 employees and their families in Ukraine“ (Metro, 04.03.2022, 1). Im Fall des Handelsunternehmens Metro sorgen diese auch für die Aufrechterhaltung der Grundversorgung mit Lebensmitteln (K7.6):

Despite the omnipresent danger, they do their duty in our stores every day. Our colleagues in Ukraine supply the population and the army with food and everyday items. ... It borders on a small miracle, but we owe it to the strong will of the Ukrainians and the solidarity within the METRO Group that we have been able to keep

more than 20 of our 26 stores open regularly since the beginning of the war, and currently even 23 stores. (Metro, 24.02.2023, 7)

In den besonders umkämpften bzw. besetzten Gebieten in der Ostukraine hat das Unternehmen jedoch keine Kontrolle mehr über die Aktivitäten im eigenen Großmarkt:

Berichte des russischen Fernsehens, wonach Russland derzeit den METRO-Markt in der Stadt Mariupol nutzt, um Menschen zu registrieren und Lebensmittel an die Bevölkerung zu verteilen, kann METRO weder bestätigen noch dementieren. Derzeit ist Mariupol abgeschnitten und heftigen russischen Angriffen ausgesetzt. METRO hat derzeit keine Kontrolle über den dortigen Großmarkt, und keine Möglichkeit, die Geschehnisse zu beeinflussen. (Metro, 29.03.2022, 4)

Die Unterkategorie **K6.7 Schuldzuweisung** wurde bereits in Kapitel 6.3 angeführt und beschreibt, ob Russland oder Putin von einem Unternehmen explizit als Aggressor benannt bzw. für den Krieg verantwortlich gemacht wird oder nicht. Insgesamt 51 Unternehmen nehmen keine derartige Beschreibung vor. Bei 45 Unternehmen fallen jedoch Aussagen wie „der russische Staatspräsident hat eine Militäroperation gegen die Ukraine angeordnet“ (Wintershall Dea, 24.02.2022, 1). Häufig lassen sich Überschneidungen mit der Unterkategorie K6.2 Verurteilung des Kriegs feststellen. „Russia’s invasion of this sovereign nation is an indefensible act of aggression that echoes the darkest days in European history“ (Deloitte, 02.03.2022, 1). Die ursprüngliche Vermutung, dass insbesondere Unternehmen, die sich nicht aus Russland zurückziehen, es vermeiden, Russland als Aggressor zu benennen, lässt sich anhand des Materials nicht bestätigen. Die Hälfte der Unternehmen, die weiterhin in Russland tätig sind (Continue Operations), machen Russland für den Krieg verantwortlich (Knauf, Metro, AstraZeneca, Unilever, Intel, Mars, PepsiCo und Verizon). Es lässt sich jedoch feststellen, dass einige Unternehmen erst spät explizit von „Russia’s horrible war in Ukraine“ (Mars, 05.05.2023, 5) sprechen. Auffällig ist außerdem, dass nur drei Unternehmen den russischen Präsidenten Wladimir Putin erwähnen (Wintershall Dea, Rewe und Meta). Alle Äußerungen beziehen sich dabei auf die Schuldzuweisung für den Krieg: „Putin’s invasion of Ukraine“ (Meta, 11.03.2022, 10).

In der Unterkategorie **K6.8 Solidarität** wurde codiert, wenn ein Unternehmen seine Solidarität mit der Ukraine bekundet oder sich auf die Seite der Ukraine stellt. Insgesamt bekunden 22 Unternehmen: „We will continue to stand with the people of Ukraine“ (Intel, 03.03.2022, 1). Auch BASF betont: „Wir stehen solidarisch an der Seite der Menschen in der Ukraine“ (BASF, o. D., 7). Häufig sind diese Aussagen mit Ankündigungen von (langfristigen) Hilfsleistungen der Unternehmen verbunden. „We are committed to stand with the people of Ukraine, deploying nearly \$15 million in resources to aid those facing the ongoing deadly conflict and humanitarian crisis“ (PepsiCo, 01.04.2022, 2).

Bei der Mehrheit der kommunizierenden Unternehmen in der Stichprobe lässt sich feststellen, dass sie emotional auf den Krieg reagieren und Betroffenheit, Sorge, Schock oder Bedauern zum Ausdruck bringen. Zudem wird die Hoffnung auf Frieden und in einigen Fällen auf eine

diplomatische Lösung ausgesprochen. Außerdem kommunizieren die Unternehmen mehrheitlich ihre Anteilnahme mit den Betroffenen des Kriegs und betonen die Sorge um die Sicherheit und das Wohlergehen der eigenen Mitarbeitenden in der Ukraine. Während die Hälfte der Unternehmen Russland als Aggressor benennt, tut dies die andere Hälfte nicht. Rund ein Drittel verurteilt den Krieg und lediglich 20 % der Unternehmen bekennen sich explizit zur Ukraine. Hinsichtlich der Positionierung der Unternehmen zum russisch-ukrainischen Krieg wird deutlich, dass ein Großteil auf humanitärer Ebene klar auf Seiten der Ukraine steht. Allerdings rufen mehr Unternehmen zum Frieden auf, als dass sie den Krieg als solchen verurteilen. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen positioniert sich eindeutig und betont, dass sie aktiv an der Seite der Ukraine stehen.

6.7 Ergebnisse Kategorie 7: Hilfsmaßnahmen

In Kategorie 7 wurden alle Aussagen codiert, die sich auf Hilfsmaßnahmen der Unternehmen im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine beziehen. Dabei muss es sich nicht ausschließlich um Hilfen für die Ukraine handeln. Die Äußerungen zu Hilfsmaßnahmen stellen den mit Abstand umfangreichsten Teil der Unternehmenskommunikation zum Krieg dar.

Das zeigt sich insbesondere bei Unterkategorie **K7.1 Spenden**, in der 370 Textstellen codiert wurden. Insgesamt geben 74 Unternehmen an, etwas zu spenden, was rund 80 % der kommunizierenden Unternehmen entspricht. Dabei handelt es sich zumeist um finanzielle Spenden an Hilfsorganisationen wie z. B. das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (UNICEF). „In support of humanitarian relief efforts, Nike Foundation will be donating 1 million dollars to UNICEF and International Rescue Committee“ (Nike, 22.03.2022, 1). Viele Unternehmen wählen den Spendenbetrag von einer Million in der jeweiligen Landeswährung. Einige Unternehmen kommunizieren auch höhere Beträge. „As of October 2023, The Pfizer Foundation has committed \$39 million to support national and international non-Governmental organizations (NGOs) as part of humanitarian response efforts to address direct needs of populations in Ukraine and surrounding countries“ (Pfizer, 11.03.2022/Okttober 2023, 5). Microsoft nennt eine noch deutlich höhere Spendensumme, in der allerdings auch IT-Hilfen (K7.7) enthalten sind, es sich somit nicht um reine Geldspenden handelt: „Today’s commitment will bring Microsoft’s total support for Ukraine to more than \$400 million since the war began in February“ (Microsoft, 03.11.2022, 7). Der Onlineversandhändler Amazon erklärt, warum gerade Geldspenden eine beliebte Möglichkeit sind, um die Ukraine in dieser Situation zu unterstützen: „It’s difficult for any company without a local presence to provide direct support in a war zone, so we’re donating \$5 million to organizations that are providing critical support on the ground“ (Amazon, 28.02.2022, 1).

Aber auch Sachspenden werden von Unternehmen angekündigt. Insbesondere Lebensmittelkonzerne und Handelsunternehmen spenden Nahrungsmittel:

PepsiCo has donated \$1.6 million worth of food, drink, and equipment ... to help support humanitarian relief efforts. We were also able to provide finished goods and raw food, including over 2,000 tons of potatoes worth \$560,000 sent to charitable partners. (PepsiCo, 01.04.2022, 2)

Unternehmen aus den Konsumgüter- oder Gesundheitsbereich spenden häufig Gebrauchsgegenstände oder Medikamente. „As you would expect, we have donated hygiene products and pain medication made by Reckitt“ (Reckitt, 10.03.2022, 1). Zudem lassen sich einige spezielle Spendenankündigungen wie die des Unternehmens Siemens beobachten: „Siemens Caring Hands spendet personalisierte Prothesen für ukrainische Amputationsopfer“ (Siemens, 01.09.2022, 5). Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Unternehmen nicht nur ausführlich, sondern auch mehrfach über die geleisteten Spenden berichten. Häufig werden die Spendensummen in mehreren Statements genannt. Im Vergleich dazu sind die Aussagen zum eigenen Russlandgeschäft deutlich kürzer und werden nur selten wiederholt. Allerdings ist sowohl bei den Spendenankündigungen als auch bei den Geschäftsentscheidungen zu beobachten, dass in späteren Statements Updates in Form von z. B. höheren Spendensummen oder stärkeren Einschränkungen des Russlandgeschäfts kommuniziert werden.

In die Unterkategorie K7.1 fallen auch Spendenprogramme für die Mitarbeitenden eines Unternehmens. Diese Mitarbeiter Spenden werden häufig durch das Unternehmen verdoppelt. „Adobe Inc will continue to match all employee donations made to relief efforts through the company's Create Change Program, with employee donations and the Adobe match totaling more than \$400,000 in 4 days“ (Adobe, 04.03.2022, 2). Darüber hinaus rufen auch einige Unternehmen ihre Kunden zu Spenden für die Ukraine auf. Dies gilt vor allem für Telekommunikationsanbieter und PayPal, die Spendenmöglichkeiten in ihre Dienste integrieren. „Join us in supporting those impacted by the recent events in Ukraine. A one-time donation will be added to your mobile phone bill. ... Text UKRAINE to 80100 to make a one-time donation of \$10 to UNICEF“ (AT&T, 28.02.2022/23.03.2022, 1). Zudem verkünden mehrere, fast ausschließlich US-amerikanische Unternehmen: „Any profits from our Russian business will be used for humanitarian causes“ (Mars, 10.03.2022, 2). Das ist für Unternehmen zu beobachten, die sich (zunächst) nicht oder nur teilweise aus Russland zurückziehen (z. B. AbbVie, Pfizer, Cargill und Starbucks). Auch der Mineralölkonzern Shell, der zu Beginn des Kriegs beschlossen hatte, weiterhin russisches Öl zu kaufen, um die Energiesicherheit in Osteuropa zu gewährleisten, erklärt:

We will commit profits from the limited amount of Russian oil we have to purchase to a dedicated fund. We will work with aid partners and humanitarian agencies over the coming days and weeks to determine where the monies from this fund are best placed to alleviate the terrible consequences that this war is having on the people of Ukraine. (Shell, 05.03.2022, 3)

Eine weitere Hilfsmaßnahme wurde in der Unterkategorie **K7.2 Hilfe für Mitarbeitende** codiert. Diese ist eng verbunden mit der Unterkategorie K6.6 Sicherheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden. 50 Unternehmen geben an: „We continue to support our Ukrainian colleagues and their families“ (Imperial Brands, 20.04.2022, 3). Dabei handelt es sich meistens um „organising temporary accommodation, financial assistance, and essential supplies for those who are displaced and seeking shelter“ (Reckitt, 10.03.2022, 1). Zudem zahlen einige Unternehmen die Gehälter ihrer ukrainischen Mitarbeitenden weiter, auch wenn diese nicht in der Lage sind zu arbeiten. „Die Gehälter von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen werden weitergezahlt, selbst wenn diese zum Wehrdienst eingezogen werden bzw. vom Heimatort fliehen müssen“ (Metro, 29.03.2022, 4). Darüber hinaus werden Beschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen außerhalb der Ukraine angeboten. „Since March 2022, several Ukrainian employees have found temporary or permanent jobs within our company in other countries“ (Mondelez, 22.11.2022/Juni 2023, 3). Aufgrund der ausführlichen Kommunikation zu den teils umfangreichen Hilfsmaßnahmen für die betroffenen Mitarbeitenden wird deutlich „helping Ukrainian colleagues is just a part of our responsibility“ (PwC, 06.03.2022, 3). Interessant ist außerdem, dass IBM und Cisco bereits vor Ausbruch des Kriegs Evakuierungspläne für ihre Mitarbeitenden in der Ukraine gemacht haben:

About three months before the Russian invasion, and witnessing the build up, the team reached out and offered assistance to our Ukrainian partners. Evacuation plans for Cisco staff based in the country began to take shape. (Cisco, 09.03.2023, 10)

Well before the war began, we offered IBMers in Ukraine and their families the opportunity to relocate at the company's expense. Many of them have been able to safely move into neighboring countries. (IBM, 03.03.2022, 2)

All diese Bemühungen und der Zusammenhang mit der Unterkategorie K6.6 werden in einem Statement des amerikanischen Tabakkonzerns Philip Morris anschaulich zusammengefasst:

Our immediate priority is the safety and security of our more than one thousand employees and their families in Ukraine. We have taken action to achieve three critical missions: helping to evacuate more than 800 people, to date, including from the most impacted areas; providing critical aid to employees who remain in Ukraine; and providing those who have left the country with logistical, medical, financial, and other practical support in neighboring countries. We are continuing to pay salaries to all our Ukrainian employees during this period. (Philip Morris, 09.03.2022, 2)

Die Unternehmen spenden nicht nur an Organisationen (K7.1), sondern arbeiten auch direkt mit ihnen zusammen, um der Ukraine zu helfen. Dies wurde in der Unterkategorie **K7.3 Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen** erfasst. Häufig handelt es sich dabei um Kooperationen im logistischen Bereich. „We also recently partnered with USAID on the shipment of a GE TM2500 aeroderivative gas turbine to Ukraine“ (General Electric, 28.04.2023, 8). Andere Unternehmen bieten ihre Expertise oder Dienstleistungen an: „Salesforce technology

is powering more than 30 humanitarian organizations in the region, including the Polish Red Cross“ (Salesforce, 11.04.2022, 2). „Deloitte Ukraine provides assurance services (on a pro bono basis) to UNITED24, an initiative launched by the President of Ukraine as the main platform for collecting charitable donations in support of Ukraine“ (Deloitte, 05.08.2022, 2).

Insbesondere deutsche Unternehmen geben an, ukrainischen Geflüchteten zu helfen. In der Unterkategorie **K7.4 Hilfe für Geflüchtete** wurden alle Aussagen codiert, die nicht in den Bereich Spenden an Hilfsorganisationen (K7.1) fallen. So kündigt Siemens an „für ukrainische Flüchtlinge in Polen ... einen Teil seines Standortes in Warschau zu einer Flüchtlingsunterkunft für rund 150 Menschen“ umzubauen. (Siemens, 24.03.2022, 1). „In Deutschland engagiert sich Knauf für die Aufnahme ukrainischer Flüchtlinge, z.B. über die Instandsetzung von entsprechenden Unterkünften in Kitzingen“ (Knauf, 05.12.2022, 1). Insbesondere das Handelsunternehmen Rewe engagiert sich für ukrainische Geflüchtete in Deutschland:

Die REWE Group und ihre Unternehmen helfen Geflohenen aus der Ukraine. Wenn in den nächsten Tagen die ersten Menschen, die vor dem Krieg aus Ukraine geflohen sind, in Köln ankommen, werden für sie Hilfspakete mit Lebensmitteln zur Verfügung stehen, die von REWE gespendet wurden. Für die zahlreichen Helfer:innen, die sich um die Menschen aus der Ukraine kümmern, hat PENNY ebenfalls Lebensmittel gespendet. (Rewe, 03.03.2022, 1)

Aufgrund der geographischen Nähe zur Ukraine ist es nicht verwunderlich, dass in dieser Unterkategorie vor allem deutsche Unternehmen vertreten sind.

Langfristige **Investitionen (K7.5)** in der Ukraine können im weitesten Sinne als Hilfsmaßnahme verstanden werden. Diese Unterkategorie konnte nur bei zehn Unternehmen codiert werden. So kündigt beispielsweise Bayer an:

Bayer setzt sich voll und ganz für die Zukunft der Ukraine ein, indem das Unternehmen in das Land investiert und den Wiederaufbauplan „United 24“ von Präsident Zelensky unterstützt. ... Wir werden außerdem den Wiederaufbau von ukrainischen Krankenhäusern und der Infrastruktur des öffentlichen Gesundheitswesens unterstützen (Bayer, 04.03.2022, 3).

Häufig handelt es sich dabei um wenig konkrete Aussagen: „Die SAP setzt sich auch dafür ein, die wirtschaftliche Erholung der Ukraine zu fördern. In enger Partnerschaft mit der ukrainischen Regierung unterstützen wir Initiativen zur Entwicklung der Technologiebranche des Landes“ (SAP, 23.01.2023, 8). Im Gegensatz dazu, ist Unilever eines der wenigen Unternehmen in der Stichprobe, das angibt: „Unilever today announced it will invest €20million in a new production facility in the Kyiv region of Ukraine, to support our growing business and demonstrate our long-term commitment to the country“ (Unilever, 16.03.2023, 5).

Insbesondere Unternehmen aus dem Konsumgüter- und Gesundheitssektor geben an, trotz der schwierigen Bedingungen weiterhin in der Ukraine tätig zu sein, um die Grundversorgung der ukrainischen Bevölkerung mit bestimmten Produkten oder Dienstleistungen sicherzu-

stellen. Diese Aussagen wurden in der Unterkategorie **K7.6 Aufrechterhaltung der Versorgung** codiert. Unternehmen betonen „our teams are also working tirelessly to ensure medicines continue to reach patients“ (AstraZeneca, o. D., 2). Der amerikanische Mischkonzern General Electric setzt sich für die Aufrechterhaltung der Strominfrastruktur in der Ukraine ein: „We continue working closely with our Ukrainian customers to keep the power running there, providing equipment and software for their utilities and servicing existing wind farms, whenever it is safe to do so“ (General Electric, 28.04.2023, 8). Inwieweit es sich dabei um tatsächliche Hilfsmaßnahmen der Unternehmen oder um den regulären Betrieb des Ukrainegeschäftes handelt, geht aus den codierten Textpassagen nicht hervor.

Wie bereits erwähnt, unterstützen einige Technologieunternehmen die Ukraine auch mit **IT-Hilfe (K7.7)**. Das umfasst vor allem den Bereich der Cybersicherheit: „Our single most impactful area of work almost certainly is the protection of Ukraine’s cybersecurity. We continue to work proactively to help cybersecurity officials in Ukraine defend against Russian attacks“ (Microsoft, 04.03.2022, 2). Aber auch der Kampf gegen Desinformation spielt vor allem bei den Big Five kurz nach Kriegsbeginn und aufgrund staatlicher Sanktionen eine große Rolle:

We are moving swiftly ... to reduce the exposure of Russian state propaganda, as well to ensure our own platforms do not inadvertently fund these operations. In accordance with the EU’s recent decision, the Microsoft Start platform (including MSN.com) will not display any state-sponsored RT and Sputnik content. We are removing RT news apps from our Windows app store and further de-ranking these sites’ search results on Bing (Microsoft, 28.02.2022, 1)

In this extraordinary crisis we are taking extraordinary measures to stop the spread of misinformation and disrupt disinformation campaigns online. (Google, 01.03.2022, 1)

We are taking extensive steps to fight the spread of misinformation on our services and continuing to consult with outside experts. (Meta, 26.02.2022/17.03.2022, 1)

Zudem entwickeln manche Unternehmen Apps, die den Ukrainer:innen auch ganz konkret helfen, sie z. B. bei der Flucht zu unterstützen (K7.4 Hilfe für Geflüchtete). „An app developed by our in-house IT team matches Ukrainian refugees with European employees offering rooms, supplies or jobs at PepsiCo“ (PepsiCo, 01.04.2022, 2). „Deloitte Central Europe developed an app called IRENA. A chatbot that provides assistance to refugees, the app has been shared with NGOs operating in countries receiving refugees from Ukraine, including Hungary, Poland, Slovakia and Romania“ (Deloitte, 05.08.2022, 2).

Die Unterkategorie **K7.8 Unterstützung** beinhaltet allgemeine Aussagen zur Unterstützung der Ukraine, in denen keine konkreten Hilfsmaßnahmen angekündigt werden. „Bei Daimler Truck ist es uns ein großes Anliegen, den Menschen in der Ukraine zu helfen“ (Daimler Truck, 01.04.2022, 2). Dabei betonen viele Unternehmen ihr langfristiges Engagement zur Unterstützung der Ukraine. „The AB Foundation is committed to supporting relief efforts surrounding the

Ukraine crisis over the long term“ (Cencora, 09.03.2022, 1). Es ist jedoch zu beobachten, dass die Kommunikation der Unternehmen zum Krieg in der Ukraine im Laufe des Jahres 2022 deutlich abgenommen hat. Im Jahr 2023 ist die Kommunikation der Unternehmen gemessen an der Anzahl der Statements um mehr als 80 % zurückgegangen (K5.4 Veröffentlichungsdatum). Insofern stellt sich die Frage, inwieweit das versprochene langfristige „Commitment“ zur Unterstützung der Ukraine von einigen Unternehmen tatsächlich eingelöst wurde. Auf Basis rein quantitativer Beobachtungen der Kommunikation lässt sich dieses Versprechen nur bei wenigen Unternehmen nachvollziehen. Siemens geht auf diesen Aspekt in einem Statement ein: „Wichtig ist die zielgenaue und fortdauernde Unterstützung der Menschen in der Ukraine. Wir wissen aus unserer Krisentätigkeit, dass Hilfsbereitschaft über die Zeit signifikant absinken kann. Dem treten wir bei Siemens Caring Hands entschlossen entgegen“ (Siemens, 27.12.2022, 6). Die nachlassende Aufmerksamkeit für den Krieg ist vermutlich ein Grund für den Rückgang der Unternehmenskommunikation im Laufe der Zeit: „We know that the war has exceeded modern attention spans, but we wanted to remind you that we’re still working hand-in-hand with the Ukraine government to keep systems up and people safe“ (Cisco, 04.08.2022, 6).

Eine Ausnahme bilden die Big Five Technologieunternehmen (mit Ausnahme von Apple). Diese kommunizieren kontinuierlich über weitere Hilfsmaßnahmen bis weit in das Jahr 2023 hinein und haben sich ebenfalls frühzeitig zu einer langfristigen Unterstützung der Ukraine verpflichtet: „As this conflict continues, AWS and Amazon are actively assisting and will carry on doing so into the future for ... the people of Ukraine“ (Amazon, 04.03.2022/08.03.2022, 3). Dabei denkt Amazon bereits an die Zeit nach dem Krieg: „The recovery from the war will take many years, and we’ll continue working with NGOs, our employees, and our partners to support the relief efforts and those affected“ (Amazon, 28.02.2022, 1). Aufgrund der Beobachtungen in dieser und der Unterkategorie K7.5 Investitionen lässt sich die Vermutung aufstellen, dass vor allem Unternehmen aus der Lebensmittel- und Technologiebranche planen, langfristig in der Ukraine zu investieren und ihre Präsenz in Zukunft dort auszubauen.

In der Unterkategorie K7.8 Unterstützung wurden auch Aussagen zu Hilfsleistungen codiert, die keiner anderen Kategorie zugeordnet werden konnten. Dabei handelt es sich oftmals um unkonventionelle Maßnahmen: „We are also featuring artwork from Ukrainian artists on our Adobe Stock homepage to raise visibility for their collections and support their work“ (Adobe, 08.04.2022, 5). Darüber hinaus wurde der *Ukraine Peace Prize* an Unternehmen verliehen, die die Ukraine in besonderer Weise unterstützt haben. Darunter befinden sich auch zwei Unternehmen aus der Stichprobe: „Oracle proudly received the Ukraine Peace Prize from President Volodymyr Zelenskyy, given on behalf of the Ukrainian people, that expressed their gratitude for the support the company and our employees have provided during this pivotal

time in Ukraine's history" (Oracle, o. D., 5). Ausgezeichnet wurde auch das Unternehmen Visa, das sich anscheinend als eines der ersten aus der Ukraine zurückgezogen hat.

We are honored to receive this award and are proud of our work to support Ukraine's digital infrastructure.

[Verlinkter Twitter-Post des stellvertretenden Ministerpräsidenten der Ukraine Mykhailo Fedorov]

It's an honor for me to pass a Peace Prize by @ZelenskyyUa to Ryan McInerney. @Visa is one of the first companies suspended operations in Russia back in March. (Visa, 30.11.2022, 3)

Abschließend wurde in der Unterkategorie **K7.9 Hilfsaktion der Mitarbeitenden** codiert, wenn Unternehmen von Hilfsaktionen für die Ukraine berichten, die von Mitarbeitenden in Eigeninitiative durchgeführt wurden. Häufig handelt es sich dabei um die Aufnahme von Geflüchteten aus der Ukraine.

Darüber hinaus organisieren Landesorganisationen und mitarbeitergeführte Initiativen lokale Freiwilligenkampagnen. Ein Beispiel ist der Einsatz des Teams der Bayer Gastronomie, die das Seminar- & Tagungshotel ... zur Notunterkunft umfunktioniert und bereitgestellt hat. Dort finden 30 Ukrainerinnen und Ukrainern [sic] vorübergehend ein Zuhause. Ehrenamtliche Bayer-Kolleginnen und Kollegen unterstützen die Flüchtenden und helfen bei administrativen Belangen. (Bayer, 04.03.2022/13.10.2023, 3)

Mehrere Unternehmen unterstützen die Aktionen ihrer Mitarbeitenden durch „bezahlte Freistellung für freiwillige Henkel-Helfer, die Flüchtlinge oder Hilfsorganisationen an den Grenzen unterstützen“ (Henkel, 04.03.2022, 2). Außerdem berichten die Unternehmen zum Teil von kreativen Aktionen ihrer Mitarbeitenden: „Team @OSTC (aka Marketing) have completed their 75 mile collective walk towards the #OSTCWalksToTheBorder campaign for child refugees fleeing Ukraine. Every penny donated will go to @UNICEF“ (OSTC, 15.04.2022, 3). Besonders hervorzuheben ist eine Hilfsaktion der Mitarbeitenden des Softwarekonzerns SAP, die aufgrund der historischen Komponente eine starke Symbolwirkung hat. „Private Luftbrücke rettet Menschenleben in der Ukraine. Die Ukraine Air Rescue liefert dringend benötigte Medikamente an ukrainische Kliniken und fliegt Kranke und Verletzte in sichere Länder aus“ (SAP, 20.05.2022, 6). Die Aktion wurde von einem SAP-Mitarbeiter ins Leben gerufen und das Unternehmen betont, dass „die Ukraine Air Rescue ... Mitarbeitende, Partner und Kunden der SAP in einem gemeinsamen Ziel vereint“ (SAP, 20.05.2022, 6). Grundsätzlich zeigt sich, dass die Unternehmen ausführlich und zum Teil emotional aufgeladen über die Hilfsaktionen der eigenen Mitarbeitenden berichten. „Our colleagues across Europe and beyond continue to open their hearts and their homes“ (Mondelez, 09.03.2022, 1). Zudem betont ein Teil der Unternehmen, wie stolz sie auf ihre Mitarbeitenden sind und versuchen, eine Art Wir-Gefühl zu demonstrieren. „This is a testament to P&G people and the values we share“ (Procter & Gamble, 08.03.2022, 1). „We witnessed amazing support from the Mondelēz family to assist our Ukrainian colleagues in both crossing the border and finding shelter ... demonstrating an incredible generosity and 'One Family' spirit“ (Mondelez, 22.11.2022/Juni 2023, 3). Es entsteht der Eindruck, dass sich manche Unternehmen gerne mit den Hilfsaktionen ihrer

Mitarbeitenden schmücken, obwohl auffällig viele von ihnen weiterhin in Russland tätig sind (z. B. Verizon, Metro, Unilever, Intel, Procter & Gamble, PepsiCo, Johnson & Johnson, Mondelez, Reckitt, Bayer, DHL und Knauf).

Die Ausführungen in diesem Kapitel können nur einen Einblick in die Kommunikation der Unternehmen über ihre Hilfsmaßnahmen geben. Fast alle Unternehmen geben an, die Ukraine auf die eine oder andere Weise zu unterstützen. Von 96 kommunizierenden Unternehmen äußern sich lediglich sechs nicht zu Hilfsmaßnahmen (Volkswagen, Uniper, AMD, Baker Hughes, Honeywell und SLB). Wie bereits in Unterkategorie K2.2 berichtet, sind darunter drei Unternehmen aus dem Bereich Energie.

Die Aussagen zur Unterstützung der Ukraine machen den weitaus größten Teil der erhobenen Daten aus. In vielen Fällen, vor allem einige Zeit nach Kriegsbeginn, widmen die Unternehmen ganze Statements der Kommunikation über verschiedene Hilfsmaßnahmen. Dies betrifft insbesondere Berichte über Hilfsaktionen von Mitarbeitenden. Es ist nicht überraschend, dass Unternehmen die Ukraine nicht nur aus rein altruistischen Gründen unterstützen, sondern auch versuchen, sich durch die Kommunikation darüber positiv darzustellen. Häufig werden die Unterstützungsleistungen des Unternehmens wiederholt erwähnt. In mehreren Fällen sind die Aussagen dazu emotional aufgeladen und es wird über Hilfsaktionen von Mitarbeitenden oder Hilfsorganisationen berichtet, die finanziell unterstützt werden. Viele Unternehmen sichern der Ukraine langfristige Hilfe zu, es bleibt jedoch unklar, wie lange diese andauert und ob dieses Versprechen tatsächlich eingehalten wurde. Insbesondere die umfangreiche und kontinuierliche Kommunikation der Big Five über ihre anhaltende Unterstützung der Ukraine unterscheidet sich von den anderen Unternehmen in der Stichprobe.

Darüber hinaus wird deutlich, dass sich die meisten Unternehmen in der Verantwortung sehen, zu helfen. Das betrifft neben klassischen Hilfsmaßnahmen wie Spenden auch die Unterstützung der eigenen Mitarbeitenden. Es entsteht jedoch der Eindruck, dass einige Unternehmen in ihrer Kommunikation zum Krieg versuchen, ein internes Zusammengehörigkeitsgefühl zu betonen. Zudem zeigt sich, dass dieses Verantwortungsbewusstsein in Form von humanitärer Hilfe in eine zunehmende Privatisierung der Außenpolitik eingebettet werden kann (Parella, 2023).

6.8 Ergebnisse Kategorie 8: Geschäftsentscheidung

In der Kategorie 8 wurden alle Aussagen der Unternehmen zu ihrem Russland- bzw. Ukraine-geschäft erfasst. Dabei geht es vor allem um die Entscheidungen und die damit verbundene Kommunikation der Unternehmen über ihre Aktivitäten in Russland. Diese Ankündigungen stehen in engem Zusammenhang mit den bereits in Kategorie 1 dargestellten Parakrisenreaktionsstrategien.

In Unterkategorie **K8.1** wurden **allgemeine Äußerungen zum Russlandgeschäft** erfasst, in denen keine konkreten Geschäftsentscheidungen kommuniziert werden. Häufig beziehen sich Unternehmen auf den Umfang ihres Russlandgeschäfts. „Russian operations accounted for roughly 15% of Sylvamo's 2021 total revenue“ (Sylvamo, 02.03.2022, 1). „In Russia, we employ 62,000 people“ (McDonald's, 08.03.2022, 1). Andere Unternehmen betonen, dass sie bereits seit vielen Jahren in Russland tätig sind (K10.7 Vergangenheit). „We have been present in Russia since 1992“ (Unilever, 14.04.2022, 3). „As many of you know, we have been operating in Russia for more than 60 years, and we have a place in many Russian homes“ (PepsiCo, 08.03.2022, 1). „Shell has been present in Russia since 1892 but left in 1918 when activities were nationalised, returning in 1983“ (Shell, 18.03.2022, 4). Diese Aussagen zeigen, dass Unternehmen ihr Russlandgeschäft über viele Jahrzehnte aufgebaut haben und es in einigen Fällen einen bedeutenden Anteil am Gesamtumsatz ausmacht. Dies verdeutlicht, dass der geforderte Rückzug aus Russland für manche Unternehmen eine große Herausforderung darstellt und keine leichte Entscheidung ist (K9.8 Schwierige Entscheidung). Es lassen sich jedoch auch gegenteilige Aussagen beobachten: „Pfizer doesn't own or operate any manufacturing sites in Russia“ (Pfizer, 14.03.2022, 1). „We also have a small number of colleagues in Russia“ (American Express, 01.03.2022, 1). „Our exposure to the region, Ukraine, Belarus and Russia, it's right around 1% of what we do as a company and ... is not something that we're as focused on because we feel we have the ability to drive business elsewhere“ (Danaher, 08.03.2022, 1).

Einige Unternehmen geben an, die Entscheidung über ihr Russlandgeschäft von den weiteren Entwicklungen abhängig zu machen. „We will make future business decisions based on the evolving situation“ (Disney, 28.02.2022, 1). Der Konsumgüterhersteller Reckitt ist transparent und verspricht, sich in Zukunft zu seinem Russlandgeschäft zu äußern, wenn eine Entscheidung getroffen wurde:

The operational realities of our business in Russia have changed in fundamental ways. We can assure you that the GEC is working intensely to evaluate a range of further options, the detail of which we cannot go into now. As soon as we can tell you more, we will do so. (Reckitt, 23.02.2022, 2)

Aussagen dieser Art stehen in engem Zusammenhang mit der Strategiewahl und können unter anderem der Grund für ein Wait-and-see oder Temporary Refusal (K1.1) sein. Dies trifft auch

auf das Unternehmen Reckitt zu, das in einem späteren Statement angibt, sein Russlandgeschäft verkaufen zu wollen. Darüber hinaus betont Reckitt, das laut der LeaveRussia-Datenbank weiterhin in Russland tätig ist (Vinnykov et al., 2024): „Many international companies have also taken action and are reassessing their current position in Russia. We are no exception. In doing so, we want to be clear that we are not guided by profit or making money in Russia“ (Reckitt, 23.03.2022, 2).

Wie bereits mehrfach angeführt, weist die Kommunikation von Wintershall Dea zum Krieg in der Ukraine besonders viele interessante Aspekte auf. Dieses Kommunikationsverhalten bedarf einer vertiefenden Einzelfallanalyse, die an dieser Stelle nicht vorgenommen werden kann (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 152–153). Die folgende Passage, die im weitesten Sinne der Unterkategorie K8.1 zugeordnet werden kann, beschreibt exemplarisch, in welcher Situation sich viele Unternehmen (insbesondere aus dem Energiesektor) nach Ausbruch des Kriegs befinden:

Uns als Vorstand war am 24. Februar 2022 bewusst, dass dieser Krieg weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen wird. Durch den Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine ist eine Ära zu Ende gegangen. Eine Ära langer und intensiver wirtschaftlicher jahrzehntelanger Zusammenarbeit, die gesellschaftlichen Wohlstand und Zugang zu erschwinglicher Energie gebracht hat.

Wintershall Dea hat an diese Zusammenarbeit geglaubt. Wir haben geglaubt, dass wir auf unsere bisherigen Erfahrungen bauen können. Dass das, was mehr als 30 Jahre lang als Paradebeispiel guter wirtschaftlicher Partnerschaft zwischen Ländern und Unternehmen galt, Bestand haben wird.

Wir haben in den vergangenen Jahrzehnten in unser Russlandgeschäft investiert und dort Vermögenswerte aufgebaut. Als Vorstand der Wintershall Dea AG sind wir verpflichtet, dieses Vermögen zu schützen. Doch die sich dynamisch entwickelnden Beschränkungen der russischen Regierung, die dramatisch in die Tätigkeit westlicher Unternehmen im Land eingreifen, und externe Einmischungen in die Joint-Venture-Aktivitäten von Wintershall Dea der letzten Monate haben es unserem Unternehmen unmöglich gemacht, in Russland wie bisher tätig zu sein.

Wir müssen der Realität ins Auge blicken: Russland ist unberechenbar geworden – in jeder Hinsicht. Russlands Krieg und seine Folgen entziehen den Wirtschaftsbeziehungen die Basis: Russland ist kein verlässlicher Wirtschaftspartner mehr.

Für uns ist klar: Ein „Weiter so“ mit Russland kann es nicht geben. Und ein „Weiter so“ für Wintershall Dea in Russland darf es nicht geben. (Wintershall Dea, 18.01.2023, 11)

In der Unterkategorie **K8.2 Fortführen des Russlandgeschäfts** wurden Aussagen codiert, die darauf hindeuten, dass ein Unternehmen seine Geschäftstätigkeit in Russland fortsetzt. Explizit und eindeutig kommuniziert wurde dies nur von wenigen Unternehmen wie beispielsweise Metro: „Wie bereits kommuniziert, hat der Vorstand der METRO AG beschlossen, den Betrieb der russischen Tochtergesellschaft weiter aufrechtzuerhalten“ (Metro, 04.03.2022, 2). Auch das Tabakunternehmen BAT, das sich inzwischen vollständig aus Russland zurückgezogen hat, gibt nach Kriegsbeginn zunächst an: „In Russia, we have a full establishment of our people right across the country, including substantial local manufacturing. Our business in Russia continues to operate“ (British American Tobacco, 09.03.2022, 1). Der Internetkonzern Meta hingegen erklärt einige Tage nach der Invasion, dass er versucht, den Zugang zu seinen

Diensten in Russland wiederherzustellen: „We will continue to do everything we can to restore our services so they remain available to people to safely and securely express themselves and organize for action“ (Meta, 04.03.2022, 7). „Despite the Russian government’s announcement that they will be blocking Facebook, we are working to keep our services available to the greatest extent possible“ (Meta, 04.03.2022, 8). Auch wenn Unternehmen (zunächst) mitteilen, weiterhin in Russland tätig zu sein, bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass sie die aktuellen Entwicklungen ignorieren. „However, maintaining the supply of medicines to patients in Russia does not mean we have continued doing business as usual in that country“ (Pfizer, o. D., 3).

Ein Teil der Unternehmen schränkt sein Russlandgeschäft nur geringfügig ein und kündigt an: „We have discontinued all new capital investments in Russia and are suspending all media, advertising, and promotional activity“ (Procter & Gamble, 08.03.2022, 1). Dies wurde in der Unterkategorie **K8.3** erfasst. Häufig wird dabei sowohl ein **Investitionsstopp** als auch ein **Werbe- bzw. Marketingstopp** kommuniziert. Vereinzelt versuchen Unternehmen, die Ankündigung dieser relativ kleinen Einschränkung gegenüber dem geforderten Rückzug aus Russland als bedeutenden Schritt darzustellen. „In Russia, we have implemented significant adjustments to our business. In addition to suspending all media, advertising and promotional activity, we have taken steps to suspend capital investments“ (Kimberly-Clark, 09.03.2022, 1).

Aussagen, die sich auf eine **teilweise Einstellung einiger Geschäftsaktivitäten** beziehen, wurden in Unterkategorie **K8.4** codiert. Häufig kündigen Unternehmen an, sich nur noch auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren, wie z. B. die Grundversorgung der russischen Bevölkerung mit Lebensmitteln oder Medikamenten. Außerdem geht dies oft mit einem Investitions- und Marketingstopp einher (K8.3).

We have decided to scale back our business and will refocus our efforts in Russia on our essential role in feeding the Russian people and pets. ... We have suspended new investments in Russia and will not import or export our products in or out of Russia. Our social media and advertising activity in Russia and Belarus will remain suspended. (Mars, 10.03.2022, 2)

Die Reduzierung des Russlandgeschäfts bedeutet konkret: „We are significantly reducing our product portfolio“ (Procter & Gamble, 08.03.2022, 1). In anderen Fällen werden keine neuen Kunden angenommen oder Verkäufe getätigt: „we are not accepting any new business or customers in Russia“ (HSBC, 21.03.2022, 1). „Adobe Stops all new sales in Russia“ (Adobe, 22.03.2022, 3). Allerdings erscheinen die Ankündigungen der Unternehmen oft vage und es bleibt fraglich, inwieweit sie ihre Aktivitäten in Russland tatsächlich eingeschränkt haben. Rund 40 % der Unternehmen, die die Einstellung einiger Geschäftsaktivitäten angekündigt haben, fallen trotzdem in die LeaveRussia-Kategorien Continue Operations und Pausing Investments. Der Lebensmittelkonzern Mondelez veröffentlicht jedoch ein Jahr nach Beginn des Kriegs ein

Statement, in dem er darauf hinweist, dass die Reduzierung seines Russlandgeschäfts reale Auswirkungen hat. Langfristiges Ziel sei es, das Russlandgeschäft autark zu gestalten:

We have scaled down our activities, discontinuing new capital investments, new product launches and our advertising media spending in Russia. As a result of these actions, we are selling significantly less products as our sales are now declining. This year, our overall volumes have declined double digits and both our import volumes and market share have significantly decreased. We're continuing to reduce our activities and expect further volume and sales declines as we work to make our Russia operations self-sufficient. We plan to have the Russia business stand-alone with a self-sufficient supply chain before the end of the year. (Mondelez, 15.06.2023, 5)

Andere Unternehmen schränken ihr Russlandgeschäft stärker ein und kündigen die **temporäre Aussetzung aller Geschäftsaktivitäten (K8.5)** an. So auch der Modekonzern Chanel, der 2018 seinen Hauptsitz nach London verlegt hat (David, 2018): „Chanel decided to temporarily pause its business in Russia. We will no longer deliver into Russia, we will close our boutiques and we already suspended our e-commerce“ (Chanel, März 2022, 1). Für einige Unternehmen wie den britischen Tabakkonzern Imperial Brands bedeutet dies auch, die Produktion in ihren Werken in Russland einzustellen. „Following recent developments, we have today suspended all operations in Russia. This includes halting production at our factory in Volgograd and ceasing all sales and marketing activity“ (Imperial Brands, 09.03.2022, 1). Wie bereits in Kapitel 6.4 beschrieben, folgen Ankündigungen über die Pausierung der Geschäftstätigkeit häufig Aussagen zum Rückzug oder Verkauf des Russlandgeschäfts.

Diese Äußerungen zum **Rückzug aus Russland** wurden in der Unterkategorie **K8.6** codiert. Viele Unternehmen kommunizieren nüchtern: „Siemens wird sich als Folge des Krieges in der Ukraine aus dem russischen Markt zurückziehen. Das Unternehmen hat Verfahren eingeleitet, um seinen Industriebetrieb und alle industriellen Geschäftsaktivitäten einzustellen“ (Siemens, 12.05.2022, 2). Wie das IT-Unternehmen HP bestätigen auch andere, dass sie ihren zuvor angekündigten Rückzug abgeschlossen zu haben. „HP suspended all shipments to Russia in late February and began the process of winding down its Russia operations in May. This process has now been fully completed“ (HP, 16.08.2022, 6). Für das Unternehmen Wintershall Dea bedeutet der Rückzug aus Russland auch eine strategische Neuausrichtung. „Wir haben unsere Unternehmensstrategie auf die Herausforderungen für die Energiebranche und den beschlossenen Russland-Exit angepasst und fokussieren unsere Organisationsstruktur entsprechend“ (Wintershall Dea, 05.09.2023, 13).

Insgesamt 16 Unternehmen aus der Stichprobe, die über materielle Vermögenswerte verfügen, kündigen den **Verkauf des Russlandgeschäfts (K8.7)** an. Dabei wird deutlich, dass sich der Verkauf für einige Unternehmen aus verschiedenen Gründen als schwierig erweist:

We recently announced that we have reached an agreement to sell our equity interest in Ilim ... however, we cannot be certain if and when the completion of these sales may occur. Our ability to complete such

sales is subject to various risks, including (i) purchasers' inability to obtain necessary regulatory approvals or to finance the purchase pursuant to the terms of the agreement, (ii) adverse actions by the Russian government, and (iii) new or expanded sanctions imposed by the U.S., the United Kingdom, or the European Union or its member countries. We are unable to predict the full impact that Russia's ongoing invasion of Ukraine, current or potential future sanctions, ongoing or potential disruptions resulting from the conflict, the changing regulatory environment in Russia ... may have on us or our ability to complete the sale of our interest in the Ilim joint venture. (International Paper, 31.03.2023, 4)

Auch andere Unternehmen haben Schwierigkeiten, den Verkauf abzuschließen:

Mondi ... confirms that it has advised Augment Investments Limited ("Augment") that it is withdrawing from the agreement to sell Mondi's most significant facility in Russia ... This follows recent discussions with Augment on its lack of progress in gaining the necessary approvals to complete this transaction ... the Disposal to Augment will therefore be terminated and will not complete. The Board remains committed to divest Syktyvkar and will continue to assess all alternative divestment options. (Mondi, 04.06.2023, 9)

Es ist zu beobachten, dass Unternehmen, die den Verkauf ihrer Vermögenswerte in Russland nicht bis Ende 2022 abgeschlossen haben, Schwierigkeiten bei der Abwicklung haben. Die russischen Behörden scheinen den Verkauf bestimmter ausländischer Vermögenswerte nach dem Jahreswechsel zu verzögern oder zu verhindern. Es ist daher nicht verwunderlich, dass manche Unternehmen, insbesondere vor dem Hintergrund drohender Enteignungen, von hohen Verlusten beim Verkauf berichten. „Arconic Reports \$304 Million After-Tax Loss on Sale of Russian Operations“ (Arconic, 07.02.2023, 4). Das hat auch zur Folge, dass sich der Verkaufsprozess bei mehreren Unternehmen in die Länge zieht. Reckitt betont fast eineinhalb Jahre nach der Ankündigung, das Russlandgeschäft zu verkaufen: „We confirm that the process aimed at transferring ownership of our Russian business continues“ (Reckitt, 27.07.2023, 4). Dies zeigt, dass der geforderte Rückzug aus Russland für einige Unternehmen mit erheblichen externen Hindernissen verbunden ist, obwohl sie sich zurückziehen wollen. Ein Grund dafür scheint die Willkür der russischen Behörden zu sein.

Bei nur sechs Unternehmen lassen sich **Äußerungen zur Wiederaufnahme (K8.8)** der Geschäftstätigkeit nach einem Rückzug aus Russland feststellen. Lediglich der Automobilhersteller Ford berichtet von einer Rückkaufvereinbarung (*Repurchase Option*) für sein Russlandgeschäft. „Ford retains the option to repurchase the shares within a 5-year period, should the global situation change“ (Ford, 26.10.2022, 2). Zwei Unternehmen äußern sich zur Wiederaufnahme ihres Russlandgeschäfts nach dessen vorübergehender Einstellung. „Sylvamo ... is beginning an orderly suspension of operations in Russia. ... It will be conducted in a manner to allow a resumption of full operations in an environment consistent with the company's values“ (Sylvamo, 07.03.2022, 2). Andere Unternehmen machen deutlich, dass es für sie (vorerst) keine Zukunft in Russland gibt. „There are no plans to reintroduce The Coca-Cola Company brands or products in any format“ (Coca-Cola, 05.08.2022, 7). Ebenso Wintershall Dea:

Russland bleibt unser Nachbar in Europa und wie die Beziehungen zum Land einmal aussehen werden, kann nur die Zukunft zeigen. Doch zum jetzigen Zeitpunkt sehen wir für die Energiepartnerschaft in und mit Russland auf absehbare Zeit keine Perspektive mehr. Unsere Entscheidung ist endgültig. (Wintershall Dea, 30.03.2023, 12)

Viele Unternehmen, die über ein **Ukraine-geschäft (K8.9)** verfügen, äußern sich auch dazu. Ähnlich wie in der Unterkategorie K8.1 Allgemeine Aussagen zum Russland-geschäft beziehen sie sich häufig auf den Umfang ihres Ukraine-geschäfts. „In Ukraine, Mondi has one paper bag plant located in Lviv, west of the country, employing c. 100 people“ (Mondi, 09.03.2022, 4). Kurz nach Kriegsbeginn kommunizieren zahlreiche Unternehmen: „For the continued safety of our people, we’ve suspended operations in Ukraine“ (UPS, 02.03.2022, 1). Dabei steht das Wohlergehen der ukrainischen Mitarbeitenden im Vordergrund. „For the time being, Deloitte has suspended business operations and client service in Ukraine as we focus on taking care of our people and their loved ones“ (Deloitte, 01.03.2022, 1). Einige Zeit nach Beginn des Kriegs kündigen mehrere Unternehmen die (teilweise) Wiederaufnahme ihres Ukraine-geschäfts an. „DHL hat den Versand in ausgewählten Gebieten der Ukraine in begrenztem Umfang wieder aufgenommen. Da wir unter erhöhtem Risiko arbeiten, können zusätzliche Gebühren anfallen“ (DHL, 08.11.2022, 2).

Die Kommunikation der Unternehmen über ihre Geschäftstätigkeit steht in engem Zusammenhang mit ihrer zugeordneten LeaveRussia-Kategorie und der Wahl ihrer Parakrisenreaktionsstrategie. Es zeigt sich, dass einige tief in Russland verwurzelt sind, was einen Rückzug erschwert. Zudem äußern sich mehrere Unternehmen frühzeitig zu ihrem Russland-geschäft, geben aber aufgrund der dynamischen Situation zu Beginn des Kriegs keine Entscheidung bekannt. Unternehmen, die weiterhin in Russland tätig sind, kommunizieren diese Geschäftsentscheidung trotz der Veröffentlichung von Statements selten. Das zeigt, dass sie die Parakrise nicht ignorieren, sich aber dennoch nicht aus Russland zurückziehen wollen oder können. Ein Teil reagiert auf die Parakrise mit Einschränkungen der Geschäftstätigkeit, setzt aber im Wesentlichen das Russland-geschäft fort. Ankündigungen einer vorübergehenden Aussetzung der Geschäftstätigkeit führen häufig zu einem späteren vollständigen Rückzug aus Russland. Dieser wird von vielen Unternehmen in der Regel sachlich kommuniziert. Der Verkauf des Russland-geschäfts stellt für manche eine Herausforderung dar, da der Prozess langwierig sein und zu finanziellen Verlusten führen kann. Ein Grund dafür sind fehlende Genehmigungen der russischen Behörden. Nur wenige Unternehmen äußern sich zur Wiederaufnahme ihres Russland-geschäfts, einige betonen, dass sie für sich keine Zukunft auf dem russischen Markt sehen. Darüber hinaus kommunizieren Unternehmen auch über ihr Ukraine-geschäft, das nach Kriegsbeginn von vielen zunächst eingestellt und später teilweise wieder aufgenommen wurde.

6.9 Ergebnisse Kategorie 9: Grund für Geschäftsentscheidung

Die meisten Unternehmen nennen Gründe für ihre Entscheidung zum Russlandgeschäft. In einigen Fällen gehen diese nur implizit aus den Aussagen der Unternehmen hervor. Für jede der in Kategorie 8 dargestellten Arten von Geschäftsentscheidungen lassen sich unterschiedliche Begründungen der Unternehmen feststellen. Es zeichnen sich jedoch Gemeinsamkeiten ab, die in den folgenden Unterkategorien beschrieben werden.

In den meisten Fällen begründen die Unternehmen ihre Entscheidung mit ihrer **Verantwortung (K9.1)**. Für diese Unterkategorie konnten im Material vier verschiedene Teilaspekte identifiziert werden: Verantwortung für russische Mitarbeitende, für die russische Bevölkerung, gegenüber der Ukraine und als Unternehmen. Insgesamt geben 40 Unternehmen die **Verantwortung für ihre russischen Mitarbeitenden** als Grund für ihre Entscheidung an. Die meisten der in Russland verbleibenden Unternehmen begründen damit die Fortführung ihrer Geschäftstätigkeit. „By continuing to operate, we will also continue to support the livelihoods of our 20,000 Russian associates and the 40,000 Russian agricultural workers in our supply chain as they face significant challenges and uncertainty ahead“ (PepsiCo, 08.03.2022, 1). So betont auch Metro, dass „das Unternehmen ... auch Verantwortung für die 10.000 Kolleginnen und Kollegen dort“ (Metro, 11.03.2022, 3) hat. Es ist jedoch anzumerken, dass der größte Teil der Unternehmen in dieser Unterkategorie trotz des Rückzugs aus Russland auf die Verantwortung für die russischen Mitarbeitenden verweist. In diesem Fall kann nur noch bedingt von einer Begründung der Unternehmensentscheidung durch die Verantwortung gesprochen werden, dennoch wurden diese Textstellen ebenfalls in dieser Unterkategorie codiert. „We chose to suspend operations so that we could evaluate longer-term options while continuing to pay and provide for our employees in Russia“ (IBM, 07.06.2022, 4). Im Zuge der Ankündigung, die Mitgliedsunternehmen in Russland und Belarus aus dem globalen Netzwerk des Unternehmens auszuschließen, erklärt Deloitte:

While we know this is the right decision, it will have an impact on Deloitte's ~3,000 professionals located in Russia and Belarus. Like others, we know our colleagues in Russia and Belarus have no voice in the actions of their government. We will support all impacted colleagues during this transition and do all we can to assist them during this extremely difficult time. (Deloitte, 07.03.2022, 2)

Das Unternehmen Imperial Brands hingegen begründet den Verkauf seines Russlandgeschäfts als Entscheidung im Interesse der russischen Mitarbeitenden:

We have begun negotiations with a local third party about a transfer of our Russian assets and operations. We believe that, in the current circumstances, an orderly transfer of our business as a going concern would be in the best interests of our Russian colleagues. We employ 1,000 people in Russia ... their safety and wellbeing is our key priority in this process. We will also continue to pay their salaries until any transfer is concluded. (Imperial Brands, 15.03.2022, 2)

Wie bereits an verschiedenen Stellen deutlich wurde, ist die Verantwortung und Sorge der Unternehmen für ihre Mitarbeitenden ein zentrales Motiv in der Unternehmenskommunikation zum Krieg in der Ukraine. Dies wird oftmals in mehreren Statements wiederholt und scheint bei den Entscheidungen und Handlungen eine große Rolle zu spielen. Das betrifft zum einen die Entscheidung über das Russlandgeschäft, bei der die Verantwortung sowohl als Grund für den Verbleib als auch für den Rückzug genannt oder zumindest erwähnt wird. Zum anderen wird aber auch das Handeln der Unternehmen in Bezug auf ihr Ukraine-geschäft oder die Hilfsmaßnahmen häufig von der Verantwortung für ihre Mitarbeitenden geleitet. Darüber hinaus wurde deutlich, dass Kritik von Mitarbeitenden aus dem eigenen Unternehmen als Grund für eine Entscheidung genannt wurde.

Die **Verantwortung für die russische Bevölkerung** wird vor allem von in Russland verbleibenden Unternehmen (Continue Operations und Pausing Investments) als Grund für deren Geschäftsentscheidung genannt. Wie bereits in Kapitel 6.1.1 angeführt, rechtfertigen mehrere ihren Verbleib mit der Grundversorgung der russischen Bevölkerung. „As a food and beverage company ... we have a responsibility to continue to offer our ... products in Russia, including daily essentials such as milk and other dairy offerings, baby formula and baby food“ (PepsiCo, 08.03.2022, 1). Wie schon in Kapitel 6.1.6 deutlich wurde, lässt sich auch hier eine unterschwellige emotionale Komponente durch die Erwähnung von Babynahrung feststellen, die Mitgefühl wecken soll. Auch Mondelez begründet seine Entscheidung mit der Lebensmittelversorgung der russischen Bevölkerung und betont deren Unschuld am Krieg. „If we suspended our full operations ... it would mean cutting off part of the food supply for many families who have no say in the war“ (Mondelez, 15.06.2023, 5). Inwieweit diese Aussage den tatsächlichen Gegebenheiten entspricht, kann an dieser Stelle nicht ausreichend diskutiert werden. Auch Pharmaunternehmen argumentieren mit ihrer Verantwortung für die Grundversorgung der russischen Bevölkerung. Johnson & Johnson kommuniziert dies auf subtile Weise:

We believe we are responsible to the communities in which we live and work and to the world community as well. We will continue to support those most directly impacted and are committed to providing access to our essential medical products in the countries where we operate. (Johnson & Johnson, 04.03.2022, 1)

Das Unternehmen AbbVie kommuniziert hingegen deutlich: „As a company dedicated to the health of patients, we will continue to supply our essential life-saving medicines in Russia“ (AbbVie, 12.03.2022, 1). Auch der Hygieneartikelhersteller Kimberly-Clark gibt an, in Russland unter anderem Produkte für die Grundversorgung von Babys zu verkaufen: „Importantly, consistent with the humanitarian nature of our products, we are focused on producing essential items, specifically baby diapers and feminine pads, which are critical to the health and hygiene of women, girls and babies“ (Kimberly-Clark, 09.03.2022, 1). Unternehmen aus dem Energiesektor begründen ebenfalls die Fortführung einiger ihrer Aktivitäten in Russland mit der Verantwortung für die Grundversorgung der russischen Bevölkerung:

We have suspended operations in Russia, with the exception of supporting existing power services to the people in the region. Like many other companies, we believe providing access to electricity is a basic right that we continue to provide while suspending our other operations. (General Electric, 28.04.2023, 8)

The Syktyvkar mill ... operates an integrated power plant providing a portion of the Komi Republic's energy demand, and is the primary source of heat and warm water for ... a population of c. 60,000 people. It also provides ... waste water treatment. The mill is legally required by the Russian authorities to provide the energy supply. ... Syktyvkar is currently operating. (Mondi, 09.03.2022, 4)

Nur fünf Unternehmen begründen ihre Geschäftsentscheidung mit der **Verantwortung gegenüber der Ukraine**. Dabei geben diese an: „in support of both the elected government of Ukraine and for the people of Ukraine, Oracle Corporation has already suspended all operations in the Russian Federation“ (Oracle, 02.03.2022, 1). Mit fast identischem Wortlaut kommunizieren das auch die beiden amerikanischen Unternehmen Cisco (am 03.03.) und FedEx (am 04.03.). Angesichts der Tatsache, dass lediglich fünf Unternehmen diese Begründung in ihrer Kommunikation aufweisen, liegt der Verdacht nahe, dass sie in dieser Zeit nach Kriegsbeginn auch die (kommunikative) Reaktion anderer Unternehmen verfolgt und möglicherweise übernommen haben. Liu und Li (2020) beschreiben eine ähnliche Beobachtung. Nach Terroranschlägen im Gastland imitieren multinationale Unternehmen oft das Verhalten anderer (S. 1344).

Als Grund für ihre Entscheidung zum Russlandgeschäft führen 22 ihre **Verantwortung als Unternehmen** an. Hierunter fallen alle anderen Gründe für eine Geschäftsentscheidung, die sich im weitesten Sinne auf die Verantwortung von Unternehmen beziehen und die keiner der drei vorherigen Unterkategorien zugeordnet werden konnten. So betont beispielsweise der Softwarekonzern SAP:

Als Arbeitgeber und Anbieter von geschäftskritischer Software tragen wir aber eine größere Verantwortung und sind deshalb sogar über die Sanktionen hinausgegangen. So haben wir beispielsweise den Vertrieb in Russland und Weißrussland gestoppt und sind dabei, den gesamten Cloud-Betrieb in Russland einzustellen. (SAP, 19.04.2022, 4)

Des Weiteren begründen einige Energieunternehmen ihr Handeln mit ihrer Verantwortung für die Energiesicherheit außerhalb der Ukraine und Russlands:

Als Energieversorger ist es unsere Pflicht, gerade in solch schwierigen Zeiten unseren Beitrag zur Sicherung der Energieversorgung zu leisten. Aufgrund der bestehenden Verträge mit Russland beziehungsweise russischen Unternehmen tragen wir eine besondere Verantwortung nicht nur für uns selbst, sondern auch für große Teile der deutschen Industrie und viele Menschen in Deutschland und Europa. (Uniper, 07.03.2022, 1)

Hervorzuheben ist eine Textstelle aus einem Statement des britischen Verpackungs- und Papierunternehmens Mondi, das laut der Studie von Pajuste und Toniolo (2022) von allen ausländischen Unternehmen vor dem Krieg den höchsten prozentualen Anteil seines Umsatzes in Russland aufwies (16,7 % *revenue exposure to Russia*) (S. 36): „Since the announcement

on 10 March, having assessed all options for the Group's interests in Russia and recognising its corporate values and stakeholder responsibilities, the Board has decided to divest the Group's Russian assets" (Mondi, 03.05.2022, 5). Als eines der wenigen Unternehmen kommuniziert Mondi hier explizit, dass die Entscheidung über das eigene Russlandgeschäft auch von der Verantwortung gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens abhängt. Dies ist an sich keine überraschende Erkenntnis, bestätigt aber die Grundannahme dieser Masterarbeit. Die Geschäftsentscheidungen und die damit verbundene Kommunikation der Unternehmen zum Krieg in der Ukraine werden von den Erwartungen der Stakeholder beeinflusst. Aus theoretischer Sicht sind die Unternehmen daher nicht nur mit einer operativen Krise, sondern auch mit einer Parakrise konfrontiert („doppelte Krise“), zumindest so lange, bis sie die Erwartungen bzw. Forderungen der Stakeholder erfüllen und einen Rückzug aus Russland ankündigen.

Eng verbunden mit K9.1 Verantwortung ist die folgende Unterkategorie **K9.2**. Diese wurde codiert, wenn Unternehmen **moralische Gründe** für eine Geschäftsentscheidung anführen. Es lässt sich argumentieren, dass die Verantwortung der Unternehmen (K9.1) auch als moralischer Grund zu bewerten ist. Dennoch wurde eine eigene Unterkategorie gebildet, da der Aspekt der Verantwortung von vielen Unternehmen in ihrer Kommunikation explizit und häufig genannt wurde (162 Textstellen). Die Unterkategorie K9.2 umfasst daher alle Aussagen, die als moralische Begründung für eine Geschäftsentscheidung interpretiert werden können, jedoch nicht die Verantwortung der Unternehmen betreffen. Es könnte kritisiert werden, dass diese beiden Unterkategorien eine mangelnde Trennschärfe aufweisen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 64). Dennoch hat sich diese Aufteilung im Codierprozess als sinnvoll erwiesen, sorgt für eine bessere Übersicht und trägt dazu bei, den zentralen Aspekt der Verantwortung herauszustellen.

Eine moralische Begründung für eine Geschäftsentscheidung, die sich nicht auf die Verantwortung von Unternehmen bezieht, konnte lediglich in 23 Textstellen identifiziert werden. So betont der Pharmakonzern Bayer: „Dies sind schwierige Zeiten, die uns sowohl emotional als auch ethisch auf die Probe stellen“ (Bayer, 04.03.2022/13.10.2023, 3). Allerdings sprechen die Unternehmen kaum explizit von moralischen Gründen für eine Entscheidung. Diese lassen sich eher implizit aus dem Verweis auf die eigenen Unternehmenswerte oder Prinzipien ableiten. „We made a principle-based decision to exit Russia“ (Sylvamo, 06.10.2022, 4). Der Finanzdienstleister Visa kündigt die Aussetzung seines Russlandgeschäfts an und schreibt, dass „this war and the ongoing threat to peace and stability demand we respond in line with our values“ (VISA, 05.03.2022, 2). Diese Aussagen fallen daher auch unter die Anwendung der Parakrisenreaktionsstrategie Reference to organization values (K1.6).

Insgesamt 25 Unternehmen geben **betriebliche Gründe (K9.3)** für die Entscheidung über ihr Russlandgeschäft an. Dabei handelt es sich beispielsweise um (rechtliche) Verpflichtungen der Unternehmen. „The Company will only conduct business in Russia that fulfills existing obligations“ (Arconic, 10.03.2022, 1). Wie bereits an anderer Stelle aus einem Zitat von Mondi hervorgeht, sind einige Unternehmen verpflichtet, ihre Werke in Russland weiter zu betreiben, da diese für die lokale Energieversorgung verantwortlich sind. Wenn es sich dabei um Verpflichtungen gegenüber den russischen Behörden handelt, überschneidet sich dies mit der Unterkategorie K9.6 Russischer Staat. Andere Unternehmen berichten von operativen Schwierigkeiten aufgrund des Kriegs, die sich auf ihr Russlandgeschäft auswirken. „Given the rapidly evolving situation, and the increasing challenges of operating our business, Nike has paused operations in Russia“ (Nike, 22.03.2022, 1). Meist handelt es sich dabei um Lieferschwierigkeiten. „PMI has also activated plans to scale down its manufacturing operations in Russia amid ongoing supply chain disruptions“ (Philip Morris, 09.03.2022, 2). Der Finanzdienstleister Citigroup begründet hingegen seinen Verbleib in Russland mit der Unterstützung anderer westlicher Unternehmen bei ihrem Rückzug aus Russland. „We are also supporting our corporate clients in Russia, including many American and European multinational corporations who we are helping as they suspend or unwind their business“ (Citigroup, 09.03.2022, 2).

Sechs Unternehmen begründen ihre Geschäftsentscheidung damit, dass sie **keine Unterstützung für Russland (K9.4)** leisten wollen. Dabei betonen mehrere Unternehmen, dass sie keine Dienstleistungen mehr für die russische Regierung oder staatliche Unternehmen erbringen. „All PwC member firms outside of Russia will not undertake any work for the Russian Federal Government or State-owned Enterprises“ (PwC, 24.03.2022, 4). Auch Adobe stellt klar „we are terminating access to Adobe Creative Cloud, Adobe Document Cloud and Adobe Experience Cloud to Russian government-controlled media outlets“ (Adobe, 04.03.2022, 1). Bei Shell ist die Begründung, Russland nicht länger durch die eigene Geschäftstätigkeit unterstützen zu wollen, nur implizit erkennbar. „We are appalled by the events in Ukraine and have already made clear our intention to exit joint ventures with Gazprom – which is majority-owned by the Russian government“ (Shell, 04.03.2022, 2).

Der Vollständigkeit halber wurde in der Unterkategorie **K9.5 Krieg** erfasst, wenn ein Unternehmen eine Entscheidung mit dem Krieg und dessen Folgen begründet. „Vor dem Hintergrund des russischen Angriffs auf die Ukraine und den daraus resultierenden Folgen, hat der Konzernvorstand von Volkswagen entschieden, die Produktion von Fahrzeugen in Russland bis auf weiteres einzustellen“ (Volkswagen, 03.03.2022, 1). Alle in dieser Unterkategorie codierten Textstellen überschneiden sich inhaltlich mit diesem Zitat von Volkswagen, unterscheiden sich jedoch im Ausmaß des Rückzugs aus Russland. „In response to the Russian invasion of

Ukraine, we have decided to wind down our existing businesses and operations in Russia“ (Honeywell, 16.08.2022, 2).

Die Unterkategorie **K9.6 Russischer Staat** wurde codiert, wenn ein Unternehmen angibt, eine Geschäftsentscheidung aufgrund bestimmter Handlungen oder Vorgaben des russischen Staats zu treffen. Wie bereits erwähnt, sind einige Unternehmen verpflichtet, bestimmte Aktivitäten fortzuführen. „The mill is legally required by the Russian authorities to provide the energy supply“ (Mondi, 09.03.2022, 4). Im Gegensatz dazu sind die Anbieter sozialer Medien durch das Vorgehen der russischen Regierung gezwungen, sich zurückzuziehen. „As a result of the Russian government's decision to block access to Facebook in the Russian Federation, soon millions of ordinary Russians will find themselves cut off from reliable information“ (Meta, 04.03.2022, 7). Insbesondere Unternehmen mit Produktionskapazitäten in Russland sehen sich mit der Androhung von Enteignungen durch den russischen Staat konfrontiert. Zwei Unternehmen aus der Stichprobe berichten, dass ihr Russlandgeschäft enteignet wurde. Dabei handelt es sich um die deutschen Energieunternehmen Uniper und Wintershall Dea. Als Grund für ihren (unfreiwilligen) Rückzug aus Russland nennen sie dementsprechend das Vorgehen der russischen Regierung. Es handelt sich dabei um die neu identifizierte Substrategie Forced Reform. „Russland stellt Unipro unter staatliche Verwaltung“ (Uniper, 26.04.2023, 2). „Die sich dynamisch entwickelnden Beschränkungen der russischen Regierung, die dramatisch in die Tätigkeit westlicher Unternehmen im Land eingreifen, und externe Einmischungen in die Joint-Venture-Aktivitäten von Wintershall Dea ... haben es unserem Unternehmen unmöglich gemacht, in Russland wie bisher tätig zu sein“ (Wintershall Dea, 18.01.2023, 11). Diese reale Bedrohung einer Enteignung durch den russischen Staat beeinflusst auch die Kommunikation anderer Unternehmen, die sich noch nicht aus Russland zurückgezogen haben oder zurückziehen konnten. So erklärt das Unternehmen Unilever in einem Statement, warum es sein Russlandgeschäft nicht aufgeben kann. Der Grund dafür ist, dass bei einem Rückzug das Geschäft in die Hände des russischen Staats fallen würde. In diesem Fall führen die (drohenden) Handlungen der russischen Behörden zu einem erzwungenen Verbleib in Russland. Dies lässt sich auch der Unterkategorie K9.4 Keine Unterstützung für Russland zuordnen.

We understand why there are calls for Unilever to leave Russia. We also want to be clear that we are not trying to protect or manage our business in Russia. However, for companies like Unilever, which have a significant physical presence in the country, exiting is not straightforward. We have three primary options when assessing the future of our business in Russia.

The first option would be to try to close down the business, which currently employs around 3,000 people across four manufacturing sites and a head office. However, it is clear that were we to abandon our business and brands in the country, they would be appropriated – and then operated – by the Russian state. In addition, we do not think it is right to abandon our people in Russia.

The second option would be to sell the business, but to date we have not been able to find a solution which avoids the Russian state potentially gaining further benefit, and which safeguards our people.

The third option is to allow the business to run with the strict constraints that we put in place last March.

To be clear, none of these options are desirable. Nevertheless, we believe the third remains the best option, both to avoid the risk of our business ending up in the hands of the Russian state, either directly or indirectly, and to help protect our people. (Unilever, 13.02.2023, 4)

Dieses Statement von Unilever kann der Parakrisenreaktionsstrategie Recognition zugeordnet werden. Dabei erkennt ein Unternehmen eine Forderung an, kann aber nichts an seiner Praxis ändern (Chen et al., 2022, S. 120). Auch Philip Morris und Mondelez geben an, sich nicht aus Russland zurückziehen zu können, da dies eine Übernahme durch den russischen Staat bedeuten würde. „If we suspended our full operations, we would risk turning over our full operations to another party who could use the full proceeds for their own interests“ (Mondelez, 15.06.2023, 5). Philip Morris kommuniziert hingegen deutlich vorsichtiger und spricht nicht direkt von einer drohenden Enteignung. Wie Unilever betont aber auch Philip Morris den Schutz seiner russischen Mitarbeitenden, der bei einer Übernahme durch den russischen Staat nicht mehr gewährleistet wäre. „We employ more than 3,200 people in Russia. We continue to support them, including paying their salaries, and we will continue to fulfil our legal obligations. We will continue to make decisions with their safety and security as a priority“ (Philip Morris, 24.03.2022, 3).

Mehrere Unternehmen geben an, ihr Russlandgeschäft aufgrund staatlicher **Sanktionen (K9.7)** einzuschränken. „The suspension of operations includes suspension of all sales, support, and professional services ... in line with VMware's commitment to comply with sanctions and restrictions“ (VMware, 02.03.2022/12.04.2022, 1). Der US-amerikanische Ölkonzern SLB, der weiterhin in Russland tätig ist, äußert sich kaum zum Krieg in der Ukraine. Laut der Leave-Russia-Datenbank hat das Unternehmen sein Russlandgeschäft sogar ausgebaut, was bedeuten würde, dass die ursprünglich angekündigten freiwilligen Einschränkungen (Pausing Investments) nicht eingehalten wurden (Vinnykov et al., 2024). Dies und das Kommunikationsverhalten des Unternehmens lassen vermuten, dass die staatlichen Sanktionen der einzige Grund für die angekündigten Einschränkungen sind. „SLB today announced that it is halting shipments of products and technology into Russia from all SLB facilities worldwide in response to the continued expansion of international sanctions“ (SLB, 14.07.2023, 1). Ein ähnliches Verhalten lässt sich aufgrund der Kommunikation bei keinem anderen Unternehmen vermuten. Allerdings nennen einige Unternehmen die Sanktionen nicht als Grund, ihr Russlandgeschäft einzuschränken, sondern es weiterzuführen: „Healthcare products including food, medicine and medical products are generally exempt from sanctions for humanitarian reasons“ (Abbott, 29.04.2022, 2).

In der letzten Unterkategorie **K9.8 Schwierige Entscheidung** wurde codiert, wenn ein Unternehmen aussagt, dass die Entscheidung zum Russlandgeschäft nicht leichtgefallen ist. Dabei handelt es sich nicht um eine Begründung, sondern vielmehr um eine Art Bewertung der getroffenen Entscheidung. Aufgrund der thematischen Nähe wurde diese Unterkategorie in die Oberkategorie 9 aufgenommen. Mehrere Unternehmen geben an, dass der Rückzug aus Russland eine schwierige Entscheidung war. Insbesondere mit Blick auf die eigenen Mitarbeitenden und die langjährige Präsenz des Unternehmens in Russland. „We don’t take this decision lightly. Mastercard has operated in Russia for more than 25 years. We have nearly 200 colleagues there who make this company so critical to many stakeholders“ (Mastercard, 05.03.2022, 2). „Diese Entscheidung ist uns nicht leichtgefallen, denn wir haben eine Fürsorgepflicht gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und langjährige Kundenbeziehungen in einem Markt, in dem wir seit rund 170 Jahren tätig sind“ (Siemens, 12.05.2022, 2). Demgegenüber betont Metro „we did not take the decision to hold on to METRO Russia lightly“ (Metro, 24.02.2022, 7). Auch das Pharmaunternehmen Cencora (ehemals AmerisourceBergen) gibt an, dass ihnen die Entscheidung über ihr Russlandgeschäft nicht leichtgefallen ist.

Leaders at AmerisourceBergen have been carefully monitoring the international response and reaction to Russia’s invasion of Ukraine. Many businesses in the private sector have made the decision to cease operations in Russia, but that choice must be weighed with exceptional care at our company. (Cencora, 09.03.2022, 3).

In den darauf folgenden Absätzen begründet das Unternehmen die Fortführung seines Russlandgeschäfts mit moralischen Gründen und der Verantwortung gegenüber der russischen Bevölkerung. Abschließend weist Cencora erneut auf die schwierige Entscheidung hin und hofft auf Verständnis. „Our hope in sharing this perspective is to articulate the nuanced choice AmerisourceBergen must make to meet the needs of vulnerable patients, support medical innovation and to do our part to stand against imperialism“ (Cencora, 09.03.2022, 3).

Viele Unternehmen begründen ihren Verbleib in Russland vor allem mit der Verantwortung gegenüber den russischen Mitarbeitenden oder der Bevölkerung. Häufig wird dabei die Verantwortung für die russische Bevölkerung mit der Versorgung von Nahrungsmitteln oder Medikamenten genannt. Grundsätzlich spielt die Verantwortung der Unternehmen in der Kommunikation zum Krieg eine zentrale Rolle. Diese lässt sich auch als moralische Begründung für eine Geschäftsentscheidung interpretieren. Moralische Gründe, die sich nicht auf die Verantwortung der Unternehmen beziehen, werden dagegen seltener und oft nur implizit angeführt. Diese Erkenntnisse decken sich weitgehend mit der Studie von Pajuste und Toniolo (2022). Darüber hinaus nennt ein Teil der Unternehmen betriebliche Gründe wie Verpflichtungen oder Lieferschwierigkeiten, aber auch staatliche Sanktionen und den Krieg selbst als Grund für die Einschränkung ihres Russlandgeschäfts. Während einige wenige Unternehmen angeben, Russland nicht mehr unterstützen zu wollen, begründen andere ihre Geschäfts-

entscheidung mit bestimmten Handlungen oder Vorgaben des russischen Staats. Zudem betonen mehrere Unternehmen, dass ihnen die Entscheidung über ihr Russlandgeschäft nicht leichtgefallen ist.

6.10 Ergebnisse Kategorie 10: Besonderheiten der Kommunikation

Diese letzte Oberkategorie umfasst verschiedene Aspekte der Unternehmenskommunikation zum Krieg in der Ukraine, die während des Codierprozesses aufgefallen sind, aber keiner anderen Kategorie zugeordnet werden konnten. Um den Umfang dieser Arbeit in Grenzen zu halten, werden nur einige wesentliche Ergebnisse dargestellt.

In der Unterkategorie **K10.1 Persönliche Kommunikation** wurde erfasst, wenn in einem Statement der CEO oder die Mitarbeitenden des Unternehmens zitiert wurden. Bei den **Aussagen der Mitarbeitenden** handelt es sich meistens um deren Erfahrungsberichte zu persönlichen und teils emotionalen Themen zum Krieg in der Ukraine. „Personal reports from Ukrainian Bayer employees“ (Bayer, 27.05.2022/08.08.2023, 5). Es wird auch von Geflüchteten aus der Ukraine berichtet, die inzwischen einen neuen Job im Unternehmen gefunden haben. „Anna’s Story: From Fleeing the War in Ukraine to Rebuilding Her Life and Blazing Her Trail“ (Salesforce, 27.09.2023, 4). Diese persönlichen Aussagen sind in einigen Fällen mit indirekter Werbung für die eigenen Produkte oder, wie im Fall des Softwareunternehmens Salesforce, für das firmeneigene Ausbildungsprogramm verbunden. „At Blue Road Academy, we are creating a global movement for newcomers to launch their careers in the tech sector“ (Salesforce, 27.09.2023, 4). Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass in vielen dieser meist umfangreichen persönlichen Statements der Zusammenhalt im Unternehmen betont und die guten Taten des Unternehmens hervorgehoben werden.

SAP ist ein Unternehmen, das sehr auf das Gemeinwohl bedacht ist und in Krisenzeiten nicht nur finanzielle Unterstützung leistet – etwa über den SAP Solidarity Fund –, sondern Mitarbeitende auch dazu ermutigt, sich in gemeinnützigen Organisationen zu engagieren. ... Normalerweise helfen unsere Lösungen Unternehmen, effizient zu arbeiten und Kosten zu sparen. In diesem Fall nutzen wir unsere Software, um Menschen zu retten, die im Krieg verwundet wurden. (SAP, 20.05.2022, 6)

Der **CEO** eines Unternehmens kann in der Krise eine Führungsrolle übernehmen, indem er als „Sprachrohr“ des Unternehmens auftritt (Lucero et al., 2009, S. 234). In 54 der untersuchten Unternehmen hat der CEO das Wort ergriffen. Dies unterstreicht die Annahme, dass der Krieg in der Ukraine für einen Teil der Unternehmen eine krisenhafte Situation darstellt. Insgesamt konnten sogar 91 CEO-Statements identifiziert werden, was bedeutet, dass CEOs in einigen Fällen mehrfach kommuniziert haben (z. B. Citigroup, Daimler Truck, IBM, Shell, Sylvamo und Unilever). Hervorzuheben ist die Rolle des Vorstandsvorsitzenden von Wintershall

Dea. Wie bereits dargelegt, stellt der Krieg für das Unternehmen eine schwere Organisationskrise dar, die mit massiven Vermögensverlusten in Milliardenhöhe durch Enteignungen und anschließende Umstrukturierungen des Unternehmens einhergeht. Dies spiegelt sich nicht nur in der umfangreichen Krisenkommunikation wider, sondern auch in der Rolle des CEO. Dieser äußert sich in elf Statements, das erste bereits am Tag der Invasion (24.02.2022). Kein anderes Unternehmen hat so früh kommuniziert.

Mario Mehren, Vorstandsvorsitzender von Wintershall Dea, sagt zur militärischen Eskalation: „Der russische Staatspräsident hat eine Militäroperation gegen die Ukraine angeordnet. Diese militärische Eskalation des Konflikts sehen wir mit sehr großer Sorge und Betroffenheit. Menschen sterben. Wir sind schockiert, was passiert! ... Viele Kolleginnen und Kollegen von uns kommen aus Russland oder der Ukraine. Insbesondere für sie, aber auch für uns alle, ist diese Eskalation auf Anordnung der russischen Regierung ein harter Schlag.“ (Wintershall Dea, 24.02.2022, 1)

Dieses Zitat verdeutlicht, was in vielen CEO-Statements zu beobachten ist: Es handelt sich dabei häufig um eine emotionale und persönliche Kommunikation. „Our hearts go out to every single person affected and our utmost hope is for a very fast and peaceful resolution“ (Coca-Cola, 03.03.2022, 1). „We are writing to you today with great sadness as we watch the crisis in Ukraine continue to unfold. We are deeply disturbed by what’s happening, and our thoughts and solidarity are with the people affected by this ongoing violence“ (FedEx, 04.03.2022, 1). In Bezug auf Hilfsleistungen von Mitarbeitenden (z. B. Spenden oder Hilfe für Geflüchtete) betonen mehrere CEOs: „Das große Engagement unserer Beschäftigten macht mich stolz“ (Bosch, o. D., 3). Damit verbunden ist oft auch ein Dank an die Mitarbeitenden und ein Verweis auf den Zusammenhalt im Unternehmen:

„Das Ergebnis übertrifft alle Erwartungen und ich bin stolz, dass das weltweite BASF-Team in diesen Zeiten eine so unglaubliche Solidarität zeigt“, sagt Vorstandsvorsitzender Martin Brudermüller. „Dafür bedanke ich mich im Namen des gesamten Vorstands sehr herzlich. Lassen Sie uns in dieser Krise weiterhin als ein Team zusammenstehen!“ (BASF, 25.04.2022, 4)

I want to reiterate that this is a time for unity. I am inspired by the support that we have seen within the Cisco community for one another. (Cisco, 03.03.2022, 1)

Lucero et al. (2009) untersuchen, wann der CEO in einer Krise das Wort ergreifen sollte. Wenn die Organisation für die Krise verantwortlich ist und dadurch der Gesellschaft oder einzelnen Personen Schaden zufügt, sollte der CEO bereits von Anfang an als Sprecher auftreten, um den Ton der Kommunikation vorzugeben (S. 243). Obwohl es sich beim Krieg in der Ukraine zunächst um eine Opferkrise handelt, für die die Unternehmen nicht verantwortlich sind, haben sich innerhalb einer Woche nach Kriegsbeginn die CEOs von 13 Unternehmen zu Wort gemeldet. In vielen Fällen handelt es sich dabei auch um das erste Statement des Unternehmens. Die meisten CEO-Statements wurden jedoch in der zweiten und dritten Woche (ab dem 03.03.2022) nach der Invasion veröffentlicht. In dieser Zeit rückten die in Russland tätigen

Unternehmen stärker in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit. Dazu trug auch die Berichterstattung über die Yale-Liste ab Anfang März bei (Sonnenfeld et al., 2024). Nach Lucero et al. (2009) sollte der CEO erst auf dem Höhepunkt der Krise in Erscheinung treten, wenn es zu Beginn keine klare Verantwortlichkeit für die Krise gibt oder die Organisation eine negative oder unpopuläre Haltung einnehmen muss (S. 243–244). Dies zeigt sich auch in der Unternehmenskommunikation zum Krieg in der Ukraine. Der Höhepunkt der Krise (hier Parakrise) lässt sich für die Unternehmen auf Anfang/Mitte März 2022 festlegen. In diesem Zeitraum wurden auch die meisten CEO-Statements veröffentlicht. Die restlichen Statements, in denen der CEO zu Wort kommt, verteilen sich auf die folgenden Monate und in wenigen Fällen bis ins Jahr 2023.

Insgesamt 15 Unternehmen integrieren **Videos** in ihre Kommunikation zum Krieg (**K10.2**). Diese beziehen sich vor allem auf die Hilfsmaßnahmen der Unternehmen und enthalten meist Aussagen von Mitarbeitenden. Häufig sind die Videos emotional gestaltet (z. B. Klaviermusik, Hilfe für Kinder, Menschen auf der Flucht). Sie finden sich vor allem in Statements, die einige Zeit nach Kriegsausbruch veröffentlicht wurden. Nur elf Unternehmen nutzen **Hashtags** (**K10.3**) in ihrer Kommunikation. Am häufigsten wird der Hashtag „#StandWithUkraine“ (Bosch, Metro, SAP, Wintershall Dea, PwC, eBay) verwendet. Insgesamt veröffentlichen acht Unternehmen ein **Statement zum Jahrestag** (**K10.4**), wovon allerdings nur die Hälfte genau auf den 24.02.2023 datiert werden kann. Auffällig ist, dass die Unternehmen in diesen Statements dazu neigen, ihre früheren Aussagen zu wiederholen, wie z. B. die bisherigen Hilfsmaßnahmen, die Einschränkungen des eigenen Russlandgeschäfts oder die Positionierung zum Krieg (Anteilnahme, Solidarität, Friedensforderung etc.). Einzelne Unternehmen kündigen auch neue Hilfsmaßnahmen an und die Statements enthalten häufig persönliche Aussagen in Form von Zitaten der Mitarbeitenden oder des CEO.

Ein Großteil der Unternehmen bezieht sich in seiner Kommunikation im weitesten Sinne auf die **Politik** (**K10.5**). In den meisten Textstellen betonen sie „we are complying, and will continue to comply with, all international sanctions related to this conflict in full“ (British American Tobacco, 09.03.2022, 1) oder geben an „selbstverständlich erfüllt die BSH alle rechtlichen und gesetzlichen Anforderungen“ (BSH, 05.04.2022, 1). Andere Unternehmen teilen mit „we are in constant communication with governments in Europe and globally so that we can work to implement their decisions promptly“ (Google, 04.03.2022, 2). Das Konzept der Corporate Foreign Policy und die zunehmende Bedeutung von Unternehmen auf der internationalen politischen Bühne, insbesondere während des russisch-ukrainischen Kriegs, wird in der folgenden Textpassage deutlich (Parella, 2023):

At the outset, it's important to note that we are a company and not a government or a country. In times like this, it's especially important for us to work in consultation with those in government and, in this instance,

our efforts have involved constant and close coordination with the Ukrainian government ... the European Union, European nations, the U.S. government, NATO and the United Nations. (Microsoft, 28.05.2022, 1)

In der Unterkategorie **K10.6 Anschuldigungen** wurden alle Textstellen (64) codiert, in denen ein Unternehmen auf Anschuldigungen, Vorwürfe, Kritik oder Fragen von Stakeholdern reagiert. In diesem Ergebnisteil wurde bereits an mehreren Stellen darauf eingegangen und der Umgang der Unternehmen mit Vorwürfen beleuchtet. Der größte Teil der codierten Textstellen stammt aus Antworten der Unternehmen auf eine Anfrage von B4Ukraine oder dem BHRRC (41), die allerdings auch häufig ignoriert wurden (32). Während einige Unternehmen ausführlich auf diese Anfragen antworten, wiederholen andere lediglich ihre bereits getätigten Aussagen oder verweisen auf ihre Unternehmenswebsite. „Thank you for reaching out to Cargill. For more detail about what we are doing in Eastern Europe, I'll refer you to our public statements“ (Cargill, 22.03.2022, 4). Ähnliche Nicht-Antworten geben FedEx, Coca-Cola, Citigroup, Meta und Mondelez.

Sowohl der Chiphersteller AMD als auch die beiden Sportartikelhersteller und langjährigen Rivalen Adidas und Nike haben lediglich ein Statement zum Krieg in der Ukraine veröffentlicht (Voigt & Ehmann, 2024). In allen drei Fällen handelt es sich um eine Antwort auf eine Anfrage des BHRRC. Die in Kapitel 6.9 geäußerte Vermutung, dass sich Unternehmen kurz nach Kriegsbeginn an der Kommunikation anderer orientieren, wird durch das Kommunikationsverhalten der beiden Konkurrenten Adidas und Nike gestützt. Beide Unternehmen geben nur ein kurzes Statement zum Krieg ab, das sie leicht zeitversetzt im März 2022 als Antwort auf eine Anfrage veröffentlichen (Business & Human Rights Resource Centre, 2022). Dabei lassen sich große Überschneidungen feststellen (siehe Tabelle 7).

Tabelle 7: Adidas und Nike im Vergleich

	Adidas, 09.03.2022, 1	Nike, 22.03.2022, 1
(a)	As a company, we strongly condemn any form of violence and stand in solidarity with those calling for peace. Our thoughts and prayers are with the Ukrainian people, and everyone affected at this difficult time.	We are deeply troubled by the devastating crisis in Ukraine and our thoughts are with all those impacted, including our employees, partners and their families in the region.
(b)	To provide help, adidas is donating a total of €1 million to refugee and children's charities.	In support of humanitarian relief efforts, Nike Foundation will be donating 1 million dollars to UNICEF and International Rescue Committee.
(c)	We have also donated clothing to Global Aid Network to distribute to people in need within Ukraine and neighboring countries. ...	We are also working with our partner, Good360, on the distribution of product donations to those affected. ...
(d)	Additionally, adidas has ... suspended the operations of its stores and e-com site in Russia until further notice	Nike has paused operations in Russia. We have temporarily closed our owned and operated Nike stores
(e)	while we continue to pay our employees ...	and are supporting our employees by committing to pay continuity. ...

Anmerkung. Eigene Darstellung

Beide Unternehmen positionieren sich zunächst zum Krieg **(a)** und kündigen eine Spende in Höhe von einer Million an Flüchtlings- und Kinderhilfsorganisationen an **(b)**. Zusätzlich versprechen sie Sachspenden in Zusammenarbeit mit einer Partnerorganisation **(c)**. Parallelen zeigen sich auch in der Entscheidung zum Russlandgeschäft: Adidas und Nike pausieren ihre Geschäftstätigkeit (Suspension) **(d)**. Außerdem betonen beide, dass sie ihre russischen Mitarbeitenden weiterhin bezahlen werden **(e)**.

Erwähnenswert ist auch eine Antwort des Softwareunternehmens Adobe auf eine Anfrage des BHRRC. Dabei scheint Adobe, das nach wie vor in Russland tätig ist, den Begriff „business operations“, der sich in der Anfrage allgemein auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens in Russland bezieht, bewusst misszuverstehen (Business & Human Rights Resource Centre, 2022). „We reviewed the questions and see that many are related to business operations in Ukraine and in Russia and this is not applicable to Adobe, we have offices in neither country“ (Adobe, 22.03.2022, 3). Das Unternehmen verweist in der Folge auf seine bisherigen Statements und beantwortet die Fragen des BHRRC nicht.

Bei den übrigen Textstellen in dieser Unterkategorie, die nicht auf einer Anfrage beruhen, bringen die Unternehmen von sich aus kritische Stimmen zur Sprache. Dabei handelt es sich meist um Nachfragen zum Russlandgeschäft aus den eigenen Reihen des Unternehmens. „In recent days, I have spoken with and heard from many in our System about our operations in Russia“ (McDonald's, 08.03.2022, 1). „We have heard the passion and concern of IBMers who want to help, and who want to know what steps our company is taking“ (IBM, 02.03.2022, 1).

Mehrere Unternehmen beziehen sich in ihrer Kommunikation zum Krieg auf die **Vergangenheit (K10.7)**. Diese wird als die Zeit vor dem russischen Einmarsch in die Ukraine im Jahr 2022 definiert. Wie bereits erwähnt, betonen einige Unternehmen ihr langfristiges Engagement auf dem russischen Markt. „Mars has operated in Russia for over 30 years“ (Mars, 10.03.2022, 2). Andere weisen darauf hin, dass sie ihre Aktivitäten in Russland bereits vor der Invasion reduziert haben. „Inchcape's business in Russia is a Retail-only operation, and during 2021 it disposed of its St. Petersburg operations“ (Inchcape, 15.03.2022, 1). Ein Teil der Unternehmen betont außerdem, dass sie sich bereits seit vielen Jahren für humanitäre Zwecke engagieren. „Direct Relief and FedEx have been collaborating to deliver critical aid for more than 28 years“ (FedEx, 27.03.2022, 4).

Während des Codierprozesses wurde zudem deutlich, dass 14 Unternehmen ihre Kommunikation zum Krieg in der Ukraine auch zur **Rekrutierung (K10.8)** neuer Arbeitskräfte nutzen. Diese Angebote richten sich an ukrainische Geflüchtete und sind insbesondere bei deutschen Unternehmen (7) zu beobachten. „CLAAS hat ... das Qualifizierungsangebot „Fast Ag Track“ entwickelt, um Geflüchtete aus der Ukraine fit für eine Beschäftigung im Landtechnikhandel zu machen“ (Claas, 11.08.2022, 2). Bereits kurz nach Kriegsbeginn bietet auch „die REWE Group

... verschiedenste offene Stellen für ukrainische Geflüchtete an“ (Rewe, 31.03.2022, 2). Als einziges Unternehmen kommuniziert Mercedes-Benz „Job opportunities for Ukrainian refugees“ (Mercedes-Benz, o. D., 2) auch in ukrainischer Sprache. Die Unternehmen deklarieren diese Angebote häufig als Hilfsmaßnahme für ukrainische Geflüchtete. Offensichtlich handelt es sich dabei nicht um ein rein altruistisches Angebot, da sich die Unternehmen sicherlich auch einen Vorteil davon versprechen. Es lassen sich zwei mögliche Gründe anführen, warum insbesondere deutsche Unternehmen um ukrainische Arbeitskräfte werben. Laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft erreicht der Fachkräftemangel in Deutschland im Jahr 2022 (Kriegsbeginn) ein Rekordniveau (Tiedemann & Malin, 2023, S. 2). Zudem hat Deutschland mit über 1,1 Millionen Geflüchteten deutlich mehr Menschen aus der Ukraine aufgenommen als die USA (~271.000) oder Großbritannien (~255.000) (United Nations High Commissioner for Refugees, 2024; Ainsley, 2023).

Insgesamt 26 Unternehmen erwähnen **Belarus (K10.9)**, das Russland im Krieg gegen die Ukraine unterstützt (Mayer, 2022b, S. 30–31). Alle Nennungen beziehen sich auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen in Belarus. Sie geben dabei an, dass die Entscheidung über ihre Geschäftstätigkeit in Russland auch für Belarus gilt. „Juniper has suspended all sales, product deliveries and support services for customers in Russia and Belarus until further notice“ (Juniper, o. D., 1). Drei Unternehmen kommunizieren diese Entscheidung erst nachträglich. „Zudem haben wir beschlossen, unsere Geschäftsaktivitäten in Belarus, wo wir rund 100 Mitarbeiter beschäftigen, einzustellen“ (Henkel, April 2022, 7). Darüber hinaus erwähnen einige Unternehmen auch andere Regionen, die ihre Entscheidung betreffen. „AMD has suspended its sales and distribution of our products into Russia, Belarus and the DNR/LNR regions of Ukraine“ (AMD, 29.03.2022, 1). Das Technologieunternehmen Dell bezieht sich sogar auf die seit 2014 von Russland annektierte Halbinsel Krim (Kusber, 2022, S. 43). „Back in February 2022, we made the decision to not sell, service or support products in Russia, Belarus and the Donetsk and Luhansk regions of Ukraine, in addition to the already embargoed Crimea“ (Dell, 12.05.2023, 2).

Abschließend ist eine Textstelle zu nennen, die keiner Unterkategorie zugeordnet werden konnte und ein Kommunikationsverhalten zeigt, das nur beim deutschen Automobilhersteller Porsche zu beobachten ist. Nach folgender Aussage hat sich das Unternehmen, das sein Russlandgeschäft nur teilweise eingeschränkt hat, über ein Jahr nicht mehr zum Krieg geäußert: „Aus Respekt vor den Betroffenen in der Ukraine reduziert die Porsche AG ihre Kommunikation auf allen offiziellen Kanälen derzeit auf ein Minimum“ (Porsche, 03.03.2022, 1).

7 Fazit

Ziel dieser Masterarbeit war es zu untersuchen, wie in Russland tätige ausländische Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine kommunizieren. Es zeigt sich, dass 96 der 100 untersuchten großen und namhaften Unternehmen aus Deutschland, Großbritannien und den USA mindestens ein Statement zum Krieg veröffentlicht haben. Davon haben sich allerdings 13 Unternehmen nicht zu ihrem Russlandgeschäft geäußert. Außerdem wurde die Anwendung aller einbezogenen Parakrisenreaktionsstrategien der SCCT in der Unternehmenskommunikation zum Krieg nachgewiesen. Darüber hinaus konnten mehrere neue Substrategien und das Konzept der sekundären Parakrisenreaktionsstrategien in der Analyse entwickelt werden. Während die Kommunikation der Unternehmen im Vergleich der untersuchten Länder ähnlich ist, gibt es große Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Zudem zeigt sich, dass die kommunizierte Entscheidung zum eigenen Russlandgeschäft in den meisten Fällen auch mit der zugeordneten Kategorie in der LeaveRussia-Datenbank übereinstimmt.

In der externen Unternehmenskommunikation zum Krieg in der Ukraine lässt sich eine breite Anwendung aller Parakrisenreaktionsstrategien der SCCT feststellen. Auch die beiden neuen Strategien *Reference to organizational values* und *Disassociation*, die erst in Chen et al. (2022) der SCCT hinzugefügt wurden, konnten identifiziert werden. Es zeigt sich außerdem, dass die Strategie *Reference to organizational values* ausschließlich in Kombination mit anderen Parakrisenreaktionsstrategien eingesetzt wird. Daraus konnte das Konzept der sekundären Parakrisenreaktionsstrategien entwickelt werden, die ergänzend oder unterstützend zu den primären Strategien eingesetzt werden können. Zudem wurde deutlich, dass eine Vereinheitlichung der Strategien *Revision* und *Reform* zu einer gemeinsamen Parakrisenreaktionsstrategie, wie in Chen et al. (2022) beschrieben, nicht unterstützt werden kann. Beide Strategien wurden von den Unternehmen häufig verfolgt und konnten eindeutig zugeordnet werden. Eine Zusammenführung der Strategien hätte in dieser Untersuchung zu einer unnötigen Einschränkung der SCCT geführt. Darüber hinaus konnte für beide Strategien eine neue Substrategie identifiziert werden: *Forced Revision* und *Forced Reform*. Dabei handelt es sich um die erzwungene teilweise oder vollständige Umsetzung von Forderungen der Stakeholder an die Organisation. Dies geschieht durch externe Einflüsse wie staatliche Sanktionen (*Forced Revision*) oder die Enteignung von Vermögenswerten im Ausland (*Forced Reform*). Auch für die Parakrisenreaktionsstrategie *Refusal* konnten zwei neue Substrategien entwickelt werden: *Wait-and-see Refusal* und *Temporary Refusal*. In beiden Fällen kommuniziert die Organisation zum Ereignis der Krise (Krieg in der Ukraine), ohne auf den Aspekt einzugehen, für den die Organisation in der Kritik steht (Russlandgeschäft). Nach einer kurzen (*Wait-and-see*) oder längeren (*Temporary*) Zeitspanne äußert sich die Organisation dann doch zu ihrem kritisierten Verhalten. Damit wechselt sie ihre Strategie von einem zeitlich begrenzten *Refusal*

zu einer anderen (primären) Parakrisenreaktionsstrategie. Diese Weiterentwicklung der SCCT durch vier neue Substrategien und das Konzept der sekundären Parakrisenreaktionsstrategien kann zu einer kontextspezifischen Krisenkommunikation im Zusammenhang mit Kriegen beitragen, wie sie von Löffelholz (2004) und indirekt auch von Liu-Lastres (2022) und Coombs und Tachkova (2023) gefordert wird.

Die Parakrisenreaktionsstrategie Refusal konnte aufgrund der neuen Substrategien in verschiedenen Ausprägungen in der Unternehmenskommunikation zum russisch-ukrainischen Krieg identifiziert werden. Vier Unternehmen veröffentlichen kein Statement zum Krieg, 13 Unternehmen äußern sich nicht zu ihrem Russlandgeschäft, sechs Unternehmen verfolgen die Strategie Temporary Refusal und 16 Unternehmen die Strategie Wait-and-see Refusal. Dabei scheint die tatsächliche Geschäftsentscheidung der Unternehmen (LeaveRussia-Kategorie) in keinem Zusammenhang mit der fehlenden Kommunikation darüber zu stehen. In 25 Fällen reagieren Unternehmen auf Vorwürfe mittels der Substrategie Denial with evidence der Parakrisenreaktionsstrategie Refutation. Dabei begründen insbesondere Pharma- und Energieunternehmen ihren Verbleib in Russland mit ihrer Verantwortung für die Grundversorgung der russischen Bevölkerung. Die zweite Substrategie Dispute verfolgen nur drei Unternehmen und bestreiten die Vorwürfe, ohne Beweise oder Erklärungen für ihr Verhalten zu liefern. Lediglich acht Unternehmen erkennen gegen sie erhobene Vorwürfe bzw. Forderungen nach einem Rückzug an, was der Strategie Recognition entspricht. Viele von ihnen kündigen jedoch nach einiger Zeit Einschränkungen ihres Russlandgeschäfts an. Die Parakrisenreaktionsstrategien Revision und Reform sind eng mit den tatsächlichen Geschäftsentscheidungen der Unternehmen verknüpft. Sie entsprechen der teilweisen oder vollständigen Umsetzung der von den Stakeholdern geforderten Veränderungen. Insgesamt 48 Unternehmen kündigen Einschränkungen ihres Russlandgeschäfts an (Revision). Einen Rückzug aus Russland (Reform) teilen ebenfalls 48 Unternehmen mit, viele von ihnen haben zunächst die Strategie Revision verfolgt. In 66 Fällen beziehen sich die Unternehmen auf ihre Werte und begründen damit teilweise auch die Fortführung ihres Russlandgeschäfts. Mehrere von ihnen erwähnen ihre Werte jedoch auch ohne direkten Bezug zum Krieg in der Ukraine. Dieser Verweis auf die eigenen Unternehmenswerte entspricht der Strategie Reference to organizational values. Die zweite neue Parakrisenreaktionsstrategie Disassociation konnte dagegen nur in zehn Fällen beobachtet werden. Dabei versuchen Unternehmen, die Bedeutung und den Umfang ihres Russlandgeschäfts herunterzuspielen. Darüber hinaus kann vermutet werden, dass Unternehmen, die sich nicht zu ihrem Russlandgeschäft äußern, ebenfalls die Strategie Disassociation verfolgen und damit versuchen, sich von Russland und dem Krieg abzugrenzen. Es lassen sich außerdem Wechsel bei der verfolgten Parakrisenreaktionsstrategie feststellen. Dabei wechseln Unternehmen vor allem von Refusal zu Revision oder Reform und von Revision zu Reform.

Zwischen den neun Branchen zeigen sich Unterschiede in der Unternehmenskommunikation. Sowohl Automobil- als auch Finanzunternehmen kommunizieren wenig zum Krieg in der Ukraine und berichten kaum über ihre Entscheidung zum Russlandgeschäft. Für einige Unternehmen des Energiesektors scheint der Krieg eine schwere Organisationskrise darzustellen. Dies spiegelt sich auch in ihrer Kommunikation wider, die als ausführlich und strategisch komplex beschrieben werden kann. Zudem äußern sich alle CEOs der untersuchten Energieunternehmen. Während die Unternehmenskommunikation im Gesundheitssektor große Ähnlichkeiten aufweist, unterscheidet sich das Kommunikationsverhalten von Industrieunternehmen deutlich. Unternehmen aus dem Gesundheitssektor verbleiben häufig in Russland, was sie mit ihrer Verantwortung für die Grundversorgung der Bevölkerung begründen. Unternehmen der Konsumgüterbranche kommunizieren ausführlich und scheinen den Erwartungen der Stakeholder gerecht werden zu wollen. Ob die angekündigten Einschränkungen ihrer Aktivitäten in Russland der Realität entsprechen, bleibt jedoch offen. Mit Ausnahme von Apple kommunizieren die fünf großen Technologiekonzerne mit Abstand am meisten von allen untersuchten Unternehmen.

Unterschiede in der Kommunikation deutscher, britischer und US-amerikanischer Unternehmen konnten nur vereinzelt festgestellt werden. Vielmehr überwiegen die Gemeinsamkeiten. Von allen 100 Unternehmen kommunizieren 83 ihre Entscheidung zum Russlandgeschäft. In den meisten Fällen entspricht dies auch ihrer zugeordneten Kategorie in der LeaveRussia-Datenbank. Unternehmen, die ihr Russlandgeschäft (weitgehend) fortführen (Continue Operations und Pausing Investments), neigen zu einer ausführlichen Kommunikation, äußern sich aber kaum zu ihrer Geschäftstätigkeit in Russland. Diese Unternehmen scheinen eher mit einer Parakrise konfrontiert zu sein, auf die sie kommunikativ reagieren müssen.

Die quantitative Auswertung zeigt, dass sich die Hälfte der kommunizierenden Unternehmen mit mehr als 1.000 Wörtern zum Krieg in der Ukraine äußert. Die andere Hälfte verwendet weniger als 1.000 Wörter, 22 davon weniger als 400. Die meisten Unternehmen (41) veröffentlichen in der ersten Woche nach der Invasion ein Statement, 32 kommunizieren verzögert in der zweiten Woche und 23 in der Zeit danach. Die Hälfte der Unternehmen kommuniziert über einen längeren Zeitraum und veröffentlicht auch im Jahr 2023 noch Statements zum Krieg. 79 Unternehmen äußern sich zudem mehr als einmal zum Krieg. Knapp die Hälfte davon veröffentlicht sogar fünf oder mehr Statements. Insgesamt wurden 523 Statements ausgewertet.

Ein zentraler Bestandteil insbesondere der ersten Statements ist neben der Ankündigung von Hilfsmaßnahmen die Positionierung des Unternehmens zum Krieg. Dabei reagiert die Mehrheit emotional und drückt Betroffenheit, Sorge oder Schock aus. Außerdem äußern Unternehmen ihre Hoffnung auf Frieden und, vor allem zu Beginn des Kriegs, auf eine diplomatische Lösung. Häufig kommunizieren sie ihr Mitgefühl mit den Betroffenen und betonen ihre Sorge um die

Sicherheit und das Wohlergehen der eigenen Mitarbeitenden. Darüber hinaus benennt die Hälfte der Unternehmen Russland als Aggressor, die andere Hälfte tut dies nicht. Rund ein Drittel der Unternehmen verurteilt den Krieg und ein Fünftel bekennt sich explizit zur Ukraine. Auf der humanitären Ebene positionieren sich die meisten Unternehmen kommunikativ eindeutig auf der Seite der Ukraine.

Der Großteil der Unternehmenskommunikation zum Krieg besteht aus Aussagen zu Hilfsmaßnahmen. Nur sechs Unternehmen kündigen keine Unterstützung an, davon drei aus dem Energiesektor. In den meisten Fällen werden Hilfsmaßnahmen bereits in der ersten Kommunikationsaktivität erwähnt, einige Zeit nach Kriegsbeginn widmen mehrere Unternehmen ganze Statements diesem Thema. Es wird deutlich, dass sich fast alle Unternehmen in der Verantwortung sehen zu helfen. In einigen Fällen entsteht jedoch der Eindruck, dass sie versuchen, sich durch wiederholte und umfangreiche Kommunikation eigener Hilfsmaßnahmen positiv darzustellen. Neben Geld- und Sachspenden oder Hilfen für Mitarbeitende und Geflüchtete wird auch über die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen kommuniziert. Vereinzelt kündigen Unternehmen langfristige Investitionen in der Ukraine an. Technologieunternehmen leisten häufig Unterstützung in Form von IT-Hilfe. Darüber hinaus berichten mehrere Unternehmen von Hilfsaktionen der eigenen Mitarbeitenden, die emotional aufgeladen sein können oder das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen betonen sollen.

Aussagen und Entscheidungen zum eigenen Russlandgeschäft werden dagegen seltener und weniger emotional kommuniziert. Zudem wird deutlich, dass einige Unternehmen schon lange auf dem russischen Markt tätig und dort tief verwurzelt sind. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass es manchen schwerzufallen scheint, sich aus Russland zurückzuziehen. Dennoch kündigt die Hälfte der Unternehmen bereits im ersten Statement Einschränkungen ihrer Aktivitäten in Russland an. Weitere 20 % gehen ebenfalls frühzeitig auf ihr Russlandgeschäft ein, geben aber noch keine Entscheidung bekannt. In Russland verbleibende Unternehmen kommunizieren diese Geschäftsentscheidung selten. Unternehmen, die zunächst angeben, ihr Russlandgeschäft temporär auszusetzen, kündigen zu einem späteren Zeitpunkt häufig ihren vollständigen Rückzug an. Der Verkauf des eigenen Russlandgeschäfts scheint für einige Unternehmen aufgrund fehlender Genehmigungen oder Interventionen russischer Behörden eine Herausforderung darzustellen. Dies kann zu einem langwierigen Verkaufsprozess und zu finanziellen Verlusten führen. Viele Unternehmen äußern sich auch zu ihren Geschäftsaktivitäten in der Ukraine, die sie nach Ausbruch des Kriegs häufig einstellen und später teilweise wieder aufnehmen.

In Russland verbleibende Unternehmen begründen ihre Entscheidung vor allem mit der Verantwortung gegenüber den russischen Mitarbeitenden bzw. der russischen Bevölkerung. Ein häufig vorgebrachtes Argument ist die Aufrechterhaltung der Grundversorgung in Russland mit

Nahrungsmitteln und Medikamenten. Verantwortung spielt grundsätzlich eine zentrale Rolle in der Kommunikation zum Krieg. So rechtfertigen einige Unternehmen ihre Geschäftsentscheidung auch mit der Verantwortung gegenüber der Ukraine bzw. als Unternehmen. Dieser oft genannte Aspekt der Verantwortung kann auch als moralische Begründung für eine Geschäftsentscheidung interpretiert werden. Moralische Gründe, die sich nicht auf die Verantwortung der Unternehmen beziehen, werden dagegen seltener und oft nur implizit angeführt. Darüber hinaus geben mehrere Unternehmen betriebliche Gründe wie rechtliche Verpflichtungen oder Lieferschwierigkeiten, aber auch staatliche Sanktionen oder den Krieg selbst als Grund für die Einschränkung ihres Russlandgeschäfts an. Während einige wenige Unternehmen betonen, Russland nicht mehr unterstützen zu wollen, begründen andere ihre Geschäftsentscheidung mit bestimmten Handlungen oder Vorgaben des russischen Staats. Außerdem geben mehrere Unternehmen an, dass ihnen die Entscheidung über ihr Russlandgeschäft nicht leichtgefallen ist.

8 Limitationen der Arbeit

Wie bereits an einigen Stellen angemerkt, lassen sich Limitationen dieser Arbeit feststellen. Im Zuge der Analyse hat sich gezeigt, dass mehrere Unternehmen, die der LeaveRussia-Kategorie Continue Operations zugeordnet wurden, durchaus (geringfügige) Einschränkungen ihres Russlandgeschäfts angekündigt haben. Ob diese von den Unternehmen tatsächlich umgesetzt wurden oder ob die Zuordnung der Unternehmen in der LeaveRussia-Datenbank Ungenauigkeiten aufweist, kann nicht eindeutig nachvollzogen werden. Möglicherweise sollte die Zuordnung zu dieser Kategorie die Untätigkeit der Unternehmen unterstreichen. Auch wenn die LeaveRussia-Datenbank die umfassendste und aktuellste Liste über die Geschäftsaktivitäten ausländischer Unternehmen in Russland bietet, stellt sich die Frage, ob die Bewertung der Unternehmen an einigen Stellen fehlerhaft oder ungenau ist.

Der Status bzw. die Entscheidung über das Russlandgeschäft der Unternehmen kann sich im Laufe der Zeit ändern, was auch mit einer Aktualisierung der LeaveRussia-Datenbank einhergehen sollte. Das hat zur Folge, dass in dieser Arbeit die Unternehmenskommunikation von Februar 2022 bis November 2023 untersucht wird, die Entwicklung der Zuordnung zu verschiedenen LeaveRussia-Kategorisierungen in diesem Zeitraum jedoch nicht berücksichtigt wird. Dementsprechend bezieht sich die Bewertung der Geschäftsentscheidungen zum Russlandgeschäft auf den Zeitpunkt der Datenerhebung (November 2023). Ein stichprobenartiger Abgleich der Bewertung der Unternehmen in der LeaveRussia-Datenbank im März 2024 zeigt, dass sich bei keinem Unternehmen die zugeordnete Kategorie geändert hat. Dies deutet

darauf hin, dass die meisten Unternehmen im November 2023 bereits eine (endgültige) Entscheidung über ihr Russlandgeschäft als Reaktion auf den Krieg in der Ukraine getroffen haben.

Bei der Auswahl der Stichprobe von 100 großen Unternehmen fällt auf, dass bestimmte Branchen nicht oder kaum vertreten sind (Sport, Tourismus, Medien oder Luftfahrt). Zudem bietet diese Arbeit nur Einblick in die Kommunikation großer und namhafter Unternehmen aus drei westlichen Ländern. Sowohl hinsichtlich der Größe als auch der Herkunft der Unternehmen wäre eine größere Vielfalt interessant. Dies konnte jedoch aus den in Kapitel 5.1 genannten Gründen zur Stichprobenauswahl nicht geleistet werden.

Es ist wahrscheinlich, dass trotz größter Sorgfalt bei der Erhebung nicht alle Unternehmensstatements gefunden werden konnten. Das hat Auswirkungen auf verschiedene Aspekte der Analyse. Auf quantitativer Ebene betrifft dies neben der Anzahl der Statements auch das berichtete Veröffentlichungsdatum des ersten Statements, das der Reaktionsgeschwindigkeit eines Unternehmens auf den Krieg entspricht. Dies wurde durch fehlende Angaben zum Veröffentlichungsdatum oder zum Updateverlauf der Statements zusätzlich erschwert. Insbesondere frühe Statements wurden vermutlich von einigen wenigen Unternehmen nachträglich gelöscht. Auch wenn diese in mehreren Fällen rekonstruiert werden konnten, ist nicht auszuschließen, dass dies nicht nur zu Lücken in der quantitativen, sondern auch in der qualitativen Analyse führt. Eine Lösung könnte darin bestehen, die Unternehmen nach ihrem ersten Statement und dessen Veröffentlichungsdatum sowie nach gelöschten Statements zum Krieg zu befragen. Eine telefonische Anfrage bei dem Unternehmen Knauf im November 2023 hat jedoch gezeigt, dass dies nicht nur ein zeitaufwendiger Vorgang ist, sondern dass die Unternehmen möglicherweise auch kein Interesse daran haben, darüber Auskunft zu geben. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass der Großteil der Kommunikation der 100 untersuchten Unternehmen erhoben wurde. Zudem liegen nur in 14 Fällen Hinweise auf gelöschte Statements vor.

Knapp ein Fünftel der erhobenen Statements wurde auf Twitter veröffentlicht. Auch wenn andere Social-Media-Plattformen aufgrund der eingeschränkten Suchmöglichkeiten nicht berücksichtigt wurden, hätte deren Einbeziehung die Gesamtzahl der gefundenen Statements möglicherweise noch erhöht. In der untersuchten Unternehmenskommunikation fanden sich jedoch nur Hinweise auf die Plattformen Twitter und LinkedIn. Aus dem Paper von Pajuste und Toniolo (2022) geht außerdem hervor, dass Twitter die relevanteste Social-Media-Plattform für die Kommunikation von Unternehmen zum Krieg in der Ukraine zu sein scheint (S. 33–34).

Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit konnten einige Aspekte in der Auswertung nicht berücksichtigt und berichtet werden. Dies betrifft beispielsweise die Entwicklung der Kommunikation einzelner Unternehmen im Zeitverlauf und den Detailgrad ab Kategorie 2. Zudem hätte sich

bei einigen Unternehmen eine vertiefende Einzelfallanalyse angeboten (z. B. bei Shell, Unilever oder Wintershall Dea). Weitere Analysen im Rahmen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse wären ebenfalls denkbar gewesen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 147–154).

Darüber hinaus konnte auf Details wie die Tonalität der Statements oder die Analyse von Bildern und Videos nicht eingegangen werden. Die Berichterstattung über die untersuchten Unternehmen wurde teilweise erhoben, konnte aber nicht in die Auswertung einbezogen werden. Dies hätte in einigen Fällen verdeutlicht, dass sich manche Unternehmen mit Vorwürfen konfrontiert sehen und sich somit in einer Parakrise befinden.

9 Ausblick und Ideen für weiterführende Forschung

Es zeigt sich, dass fast alle der untersuchten großen Unternehmen zum Krieg in der Ukraine kommunizieren, einige sogar besonders ausführlich. Es wäre interessant, auch die Kommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen zum Krieg zu analysieren und/oder einen Fokus auf Unternehmen aus anderen Ländern zu legen. Neben westlichen Industrienationen wie Frankreich oder Kanada bieten sich auch Polen oder die baltischen Staaten an, für die der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine eine neue Bedrohungslage darstellt (Adomeit & Krause, 2022, S. 132).

In dieser Arbeit wurde außerdem deutlich, dass eine vertiefende Analyse der Kommunikation von Unternehmen aus dem Energiesektor oder der Big Five Technologiekonzerne sinnvoll erscheint. Beide Gruppen weisen eine umfangreiche und vielfältige Kommunikation auf, die im Rahmen dieser Arbeit nicht im Detail untersucht werden konnte. Zudem hat sich gezeigt, dass die Mitarbeitenden eine bedeutende Rolle in der externen Kommunikation der Unternehmen spielen und in einigen Fällen auch Vorwürfe und Fragen zum Russlandgeschäft an die Unternehmensleitung herantragen. Insofern wäre eine Untersuchung der internen Kommunikation während des Kriegs in der Ukraine von Interesse.

Auf der Grundlage des untersuchten Materials konnte die SCCT um mehrere Substrategien und das Konzept der sekundären Parakrisenreaktionsstrategien erweitert werden. Es ist zu prüfen, inwieweit es sich bei diesen neuen Substrategien um eine kontextspezifische Anwendung handelt oder ob diese Strategien auch in anderen Parakrisen eingesetzt werden können. Darüber hinaus ist die in dieser Arbeit identifizierte ergänzende oder unterstützende Rolle der Strategie Reference to organizational values als sekundäre Parakrisenreaktionsstrategie weiter zu untersuchen.

Die quantitative Auswertung der Daten stellt in dieser Arbeit nur einen kleinen Teil der Analyse dar. Eine weiterführende, umfassende statistische Untersuchung der Unternehmenskommunikation zum Krieg in der Ukraine wäre im Anschluss an diese Arbeit sinnvoll. Dabei könnte eine größere Stichprobe gewählt werden, in der auch kleinere Unternehmen aus verschiedenen Ländern und Branchen vertreten sind. Als Ausgangspunkt für eine solche quantitative Studie bieten sich einige der in dieser Arbeit entwickelten Kategorien an. So könnten ähnliche Daten wie in Kategorie 5 (Statement ja/nein, Veröffentlichungsdatum des ersten Statements, Anzahl der Statements, kumulierte Wortanzahl etc.) erhoben und mit Variablen wie Branche, Land oder LeaveRussia-Kategorisierung in Beziehung gesetzt werden. Im Rahmen einer quantitativen Untersuchung könnten auch komplexere statistische Analyseverfahren wie z. B. Regressionsanalysen zum Einsatz kommen.

Literaturverzeichnis

- Adomeit, H. & Krause, J. (2022). Der neue (Kalte?) Krieg. Das russische Ultimatum vom Dezember 2021 und die Folgen für die westliche Allianz. *SIRIUS – Zeitschrift für Strategische Analysen*, 6(2), 129–149. <https://doi.org/10.1515/sirius-2022-2002>
- Ainsley, J. (2023, 24. Februar). *U.S. has admitted 271,000 Ukrainian refugees since Russian invasion, far above Biden's goal of 100,000*. NBC News. Abgerufen am 20. März 2024, von <https://www.nbcnews.com/politics/immigration/us-admits-271000-ukrainian-refugees-russia-invasion-biden-rcna72177>
- Algard, A. (o. D.). *Corporations Supporting Ukraine: An Accounting of Who's Pulling Out and Who's Continuing Business With Russia*. Coalition For Ukraine. Abgerufen am 10. Februar 2024, von <https://www.coalitionforukraine.com/>
- Arbeitsgemeinschaft Kriegsursachenforschung. (2023). *Kriegsgeschehen 2022: Im Schatten des Kriegs gegen die Ukraine*. Abgerufen am 10. März 2024, von <https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sowi/professuren/jakobeit/forschung/akuf/kriegsgeschehen2022.html>
- Argenti, P. A. (2002). Crisis communication: Lessons from 9/11. *Harvard Business Review* 80(12), 103–109. <https://hbr.org/2002/12/crisis-communication-lessons-from-911>
- Auer, C. (2018). Krisen-PR in eigener Sache: PR-Krisen und ihre Rezeption in der Öffentlichkeit. In O. Hoffjann & R. Seidenglanz (Hrsg.), *Allmächtige PR, ohnmächtige PR* (S. 353–376). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18455-1_16
- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S. & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36(2), 190–192. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.01.001>
- Balyuk, T. & Fedyk, A. (2023). Divesting under Pressure: U.S. firms' exit in response to Russia's war against Ukraine. *Journal of Comparative Economics*, 51(4) 1253–1273. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.08.001>
- Barbe, D. & Pennington-Gray, L. (2018). Using situational crisis communication theory to understand Orlando hotels' Twitter response to three crises in the summer of 2016. *Journal of Hospitality and Tourism Insights (Online)*, 1(3), 258–275. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2018-0009>

- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. State University of New York Press.
- Bomprezzi, P., Dyussimbinov, Y., Frank, A., Kharitonov, I. & Trebesch, C. (2023). *Ukraine Support Tracker*. Institut für Weltwirtschaft Kiel. Abgerufen am 10. Februar 2024, von <https://www.ifw-kiel.de/de/themendossiers/krieg-gegen-die-ukraine/ukraine-support-tracker>
- Bouso, R. (2023, 4. Mai). *Moving Shell head office not a priority, CEO says*. Reuters. Abgerufen am 24. März 2024, von <https://www.reuters.com/business/energy/moving-shell-head-office-not-priority-ceo-says-2023-05-04/>
- Boycott Russia. (o. D.). *Stop Funding Putin's War. Boycott Russia Today!* Abgerufen am 10. Februar 2024, von <https://boycottrussia.info/>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Business & Human Rights Resource Centre. (2022, 23. März). *Russian invasion of Ukraine: What companies have to say about their human rights due diligence*. <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/russian-invasion-of-ukraine-what-companies-have-to-say-about-their-human-rights-due-diligence/>
- Business & Human Rights Resource Centre. (2023a, 13. Februar). *CSO coalition urges companies engaged in business with Russia to take immediate steps in response to ongoing war against Ukraine, incl. cos. responses & non-responses*. <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/activists-urge-cos-engaged-in-business-with-russia-to-take-immediate-steps-in-response-to-ongoing-war-against-ukraine-incl-cos-responses-non-responses/>
- Business & Human Rights Resource Centre. (2023b, 15. Mai). *Parallel imports to Russia: How companies can prevent re-export of products amid govt.'s attempts to circumvent sanctions*. <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/parallel-imports-to-russia-what-steps-companies-take-to-prevent-re-export-of-their-products-in-circumvention-of-sanctions/>
- B4Ukraine. (o. D.). *B4Ukraine Business Outreach*. <https://b4ukraine.org/what-we-do/business-outreach>

- B4Ukraine & Kyiv School of Economics. (2023). *The Business of Staying: a closer look at multinational revenues and taxes in Russia in 2022*. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/07/The-Business-of-Staying-1.pdf>
- Centre for Strategic Communication and Information Security. (2023, 14. April). *A glossary of terminology regarding the events in Ukraine*. Abgerufen am 10. März 2024, von <https://spravdi.gov.ua/en/a-glossary-of-terminology-regarding-the-events-in-ukraine/>
- Chen, F. (2019). *Understanding paracrisis communication: Towards developing a framework of paracrisis typology and organizational response strategies* [Dissertation, Texas A&M University]. Texas A&M University Libraries. <https://hdl.handle.net/1969.1/186574>
- Chen, F., Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2022). Paracrisis and Crisis: Guidance from Situational Crisis Communication Theory. In Y. Jin & L. Austin (Hrsg.), *Social Media and Crisis Communication* (S. 118–129). Routledge.
- Choy, S. K., Lai, T. K. & Wan, K. M. (2023, 23. September). Reputation capital and corporate decoupling: An empirical study of the Russian invasion of Ukraine. *Social Science Research Network*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4116723>
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447–476. <https://doi.org/10.1177/0893318995008004003>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 63–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2010a). Parameters for Crisis Communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Hrsg.), *The Handbook of Crisis Communication* (S. 17–53). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1>
- Coombs, W. T. (2010b). Crisis Communication and Its Allied Fields. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Hrsg.), *The Handbook of Crisis Communication* (S. 54–64). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch2>
- Coombs, W. T. (2020). Situational crisis communication theory: Influences, provenance, evolution, and prospects. In F. Frandsen & W. Johansen (Hrsg.), *Crisis communication* (S. 121–140). De Gruyter Mouton.
- Coombs, W. T. (2022). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (6. Aufl.). SAGE Publications.

- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186.
<https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2010). *The handbook of crisis communication*. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781444314885>
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public relations review*, 38(3), 408–415.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2015). CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications*, 20(2), 144–162.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2013-0078>
- 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>
- David, D. (2018, 14. September). *Chanel chooses London for global office*. British Broadcasting Corporation. Abgerufen am 18. März 2024, von <https://www.bbc.com/news/business-45517279>
- Deloitte. (o. D.). *Erfahren Sie mehr über Deloitte: Wer wir sind und was wir tun*. Abgerufen am 10. März 2024, von <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>
- Deutsch-Russische Auslandshandelskammer. (2022, 7. Februar). *Weniger deutsche Firmen in Russland tätig*. <https://russland.ahk.de/infothek/news/detail/weniger-deutsche-firmen-in-russland-taetig>
- Die Presse. (2018, 13. April). *Russland-Sanktionen bedrohen Gewürzhersteller Kotanyi*. Abgerufen am 22. März 2024, von <https://www.diepresse.com/5405138/russland-sanktionen-bedrohen-gewuerzhersteller-kotanyi>
- Dixon, M., Adlerstein, K., Arslan, Y., Dick, K., Kukainis, A., Linford, M., Mussa, H., Nikolaieva, Y., Pasichnyk, O., Pryor, M., Ramnath, M., Syvuliak, N., Tang, H., Tsilova, S. & Yurkevych, H. (o. D.). *Who is still supporting Russia?* Moral Rating Agency. Abgerufen am 10. Februar 2024, von <https://moralratingagency.org/>
- DuBrin, A. J. (2013). *Handbook of research on crisis leadership in organizations*. Edward Elgar Publishing.

- Europäischer Rat. (2024, 27. Februar). *Die EU-Sanktionen gegen Russland im Detail*. Abgerufen am 1. März 2024, von <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/>
- Evenett, S. & Pisani, N. (2022, 20. Dezember). Less than Nine Percent of Western Firms Have Divested from Russia. *Social Science Research Network*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4322502>
- Falkheimer, J. (2014). Crisis communication and terrorism: the Norway attacks on 22 July 2011. *Corporate Communications*, 19(1), 52–63. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0053>
- Finchelstein, G., Clavaud, A. & Peltier, J. (2022, März). *European peoples behind Ukraine - The Ukrainian war seen from France, Germany, Italy and Poland*. Fondation Jean-Jaurès. <https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2022/03/UkraineEN.pdf>
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2020a). *Crisis Communication* (1. Aufl.). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110554236>
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2020b). General introduction. In F. Frandsen & W. Johansen (Hrsg.), *Crisis Communication* (S. 1–16). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110554236-001>
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2020c). A brief history of crisis management and crisis communication: From organizational practice to academic discipline. In F. Frandsen & W. Johansen (Hrsg.), *Crisis Communication* (S. 17–58). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110554236-002>
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2020d). Reframing the field: Public crisis management, political crisis management, and corporate crisis management. In F. Frandsen & W. Johansen (Hrsg.), *Crisis Communication* (S. 59–102). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110554236-003>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, E. R. & Evan, W. M. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In G. D. Chryssides & J. H. Kaler (Hrsg.), *An Introduction to Business Ethics* (S. 254–265). Chapman & Hall.

- French, J. J., Gurdgiev, C. & Shin, S. (2023). When doing the right thing doesn't pay: Impact of corporate decisions on Russian market participation in the wake of the Ukraine-Russia war. *Finance Research Letters*, 58(Part B), 104468.
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104468>
- Fröhlich, R. & Jungblut, M. (2018). Between factoids and facts: The application of 'evidence' in NGO strategic communication on war and armed conflict. *Media, War & Conflict*, 11(1), 85–106. <https://doi.org/10.1177/1750635217727308>
- Fröhlich, R., Szyszka, P. & Bentele, G. (2015). Einführung: Forschungsfeld Public Relations. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 19–23). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8_1
- Fürst, S., Jecker, C. & Schönhagen, P. (2016). Die qualitative Inhaltsanalyse in der Kommunikationswissenschaft. In S. Auerbeck-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 209–225). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2_13
- Gephart, R. P., Miller, C. C. & Helgesson, K. S. (2019). *The Routledge companion to risk, crisis and emergency management* (1. Aufl.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315458175>
- Grebe, S. K. (2013). Things can get worse. *Corporate Communications*, 18(1), 70–86.
<https://doi.org/10.1108/13563281311294137>
- Gurkov, I. & Dahms, S. (2023, Juli). Organizational communication strategies in response to major disruptions: the case of the worsening situation in the Russia-Ukraine conflict. *International Journal of Organizational Analysis*. Vorabveröffentlichung.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3658>
- Hargie, O. & Irving, P. (2016). Crisis Communication and Terrorist Attacks. In A. Schwarz, M. W. Seeger & C. Auer (Hrsg.), *The Handbook of International Crisis Communication Research* (S. 85–95). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118516812.ch9>
- Hart, O. D., Thesmar, D. & Zingales, L. (2022, Dezember). *Private sanctions* (Working Paper 30728). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w30728>
- Heath, R. L. & O'Hair, H. D. (2008). *Handbook of Risk and Crisis Communication* (1. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003070726>
- Heins, J. (2018). Qualitative Inhaltsanalyse – Mit dem Rüstzeug der QIA neue Wege gehen. In J. M. Boelmann (Hrsg.), *Empirische Forschung in der Deutschdidaktik. Band 2: Erhebungs- und Auswertungsverfahren* (S. 303–321). Schneider Verlag Hohengehren.

- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61–82.
<https://doi.org/10.2307/2390887>
- Hiebert, R. E. (2003). Public relations and propaganda in framing the Iraq war: a preliminary review. *Public Relations Review*, 29(3), 243–255. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(03\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(03)00047-X)
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Jarren, O. & Röttger, U. (2015). Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 29–46). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8_3
- Karmasin, M. (2015). PR im Stakeholder-Ansatz. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 341–355). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8_21
- Karmasin, M. (2022). Public Relations und der Stakeholder-Ansatz. In P. Szyszka, R. Fröhlich & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 1–19). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28149-6_14-1
- Kepplinger, H. M. (2015). Konflikt- und Krisenkommunikation. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 993–1000). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8_60
- Kette, S. (2023). Das Unternehmen als Organisation. Typische Strukturen und Probleme. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 3–26). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39559-9_1
- Kiefer, M. L. & Steininger, C. (2014). *Medienökonomik*. (3. Aufl.). Oldenbourg.
- Kiesel, F. & Kolaric, S. (2023, Dezember). Should I stay or should I go? Stock market reactions to companies' decisions in the wake of the Russia-Ukraine conflict. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 89, 101862. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2023.101862>
- Knorre, A., Kuchakov, R. & Skougarevskiy, D. (2023, 7. Juni). Stakeholder Activism and Foreign Firm Exit From Russia in 2022. *Social Science Research Network*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4471582>

- Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Gabler.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Beltz Verlagsgruppe.
- Kusber, J. (2022). Russlands Krieg gegen die Ukraine: Eine historische Einordnung. *geschichte für heute*, 15(4), 43–56. <https://doi.org/10.46499/2068.2508>
- Kyiv School of Economics. (2024). *KSE Institute, one of the biggest think tanks in Ukraine*. <https://kse.ua/kse-department/kse-institute/>
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Lawrence.
- Liu, C. & Li, D. (2020). Divestment response to host-country terrorist attacks: Inter-firm influence and the role of temporal consistency. *Journal of International Business Studies*, 51(8), 1331–1346. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00333-x>
- Liu-Lastres, B. (2022). Beyond simple messaging: a review of crisis communication research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1959–1983. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1404>
- Löffelholz, M. (2004). Krisen- und Kriegskommunikation als Forschungsfeld: Trends, Themen und Theorien eines hoch relevanten, aber gering systematisierten Teilgebietes der Kommunikationswissenschaft. In M. Löffelholz (Hrsg.), *Krieg als Medienereignis II* (S. 13–55). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lu, F., Huang, L. & Li, S. (2022, 24. März). Sanctions and Social Capital: Evidence from the Russian Invasion of Ukraine. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4108129>
- Lucero, M., Tan Teng Kwang, A. & Pang, A. (2009). Crisis leadership: when should the CEO step up? *Corporate Communications*, 14(3), 234–248. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280910980032>
- Mayer, L. (2022a). Nicht einfach »Kalter Krieg 2.0«: die Konfliktstruktur hinter dem Krieg in der Ukraine. In I.-J. Werkner, M. Krüger & L. Mayer (Hrsg.), *Krieg in der Ukraine: Hintergründe - Positionen - Reaktionen* (S. 11–20). heiBOOKS. <https://doi.org/10.11588/heibooks.1060.c14814>
- Mayer, L. (2022b). Kriege fallen nicht vom Himmel, auch nicht in der Ukraine: eine Analyse des Eskalationsprozesses. In I.-J. Werkner, M. Krüger & L. Mayer (Hrsg.), *Krieg in der Ukraine: Hintergründe - Positionen - Reaktionen* (S. 21–33). heiBOOKS. <https://doi.org/10.11588/heibooks.1060.c14814>

- Mayring, P. & Fenzl, T. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 691–706). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_43
- Meyer, C. O., Sangar, E. & Michaels, E. (2018). How do non-governmental organizations influence media coverage of conflict? The case of the Syrian conflict, 2011–2014. *Media, War & Conflict*, 11(1), 149–171. <https://doi.org/10.1177/1750635217727309>
- Mylovanov, T., Shapoval, N., Onopriienko, A. & Hrybanovskyi, O. (2023, 2. April). How to Identify Foreign Business in Russia and What are the Key Issues of Creating and Keeping a Full List of the Largest Foreign Companies in Russia. *Social Science Research Network*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4407284>
- Nagel, C. (2022, 1. November). *Putin erklärt Teilmobilmachung für beendet*. Tagesschau. Abgerufen am 10. März 2024, von <https://www.tagesschau.de/ausland/europa/russland-teilmobilisierung-101.html>
- Onopriienko, A., Hrybanovskyi, O. & Shapoval, N. (2023a, Mai). How the income of foreign businesses in the Russian Federation has changed in 2022 and why so many companies still do not leave. *Social Science Research Network*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4453963>
- Onopriienko, A., Shapoval, N., Ribakova, E., Hrybanovskyi, O., Rybalko, N., Hilgenstock, B., Pavytska, Y. & Bilousova, O. (2023b, November). Analysis of foreign business exits from Russia. *Social Science Research Network*. <https://ssrn.com/abstract=4648135>
- Pajuste, A. & Toniolo, A. (2022, November). Corporate Response to the War in Ukraine: Stakeholder Governance or Stakeholder Pressure? *European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper No. 839/2022*. *Social Science Research Network*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4183604>
- Parella, K. (2023, 28. November). Corporate Foreign Policy in War. *Boston College Law Review*, 64(8), 1981–2044. <https://bclawreview.bc.edu/articles/3099>
- Pearson, C. M., Roux-Dufort, C. & Clair, J. A. (2007). *International handbook of organizational crisis management*. SAGE Publications.
- Petretto, K. (2022). Wirtschaftsschutz als Teil der Inneren Sicherheit: Bedeutung für Politik und Gesellschaft. In C. Vogt, P. Hennies, C. Endreß & P. Peters (Hrsg.), *Wirtschaftsschutz in der Praxis: Herausforderungen an die Sicherheit im Zeitalter von Digitalisierung und Krise* (S. 73–89). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35123-6_5

- Pew Research Center. (2022, 15. März). *Public Expresses Mixed Views of U.S. Response to Russia's Invasion of Ukraine*. Abgerufen am 1. März 2024, von <https://www.pewresearch.org/politics/2022/03/15/public-expresses-mixed-views-of-u-s-response-to-russias-invasion-of-ukraine/>
- PricewaterhouseCoopers. (o. D.). *How we are structured: What is 'PwC'?* Abgerufen am 10. März 2024, von <https://www.pwc.com/gx/en/about/corporate-governance/network-structure.html>
- Quarantelli, E. L. (2005). A social science research agenda for the disasters of the 21st century. In R. W. Perry & E. L. Quarantelli (Hrsg.), *What is a disaster? New answers to old questions* (S. 325–396). Xlibris.
- Rosenthal, G. (2014). *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung* (4. Aufl.). Beltz Juventa.
- Roux-Dufort, C. (2016). Delving into the Roots of Crises: The Genealogy of Surprise. In A. Schwarz, M. W. Seeger & C. Auer (Hrsg.), *The Handbook of International Crisis Communication Research* (S. 24–33). John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781118516812.ch3>
- Ryan, H. R. (1982). Kategoria and apologia: On their rhetorical criticism as a speech set. *The Quarterly Journal of Speech*, 68(3), 254–261.
<https://doi.org/10.1080/00335638209383611>
- Schleicher, K. (2016). Military, Government, and Media Management in Wartime. In A. Schwarz, M. W. Seeger & C. Auer (Hrsg.), *The Handbook of International Crisis Communication Research* (S. 73–84). John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781118516812.ch8>
- Schlinkert, R. & Heinrich, R. (2023, 2. Februar). *ARD-DeutschlandTREND Februar 2023 – Eine repräsentative Studie im Auftrag der tagesthemen*. ARD. Abgerufen am 1. März 2024, von <https://www.tagesschau.de/inland/deutschlandtrend/deutschlandtrend-pdf-109.pdf>
- Schwarz, A. (2021). Konflikt- und Krisenkommunikation. In P. Szyszka, R. Fröhlich & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen des beruflichen Handelns* (S. 1–21). Springer Fachmedien.
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-658-28149-6_43-1
- Schwarz, A., Seeger, M. W. & Auer, C. (2016). *The Handbook of International Crisis Communication Research* (1. Aufl.). John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781118516812>

- Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Bloomsbury.
- Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. John Wiley & Sons.
- Simlinger, V. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. In C. Wagner-Havlicek & H. Wimmer (Hrsg.), *Werbe- und Kommunikationsforschung II: Methoden – Stärken/Schwächen - Anwendungsbeispiele* (S. 81–106). Nomos Verlagsgesellschaft.
<https://doi.org/10.5771/9783748927327-1>
- Snow, N. & Talyor, P. M. (2006). The revival of the propaganda state. US propaganda at home and abroad since 9/11. *The International Communication Gazette*, 68(5–6), 389–407.
<https://doi.org/10.1177/1748048506068718>
- Sohn, Y. J. & Lariscy, R. W. (2014). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 23–43.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795865>
- Sonnenfeld, J., Babinski, W., Barcelo, R., Bhansali, Y., Bomann, F. M., Boron, M., Burke, K., Coleska, A., Choi, S., D'Alelio, D., Grolld, K., Harmon, H., Hirsty, G., Jensen, D., Kasprowicz, M., Littlefield, C., Milta, M., Moët-Buonaparte, R., Navarre, C., ... Zaslavsky, S. (2024). *Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain*. Yale School of Management. Abgerufen am 10. Februar 2024, von <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>
- Sonnenfeld, J., Mylovanov, T., Shapoval, N., Tian, S., Onoprienko, A., Hirsty, G. & Wyrebkowski, M. (2023, Februar). The Russian Business Retreat - How the Ratings Measured Up One Year Later. *Social Science Research Network*.
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4343547>
- Sonnenfeld, J., Tian, S., Zaslavsky, S., Bhansali, Y. & Vakil, R. (2022a, Mai). It pays for companies to leave Russia. *Social Science Research Network*.
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4112885>
- Sonnenfeld, J., Tian, S., Sokolowski, F., Wyrebkowski, M. & Kasprowicz, M. (2022b, August). Business retreats and sanctions are crippling the Russian economy. *Social Science Research Network*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4167193>
- Spitta, T. & Bick, M. (2008). *Informationswirtschaft: Eine Einführung* (2. Aufl.). Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-540-85116-5>

- Szyszkas, P. (2015). Stakeholder. In R. Fröhlich, P. Szyszkas & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 1153). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8>
- Tosun, O. K. & Eshraghi, A. (2022). Corporate decisions in times of war: Evidence from the Russia-Ukraine conflict. *Finance Research Letters*, 48, 102920. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102920>
- Tagesschau. (2023, 24. Juli). *Aus Twitter wird jetzt X*. Abgerufen am 1. März 2024, von <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/twitter-x-umbenennung-100.html>
- Tiedemann, J. & Malin, L. (2023, Februar). *Jahresrückblick 2022 - Fachkräftesituation angespannter denn je* (KOFA Kompakt 02/2023). Institut der deutschen Wirtschaft. <https://www.iwkoeln.de/studien/jurek-tiedemann-lydia-malin-jahresrueckblick-2022-fachkraeftesituation-angespannter-denn-je.html>
- Trebesch, C., Antezza, A., Bushnell, K., Frank, A., Frank, P., Franz, L., Kharitonov, I., Kumar, B., Rebinskaya, E. & Schramm, S. (2023, Februar). The Ukraine Support Tracker: Which countries help Ukraine and how? *Kieler Arbeitspapiere*, 2218. <https://www.ifw-kiel.de/de/publikationen/the-ukraine-support-tracker-which-countries-help-ukraine-and-how-26300/>
- Turner, B. A. (1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 378–397. <https://doi.org/10.2307/2391850>
- United Nations High Commissioner for Refugees. (2024, March). *Ukraine Refugee Situation*. Abgerufen am 20. März 2024, von <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
- Vereinte Nationen. (2022a). *A/RES/ES-11/1. Resolution der Generalversammlung verabschiedet am 2. März 2022: Aggression gegen die Ukraine*. Abgerufen am 1. März 2024, von <https://www.un.org/depts/german/gv-notsondert/a-es11-1.pdf>
- Vereinte Nationen. (2022b). *Aggression against Ukraine : resolution / adopted by the General Assembly*. United Nations Digital Library. Abgerufen am 1. März 2024, von <https://digitallibrary.un.org/record/3959039>
- Vinnykov, I., Lohvin, S., Hurov, O., Dorofieiev, V., Pushkash, T., Shapoval, N., Onopriienko, A., Gribanovskiy, O., Gerashchenko, O. & Rybalko, N. (2024, 9. Februar). *Stop Doing Business with Russia*. LeaveRussia. Abgerufen am 10. Februar 2024, von <https://leave-russia.org/>

- Voigt, E. & Ehmann, A. (2024, 22. März). *Geschichte eines Konkurrenzkampfes*. Zeit Online. Abgerufen am 23. März 2024, von <https://www.zeit.de/sport/2024-03/adidas-geschichte-zahlen>
- Weiner, B. (1986). *An Attribution Theory of Motivation and Emotion* (1. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4948-1>
- Werkner, I.-J., Krüger, M. & Mayer, L. (2022). Einführung. In I.-J. Werkner, M. Krüger & L. Mayer (Hrsg.), *Krieg in der Ukraine: Hintergründe - Positionen - Reaktionen* (S. 7–10). heiBOOKS. <https://doi.org/10.11588/heibooks.1060.c14813>
- YouGov. (2022). *The Economist/YouGov Poll February 26 - March 1, 2022 - 1500 U.S. Adult Citizens*. Abgerufen am 1. März 2024, von <https://docs.cdn.yougov.com/aa58ig9d3b/econTabReport.pdf>

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang A: Stichprobe in der LeaveRussia-Datenbank	130
Abbildung A1: Deutschland	130
Abbildung A2: Vereinigtes Königreich	132
Abbildung A3: USA	134
Anhang B: Stichprobe nach Ländern.....	138
Tabelle B1: Deutschland (23 Unternehmen).....	138
Tabelle B2: Vereinigtes Königreich (14 Unternehmen)	139
Tabelle B3: USA (63 Unternehmen)	139
Anhang C: Beispieldokumente der Statements	142
Dokument C1: Kurzes Statement (bis 400 Wörter) - Beispiel Liebherr	142
Dokument C2: Langes Statement (401–1.000 Wörter) - Beispiel BAT.....	143
Dokument C3: Ausführliches Statement (1.000+ Wörter) - Beispiel Henkel.....	146
Dokument C4: Kein Statement - Beispiel JPMorgan Chase	154
Anhang D: Muster für die Überschriften der Dokumente	155
Anhang E: Kategoriensystem.....	157
Anhang F: Einteilung der Branchen.....	186
Anhang G: MAXQDA Codesystem	187

Anhang A

Stichprobe in der LeaveRussia-Datenbank

Abbildung A1: Deutschland

 Stay Continue Operations		Metro AG	DE	February 24, 2023 Statement	The company keeps doing business in Russia as usual. The CEO of the Metro supermarket chain confirmed plans to continue business in Russia. The National Agency for Prevention of Corruption included Metro AG in the list of international war sponsors. Metro emphasized that they are maintaining operational activities in the country. The press service added that the priorities for 2023 are the strengthening of strategic business, expansion of the assortment, services and further digitalization. In addition, it is planned to "expand the geography of presence by opening stores under the "Fasol" franchise in new regions for the company."	...
 Stay Continue Operations		Knauf	DE	November 23, 2023 Statement	Still operating across 14 sites in Russia but promised to suspend new investments. Revenue and Net Income increased in 2022 vs 2021. Investing into Russia's construction industry: Germany's Knauf branded international sponsor of war.	...
 Stay Continue Operations		Liebherr	DE	March 03, 2022 Statement	No action taken; still operating in Russia	...
 Stay Continue Operations		Claas Group	DE	April 26, 2023 Statement	Temporarily paused operations in Russia but still operating in Russia; not disclosed publicly (factory in Krasnodar). CLAAS, based in Germany, has not curtailed its work in Russia. CLAAS noted in a recent Wall Street Journal article that its food-production equipment falls within exemptions from international sanctions against Russia. The company wants to make a contribution to the global food supply even in times of war, said company boss Mohr. He calls the stopping of the grain agreement "frustrating" and officially declared that the Ivans will not leave the market and it is strategically important for them.	...
 Stay Continue Operations		DHL	DE	November 07, 2023 Statement	Promised to suspend all shipments to Russia. Stop domestic services within Russia, effective September 1st, 2022. Deliveries from Russia remain. On November 1, logistics operator DHL increased delivery rates, additional services and fees, as well as customs declaration services in Russia by an average of 35%.	...
 Wait Pausing Investments		Bayer	DE	April 22, 2023 Statement	Stopping all non-essential business in Russia and Belarus, while ensuring continued access to health and agriculture products. In this regard, the company decided to continue supplying agricultural products to Russian farmers. Bayer added that it expects Russian authorities to help protect the free flow of agricultural products, expressing the hope that they will not use the food to put pressure on other countries.	...
 Wait Scaling Back		Adidas	DE	August 03, 2023 Statement	Suspends retail and e-commerce operations in Russia. Adidas said it would suspend sales in Russia, cutting 1 percent of expected revenue growth this year. The company has about 500 stores in Russia and the countries of the former USSR. Adidas announced closing its stores in Russia shortly after the invasion in 2022. The customs records indeed show that shipments of Adidas products stopped as well. However, the shipments have resumed in October of 2022 and by value have easily exceeded pre-invasion levels.	...
 Wait Scaling Back		BSH	DE	April 05, 2022 Statement	Production on one site in St. Petersburg is stopped.	...
 Wait Scaling Back		Porsche	DE	April 10, 2023 Statement	Promised to end shipments of new cars; dealerships running and warranty obligations honored. The Volkswagen Group report also mentions the agreement reached in December 2022 on the sale of Porsche showrooms in Russia to an investor unrelated to the German corporation. Let us remind you that the Porsche brand is part of the Volkswagen concern. We are talking about LLC "Porsche Russland" and LLC "Porsche Center Moscow". According to the data, the transaction assumes the possibility of repurchase of assets, but not earlier than in five years, and the deadline for repurchase is ten years. At the moment, the deal is being evaluated by the Russian government. Porsche Board Member Allegedly Seeks Deal With Putin To Rebuild Russia's Auto Industry. In the letter obtained by Der Spiegel, Siegfried Wolf proposed to Putin that the new Volga cars be based on Skoda models.	...
 Leave Suspension		BMW Group	DE	August 14, 2023 Statement	According to press reports, the company is discontinuing the local production in Russia and export to the Russian market. But Rolls-Royce also has new cars for sale in Russia and claim they don't know how. The German automobile concerns Mercedes-Benz and BMW disconnected Russian dealers from the software, which was used for car maintenance.	...
 Leave Suspension		SAP	DE	September 05, 2023 Statement	The company stopped all sales in Russia and then Belarus. The company actively shutting down cloud operations in Russia. SAP delays Russia exit as deal talks fail and workers at risk. The German company SAP, one of the world's largest developers of ERP systems, was left with several hundred million euros in operating profit due to its departure from Russia and Belarus. All losses are reflected in its report for 2022. However, it later became known that support is still available to customers with current contracts. SAP created a closed portal for Russian customers to download software updates from there. The former head of the Russian office of SAP headed the company, which provides technical support for Russian customers. The German supplier of industrial software SAP stops supporting its solutions in Russia. The developer's clients have already started to transfer the technical support of their systems to local IT companies. However, there is still no full-fledged analogue of SAP in Russia.	...
 Leave Withdrawal		Uniper SE	DE	April 25, 2023 Statement	Continue its divestment in Unipro. No new long-term natural gas supply contracts with Russia. Full impairment loss on the Nord Stream 2. Statement condemning Russian invasion of Ukraine. (Operates 5 power plants in Russia under Unipro). Uniper takes €4bn hit after losing control of Russian subsidiary. The German energy concern Uniper does not count on the resumption of Russian gas supplies and is waiting for a court decision on a lawsuit against Gazprom Export for gas supplies no earlier than 2024.	...
 Leave Withdrawal		BASF	DE	February 16, 2023 Statement	BASF decided to wind down the company's remaining business activities in Russia and Belarus by the beginning of July 2022. Exempt from this decision is business to support food production. Partial exit (had 4 companies). 07.2023: The record about the founder of CONSTRUCTION RESEARCH AND TECHNOLOGY GMBH has been deleted. The record about the founder MASTER BUILDERS SOLUTIONS DEUHLAND GMBH has been removed. MBSS HONG KONG LIMITED becomes the new founder of the organization. MBSS HONG KONG ESTABLISHMENT LIMITED becomes the new founder of the organization.	...
 Leave Withdrawal		Rewe	DE	Statement	Remove products from Russia from shelves	...

✓ Exited Exit Completed	 Volkswagen Group	DE	August 07, 2023 Statement	Volkswagen AG has decided to stop the production of vehicles in Russia until further notice. Vehicle exports to Russia will also be stopped with immediate effect. Also, the Volkswagen company will announce the liquidation of the production site in Nizhny Novgorod and seeks buyer for its Russian plant in Kaluga. As of February 1, 2023, the group officially announced only its intention to sell the Russian business of the manufacturer of luxury cars Porsche. By the end of 2022, VW's cargo division - a subsidiary of Traton Group - transferred the assets of local "subsidiaries" of truck manufacturers Scania and Man to Russian brand dealers. The fate of the group's subsidiary bank in Russia also remains unknown. In March 2022, Volkswagen Bank, whose assets at the end of 2021 amounted to about 40 billion rubles, stopped issuing loans. Official websites in Russia (https://vwgroup.ru/ and https://www.volkswagen.ru/) are active for Russian IP addresses and it says that "Volkswagen brand website is currently unavailable from outside Russian Federation," if to use VPN. Volkswagen has completed the sale of its Kaluga production plant in Russia and its local subsidiaries, the German carmaker said, ending months of wrangling with Russian authorities over the deal. After sale and changes in the official register incorporated in May 2023 (VOLKSWAGEN ACTINGESELSCHAFT, ŠKODA AUTO A.S. and VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. were deleted as owners) "ART-FINANCE" LLC became the new owner and key company was renamed from "VOLKSWAGEN GROUP RUS" LLC to "AGR" LLC, which also took over official Instagram account in Russia and it provides service of Volkswagen cars in Russia. New owner of Volkswagen's former plant in Russia to resume car production in H1 2024.	...
✓ Exited Exit Completed	 Wintershall Dea AG	DE	December 20, 2023 Statement	Wintershall Dea will exit Russia: Wintershall Dea to deconsolidate Russian segment from financial reporting and to record one-off non-cash charge of €5.3 billion in the fourth quarter relating to the deconsolidation as well as other Russia-related impairments. Significant financial flexibility maintained. Wintershall Dea Joint Ventures in Russia economically expropriated. Wintershall Dea intends to fully exit Russia in an orderly manner complying with all applicable legal obligations. German Wintershall Dea completely wrote off its share in the Nord Stream operator due to the impossibility of estimating the terms and costs of restoring the damaged gas pipeline against the background of geopolitics, the company's report says. Wintershall Dea will cut some 500 jobs, or roughly a quarter of its staff, in a separation of its Russian activities. Vladimir Putin signed decrees according to which the shares of two foreign companies, namely the German Wintershall DEA and the Austrian OMV in joint ventures (JV) with Gazprom, will be forcibly sold to Russian owners. The British oil company Harbor Energy announced that it is purchasing from the German chemical concern BASF and LetterOne Mikhail Fridman all their shares in the oil and gas company Wintershall Dea. The deal will cost Harbor Energy \$11.2 billion. As part of the deal, Harbor will acquire all of Wintershall's production assets, with the exception of Russian ones.	...
✓ Exited Exit Completed	 Henkel	DE	April 20, 2023 Statement	In process of exiting business activities in Russia. Henkel put up assets in Russia and Belarus for sale and aims to complete sale of Russia business soon. Henkel agreed to sell business in Russia to local investors for 54 billion rubles. The consortium that acquires the Henkel business activities in Russia includes Augment Investments, Kismet Capital Group and Elbrus Services. All acquirers have established and long-standing business relationships in Western countries and are not subject to EU or US sanctions. The agreed purchase price amounts to 54 billion rubles, which corresponds to around 600 million euros. The relevant Russian authorities have already approved the transaction. 04.2023: Founder entry HENKEL AG & CO removed. KGAALID HOLDING LIMITED and LEAD HOLDING LIMITED become the new founders of the local organizations. The division of the owner of the Persil brand in Russia will begin to operate as an independent company under a new name.	...
✓ Exited Exit Completed	 Daimler	DE	February 06, 2023 Statement	04.2023: JSC "AVTODOM" becomes the new founder of the organization. The record about the founder of MERCEDES-BENZ MOBILITY AG has been removed. The record about the founder of MERCEDES-BENZ MOBILITY BETAYLUNGSGEZELSHAFT MBH has been deleted. The record about the founder of MERCEDES-Benz AG has been removed. 19.04.2023: Legal address changed. 05.2023: JSC "AVTODOM" becomes the new founder of the organization. 24.05.2023: The full name was changed from JSC "MERCEDES-BENZ RUS" to JSC "MB RUS".	...
✓ Exited Exit Completed	 HAVI	DE	November 16, 2022 Statement	Russian offices were listed on HAVI's website, but on Russian job search sites, in job descriptions, the company's name is already marked as "RULOG LLC (ex. HAVI)". 05.2023: JSC "LOGISTYKA I TOCHKA" becomes the new founder of the organization. Deleted record about the founder of LLC "HAVI GLOBAL LOGISTICS GMBH".	...
✓ Exited Exit Completed	 Bosch	DE	June 14, 2023 Statement	Bosch suspends Russia business. Germany's economy ministry has launched an investigation into whether Bosch violated an export ban on goods that can be used for both civilian and military purposes. Bosch is looking for buyers for its Russian assets. Germany's Bosch sells some Russian assets to holding company S8 Capital. Bosch sold the Russian business in Engels. We are talking about three plants for the production of spark plugs, power tools and heating boilers. The assets of the German group were acquired by the S8 Capital holding of Armen Sargsyan. Bosch sold the Russian business (all 6 local companies).	...
✓ Exited Exit Completed	 OBI	DE	June 27, 2023 Statement	Exit Russian market completely. LLC was sold to a local legal entity. The first hypermarket of the German DIY chain OBI will open in Myakino near Moscow on the site of the burnt-out Sindika market.	...
✓ Exited Exit Completed	 Siemens	DE	May 12, 2022 Statement	Exit Russian market. Siemens has already sold 4 large factories (SIEMENS ENERGETIKA TRANSFORMATORY LLC, Siemens Gas Turbine Technologies LLC, Siemens Transformers LLC, and Siemens Finance LLC). The Group's assets still remained in the Russian Federation in 2022 (in total, they had more than a dozen legal entities), but a clear trend towards exit is visible. In April 2023 finalized sales of assets. Siemens and Volkswagen seek compensation from German government over withdrawal from Russian market.	...
✓ Exited Exit Completed	 Mercedes-Benz Group	DE	April 19, 2023 Statement	Mercedes-Benz will suspend the export of passenger cars and vans to Russia as well as the local manufacturing in Russia until further notice, but is selling its production in Russia. Mercedes on 26/10/2022 announced its intention to leave the Russian market. Stopped manufacturing and exporting and will sell shares in subsidiaries. Putin Gives Mercedes Approval to Sell Russian Financial-Services Business. Final sale of financial-services and industrial assets is expected by the end of February 2023. The deal is closed in April 2023. Mercedes-Benz and BMW disconnected Russian dealers from the software.	...

Anmerkung. Übernommen aus *Stop Doing Business with Russia*, von I. Vinnykov, S. Lohvin, O. Hurov, V. Dorofiev, T. Pushkash, N. Shapoval, A. Onoprienko, O. Gribanovskiy, O. Gerashchenko & N. Rybalko, 2024, LeaveRussia (<https://leave-russia.org/>).

Abbildung A2: Vereinigtes Königreich

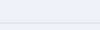
 Stay Continue Operations		Unilever	 UK	October 26, 2023 Statement	The company promised to suspend all imports and exports of its products into and out of Russia, and to stop all media and advertising spendings. Unilever also promised not to invest any further capital into the country nor to get profit from its presence in Russia. Unilever "will continue to supply essential food and hygiene products made in Russia to people in the country". Unilever flags risk it may have to halt Russia operations. As we see in 2023 - the company didn't met it promises, as its local entity in Russia (Unilever Rus LLC or ООО "Юнилевер Русс", tax id 7705183476) generated almost the same volume of local revenue in 2022 (RUB 84.9bn) vs RUB 86bn in 2021 or just 2% less. At the same time, its net profit increased from RUB 4.9bn to RUB 9.2bn or +91%! Also, due to this significant volume of profit, it was able to increase the local capital to RUB 34.5bn in 2022 from RUB 25.3bn in 2021 or +37%. It means that in fact the company reinvested the profit which is equal to investment of the new capital in the country. Moreover, the company will be obliged to pay profit tax (in addition to VAT, taxes from salary and other taxes) and indirectly support Russia's war machine in such a way. Unilever Rus LLC also paid the equivalent of \$331mn of taxes in 2021 (and minimum the same amount in 2022 based on their financials). That's why we decided to change the company's status from "Scaling Back" one to "Continue Operations". The NACP added Unilever to the list of "International Sponsors of War".	...
 Stay Continue Operations		AstraZeneca	 UK	October 12, 2023 Statement	The company promised to stop new investments in Russia. It is continuing to work in Russia, and are taking all required measures to ensure an uninterrupted supply of medicines. Despite the statements of international pharmaceutical companies about the suspension of new tests in Russia after the start of military operations in Ukraine, the British-Swedish AstraZeneca will conduct a study of a new drug for the prevention of COVID-19 in the Russian Federation, which is necessary before its registration.	...
 Wait Pausing Investments		Reckitt Benckiser Group	 UK	March 12, 2023 Statement	Begins a process aimed at transferring ownership of its Russia business. Strepsils maker Reckitt Benckiser said in April 2022 that it would transfer ownership of its Russian business to a third party or local employees, but so far has failed to do so. Trading data shows that Reckitt Benckiser Exports into Russia. Freeze capital investments, advertising, sponsorships and promotions in Russia. Began process of aimed at transferring Russian business.	...
 Leave Suspension		OSTC Group	 UK	June 19, 2022 Statement	OSTC no longer operates in Russia. OSTC ceased its business operations in Russia in March 2022 in response to the invasion into Ukraine and has been working with its professional advisors since then to fully close down the legal entity.	...
 Leave Suspension		Chanel	 UK	June 05, 2023 Statement	The company pauses its business in Russia. Import to Russia is suspended and all shops are closed. Shipments dropped sharply after the invasion, and very few remaining shipments are all indirect. The bulk of indirect shipments after the invasion is traded by Switzerland.	...
 Leave Withdrawal		Jaguar Land Rover	 UK	April 11, 2022 Statement	Jaguar Land Rover is laying off the majority of the employees of the Russian office. As one of Kommersant's interlocutors says, JLR is actually leaving the RF. It is not clear if JLR will continue to support the maintenance of its vehicles.	...
 Leave Withdrawal		HSBC	 UK	October 30, 2023 Statement	Continues to work. Breaks ties with sanctioned banks. HSBC agrees deal to sell Russian unit to Expobank. The South China Morning Post reported on Monday, October 17, 2022 that Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) had sent a letter to most of its Russian clients in the city over the suspension of retail investment services because of sanctions enacted by the European Union. However, the suspension would not affect clients' personal savings accounts or other personal banking needs, the report noted. The British financial conglomerate HSBC expects the deal for the sale of its Russian business to be closed in the first half of 2024. HSBC greenlit by US to sell Russian business amid sanctions.	...
 Exited Exit Completed		British American Tobacco	 UK	September 07, 2023 Statement	Exit Russian operations. BAT said it was in advanced discussions with a "joint management distributor consortium" on the sale of its businesses in Russia and Belarus, but did not reveal the identity of the party or divulge further details on the talks. British American Tobacco p.Lc. said it has now formally entered into an agreement to sell its Russian and Belarusian businesses. The buyer is a consortium led by members of BAT Russia's management team. Post completion, the businesses will be known as the ITMS Group. British American Tobacco p.Lc. said it has now formally entered into an agreement to sell its Russian and Belarusian businesses. The buyer is a consortium led by members of BAT Russia's management team. Post completion, the businesses will be known as the ITMS Group. "Further to our announcement on 7 September 2023, we have now completed the sale of our Russian and Belarusian businesses. The sale has been carried out in compliance with local and international laws and follows the receipt of all necessary approvals."	...
 Exited Exit Completed		Mondi	 UK	September 18, 2023 Statement	Agreed to sell its largest plant in Russia to an investor Viktor Kharitonin for \$1.6 billion. Mondi also has three much smaller plants in Russia that are not part of the deal. After the withdrawal of Tetra Pak from Russia, Mondi took a leading position in this market, although it initiated the sale of one factory in Syktyvkar. The other three factories owned by Mondi in Russia - Mondi Aramil LLC, Mondi Pereslavl LLC, Mondi Lebedyan LLC - continue to work and recruit new employees. Significantly increased revenue in Russia from \$1.66bn in 2021 to \$1.345bn in 2022. Was included in the list of international war sponsors by NACP (in November 2023 it was excluded from the list of sponsors of the war after exit from the Russian Federation). Must saMondi Plc said it terminated a 95 billion rouble (\$1.17 billion) deal to sell its largest plant in Russia to an investment vehicle owned by Russian billionaire Viktor Kharitonin due to a "lack of progress" in getting approvals. Mondi has completed the sale of its three its three Russian packaging converting operations to the GoteK Group, receiving net proceeds of €30.4m. The paper packaging giant is still looking to divest its most significant facility in Russia - Mondi Syktyvkar, with the board stating it is continuing to assess all alternative divestment options. Mondi Group announced the sale of its last asset in Russia.	...
 Exited Exit Completed		Imperial Brands	 UK	April 20, 2022 Statement	27.04.2022: Ivanov Konstantin Igorevich becomes the new founder of the organization, Kobzev Alexander Mikhailovich becomes the new founder of the organization, Alexander Igorevich Naumov becomes the new founder of the organization, Bronetsky Sergey Alexandrovich becomes the new founder of the organization. The record about the founder "REEMTMSA CIGARETTENFABRIKEN GESELLSCHAFT MIT BESCHRANKTER HAFTUNG" / "REEMTMSA CIGARETTENFABRIKEN GESELLSCHAFT MIT BESCHRANKTER HAFTUNG" and "IMPERIAL TOBACCO HOLDINGS (NETHERLANDS) BV" / "IMPERIAL TOBACCO HOLDINGS (NETHERLANDS) BV" was deleted	...
 Exited Exit Completed		Shell	 UK	May 25, 2023 Statement	Totally withdraw from the Russian market for oil, oil products, natural gas and liquefied natural gas in a phased manner. 08.06.2022: Full name changed from SHELL NEFT LLC to TEBOIL RUS LLC. 17.06.2022: Sergey Arturovich Stordubsey is no longer the organization's CEO, Vitaly Gennadievich Maslov becomes the organization's new CEO. SHELL OVERSEAS INVESTMENTS B.V. and PRIVATE COMPANY B.V. DORDTSE PETROLEUM MATSAPPEY have been deleted as founders from the register. However, Shell still considers itself to be holding a 27.5% interest in Sakhalin Energy Investment Company (SEIC), operator of the Sakhalin 2 oil and gas development project in the Russian far east. Shell still trading Russian gas despite pledge to stop. Putin sweetsens deal for Shell's confiscated stake in Russian LNG project.	...

✓ Exited Exit Completed	 Inchcape	UK	May 28, 2022 Statement	Exit from Russia agreed/ After our decision to exit the market, we agreed to sell the Russian business to a local government led by the current CEO and CFO. ...
✓ Exited Exit Completed	 PwC	UK	November 08, 2022 Statement	Left Russia completely. On 30 June the legal agreement for the departure of the firm in Russia from the PwC Network was signed. "We can confirm that today (4 July 2022) all aspects of the departure of the former PwC firm in Russia have been completed and PwC no longer has a firm in Russia". 12.07.2022: "TUST TECHNOLOGY AUDITORS AND CONSULTING GROUP" JOINT STOCK COMPANY becomes the new founder of the organization. 04.06.2022: A record of the founder of limited liability company "PricewaterhouseCoopers" Auditing Service "Limited Liability Company "Technologies - Auditing Services" is deleted by the new founder of the organization, 03.06.2022: Full name changed from JOINT STOCK COMPANY "PricewaterhouseCoopers Audit" to JOINT STOCK COMPANY "TEHNOLOGII DOVERIA - AUDIT", 17.05.2022: the full name was changed with the limited liability company "PricewaterhouseCoopers Consultation " LIMITED LIABILITY COMPANY "TECHNOLOGIES OF TRUST - CONSULTATION" ...
✓ Exited Exit Completed	 Deloitte	UK	May 23, 2022 Statement	Stoped business in Russia and Belarus. 26.05.2022: Alexander Viktorovich Ilyin is no longer the organization's CEO, Pavel Anatolyevich Balashov becomes the organization's new CEO. 23.05.2022: The entry about the founder of Deloitte AUDIT LLC has been deleted. LLC "DRT AUDIT" becomes the new founder of the organization ...

Anmerkung. Übernommen aus *Stop Doing Business with Russia*, von I. Vinnykov, S. Lohvin, O. Hurov, V. Dorofieiev, T. Pushkash, N. Shapoval, A. Onopriienko, O. Gribanovskiy, O. Gerashchenko & N. Rybalko, 2024, LeaveRussia (<https://leave-russia.org/>).

Abbildung A3: USA

Stay Continue Operations		Philip Morris	US	August 24, 2023 Statement	Discontinued a number of its cigarette products and reduced manufacturing activity. Suspended marketing activities in the country. The company was working on options to exit the Russian market in an orderly manner. Philip Morris planned to leave Russia by the end of 2022 but later admits it may never sell its Russian business. NACP included Philip Morris International in the list of international sponsors of the war.	...
Stay Continue Operations		PepsiCo	US	September 01, 2023 Statement	The company announced the suspension of the sale of Pepsi-Cola, 7Up and Mirinda (replacing them with Everess and Frustyle). The company continued to produce other products in Russia. It also suspends capital investments and all advertising and promotional activities in Russia. In September 2022 PepsiCo Inc has stopped making Pepsi, 7UP and Mountain Dew in Russia nearly six months after the U.S. company said it would suspend sales and production after Moscow sent tens of thousands of troops into Ukraine. For 11 months, from the beginning of the war, the company has not taken any visible steps to exit and continues to sell chips and dairy products in Russia. Still operating in Russia with increasing revenue volumes in 2022 vs 2021 (+\$223mn or +5%). Profit volumes also significantly increased in 2022 vs 2021. The National Agency on Corruption Prevention (NACP) has included two leading food corporations, PepsiCo and Mars, on the list of international sponsors of the war. SAS is taking swift action and have already announced a boycott of Pepsi products due to their continued business in Russia and financially fueling Russia's war.	...
Stay Continue Operations		Mars	US	July 07, 2023 Statement	The company promised to scale back the business and will refocus in feeding the Russian people and pets. "Any profits from the Russian business will be used for humanitarian causes. The company will not import or export the products. Factories and sales still operating in Russia". Still operating in Russia with increasing revenue volumes in 2022 vs 2021 (+\$432mn or +20%). Mars last year announced the suspension of operations in Russia. However, some factories of the company continue to produce chocolate and other products. The Prosecutor's Office of the Moscow Region is investigating the Mars company due to possible financing of the Ukrainian Armed Forces. The National Agency on Corruption Prevention (NACP) has included two leading food corporations, PepsiCo and Mars, on the list of international sponsors of the war.	...
Stay Continue Operations		Procter & Gamble	US	February 12, 2023 Statement	The company discontinued all new capital investments in Russia and is suspending all media, advertising, and promotional activity. Product portfolio has been reduced to focus on basic health, hygiene and personal care items. Procter & Gamble Corporation was included in list of international war sponsors by the National Agency for Prevention of Corruption (NACP) due to continuing presence in Russia.	...
Stay Continue Operations		Mondelez	US	July 07, 2023 Statement	Initially, the company promised to scale back all non-essential activities in Russia, discontinue all new capital investments and suspends advertising media spending. But later they announced: "We continue to evaluate the situation in Ukraine and Russia and our ability to control our operating activities and businesses on an ongoing basis, and we continue to consolidate both our Ukrainian and Russian subsidiaries. During the first quarter of 2022, Ukraine generated 0.3% and Russia generated 2.4% of consolidated net revenue and during the first quarter of 2023, Ukraine generated 0.4% and Russia generated 2.8% of consolidated net revenue". Significantly increased revenue in Russia from \$1.016bn in 2021 to \$1.463bn in 2022. Was included in the list of international war sponsors by NACP.	...
Stay Continue Operations		J.P.Morgan	US	November 20, 2023 Statement	According to messages in the press, the company is winding down its business in Russia but cautiously returned to the market for Russian government and corporate bonds and buy Russian debt. Due to the unilateral decisions of American financial institutions, servicing of Gazprombank correspondent accounts in US dollars at JPMorgan Chase Bank and Bank of New York Mellon will be terminated. In this regard, we ask clients not to use Gazprombank for cross-border transfers in US dollars starting from January 27 inclusive. The Russian subsidiary bank of the American JP Morgan Chase, which announced the winding down of its operations in the country back in March 2022, became the largest foreign investment bank in Russia in terms of assets at the end of January-September 2023. The bank's assets overall grew more than fourfold over the past two years.	...
Stay Continue Operations		Intel	US	June 17, 2023 Statement	The company suspended all shipments to customers in both Russia and Belarus. There are no statements about suspension of the local offices. Supply channels to Russia have remained open despite Western export restrictions and manufacturer bans. The Russians continue to create combat drones using technologies from Intel, Raspberry, and other Western companies. According to the Yermak-McFaul group, the Kh-101 air-launched cruise missiles contain at least 53 types of ECUs (microcircuits, chips, etc.) produced by foreign companies. In particular, components from companies such as STMicroelectronics (Switzerland), Vicor (USA), XILINX (USA), Intel Corporation (USA), Texas Instruments (USA), ZILOG (USA), Maxim Integrated (USA) and Cypress Semiconductor (USA).	...
Stay Continue Operations		Adobe	US	May 30, 2023 Statement	Adobe halts all new sales of Adobe products and services in Russia and Belarus. A number of Russian software suppliers continue to sell licenses for the extension of corporate Adobe subscriptions. Softline explained to Kommersant that this is happening by agreement with the vendor. Later, the American developer of software for working with graphics and video Adobe automatically extended licenses for users in the Russian Federation for free due to the difficulties of paying with Russian bank cards.	...
Stay Continue Operations		AT&T	US	March 01, 2022 Statement	Provides services for humanitarian aid. There are statements about the termination of business in Russia.	...
Stay Continue Operations		Verizon	US	March 31, 2022 Statement	Provides services for humanitarian needs. There are no statements about leaving the Russian market.	...
Stay Continue Operations		Wells Fargo	US	June 07, 2023 Statement	Donates \$1 million on humanitarian needs. Buys adds on websites of sanctioned Sberbank. Exposure is not declared. No statement after the invasion about bank's operations.	...
Wait Pausing Investments		Johnson & Johnson	US	May 30, 2023 Statement	The company suspended all advertising, enrollment in clinical trials, and any additional investment in Russia. It was decided to suspend supply of the personal care products in Russia. The company will continue to supply the medicines and medical devices in the region. Suppliers of Johnson & Johnson goods began to send notices to opticians about the suspension of imports.	...
Wait Pausing Investments		Schlumberger (SLB)	US	July 14, 2023 Statement	Initially promised to suspend investment and technology deployment to its Russia operations. But the company increased its market share in Russia and is expanding. The National Agency for the Prevention of Corruption (NACP) has included the leading global oil company SLB (formerly Schlumberger), headquartered in the USA, on the list of international sponsors of the war. On July 14, 2023 SLB announced that it is halting shipments of products and technology into Russia from all SLB facilities worldwide in response to the continued expansion of international sanctions.	...

 Wait Pausing Investments		Abbott Laboratories		April 29, 2022 Statement	The company suspends non-essential business activity in the country, including all new investments, business development and advertising. So far, the only product (treatment of diabetes) left on the Russian market is the American Abbott.	...
 Wait Pausing Investments		Pfizer		March 14, 2022 Statement	Pfizer will donate all profits of the Russian subsidiary to causes that provide direct humanitarian support to the people of Ukraine. There will be no new clinical trials in Russia. Stopped new investments in Russia.	...
 Wait Pausing Investments		Kimberly-Clark		March 09, 2022 Statement	Appears to still operate in Russia	...
 Wait Pausing Investments		AbbVie		March 19, 2022 Statement	AbbVie has temporarily suspended operations for the aesthetics products in Russia and paused the start of new clinical studies. Other operations are continued.	...
 Wait Pausing Investments		AmerisourceBergen		March 09, 2022 Statement	The company will cease any new business initiatives in Russia while completing support of existing clinical trials and continuing distribution of pharmaceutical products.	...
 Wait Scaling Back		Apple		January 22, 2024 Statement	The company promised to stop all exports into its sales channels in the country. Apple Pay and other services have been limited. Apple pulls top Russian social media app, VKontakte, from App Store but in few days Apple has restored the Russian social network "VKontakte" in the App Store. Due to a decrease in demand for premium smartphones from Apple and "uncontrolled supplies" of parallel imports, an oversupply of smartphones has developed on the market, primarily the iPhone 14 and 13. At the end of spring 2023, some iPhone models even fell in price by 6-10%. The American company Apple has published new rules for Russian app developers, allowing their users to use external payment methods for making purchases without Apple's involvement. Federal Antimonopoly Service (FAS) of Russia: "Apple paid a fine of 1.1 billion rubles (~\$13mn) to the Russian budget. In July 2022, the service found the company to have violated antitrust laws. Apple prohibited iOS app developers from informing in-app customers about the ability to pay for purchases outside the App Store, as well as from using alternative payment methods."	...
 Wait Scaling Back		Amazon		June 22, 2023 Statement	The company suspended shipment of retail products to customers based in Russia and Belarus, and will no longer be accepting new Russia and Belarus-based AWS sign-ups and Amazon third-party sellers. It is also suspending access to Prime Video for customers based in Russia. Russia's state communications regulator Roskomnadzor has added Amazon Web Services and 11 other foreign technology companies to a widened list of firms it wants to open local offices or face penalties and possible bans. A magistrate in Moscow imposed a fine of more than 200 million rubles on the American company Amazon, for an administrative offense. It is due to the company's lack of representative office in the Russian Federation.	...
 Wait Scaling Back		AMD		July 21, 2023 Statement	AMD is suspending its sales and distribution of its products into Russia and Belarus according to comments provided by official representatives to press. There are no official statements of the company. In one case, a Russian 9M727 cruise missile, one of the country's most advanced weapons that can manoeuvre at low altitude to evade radar and can strike targets hundreds of miles away, contained 31 foreign components. The parts were made by companies that included U.S.-based Texas Instruments Inc and Advanced Micro Devices Inc, as well as Cypress Semiconductor, which is now owned by Infineon AG, a German company, the RUSI investigation found.	...
 Wait Scaling Back		Bank of America		April 19, 2023 Statement	Bank of America began to close the accounts of Russian consulates. This was reported by RBC-Ukraine with reference to the statement of Russian Ambassador to Washington Anatoly Antonov. In Aug-2022 cautiously returned to the market for Russian government and corporate bonds. "Merrill Lynch Securities" (part of the Bank of America group) is put up for sale.	...
 Wait Scaling Back		Citigroup		August 18, 2023 Statement	The company decided to stop soliciting any new business or clients. The company continue to reduce the remaining operations in Russia and expand the scope of the exit process but cautiously returned to the market for Russian government and corporate bonds and buy Russian debt. Citigroup on Friday, October 14 announced plans to shut down its institutional banking operations in Russia as Vladimir Putin's assault on Ukraine stretches into its seventh month. Finding a buyer for Russian business proved near impossible. After exhausting all options, in August 2022 Citi started winding down both consumer and local commercial banking businesses in Russia, selling select consumer banking portfolios where possible and making sure their colleagues, clients and partners were supported during the wind down process. Continue to work with multinational clients to end nearly all institutional banking services by the end of Q1 2023. At that point, only operations in Russia will be those necessary to fulfill the remaining legal and regulatory obligations. Also, it was analyzed that Citibank cannot be sold due to problems with the IT system. Citibank will suspend the purchase of dollars and euros at the box office. Citibank is winding down its ATM network in Russia.	...
 Wait Scaling Back		Twitter (X)		April 07, 2023 Statement	The company stopped monetization for Russian accounts and marks tweets of Russian state-affiliated media. Suspended certain operations in Russia. Twitter has removed restrictions on Kremlin-linked accounts in the wake of its acquisition by tech billionaire Elon Musk, a review of the website has found. Google, Meta, TikTok's debts removed from Russian state bailiffs' database but X (Twitter) remains.	...
 Leave Suspension		General Electric (GE)		August 30, 2023 Statement	General Electric Co said it is suspending operations in Russia, with the exception of providing essential medical equipment and supporting existing power services in the region. "We have suspended operations in Russia, with the exception of supporting existing power services to the people in the region," a GE spokesperson told MarketWatch in January 2023, reiterating the company's message from last year. The American General Electric (GE) will not be able to continue servicing gas turbines for the heat of power plants with a total capacity of 5 GW in Russia due to sanctions.	...
 Leave Suspension		Microsoft		April 06, 2023 Statement	The company suspended all new sales of Microsoft products and services in Russia (but continue existing access) and it is stopping many aspects of the business in Russia in compliance with governmental sanctions decisions. Microsoft restricted Windows 11 update for Russians but later Microsoft returned the ability to download and install Windows 10, 11, Windows 8.1 and Windows 7 for Russians, however customers in the country are still unable to download and install the company's latest operating system. The US Treasury has reached an agreement with Microsoft to settle the dispute over the IT giant's violation of sanctions against Cuba, Iran, Syria and Russia: the company will pay almost \$3 million and \$1.3 thousand each. clauses are violated, according to the statement of the US Ministry of Finance. Microsoft has stopped warranty service for Xbox consoles in Russia. Russian companies will soon not be able to use official Microsoft products. Since October 1, 2023 the corporation no longer extends licenses for its software.	...
 Leave Suspension		Visa		March 03, 2022 Statement	Transactions initiated with Visa cards issued in Russia will no longer work outside the country and any Visa cards issued by financial institutions outside of Russia will no longer work within the Russian Federation.	...
 Leave Suspension		Danaher		June 15, 2023	suspended shipments to Russia except for humanitarian medical products	...
 Leave Suspension		Mastercard		March 05, 2022 Statement	Cards issued by Russian banks will no longer be supported by the Mastercard network regardless of where they're used - inside or outside of Russia. And, any Mastercard issued outside of the country will not work at Russian merchants or ATMs. All domestic transactions in Russia are processed by the central bank and Mastercard cannot block them. Also, the company has lost \$30 million in 2022 due to the suspension of activities in Russia, as reported in its financial statements for 2022.	...

← Leave Suspension		FedEx	US	March 04, 2022 Statement	The company suspends all FedEx services in Russia and Belarus.	...
← Leave Suspension		UPS	US	March 05, 2022 Statement	There are no press-releases, but the company released a service alert that shipment to Russia and Belarus were temporarily suspended. The court fined Airbnb, UPS and Spotify for refusing to localize the data of Russians.	...
← Leave Suspension		Juniper Networks	US	March 14, 2022 Statement	Suspending sales, product shipment, and support services to Russia and Belarus.	...
← Leave Suspension		VmWare	US	March 02, 2022 Statement	The company suspends of all sales, support, and professional services in Russia and Belarus.	...
← Leave Suspension		eBay	US	March 12, 2022 Statement	According to reports in the press, the company temporarily stops delivery to Russia due to problems with payment and logistics.	...
← Leave Suspension		American Express	US	March 06, 2022 Statement	Stops business operations. Cards issued in Russia and Belarus are not serviced abroad. Cards issued abroad are not serviced in Russia and Belarus. Cards continue to work inside the countries.	...
← Leave Suspension		Meta	US	June 22, 2023 Statement	The company is demoting posts containing links to Russian state-controlled media on Facebook. Stories that contain a link sticker pointing to a Russian state-controlled media website on Instagram will be placed lower in the Stories tray. Suspend Russian advertising. Google, Meta, TikTok's debts removed from Russian state bailiffs' database.	...
← Leave Suspension		PayPal	US	March 05, 2022 Statement	PayPal services in Russia were suspended.	...
← Leave Suspension		Qualcomm	US	March 15, 2022 Statement	The company stopped selling products to Russian companies to comply with US sanctions.	...
← Leave Withdrawal		Cargill	US	September 13, 2023 Statement	Continuing to operate food and feed facilities in Russia. Scaling back Russian business. Suspended new investments, unspecified scaling down of non-essential operations. The Russian "subsidiary" of the American corporation Cargill will stop exporting grain from Russia in the next agricultural year. In the letter, the company informs that in the next agricultural season 2023/24 (starting on July 1, 2023 and lasting until June 30, 2024) LLC "Cargill" does not plan to export grain from Russia "in accordance with the earlier discussion of grain export issues and recommendations of the Ministry of Agriculture". At the same time, the company promised that shipments planned for the current 2022/23 season will be carried out "in full in accordance with the existing quota.	...
← Leave Withdrawal		Coca-Cola	US	July 18, 2023 Statement	The Coca-Cola Company is suspending its business in Russia but starts making in Russia "Dobry Cola" and a bunch of juices with brands like Rich and Moya Semya. The Coca-Cola Company's statement meant that direct official sales of Coca-Cola, Fanta, Sprite and other brands in Russia are no longer possible, even though the American company itself has never engaged in them. Ten Russian Coca-Cola plants were owned, bottled and sold by a separate independent company – Coca-Cola Hellenic Bottling Company (HBC), registered in Switzerland. The American Coca-Cola Company owns 21.3% of its shares.	...
← Leave Withdrawal		Caterpillar	US	November 27, 2023 Statement	Operations in Russia have become increasingly challenging, including supply chain disruptions and sanctions, and we are suspending operations in our Russian manufacturing facilities. The President of Russia, Vladimir Putin, signed an order for LLC "PSK – New Solutions" to purchase the Russian assets of the American company Caterpillar.	...
← Leave Withdrawal		HP Inc.	US	March 01, 2022 Statement	Shut down business in Russia. The Russian subsidiary of the American HP Inc. – LLC "HP Inc." – has initiated the liquidation process, according to data from Fedresurs.	...
← Leave Withdrawal		Dell	US	August 29, 2022 Statement	Halted sales to Russia, suspended all shipments to Russia. DELL Exits Russia, Shares Decline on Dismal Q3 Outlook.	...
← Leave Withdrawal		Disney	US	April 26, 2023 Statement	The company is taking steps to pause all the businesses in Russia. This includes content and product licensing, Disney Cruise Line activities, National Geographic magazine and tours, local content productions and linear channels. Pause new content releases, Disney Channel Russia stops broadcasting, replaced by local kids' TV channel.	...
← Leave Withdrawal		Cisco	US	December 18, 2023 Statement	Cisco is stopping all business operations, including sales and services, in Russia and Belarus for the foreseeable future. There are no statement about local manufacturing. A purportedly leaked Russian customs database shows around 500 shipments of Cisco gear arriving in Russia in August, months after the networking giant halted its business operations in that country. In January 2023, the manufacturer of network equipment and software products Cisco Systems "physically destroyed" its material and production stocks in Russia in the amount of 1.86 billion rubles due to the cessation of sales. These are mainly spare parts, however, other property is also subject to destruction, including the IT equipment itself, according to the accounting reports of one of Cisco's legal entities in the Russian Federation - Cisco Systems. 12.2023: The legal entity Cisco Systems LLC was liquidated. Partial exit, there is 1 more company.	...
← Leave Withdrawal		Nike	US	June 23, 2022 Statement	Exit Russia. Sports brand Nike has decided to leave the Russian market. The supply of products has been discontinued.	...
← Leave Withdrawal		IBM	US	April 20, 2023 Statement	Wind down business in Russia, taken steps so that RT content is not available via services provided by IBM Cloud. The Russian "daughter" of IBM - LLC "IBM Vostochnaya Evropa/Asia" - completed its commercial activities at the end of 2022. This is stated in the company's message.	...
← Leave Withdrawal		Netflix	US	March 06, 2022 Statement	Netflix temporarily stopped all future projects and acquisitions in Russia, it is also suspended its service in Russia. In a remarkable move, major digital platforms TikTok and Netflix have suspended their services in Russia, a response to the country's newly enacted "fake news" law.	...
← Leave Withdrawal		Salesforce	US	March 07, 2022 Statement	The company does not have a material business in Russia. Through resellers and other channels the company have a very small number of Russia-based customers. Salesforce began exiting those relationships.	...
✓ Exited Exit Completed		International Paper	US	September 18, 2023 Statement	Maintaining operation of joint venture with the largest Russian manufacturer (Ilim Group) of pulp and paper. Exploring options including potential sale of the 50% stake. International Paper Company announced that it entered into an agreement to sell its 50% interest in Ilim SA to its joint venture partners for \$484M. The company noted that the sale is subject to regulatory approvals in Russia. International Paper sells Russian JV stake to local shareholders -Ilim Group.	...
✓ Exited Exit Completed		McDonald's	US	May 16, 2022 Statement	Left the Russian market & sold Russian business. According to Russia's anti-monopoly service, which approved the takeover, McDonald's retains the right to buy its Russia restaurants back within 15 years; 10.06.2022: "CLUB HOTEL" LLC becomes the new founder of the organization, The record about the founder "MCDONALDS CORPORATION" has been deleted. The sanctioned senator from Kabardino-Balkaria was named the real buyer of McDonald's Russian business. Kadyrov's associates could become the "shadow owners" of Russian McDonald's.	...

✓ Exited Exit Completed		Arconic	US	November 15, 2022 Statement	Arconic Corp (ARNC.N) sold its Russian operations to the majority owner of state-backed metals company VSMPO-AVISMA (VSMO.MM) for cash proceeds of \$230 million, the U.S. aluminum products maker said on Tuesday. Arconic to book \$304M loss on sale of Russian operations.	...
✓ Exited Exit Completed		Sylvamo	US	September 06, 2022 Statement	March 2: Planning on temporary shut down of pulp and paper production at its Svetogorsk, Russia due to supply issues (Russian operations account ~15% total revenue in 2021). March 7: Suspending operations in Russia. Pledge of \$250K to International Red Committee of the Red Cross. October 6: Sylvamo completes sale of Russian operations.	...
✓ Exited Exit Completed		Baker Hughes	US	February 14, 2023 Statement	Sold local business on 15/11/2022. No longer provide engineering services to Russian LNG developers. Baker Hughes Announces Local Management Buyout of its Oilfield Services Business in Russia. But in January 2023 Baker Hughes sent Oil&Gas drilling equipment to Russia from Scotland. But the company still continues exporting to Russia months after calls for trading to cease.	...
✓ Exited Exit Completed		Bunge	US	September 19, 2022 Statement	Suspended any new export business from Russia. Continued to operate its oil seed crush plant in Russia. "Agricultural commodities trader Bunge Ltd said on Monday, September 19, 2022 it has agreed to sell its oilseed processing business in Russia to Karen Vanetsyan, the controlling shareholder of Exoil Group. Bunge Ltd. sold its sunflower-crushing plant in Russia, marking the biggest oilseed processor's exit from the country in response to the invasion of Ukraine."	...
✓ Exited Exit Completed		Alphabet	US	June 27, 2023 Statement	Withdraw all operations in Moscow; stop taking new customers; stop ads; a Moscow court accepted a bankruptcy application by Google's Russian subsidiary. The "b" source in the Russian electronics market said that Google is increasingly refusing GMS (Google Mobile Services, which includes YouTube, Google Play, cards, etc.) licenses to domestic manufacturers of smartphones and tablets. According to him, as a result, vendors receive a Google license with the help of production sites that position "Russian" devices as international. The Arbitration Court of Moscow has declared the Russian subsidiary of Google, LLC "Google," bankrupt, with debts totaling 53.6 billion Russian rubles. Google, Meta, Tiktok's debts removed from Russian state bailiffs' database.	...
✓ Exited Exit Completed		Google	US	October 19, 2023 Statement	Google withdraws internship offers to foreign students in Russia, restriction of Google Pay for sanctioned banks, termination of advertising sales in Russia; a Moscow court accepted a bankruptcy application by Google's Russian subsidiary. Google has removed over 7,000 YouTube channels with links to China, Russia. The "b" source in the Russian electronics market said that Google is increasingly refusing GMS (Google Mobile Services, which includes YouTube, Google Play, cards, etc.) licenses to domestic manufacturers of smartphones and tablets. According to him, as a result, vendors receive a Google license with the help of production sites that position "Russian" devices as international. Intel has officially joined Apple, which had previously refused to use metals from the Russian Federation in its devices. Google, which produces Pixel smartphones, and Microsoft, which produces game consoles, continue to use Russian tungsten, gold and tantalum in their gadgets. The United States has a ban on tantalum from the Russian Federation, but not a single company has been fined for such imports. Google began to massively block services for Russian companies. The Arbitration Court of Moscow has declared the Russian subsidiary of Google, LLC "Google," bankrupt, with debts totaling 53.6 billion Russian rubles. Google, Meta, Tiktok's debts removed from Russian state bailiffs' database.	...
✓ Exited Exit Completed		Ford	US	November 26, 2022 Statement	Ford Exits Sollers Ford Joint Venture In Russia Following Seven Month Suspension of Operations. The production line at the Sollers automobile plant in Vladivostok will be launched in 2023 together with partners from China.	...
✓ Exited Exit Completed		Kellogg's	US	December 22, 2022 Statement	The company provides \$ 1 million, for humanitarian needs. The American company Kellogg, which had previously stopped deliveries of popular Pringles chips to Russia, decided to leave the country completely. The company will sell three factories in Voronezh, Pskov and Vyazma to the Russian GC Chernigolovka. 07.2023: JSC "AQUALIFE RESOURCE" becomes the new founder of the organization. The record about the founder KELLOGG LUX VI S.A.R.L. was deleted.	...
✓ Exited Exit Completed		KFC	US	April 17, 2023 Statement	Company did advanced steps of transferring ownership of its KFC restaurants, operating system and master franchise rights, including the network of franchised restaurants, to a local operator. American holding Yum! Brands, which owns KFC, has entered into an agreement to sell 70 of its Russian restaurants and master franchise rights to a local partner, Smart Service Ltd. businessmen Konstantin Kotov and Andrey Oskolkov. The new owner was obliged to gradually rebrand all KFC establishments in Russia into Rostic's, signs will begin to change from 2023. Yum! Brands has completed its exit from the Russian market by selling its KFC business in Russia to Smart Service Ltd., a local operator led by Konstantin Yurievich Kotov and Andrey Eduardovich Oskolkov. Under the terms of the deal, Smart Service (a former local KFC franchisee) will leave the employees of Russian KFC restaurants and lead the process of rebranding all KFC outlets in Russia. All catering outlets will be renamed from KFC to Rostik's. In several locations, including in the shopping center "Gallery Airport", in Moscow, establishments with the KFC sign continue to operate, which means that the company has allowed the use of its trademarks in Russia or there is a violation of copyright.	...
✓ Exited Exit Completed		Starbucks	US	July 15, 2022 Statement	Exit and no longer have a brand presence in Russia. Starbucks set to sell Russian business to restaurateur Anton Pinskiy. The American company Starbucks suspended the work of all establishments in Russia in March 2022, and in May 2022 announced its decision to leave the market. The chain of coffee houses was acquired by Pinsky, Timati and the Sindika holding company of the senator from Kabardino-Balkaria Arsen Kanokov (he also headed the region in 2005-2013). The deal was closed by the end of July, according to Pinsky, Starbucks' assets were sold for 500 million rubles. In August 2022, the first establishment of the network was opened.	...
✓ Exited Exit Completed		Oracle	US	August 07, 2023 Statement	Operations in Russia were suspended. Revenue has significantly dropped in 2022 vs 21. The court declared the division of Oracle in Russia bankrupt. Oracle Corporation, which left Russia, left debts for 1.254 billion rubles.	...
✓ Exited Exit Completed		Honeywell	US	October 30, 2022 Statement	Wind down all business. SYSTEMS SENSOR TECHNOLOGIES was sold on 20/10/2022. The court on the application of Rosbank declared the Russian "daughter" of Honeywell bankrupt.	...
✓ Exited Exit Completed		Nvidia	US	October 30, 2022 Statement	Nvidia had already suspended shipments to Russia but kept a presence there "to support our employees and their families," the company said in a statement Monday, 3 October 2022. Now it is "ceasing all activities" in the country, Nvidia said. Nvidia has officially left Russia, follows from its reporting for the third quarter of 2022. It has been working in Russia since 2003. At the same time, Russia plans to use banned Nvidia H100 GPUs to build Top 10 Supercomputers.	...

Anmerkung. Übernommen aus *Stop Doing Business with Russia*, von I. Vinnykov, S. Lohvin, O. Hurov, V. Dorofiev, T. Pushkash, N. Shapoval, A. Onoprienko, O. Gribanovskiy, O. Gerashchenko & N. Rybalko, 2024, LeaveRussia (<https://leave-russia.org/>).

Anhang B

Stichprobe nach Ländern

Tabelle B1: Deutschland (23 Unternehmen)

Unternehmen	Branche	LeaveRussia	Statement	Zeitpunkt
Adidas	Consumer Goods & Clothing	Scaling Back	X	09.03.2022
BASF	Chemical Industry	Withdrawal	X	01.03.2022
Bayer	Chemical Industry / Pharma & Healthcare	Pausing Investments	X	26.02.2022
BMW	Automotive	Suspension	X	13.05.2022
Bosch	Electronics	Exit Completed	X	01.03.2022
BSH	Electronics	Scaling Back	X	05.04.2022
Claas	Agriculture	Continue Operations	X	09.03.2022
Daimler Truck	Automotive	Exit Completed	X	28.02.2022
DHL	Logistics & Transport	Scaling Back	X	02.03.2022
HAVI	Logistics & Transport	Exit Completed	X	08/2023
Henkel	Chemical Industry / Consumer Goods & Clothing	Exit Completed	X	26.02.2022
Knauf	Construction & Architecture	Continue Operations	X	05.12.2022
Liebherr	Industrial Equipment	Continue Operations	X	03.03.2022
Mercedes-Benz	Automotive	Exit Completed	X	02.03.2022
Metro	FMCG	Continue Operations	X	04.03.2022
Obi	Consumer Goods & Clothing	Exit Completed		
Porsche	Automotive	Scaling Back	X	03.03.2022
Rewe	Consumer Goods & Clothing	Withdrawal	X	03.03.2022
SAP	IT	Suspension	X	03.03.2022
Siemens	Electronics / Technology	Exit Completed	X	24.03.2022
Uniper	Energy, Oil & Gas	Withdrawal	X	07.03.2022
Volkswagen	Automotive	Exit Completed	X	03.03.2022
Wintershall Dea	Energy, Oil & Gas	Suspension	X	24.02.2022

Anmerkung. Eigene Darstellung

Tabelle B2: Vereinigtes Königreich (14 Unternehmen)

Unternehmen	Branche	LeaveRussia	Statement	Zeitpunkt
AstraZeneca	Pharma & Healthcare	Continue Operations	X	02.03.2022
British American Tobacco	Alcohol & Tobacco	Exit Completed	X	09.03.2022
Chanel	Luxury / Fashion & Leisure	Suspension	X	04.03.2022
Deloitte	Consulting & Law	Exit Completed	X	01.03.2022
HSBC	Finance & Payments	Withdrawal	X	21.03.2022
Imperial Brands	Alcohol & Tobacco	Exit Completed	X	09.03.2022
Inchcape	Automotive	Exit Completed	X	15.03.2022
Jaguar Land Rover	Automotive	Withdrawal	X	08.04.2022
Mondi	FMCG / Packaging	Exit Completed	X	27.02.2022
OSTC	Finance & Payments	Suspension	X	02.03.2022
PwC	Consulting & Law	Exit Completed	X	28.02.2022
Reckitt	Consumer Goods & Clothing	Pausing Investments	X	10.03.2022
Shell	Energy, Oil & Gas	Exit Completed	X	28.02.2022

Anmerkung. Eigene Darstellung

Tabelle B3: USA (63 Unternehmen)

Unternehmen	Branche	LeaveRussia	Statement	Zeitpunkt
Abbott	Pharma & Healthcare	Pausing Investments	X	04.03.2022
AbbVie	Pharma & Healthcare	Pausing Investments	X	12.03.2022
Adobe	Online Services	Continue Operations	X	04.03.2022
Amazon	Online Services	Scaling Back	X	28.02.2022
AMD	IT	Scaling Back	X	29.03.2022
American Express	Finance & Payments	Suspension	X	01.03.2022
Apple	Electronics	Scaling Back	X	01.03.2022
Arconic	Metals & Mining / Manufacturing	Exit Completed	X	10.03.2022
AT&T	Telecom	Continue Operations	X	25.02.2022
Baker Hughes	Energy, Oil & Gas	Exit Completed	X	19.03.2022
Bank of America	Finance & Payments	Scaling Back		
Bunge	Agriculture	Exit Completed	X	22.03.2022
Cargill	Agriculture / Conglomerate	Withdrawal	X	27.02.2022

Caterpillar	Industrial Equipment	Pausing Investments	X	09.03.2022
Cencora (Amerisource-Bergen)	Pharma & Healthcare	Pausing Investments	X	25.02.2022
Cisco	IT / Technology	Suspension	X	03.03.2022
Citigroup	Finance & Payments	Scaling Back	X	02.03.2022
Coca-Cola	Food & Beverages	Withdrawal	X	03.03.2022
Danaher	Technology / Conglomerate	Suspension	X	08.03.2022
Dell	Electronics / IT	Withdrawal	X	10.03.2022
Disney	Entertainment	Withdrawal	X	28.02.2022
eBay	Online Trading	Suspension	X	02.03.2022
FedEx	Logistics & Transport	Suspension	X	04.03.2022
Ford	Automotive	Exit Completed	X	01.03.2022
General Electric	Conglomerate / Energy, Oil & Gas	Suspension	X	02.03.2022
Google	Online Services	Exit Completed	X	01.03.2022
Honeywell	Defense / Conglomerate	Exit Completed	X	03/2022
HP	Electronics / IT	Withdrawal	X	03.03.2022
IBM	IT	Withdrawal	X	02.03.2022
Intel	IT / Technology	Continue Operations	X	03.03.2022
International Paper	Consumer Goods & Clothing / Packaging	Exit Completed	X	11.03.2022
Johnson & Johnson	Pharma & Healthcare / FMCG	Pausing Investments	X	04.03.2022
JPMorgan Chase	Finance & Payments	Scaling Back		
Juniper	IT / Telecom	Suspension	X	14.03.2022
Kellanova (Kellogg's)	Food & Beverages	Exit Completed	X	09.03.2022
Kentucky Fried Chicken (KFC)	Public Catering	Exit Completed	X	07.03.2022
Kimberly-Clark	FMCG / Packaging / Pharma & Healthcare	Pausing Investments	X	09.03.2022
Mars	Food & Beverages	Continue Operations	X	01.03.2022
Mastercard	Finance & Payments	Suspension	X	28.02.2022
McDonald's	Public Catering	Exit Completed	X	08.03.2022
Meta	Online Services / Technology	Suspension	X	26.02.2022
Microsoft	IT / Electronics / Gaming	Suspension	X	28.02.2022
Mondelez	Food & Beverages	Continue Operations	X	09.03.2022

Netflix	Online Services / Entertainment	Withdrawal	X	31.03.2023
Nike	Consumer Goods & Colthing	Withdrawal	X	22.03.2022
Nvidia	IT / Technology / Gaming	Exit Completed		
Oracle	IT	Exit Completed	X	02.03.2022
PayPal	Finance & Payments	Suspension	X	05.03.2022
PepsiCo	Food & Beverages	Continue Operations	X	08.03.2022
Pfizer	Pharma & Healthcare	Pausing Investments	X	14.03.2022
Philip Morris	Alcohol & Tobacco	Continue Operations	X	25.02.2022
Procter & Gamble	FMCG	Continue Operations	X	08.03.2022
Qualcomm	Telecom / Electronics	Suspension	X	16.03.2022
Salesforce	Online Services / Technology	Withdrawal	X	07.03.2022
SLB (Schlumberger)	Energy, Oil & Gas	Pausing Investments	X	18.03.2022
Starbucks	Public Catering	Exit Completed	X	04.03.2022
Sylvamo	FMCG	Exit Completed	X	02.03.2022
United Parcel Service (UPS)	Logistics & Transport	Suspension	X	02.03.2022
Verizon	Telecom	Continue Operations	X	25.02.2022
Visa	Finance & Payments	Suspension	X	01.03.2022
VMware	IT	Suspension	X	02.03.2022
Wells Fargo	Finance & Payments	Continue Operations	X	02.03.2022
X (Twitter)	Online Services	Scaling Back	X	26.02.2022

Anmerkung. Eigene Darstellung

Anhang C

Beispieldokumente der Statements

Die folgenden Dokumente C1 bis C4 sind Beispieldokumente für jede Art von Statement (kurzes, langes, ausführliches und kein Statement). Aus Platzgründen wurden nicht alle Dokumente der 100 untersuchten Unternehmen angehängt, da diese über 500 Seiten umfassen. Sie sind als digitale Beilage in der Universitätsbibliothek Wien archiviert.

Dokument C1: Kurzes Statement (bis 400 Wörter) - Beispiel Liebherr

Liebherr – Industrial Equipment – Deutschland – Continue Operations – 03.03.2022 – 135 Wörter – Pressemitteilung (Unternehmenswebsite) – Strategie – Keine Maßnahme

Zur aktuellen Situation in der Ukraine

Wir alle bei Liebherr teilen die Sorge um die Sicherheit der Menschen in den betroffenen Gebieten und über die humanitären Folgen des Krieges. Wir hoffen auf eine möglichst sofortige Deeskalation und Beendigung des Krieges.

Die Firmengruppe Liebherr steht hinter den gegenüber Russland verhängten Sanktionen. Zur Zeit sind wir dabei, die umfangreichen Sanktionsmaßnahmen umzusetzen. Dies wird auch entsprechende Auswirkungen auf das Geschäft von Liebherr in Russland haben. Für konkrete Aussagen über deren Ausmaß ist es jedoch zu früh, da sich die Situation sehr dynamisch gestaltet. Eine abschließende Bewertung kann daher zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorgenommen werden.

Die Dachgesellschaft der Firmengruppe Liebherr spendet an das Schweizerische Rote Kreuz (SRK) und an das UN-Flüchtlingshilfswerk (UNHCR), um das Engagement der beiden Organisationen für die Menschen im Kriegsgebiet und auf der Flucht zu unterstützen.

<https://www.liebherr.com/de/deu/aktuelles/news-pressemitteilungen/detail/zur-aktuellen-situation-in-der-ukraine.html>

Dokument C2: Langes Statement (401–1.000 Wörter) - Beispiel BAT

British American Tobacco – Alcohol & Tobacco – UK – Exit Completed – 09.03.2022 – 226 Wörter – Pressemitteilung (Unternehmenswebsite) – Strategie – Keine Maßnahme

BAT statement on Ukraine/Russia

A BAT spokesperson said:

“We are deeply concerned about the conflict in Ukraine. The safety and wellbeing of our people there and across the region is our first priority. We have full local establishments of 1,000 people in Ukraine and 2,500 in Russia. Our thoughts are with them all at this incredibly difficult time.

“In Ukraine, we have suspended all business and manufacturing operations and are providing all the support and assistance we can to our colleagues, including relocation and temporary accommodation. Our businesses bordering Ukraine are providing assistance to the humanitarian relief effort.

“In Russia, we have a full establishment of our people right across the country, including substantial local manufacturing. Our business in Russia continues to operate. As a key principle we have a duty of care to all our employees at this extremely complicated and uncertain time for them and their families.

“We have suspended all planned capital investment into Russia and will focus on our portfolio of locally produced tobacco products – including our heated tobacco products.

“Furthermore, we are scaling our business activities appropriate to the current situation, including rationalising our marketing activities.

“This fast-moving and complex situation demands us to constantly assess a wide range of factors and considerations.

“We are complying, and will continue to comply with, all international sanctions related to this conflict in full.”

https://www.bat.com/group/sites/UK_9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DOCCCGBH

2. Statement/Update – 11.03.2022 – 248 Wörter – Pressemitteilung (Unternehmensweb-site) – Strategie – Keine Maßnahme

Russia business update and revised guidance

This announcement contains inside information

British American Tobacco p.l.c. (the "Company")

At BAT we pride ourselves on our values and our ethos. We join together as one company to call on all leaders and governments to find a peaceful and sustainable resolution to this tragic conflict through the power of dialogue and diplomacy.

Building on our announcement of 9th March 2022, we have now completed the review of our presence in Russia. The context is highly complex, exceptionally fast-moving and volatile.

We have concluded that BAT's ownership of the business in Russia is no longer sustainable in the current environment.

Today, we have initiated the process to rapidly transfer our Russian business in full compliance with international and local laws. Beyond continuing to pay our 2,500 employees, we will do our utmost to safeguard their future employment.

Upon completion, BAT will no longer have a presence in Russia.

Following our decision today, and in light of the continuing uncertainty related to Ukraine and Russia and the possible indirect impact on the rest of the Group, we consider it prudent to revise our guidance for full year 2022. We now expect constant currency Group revenue growth of 2% to 4% and Mid-Single Figure constant currency adjusted diluted EPS growth. In 2021, Ukraine and Russia accounted for 3% of Group revenue and a slightly lower proportion of adjusted profit from operations.

The person responsible for making this announcement is P McCrory, BAT's Company Secretary.

https://www.bat.com/group/sites/UK_9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DOCCEKV9

3. Statement/Update – 07.09.2023 – 194 Wörter – Pressemitteilung (Unternehmensweb-site) – Strategie – Keine Maßnahme

Russia business update – agreement signed

In March 2022 BAT announced that the ownership of our business in Russia was no longer sustainable in the current environment and that our intention was to transfer our business. BAT has now formally entered into an agreement to sell its Russian and Belarusian businesses in compliance with local and international laws.

The buyer is a consortium led by members of BAT Russia's management team which, upon completion, will wholly own both businesses. Post completion, these businesses will be known as the ITMS Group.

Throughout the transfer process one of our key priorities has been the interests of our colleagues in Russia and Belarus. As part of the agreement, their employment terms will remain comparable to their existing BAT terms for at least two years post-completion.

We anticipate that the transaction will complete within the next month, once certain conditions have been satisfied. Upon completion, BAT will no longer have a presence in Russia or Belarus and will receive no financial gain from ongoing sales in these markets.

BAT remains confident of delivering its Full Year guidance as set out at our Half Year results on 26 July 2023.

https://www.bat.com/group/sites/UK_CRHJSY.nsf/vwPagesWebLive/DOCVFRJ#

4. Statement/Update – 14.09.2023 – 46 Wörter – Pressemitteilung (Unternehmensweb-site) – Strategie – Keine Maßnahme

Russia business update – sale completed

Further to our announcement on 7 September 2023, we have now completed the sale of our Russian and Belarusian businesses. The sale has been carried out in compliance with local and international laws and follows the receipt of all necessary approvals.

https://www.bat.com/group/sites/UK_CRHJSY.nsf/vwPagesWebLive/DOCVMKY2#

Anfrage von B4Ukraine nicht beantwortet:

<https://b4ukraine.org/pdf/BritishAmericanTobacco.pdf>

Berichterstattung zu BAT:

<https://www.reuters.com/world/uk/bat-maintains-2022-outlook-talks-transfer-russian-unit-on-going-2022-06-09/>

<https://www.wsj.com/business/retail/bats-to-sell-russian-belarusian-businesses-for-un-disclosed-sum-1a60507>

<https://www.reuters.com/markets/deals/tobacco-firm-bat-sells-russian-business-local-management-2023-09-07/>

Dokument C3: Ausführliches Statement (1.000+ Wörter) - Beispiel Henkel

Henkel – Chemical Industry (LR) / Consumer Goods & Clothing (+) – Deutschland – Exit Completed – 26.02.2022 – 119 Wörter – Kurznachricht/Tweet (X/Twitter) – Strategie – Keine Maßnahme

We are deeply troubled by the recent developments and the military escalation in Ukraine. Our thoughts are with all people affected in the region.

As a global company with employees from 120 nations, we firmly believe that mutual respect, the rule of international law and the peaceful resolution of conflicts must prevail!

In the current situation, our primary concern is the safety of our colleagues and their families. We are in contact with them as the situation allows and we do everything possible to support them.

In addition, we have initiated an ad hoc aid package of more than 1 million euros – providing direct support to our colleagues in Ukraine and international aid organizations such as the Red Cross.

<https://twitter.com/Henkel/status/1497553470794121223>

2. Statement/Update – 04.03.2022 – 263 Wörter – Pressemitteilung (Unternehmensweb-site) – Strategie – Keine Maßnahme

Reaktion auf den Krieg in der Ukraine

Henkel stoppt Investitionen in Russland

- Henkel stoppt künftige Investitionspläne in Russland
- Werbung in staatlichen Medien und Sponsoringaktivitäten in Russland eingestellt
- Ad-hoc-Hilfspaket für die Ukraine in Höhe von mehr als 1 Million Euro gestartet

„Wir sind zutiefst bestürzt über den Krieg in der Ukraine. Wir stehen hinter der Aufforderung der Weltgemeinschaft an Russland, seine militärischen Kräfte aus der Ukraine unverzüglich abzuziehen. Wir hoffen, dass noch eine diplomatische Lösung gefunden werden kann und die Kämpfe beendet werden, um weiteres Leid und eine humanitäre Krise zu vermeiden. Unsere höchste Priorität ist die Sicherheit unserer Kolleginnen und Kollegen in der Ukraine. Wir tun alles, um sie in dieser dramatischen Situation zu unterstützen. Wir werden allen Sanktionen gegen Russland, seine Regierung und den Finanzsektor voll umfänglich entsprechen. Über die Sanktionen hinaus stoppen wir alle geplanten Investitionen in Russland, zum Beispiel den Ausbau von Standorten. Außerdem haben wir die Werbung in staatlichen Medien eingestellt und werden alle Sponsoringaktivitäten in Russland beenden“, sagt Carsten Knobel, Vorstandsvorsitzender von Henkel.

Henkel fokussiert sich darauf, die betroffenen Mitarbeiter:innen in dieser dramatischen Situation zu unterstützen. In der vergangenen Woche hat das Unternehmen ein finanzielles Hilfspaket von mehr als 1 Million Euro auf den Weg gebracht. Dieses beinhaltet zum Beispiel finanzielle Soforthilfe für alle betroffenen Mitarbeiter:innen, eine Spende an das Internationale Rote Kreuz und die bezahlte Freistellung für freiwillige Henkel-Helfer, die Flüchtlinge oder Hilfsorganisationen an den Grenzen unterstützen.

Zunächst beabsichtigt Henkel, Produkte des täglichen Bedarfs wie Haushalts- und Körperpflegeprodukte in Russland weiter zu liefern. Henkel wird die dynamische Situation weiter genau beobachten und über weitere Maßnahmen entscheiden.

<https://www.henkel.de/presse-und-medien/presseinformationen-und-pressemappen/2022-03-04-henkel-stoppt-investitionen-in-russland-1626158>

3. Statement/Update – 07.03.2022 – 101 Wörter – Kurznachricht/Tweet (X/Twitter) – Strategie – Keine Maßnahme

We are shocked about the war in Ukraine & the violence on innocent citizens. We fully support the call of the global community on Russia to immediately withdraw its armed forces from Ukraine.

Our highest priority in this situation is the safety of our Ukrainian colleagues. We are doing everything possible to support them in this dramatic situation. We immediately launched a financial aid package of more than 1 million euros.

We comply with all sanctions against Russia. Beyond the sanctions, we decided to stop all investments in Russia as well as all advertising in state-owned media & all sponsoring activities.

<https://twitter.com/Henkel/status/1500878469646925834>

4. Statement/Nachricht – 18.03.2022 – 1034 Wörter – Pressemitteilung (Unternehmenswebsite) – Strategie – Keine Maßnahme

Unsere Unterstützung für die Ukraine

Mit Teamspirit und Solidarität dort Hilfe leisten, wo sie benötigt wird

Mit Bestürzung und Sorge blicken die Weltgemeinschaft und auch die Henkelaner auf den Krieg in der Ukraine. Henkel verurteilt diesen Angriffskrieg auf das Schärfste. Als globales Unternehmen mit Mitarbeiter:innen aus mehr als 120 Ländern sind wir fest davon überzeugt, dass gegenseitiger Respekt, Menschlichkeit und die friedliche Lösung von Konflikten Vorrang haben müssen.

Innerhalb der ersten 48 Stunden hat Henkel ein finanzielles Hilfspaket von mehr als 1 Million Euro auf den Weg gebracht. Ein wesentlicher Teil geht als finanzielle Soforthilfe an unsere 600 betroffenen Mitarbeiter:innen in der Ukraine. Allen geflüchteten Henkel-Kolleg:innen und ihren Familien bieten wir sichere Unterkünfte. Das Volumen unseres Hilfspakets haben wir inzwischen auf insgesamt mehr als 5 Millionen Euro ausgeweitet. Darin enthalten sind Produktspenden und eine umfassende Kooperation mit unserem langjährigen Sozialpartner "Habitat for Humanity".

Auch Produkt- und Geldspenden, beispielsweise an das Internationale Rote Kreuz und das Katastrophenbündnis Aktion Deutschland Hilft e.V., sind Teil unseres Hilfspakets. Henkel-Mitarbeiter:innen, die freiwillig Flüchtlinge oder Hilfsorganisationen unterstützen möchten, können sich bis zu fünf Tage bezahlt freistellen lassen, um persönlich zu helfen.

Und für viele Henkelaner war sofort klar: Wir wollen helfen. Unsere Kolleg:innen organisieren Spendenaktionen, vermitteln Unterkünfte für Geflüchtete, starten private Konvois mit Hilfsgütern an die Grenze oder spenden Geld an Hilfsorganisationen – bis heute sind so rund 100.000 Euro allein an Privatspenden zusammengekommen. Dieses Engagement und die Spendenbereitschaft zahlen sich aus: Denn das durch private Aufrufe gesammelte Geld wird über die Fritz Henkel Stiftung nochmal verdoppelt.

Beispielhaft für den Einsatz vieler Henkel-Kolleg:innen zeigen wir hier, wie unsere Teams die Ärmel hochkrempeln und Hilfe leisten, wo es nur geht.

Eine Welle der Solidarität bei Henkel in der Slowakei

Privatspenden, Abholfahrten von der Grenze oder die Aufnahme von Flüchtlingen: Das Henkel-Team in der Slowakei engagiert sich und hat viele Hilfskonzepte angestoßen, um die Menschen im Kriegsgebiet und die Flüchtlinge zu unterstützen. So wurde eine 24-Stunden-Hotline für die Henkel-Mitarbeiter:innen und ihre Familienangehörigen eingerichtet, die sich auf ukrainischem Gebiet aufhalten. Die Hotline dient für sie als Anlaufstelle, wenn es darum geht Informationen, Unterstützung bei der Ausreise oder Hilfsangebote nach der Ankunft in Nachbarländern zu erhalten. Engagierte Henkel-Kolleg:innen verbringen neben ihrem Job mehrere Stunden pro Woche damit, die Anfragen dieser Kolleg:innen über die Hotline zu beantworten.

„Ich bin überwältigt von der Welle der Unterstützung und Solidarität, die unser Team in diesen herausfordernden Tagen gezeigt hat, und ich danke allen schon jetzt für die unglaubliche Hilfsbereitschaft!“

Christian Schulz, Präsident von Henkel Slovensko

Neben privaten Geldspenden und einem Aufruf zum Blutspenden, um die medizinische Versorgung zu unterstützen, haben Henkel-Mitarbeiter:innen in der Slowakei auch Sachspenden gesammelt, darunter Kinderbetten und Matratzen für ein Auffanglager in der Stadt Sliač. Die Spenden wurden direkt dorthin transportiert.

Bildunterschriften:

Ein voll beladener Wagen verlässt das Gelände von Henkel in der Slowakei in Richtung Kráľová Lehota mit Produktspenden wie Hygieneprodukte von Beauty Care.

Petra Rajtóková, Mitarbeiterin im Henkel-Kindergarten, und Fahrer Peter Ďurian haben Babybetten organisiert und sind startklar für den Transport nach Sliač.

Großer Einsatz in Ungarn

Helfen ja. Aber wie? Engagierte Kolleg:innen bei Henkel in Ungarn haben schnell eine Freiwilligengruppe gegründet mit dem Namen „Rescue Angels Network“ (Rettungengel-Netzwerk). Sofort meldeten sich über 50 Mitarbeiter:innen und boten mehr als 80 Plätze in ihren eigenen Häusern oder Wohnungen an, um Geflüchtete aufzunehmen. Das Netzwerk organisierte auch einen Transfer ab der ukrainisch-ungarischen Grenze sowie Sachspenden, die von Lebensmitteln und Decken, einem Wäscheservice bis hin zu anderen direkten Hilfsgütern reichen.

„Wir sehen es als unsere Pflicht an, unseren ukrainischen Kolleg:innen und ihren Familien in dieser dramatischen Situation zu helfen. Ich bin begeistert von der Hilfsbereitschaft des ungarischen Teams, das Unterkunft, Transport und sehr praktische, direkte Hilfe anbietet. Wir sind ein globales Henkel-Team, und das dürfen wir nie vergessen!“

Ágnes Fábíán, Präsidentin von Henkel Ungarn

Ländliche Regionen erhalten Hilfe von Expats in Österreich

Nach Kriegsausbruch in der Ukraine haben viele ukrainische Expats in Wien sofort in Eigeninitiative Hilfsaktionen gestartet. Eine davon ist Elena Eller, Head of Category Management Beauty Care CEE. „Ich bin mit Geflüchteten in Verbindung, die es in ein kleines Dorf in der Westukraine geschafft haben. Dort wurden die kleine Schule und die Sporthalle für sie in ein Camp umgewandelt, das jetzt rund 40 Frauen und Kinder beherbergt.“

Ländlichere Regionen werden oft übersehen, denn viele Hilfslieferungen konzentrieren sich auf die größeren Städte. Elena Ellers Kontakt zu diesem Dorf kam über einen ehemaligen Schulkollegen zustande, der einen Hilferuf gestartet hatte. Zusammen mit ihrer Kollegin Zsuzsanna Szak, General Manager Beauty Care in Budapest, hat sie privat Hilfsgüter besorgt. Ungarische Henkel-Kolleg:innen transportierten die Spenden an die Grenze zur Ukraine. Von dort wurden die Hilfsgüter, ebenfalls privat, weiter in das ukrainische Dorf geliefert.

Schutzengel helfen Familien in Polen

Auch unsere Mitarbeiter:innen in Polen haben keinen Moment gezögert, ihre Hilfe anzubieten und ein sogenanntes Schutzengel-Team gebildet. Neben der Koordination, Unterbringung und

Abholung von ukrainischen Kolleg:innen und deren Familien hilft das Team vor allem beim Ankommen und Zurechtfinden im fremden Land. Die Gruppe besteht aus freiwilligen Helfer:innen, die den geflüchteten Familien bei der Organisation eines neuen Lebens in Polen zur Seite stehen. Jede ankommende Familie erhält einen „Schutzengel“, der sie begleitet.

Bildunterschrift:

Freiwillige Henkelaner unterstützen ukrainischen Familien, die in Polen ankommen.

Türen und Perspektiven öffnen in Deutschland

Auch in Deutschland gibt es viele Henkel-Mitarbeiter:innen, die Einsatz zeigen und helfen möchte. Sie organisieren Hilfskonvois mit Spenden und stellen Geflüchteten Unterkünfte zur Verfügung. So wie Christine Turchetti, die im Henkel Fragrance Center in Krefeld arbeitet. Sie nahm zwei ukrainische Mütter und ihre Töchter auf, die nun erst einmal Ruhe und Sicherheit finden. Was Christine Turchetti dazu motiviert hat, ihre Türen zu öffnen? „Meine Mutter hat mir früher oft erzählt, dass sie als Kind selbst mehrere Male mit ihrer Familie flüchten musste. Sie konnte sich noch genau darin erinnern, wie das ist, wenn man nicht weiß, wo es hingehet oder wo man bleiben kann. Ich bin fest davon überzeugt, dass meine Mutter stolz auf mich wäre, dass ich ihre Wohnung an hilfsbedürftige Menschen gebe“, sagt Christine Turchetti.

Diese Beispiele stehen stellvertretend für viele Menschen, die in diesen schrecklichen Zeiten praktische Hilfe leisten. Sie zeigen, dass wir als Gesellschaft und als Unternehmen mit globaler Verantwortung gerade in einer Krise wie dieser schnell handeln und uns aufeinander verlassen können. Wir halten zusammen und sind solidarisch – über Ländergrenzen hinweg.

<https://www.henkel.de/spotlight/2022-03-18-unsere-unterstuetzung-fuer-die-ukraine-1633624>

5. Statement/Update – 19.04.2022 – 82 Wörter – Kurznachricht/Tweet (X/Twitter) – Strategie – Keine Maßnahme

Against the background of the current developments of the war in Ukraine, Henkel has decided to exit its business activities in Russia. We will now work closely with our teams in Russia on the details to ensure an orderly process.

In the meantime, our employees in Russia will continue to be employed & paid. We will also continue to provide extensive support to our employees & the people in Ukraine & neighboring countries by offering financial, food & material donations.

More information: https://henkel.com/press-and-media/press-releases-and-kits/2022-04-19-henkel-to-exit-its-business-in-russia-1654222?wt_mc=Twitter.g

<https://twitter.com/Henkel/status/1516360738134282243>

6. Statement/Update – 19.04.2022 – 166 Wörter – Pressemitteilung (Unternehmensweb-site) – Strategie – Keine Maßnahme

Krieg in der Ukraine

Henkel wird Geschäfte in Russland aufgeben

Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen des Krieges in der Ukraine hat Henkel entschieden, die Geschäfte in Russland aufzugeben. Der Umsetzungsprozess wird nun vorbereitet. Henkel wird eng mit seinen Teams in Russland an den Details arbeiten, um einen geordneten Ablauf zu gewährleisten. Währenddessen werden die 2.500 Mitarbeiter:innen von Henkel in Russland weiterbeschäftigt und -bezahlt. Die mit der Entscheidung verbundenen finanziellen Auswirkungen des geplanten Ausstiegs für Henkel können zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht näher quantifiziert werden.

„Henkel verurteilt den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine und die Gewalt gegen unschuldige Zivilisten. Unsere Priorität ist weiterhin, alles zu tun, um unsere Kolleginnen und Kollegen in der Ukraine zu unterstützen“, sagte Carsten Knobel, Vorstandsvorsitzender von Henkel. „Wir unterstützen unsere Mitarbeiter:innen und die Menschen in der Ukraine und in den Nachbarländern umfassend mit finanziellen Spenden sowie Lebensmittel- und Sachspenden. Viele Henkel-Mitarbeiter:innen helfen zudem an den Grenzen, indem sie dringend benötigte Güter verteilen oder den Menschen aus der Ukraine eine Bleibe bieten.“

<https://www.henkel.de/presse-und-medien/presseinformationen-und-pressemappen/2022-04-19-henkel-wird-geschaefte-in-russland-aufgeben-1654232>

7. Statement/Update/Nachricht – April 2022 – 472 Wörter – Pressemitteilung (Unternehmenswebsite) – Strategie – Keine Maßnahme

Unsere Stellungnahme zum Krieg in der Ukraine

Henkel engagiert sich mit umfassendem Hilfsprogramm und hat entschieden, die Geschäftsaktivitäten in Russland aufzugeben

Wir bei Henkel verurteilen den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine und die Gewalt gegen unschuldige Zivilisten. Wir unterstützen die Forderung der Weltgemeinschaft an Russland, seine Streitkräfte unverzüglich aus der Ukraine abzuziehen.

In diesen schwierigen Tagen ist unsere größte Sorge die Sicherheit unserer 600 Kolleginnen und Kollegen und ihrer Familien in der Ukraine. Wir stehen im ständigen Kontakt zu unseren Krisenteams, haben sofort Hilfe organisiert und Spenden bereitgestellt.

Seit Kriegsbeginn tun wir alles, um unsere Mitarbeiter:innen in dieser dramatischen Situation zu unterstützen.

Umfassendes Hilfs- und Unterstützungspaket für unsere Kolleg:innen und die Menschen in der Region

Innerhalb der ersten 48 Stunden haben wir ein Ad-hoc-Hilfspaket in Höhe von mehr als 1 Million Euro auf den Weg gebracht. Ein wesentlicher Teil ging als finanzielle Soforthilfe an unsere ukrainischen Kolleg:innen. Allen Geflüchteten und ihren Familien bieten wir zudem eine sichere Unterkunft und unterstützen Henkel-Mitarbeiter:innen, die freiwillig Flüchtlinge oder Hilfsorganisationen an den Grenzen unterstützen, durch bezahlte Freistellung. Das Hilfspaket beinhaltete auch eine Spende an das Internationale Rote Kreuz sowie Sach- und Produktspenden, um den betroffenen Menschen in der Region zu helfen.

Das Volumen unseres Hilfspakets haben wir inzwischen auf insgesamt mehr als 5 Millionen Euro ausgeweitet. Darin enthalten sind Produktspenden und eine umfassende Kooperation mit unserem langjährigen Sozialpartner "Habitat for Humanity".

Unsere Mitarbeiter:innen engagieren und solidarisieren sich

Es ist beeindruckend zu sehen, mit welcher großer Solidarität und hohem Einsatz Henkelaner den Menschen aus der Ukraine helfen. Sie organisieren Spendenaktionen, vermitteln Unterkünfte für Geflüchtete oder leisten Privatspenden an Hilfsorganisationen – bis heute sind mehr als 100.000 Euro allein an Privatspenden zusammengekommen. Und wir haben die Summe über die Fritz Henkel Stiftung nochmal verdoppelt.

Wir haben entschieden, unsere Geschäfte in Russland aufzugeben

In den vergangenen Wochen haben der Krieg in der Ukraine und unsere Haltung zu unserem Russlandgeschäft zu vielen Fragen und auch kontroversen Diskussionen geführt - sowohl intern als auch extern. Wir haben einen intensiven Dialog im Vorstand und in unseren Aufsichtsgremien sowie mit unseren Partnern, anderen Unternehmen und verschiedenen Stakeholdern geführt.

Natürlich befolgen wir alle geltenden Sanktionen gegen Russland konsequent und in vollem Umfang. Darüber hinaus haben wir frühzeitig alle geplanten Investitionen in Russland – zum Beispiel den Ausbau von Standorten – gestoppt und alle Werbemaßnahmen sowie Sponsoringaktivitäten eingestellt.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen haben wir entschieden, die Geschäfte in Russland aufzugeben. Der Umsetzungsprozess wird nun vorbereitet. Wir werden eng mit unseren Teams in Russland an den Details arbeiten, um einen geordneten Ablauf zu gewährleisten. Währenddessen werden unsere 2.500 Mitarbeiter:innen in Russland weiterbeschäftigt und -bezahlt.

Zudem haben wir beschlossen, unsere Geschäftsaktivitäten in Belarus, wo wir rund 100 Mitarbeiter beschäftigen, einzustellen.

Als globales Unternehmen mit Mitarbeiter:innen aus mehr als 120 Ländern sind wir fest davon überzeugt, dass gegenseitiger Respekt, Menschlichkeit und die friedliche Lösung von Konflikten Vorrang haben müssen!

<https://www.henkel.de/unternehmen/unsere-stellungnahme-zum-krieg-in-der-ukraine>

8. Statement/Update – 20.04.2023 – 102 Wörter – Pressemitteilung (Unternehmenswebsite) – Strategie – Keine Maßnahme

Henkel verkauft seine Geschäftsaktivitäten in Russland

Henkel hat eine Vereinbarung über den Verkauf seiner Geschäftsaktivitäten in Russland an ein Konsortium von lokalen Finanzinvestoren abgeschlossen. Im April 2022 hatte das Unternehmen bekanntgegeben, sich aus Russland zurückzuziehen.

Zu dem Konsortium, das die Geschäfte von Henkel in Russland erwirbt, gehören die Gesellschaften Augment Investments, Kismet Capital Group und Elbrus Services. Alle Erwerber verfügen über etablierte und langjährige Geschäftsbeziehungen in westlichen Ländern und unterliegen keinen EU- oder US-Sanktionen.

Der vereinbarte Kaufpreis beträgt 54 Milliarden Rubel, das entspricht rund 600 Millionen Euro. Die zuständigen russischen Behörden haben der Transaktion bereits zugestimmt, das abschließende Closing steht noch aus.

<https://www.henkel.de/presse-und-medien/presseinformationen-und-pressemappen/2023-04-20-henkel-verkauft-seine-geschaeftsaktivitaeten-in-russland-1819082>

Berichterstattung zu Henkel:

<https://www.reuters.com/business/retail-consumer/henkel-continue-business-russia-now-2022-04-04/>

<https://www.reuters.com/markets/europe/henkel-spins-off-its-russia-business-2022-12-16/>

<https://www.reuters.com/markets/deals/henkel-aims-complete-sale-russia-business-soon-nzz-2022-12-22/>

Dokument C4: Kein Statement - Beispiel JPMorgan Chase

JPMorgan Chase – Finance & Payments – USA – Scaling Back – Strategie – Keine Maßnahme

Kein Statement

Business & Human Rights Resource Centre:

Nicht geantwortet <https://www.business-humanrights.org/de/neuste-meldungen/jp-morgan-did-not-respond/>

B4Ukraine:

Nicht geantwortet <https://b4ukraine.org/pdf/JPMorgan.pdf>

Berichterstattung zu JPMorgan Chase:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-08-15/jpmorgan-bofa-among-banks-moving-back-into-russian-bond-trading>

<https://www.reuters.com/markets/commodities/us-allowed-jpmorgan-process-payment-russian-agricultural-exports-russian-source-2023-04-26/>

<https://www.reuters.com/markets/commodities/jpmorgan-could-process-another-40-russian-grain-export-payments-sources-2023-05-03/>

<https://www.reuters.com/markets/commodities/us-urged-jpmorgan-be-patient-before-halt-processing-russia-grain-payments-2023-09-21/>

Anhang D

Muster für die Überschriften der Dokumente

Diese Muster zeigen, wie die Überschriften für die Dokumente mit den erhobenen Unternehmensstatements erstellt wurden. Die erste Überschrift stellt gleichzeitig sowohl die Überschrift für das Dokument als auch für das erste Statement dar. Alle danach folgenden Überschriften beziehen sich nur auf das jeweilige Statement (ab dem 2. Statement). Die Zusätze „Strategie“ und „Keine Maßnahme“ am Ende jeder Überschrift sind Dummys (Platzhalter), die im Auswertungsprozess verwendet wurden, wenn es nicht möglich war, eine Textstelle zu codieren (z. B. bei latentem Sinngehalt oder fehlenden Aussagen). Die Branche und das Land wurden aus der LeaveRussia-Datenbank übernommen und bei der Erstellung des Dokuments auf ihre Richtigkeit überprüft. In einigen Fällen wurde die Branche des Unternehmens angepasst, was mit (+) gekennzeichnet wurde. Nur bei Daimler Truck war fälschlicherweise das Vereinigte Königreich als Unternehmenssitz angegeben. Die Betreiber:innen der LeaveRussia-Datenbank wurden vom Autor darauf aufmerksam gemacht, dass Daimler Truck seinen Sitz in Deutschland hat. Daraufhin wurde die Länderzuordnung in der Datenbank geändert. Die Anzahl der Wörter für jedes Statement wurde mit *Microsoft Word* ermittelt.

Bei einem oder dem ersten Statement

(Mit Erklärungen und Beispielen)

Unternehmensname – Branche (laut LeaveRussia-Datenbank) – Land (laut LeaveRussia-Datenbank) – LeaveRussia-Kategorisierung – Veröffentlichungsdatum des Statements – Anzahl der Wörter – Kommunikationsart (z. B. Pressemitteilung oder Tweet) (Quelle (z. B. Unternehmenswebsite oder B4Ukraine Website)) – Strategie – Keine Maßnahme

Bei mehreren Statements (ab 2. Statement)

2. Statement/z. B. Update, Nachricht, Unternehmensantwort – Veröffentlichungsdatum – Wörter – Kommunikationsart (Quelle) – Strategie – Keine Maßnahme

3. ...

4. ...

Bei Statements mit kontinuierlichen Updates

***Unternehmensname – Branche – Land – LeaveRussia-Kategorisierung – Erstes
Veröffentlichungsdatum – Letztes Update – Wörter – Kommunikationsart (Quelle) –
Strategie – Keine Maßnahme***

Bei keinem Statement

***Unternehmensname – Branche – Land – LeaveRussia-Kategorisierung – Strategie –
Keine Maßnahme***

Kein Statement

Anhang E

Kategoriensystem

Tabelle E1: Kategoriensystem

Die folgende Tabelle stellt das hierarchische Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse dieser Arbeit dar. Darin sind alle Ober- und Unterkategorien aufgelistet und beschrieben. Für jede Kategorie wird außerdem angegeben, wie sie anzuwenden ist. Dies wird zusätzlich durch Textbeispiele veranschaulicht (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 61–66). Für einige Kategorien können keine Beispiele in Form von Zitaten angeführt werden (z. B. wenn Unternehmen zu bestimmten Aspekten nicht kommunizieren). In diesen Fällen wird nur der Name des Unternehmens als Beispiel angegeben. Einige Unterkategorien sind zur besseren Übersicht und zur Vereinfachung des Codierprozesses in weitere Unterkategorien unterteilt.

Oberkategorie	Unterkategorie	Beschreibung	Anwendung	Beispiele
K1 Strategie		Beschreibt die Kommunikationsstrategie des Unternehmens in Reaktion auf den Krieg in der Ukraine. Diese wurden aus den Parakrisenreaktionsstrategien nach Chen et al. (2022) übernommen. Die Strategien K1.4 Revision und K1.5 Reform werden in ihrer ursprünglichen getrennten Form nach Coombs (2020) verwendet und einzeln codiert.		
	K1.1 Refusal	„An organization deliberately ignores a paracrisis by not making any direct response“ (Chen et al., 2022, S. 122).	Wird codiert, wenn ein Unternehmen kein Statement zum Krieg in der Ukraine abgibt oder sich in abgegebenen Statements (zunächst) nicht zu seinem Russlandgeschäft äußert. Alle unbeantworteten Anfragen von B4Ukraine oder dem BHRRC werden ebenfalls codiert.	JPMorgan Chase Nvidia Bank of America

			Wenn keine Textstelle codiert werden kann (z. B. bei latentem Sinngehalt), wird der Dummy „Strategie“ in der Überschrift des Dokuments oder des Statements verwendet.	
	K1.2 Refutation	„An organization denies a challenge accusation, an accused bad intention, or attacks the accuser“ (Chen et al., 2022, S. 122).	Wird codiert, wenn ein Unternehmen die gegen es erhobenen Vorwürfe bestreitet. Kategorie 1.2 Refutation ist in zwei Substrategien unterteilt: Denial with evidence und Dispute. Die erste Substrategie Denial with evidence wird codiert, wenn ein Unternehmen nachweist, dass das beanstandete Verhalten nicht unverantwortlich oder unethisch ist. Die zweite Substrategie Dispute wird codiert, wenn ein Unternehmen die Gültigkeit der Vorwürfe oder der Erwartungen der Stakeholder in Frage stellt. Wenn keine Textstelle codiert werden kann (z. B. bei latentem Sinngehalt), wird der Dummy „Strategie“ in der Überschrift des Dokuments oder des Statements verwendet.	<u>Denial with evidence</u> „Zum Vorwurf des SPIEGEL, Kondensat aus dem Achimov-Horizont werde möglicherweise zur Herstellung von Treibstoff für die russische Luftwaffe genutzt, stellen wir wie folgt richtig: ...“ (Wintershall Dea, 04.11.2022/30.11.2022, 10) <u>Dispute</u> „Der offen oder implizit geäußerte Vorwurf einer Kriegsunterstützung ist schon deshalb absurd, weil die Knauf-Gruppe ebenfalls in der Ukraine tätig ist und durch die Kriegshandlungen massiv geschädigt wurde.“ (Knauf, 05.12.2022, 1)
	K1.3 Recognition	„An organization acknowledges the validity of a challenge accusation or an accused negative intention“ (Chen et al., 2022, S. 122).	Wird codiert, wenn ein Unternehmen Forderungen nach einem Rückzug aus Russland oder Kritik an den Handlungen des Unternehmens anerkennt. Das Unternehmen kann oder will jedoch nichts an seiner (bisherigen) Praxis ändern. Wenn keine Textstelle codiert werden kann (z. B. bei latentem Sinngehalt), wird der Dummy „Strategie“ in der Überschrift des Dokuments oder des Statements verwendet.	„Uns haben Fragen erreicht, ob SAP in der Lage ist, alle bestehenden Produkte für russische Kunden abzuschalten. Es gibt Kunden in Russland, die ihre SAP-Produkte für den On-Premise-Betrieb gekauft und installiert haben, also in eigenen internen IT-Abteilungen betreiben. Diese Produkte lassen sich weiter nutzen, unabhängig von einer Entscheidung seitens SAP, keinerlei Support oder

				Engagement zu leisten.“ (SAP, 24.03.2022/12.04.2022, 2) „We are acutely aware that our decision last week to purchase a cargo of Russian crude oil to be refined into products like petrol and diesel – despite being made with security of supplies at the forefront of our thinking – was not the right one and we are sorry.“ (Shell, 08.03.2022, 3)
	K1.4 Revision	„Managers make some changes to the behaviors or policies ... but they are not the exact changes requested by the upset with the organization“ (Coombs, 2020, S. 132).	Wird codiert, wenn ein Unternehmen ankündigt, keine Investitions-/Werbe- oder Marketingaktivitäten in Russland mehr zu tätigen. Wird auch codiert, wenn ein Unternehmen eine teilweise Einstellung seiner Geschäftstätigkeit in Russland kommuniziert. Wenn keine Textstelle codiert werden kann (z. B. bei latentem Sinngehalt), wird der Dummy „Strategie“ in der Überschrift des Dokuments oder des Statements verwendet.	„Darüber hinaus haben wir frühzeitig alle geplanten Investitionen in Russland – zum Beispiel den Ausbau von Standorten – gestoppt und alle Werbemaßnahmen sowie Sponsoringaktivitäten eingestellt.“ (Henkel, April 2022, 7) „The Company is pausing new contracts.“ (Arconic, 10.03.2022, 1)
	K1.5 Reform	„Managers make the changes to behaviors or policies ... requested by those upset with the organization“ (Coombs, 2020, S. 132).	Wird codiert, wenn ein Unternehmen ankündigt, seine Geschäftstätigkeit vorübergehend auszusetzen, sich aus Russland zurückzuziehen, oder sein Russlandgeschäft zu verkaufen. Wenn keine Textstelle codiert werden kann (z. B. bei latentem Sinngehalt), wird der Dummy „Strategie“ in der Überschrift des Dokuments oder des Statements verwendet.	„The CocaCola Company announced today that it is suspending its business in Russia.“ (Coca-Cola, 07.03.2022, 3) „Starbucks has made the decision to exit and no longer have a brand presence in the market.“ (Starbucks, 23.05.2022, 3) „Henkel verkauft seine Geschäftsaktivitäten in Russland“ (Henkel, 20.04.2023, 8)
	K1.6 Reference to Organizational Values	„An organization refers to its organization values and/or its long-termed	Wird codiert, wenn sich ein Unternehmen auf seine eigenen Werte bezieht.	„This is a complicated, difficult and fluid situation. During these times, our values

		commitment to pursue the values to address an accused negative intention or a challenge“ (Chen et al., 2022, S. 122).	Wenn keine Textstelle codiert werden kann (z. B. bei latentem Sinngehalt), wird der Dummy „Strategie“ in der Überschrift des Dokuments oder des Statements verwendet.	are what guide us, and we're working hard to do what's right for our colleagues, customers and communities.“ (American Express, 01.03.2022, 1) „Pfizer concluded that a voluntary pause in the flow of our medicines to Russia would be in direct violation of our foundational principle of putting patients first.“ (Pfizer, 14.03.2022, 1)
	K1.7 Disassociation	„An organization denies its connection with a negatively perceived actor or action that generates crisis risk“ (Chen et al., 2022, S. 122).	Wird codiert, wenn sich ein Unternehmen von seinen Aktivitäten in Russland distanziert oder betont, dass es nur über ein kleines Russlandgeschäft verfügt. Wenn keine Textstelle codiert werden kann (z. B. bei latentem Sinngehalt), wird der Dummy „Strategie“ in der Überschrift des Dokuments oder des Statements verwendet.	„HSBC has been steadily reducing its Russian business for the last decade.“ (HSBC, 21.03.2022, 1) „In recent years, Ford has significantly wound down its Russian operations, which now focus exclusively on commercial van manufacturing and Russian sales through a minority interest in the Sollers Ford joint venture.“ (Ford, 01.03.2022, 1)
	K1.8 Strategiewechsel	Das Unternehmen ändert seine Kommunikationsstrategie über mehrere Statements hinweg oder ergänzt die bisherige Strategie um eine zusätzliche Parakrisenreaktionsstrategie nach Chen et al. (2022).	Wird codiert, wenn ein Strategiewechsel eines Unternehmens vorliegt. Dieser orientiert sich an bereits codierten Strategien in K1.1 bis K1.7. Ebenso wird die Hinzunahme weiterer Kommunikationsstrategien erfasst. Wenn keine Textstelle codiert werden kann (z. B. bei latentem Sinngehalt), wird der Dummy „Strategie“ in der Überschrift des Statements verwendet.	<u>Refusal zu Revision</u> Abbott Bunge Google <u>Refusal zu Reform</u> Siemens Starbucks Sylvamo <u>Revision zu Reform</u> Disney Mastercard Uniper

				<u>Hinzunahme: Reference to organizational values</u> eBay HP Mercedes-Benz
K2 Branche		Beschreibt die Branche, in der das Unternehmen tätig ist.		
	K2.1 Automobilindustrie	Unternehmen, die im Automobilbereich tätig sind.	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Branche „Automotive“ angegeben ist.	Ford Porsche Volkswagen
	K2.2 Energie	Unternehmen, die im Energiesektor tätig sind.	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Branche „Energy, Oil & Gas“ angegeben ist.	General Electric Shell Wintershall Dea
	K2.3 Finanzen	Unternehmen, die im Finanzbereich tätig sind.	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Branche „Finance & Payments“ angegeben ist.	Citigroup PayPal Visa
	K2.4 Gesundheit	Unternehmen, die im Gesundheitsbereich tätig sind.	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Branche „Pharma & Healthcare“ angegeben ist.	AstraZeneca Bayer Pfizer
	K2.5 Industrie	Unternehmen, die im Industriebereich tätig sind.	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments eine der Branchen „Chemical Industry“, „Construction & Architecture“, „Industrial Equipment“, „Manufacturing“, „Metals & Mining“ oder „Packaging“ angegeben ist.	BASF Liebherr Mondi
	K2.6 Konsumgüter	Unternehmen, die im Konsumgüter- oder Modebereich tätig sind.	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments eine der Branchen „Alcohol & Tobacco“, „Consumer Goods & Clothing“, „Fashion & Leisure“, „FMCG“, „Food & Beverages“ oder „Luxury“ angegeben ist.	Unilever Adidas Chanel

	K2.7 Landwirtschaft	Unternehmen, die im Agrarsektor tätig sind.	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Branche „Agriculture“ angegeben ist.	Bunge Cargill Claas
	K2.8 Technologie	Unternehmen, die in den Bereichen Technologie, Telekommunikation oder Online-Dienste tätig sind.	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments eine der Branchen „Electronics“, „IT“, „Online Services“, „Online Trading“, „Technology“ oder „Telecom“ angegeben ist.	Apple AT&T Siemens
	K2.9 Sonstige	Alle Unternehmen, die keiner der Branchen unter K2.1 - 2.8 zugeordnet werden können.	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments eine der Branchen „Aerospace“, „Conglomerate“, „Consulting & Law“, „Defense“, „Entertainment“, „Gaming“, „Hospitality & Real Estate“, „Logistics & Transport“ oder „Public Catering“ angegeben ist.	Deloitte UPS McDonald's
K3 Land		Beschreibt das Land, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat.		
	K3.1 Deutschland	Unternehmen, die ihren Sitz in Deutschland haben.	Das Wort „Deutschland“ in der Überschrift des Dokuments wird codiert.	BMW Knauf SAP
	K3.2 Vereinigtes Königreich	Unternehmen, die ihren Sitz im Vereinigten Königreich (UK) haben.	Das Wort „UK“ in der Überschrift des Dokuments wird codiert.	HSBC Jaguar Land Rover OSTC
	K3.3 USA	Unternehmen, die ihren Sitz in den Vereinigten Staaten (USA) haben.	Das Wort „USA“ in der Überschrift des Dokuments wird codiert.	AMD Danaher Netflix
K4 LeaveRussia-Kategorisierung		Beschreibt die aktuelle Geschäftstätigkeit eines Unternehmens in Russland. Diese Kategorie basiert auf		

		der Bewertungsskala der LeaveRussia-Datenbank (Vinnykov et al., 2024; Mylovanov et al., 2023).		
	K4.1 Continue Operations	„Continuing operations and/or trade with Russia much as before the invasion“ (Mylovanov et al., 2023, S. 6).	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Kategorisierung „Continue Operations“ angegeben ist.	Adobe Intel Metro
	K4.2 Pausing Investments	„Hold off investments: company postponing future planned investment/development/marketing while continuing substantive business“ (Mylovanov et al., 2023, S. 6).	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Kategorisierung „Pausing Investments“ angegeben ist.	AbbVie Kimberly-Clark Reckitt
	K4.3 Scaling Back	„Reducing Activities: company scaling back some business operations while continuing others“ (Mylovanov et al., 2023, S. 6).	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Kategorisierung „Scaling Back“ angegeben ist.	Bank of America DHL Twitter
	K4.4 Suspension	„Pause operations: company temporarily curtailing operations while keeping return options open“ (Mylovanov et al., 2023, S. 6).	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Kategorisierung „Suspension“ angegeben ist.	eBay FedEx VMware
	K4.5 Withdrawal	„Clean Break: the company completely halting Russian engagements or exiting Russia“ (Mylovanov et al., 2023, S. 7).	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Kategorisierung „Withdrawal“ angegeben ist.	Disney IBM Rewe
	K4.6 Exit Completed	„Exit Completed: company sold its business/assets or its part of the business or initiated the liquidation“ (Mylovanov et al., 2023, S. 7).	Wird codiert, wenn in der Überschrift des Dokuments die Kategorisierung „Exit Completed“ angegeben ist.	Bosch Google Oracle

K5 Quantitative Erhebung		Beinhaltet grundlegende quantitative Daten zu den erhobenen Statements der Unternehmen.		
	K5.1 Statement	Erfasst, ob ein Unternehmen zum Krieg in der Ukraine ein Statement abgegeben hat oder nicht.	Kategorie 5.1 Statement ist zur besseren Übersicht in zwei weitere Unterkategorien unterteilt: „Ja“ und „Nein“. Ja wird codiert, wenn das Unternehmen zum Krieg in der Ukraine ein Statement abgegeben hat. Nein wird codiert, wenn kein Unternehmensstatement vorliegt. In beiden Fällen wird der Unternehmensname in der Überschrift des Dokuments codiert.	<u>Ja</u> Intel Mondelez Arconic <u>Nein</u> JPMorgan Chase Nvidia Obi
	K5.2 Gelöschtes Statement	Beinhaltet alle Hinweise auf Statements, die von Unternehmen in der Vergangenheit (vor November 2023) abgegeben wurden, aber inzwischen gelöscht oder aus anderen Gründen nicht mehr auffindbar sind.	Kategorie 5.2 Gelöschtes Statement ist in zwei weitere Unterkategorien unterteilt: • Hinweis auf gelöschtes Statement • Gelöscht, aber gefunden Die Unterkategorie Hinweis auf gelöschtes Statement wird codiert, wenn es Hinweise auf ein gelöschtes Statement gibt, dieses aber nicht rekonstruiert bzw. gefunden werden konnte. Die Unterkategorie Gelöscht, aber gefunden wird codiert, wenn ein gelöschtes Statement rekonstruiert werden konnte.	Es gibt Hinweise auf weitere Statements, die inzwischen nicht mehr auffindbar sind. (AstraZeneca) Gelöschtes Statement (Wayback Machine) (DHL)
	K5.3 Wortanzahl	Beschreibt die kumulierte Wortanzahl aller abgegebenen Statements eines Unternehmens zum russisch-ukrainischen Krieg.	Kategorie 5.3 Wortanzahl ist in drei weitere Unterkategorien unterteilt: • Kurzes Statement (bis 400 Wörter) • Langes Statement (401-1.000 Wörter) • Ausführliches Statement (1.000+ Wörter) Die Unterkategorie Kurzes Statement wird codiert, wenn alle Statements eines	<u>Kurzes Statement</u> 41 Wörter (Qualcomm) 202 Wörter (Adidas) <u>Langes Statement</u> 512 Wörter (Starbucks) 826 Wörter (Procter & Gamble) <u>Ausführliches Statement</u> 2.996 Wörter (McDonald's)

			Unternehmens zusammen weniger als 400 Wörter umfassen. Die Unterkategorie Langes Statement wird codiert, wenn alle Statements eines Unternehmens zusammen zwischen 401 und 1.000 Wörter lang sind. Die Unterkategorie Ausführliches Statement wird codiert, wenn alle Statements eines Unternehmens zusammen mehr als 1.000 Wörter umfassen. In allen drei Fällen wird die Wortanzahl in der ersten Überschrift des Dokuments codiert.	10.908 Wörter (Amazon)
	K5.4 Veröffentlichungsdatum	Beschreibt den Zeitpunkt der ersten Kommunikationsaktivität eines Unternehmens zum Krieg in der Ukraine.	Die Kategorie 5.4 Veröffentlichungsdatum ist in drei weitere Unterkategorien unterteilt: • Frühes Statement • Verzögertes Statement • Spätes Statement Die Unterkategorie Frühes Statement wird codiert, wenn das erste Statement des Unternehmens zwischen dem 24.02. und dem 02.03.2022 abgegeben wurde. Die Unterkategorie Verzögertes Statement wird codiert, wenn das erste Statement des Unternehmens zwischen dem 03.03. und dem 09.03.2022 abgegeben wurde. Die Unterkategorie Spätes Statement wird codiert, wenn das erste Statement des Unternehmens nach dem 10.03.2022 abgegeben wurde. In allen drei Fällen wird das angegebene Datum in der ersten Überschrift des Dokuments codiert.	<u>Frühes Statement</u> 25.02.2022 (AT&T) 01.03.2022 (Ford) <u>Verzögertes Statement</u> 03.03.2022 (Coca-Cola) 08.03.2022 (Procter & Gamble) <u>Spätes Statement</u> 21.03.2022 (HSBC) 05.04.2022 (BSH)

			In einer weiteren Unterkategorie Statement in 2023 werden alle Statements eines Unternehmens codiert, die im Jahr 2023 abgegeben wurden.	
	K5.5 Mehrere Statements	Erfasst, ob ein Unternehmen mehr als ein Statement zum Krieg in der Ukraine abgegeben hat.	Die Kategorie 5.5 Mehrere Statements ist in vier weitere Unterkategorien unterteilt: • 2-4 Statements • 5-9 Statements • 10-15 Statements • 16+ Statements Die Unterkategorie 2-4 Statements wird codiert, wenn ein Unternehmen zwischen 2 und 4 Statements abgegeben hat. Die Unterkategorie 5-9 Statements wird codiert, wenn ein Unternehmen zwischen 5 und 9 Statements abgegeben hat. Die Unterkategorie 10-15 Statements wird codiert, wenn ein Unternehmen zwischen 10 und 15 Statements abgegeben hat. Die Unterkategorie 16+ Statements wird codiert, wenn ein Unternehmen mehr als 16 Statements abgegeben hat. In allen vier Fällen wird nur die Überschrift des letzten von einem Unternehmen abgegebenen Statements einmal codiert.	<u>2-4 Statements</u> 3 Statements (Bunge) 4 Statements (Rewe) <u>5-9 Statements</u> 6 Statements (Cargill) 8 Statements (SAP) <u>10-15 Statements</u> 10 Statements (General Electrics) 13 Statements (Shell) <u>16+ Statements</u> 18 Statements (Cisco) 25 Statements (Meta)
	K5.6 Quelle	Beschreibt die Quelle (Website), auf der das jeweilige Statement des Unternehmens zum Krieg in der Ukraine gefunden wurde.	Kategorie 5.6 Quelle ist in fünf weitere Unterkategorien unterteilt: • Unternehmenswebsite • Twitter / X • LinkedIn • B4Ukraine • BHRRC Die Unterkategorie Unternehmenswebsite wird codiert, wenn in der Überschrift des	<u>Unternehmenswebsite</u> Arconic Disney <u>Twitter / X</u> Daimler Truck Deloitte <u>LinkedIn</u> Chanel

			Statements die Website des Unternehmens als Quelle angegeben ist. Die Unterkategorie Twitter / X wird codiert, wenn in der Überschrift des Statements Twitter / X als Quelle angegeben ist. Die Unterkategorie LinkedIn wird codiert, wenn in der Überschrift des Statements LinkedIn als Quelle angegeben ist. Die Unterkategorie B4Ukraine wird codiert, wenn in der Überschrift des Statements die B4Ukraine Website als Quelle angegeben ist. Die Unterkategorie BHRRC wird codiert, wenn in der Überschrift des Statements die Website des BHRRC als Quelle angegeben ist.	IBM <u>B4Ukraine</u> Mondelez Pfizer <u>BHRRC</u> AbbVie Twitter
K6 Positionierung zum Krieg		Alle Aussagen, wie sich ein Unternehmen zum russisch-ukrainischen Krieg positioniert. Umfasst die kommunikative Reaktion des Unternehmens auf den Krieg, z. B. emotionale Äußerungen oder eine Bewertung des Kriegs. Bezieht sich jedoch nicht auf Aussagen zu Hilfsmaßnahmen oder zur Geschäftstätigkeit.		
	K6.1 Wortwahl	Erfasst welche Bezeichnung ein Unternehmen für den russisch-ukrainischen Krieg in seinen Statements dazu verwendet.	Kategorie 6.1 Wortwahl ist in vier weitere Unterkategorien unterteilt: • Krieg • Konflikt • Krise • Andere Die Unterkategorie Krieg wird codiert, wenn ein Unternehmen diesen Begriff verwendet.	„Mit diesem Krieg bricht Russland das Völkerrecht und die Grundsätze der UN-Charta.“ (Uniper, 07.03.2022, 1) „Our collective thoughts are with the millions of people affected by the conflict.“ (Honeywell, 16.08.2022, 2)

			Die Unterkategorie Konflikt wird codiert, wenn ein Unternehmen diesen Begriff verwendet. Die Unterkategorie Krise wird codiert, wenn ein Unternehmen diesen Begriff verwendet. Die Unterkategorie Andere wird codiert, wenn ein Unternehmen einen anderen Begriff verwendet, um den russisch-ukrainischen Krieg zu bezeichnen. Mehrfache Codierungen für ein Unternehmen sind möglich, aber jeder Begriff wird nur einmal codiert.	„The Yum! Brands Foundation is donating \$1 million to the Red Cross to support those affected by the crisis“ (KFC, 07.03.2022, 1) „As governments work to end this military situation, we will do all we can to ensure the safety of our people“ (UPS, 02.03.2022, 1) „Mario Mehren, Vorstandsvorsitzender von Wintershall Dea, sagt zur militärischen Eskalation“ (Wintershall Dea, 24.02.2022, 1)
	K6.2 Verurteilung des Kriegs	Alle Äußerungen, in denen sich das Unternehmen gegen den russischen Angriffskrieg ausspricht.	Codiert werden alle Aussagen, die den Krieg gegen die Ukraine oder Gewalt im Allgemeinen verurteilen oder ablehnen.	„Abbott Condemns the War and Violence in Ukraine“ (Abbott, 04.03.2022, 1) „Wir verurteilen den russischen Angriffskrieg“ (Wintershall Dea, 04.11.2022/30.11.2022, 10) „The METRO condemns Russia's war against Ukraine without any ifs or buts. This position has not changed since the war began a year ago“ (Metro, 24.02.2023, 7)
	K6.3 Forderung nach Frieden	Alle Äußerungen, die sich auf ein Ende des russisch-ukrainischen Kriegs beziehen.	Codiert werden alle Aussagen, in denen ein Ende des Kriegs gefordert oder auf Frieden gehofft wird. Ebenfalls codiert werden Forderungen nach diplomatischen Lösungen oder nach einem Abzug der russischen Streitkräfte aus der Ukraine.	„Wir hoffen auf eine möglichst sofortige Deeskalation und Beendigung des Krieges.“ (Liebherr, 03.03.2022, 1) „We join the many voices calling for its end, and hope that peace, human rights, and the international rule of law will prevail.“ (Unilever, 03.03.2022, 1)

				„Deshalb fordern wir den russischen Präsidenten auf, sofort die Kampfhandlungen einzustellen und ernsthafte Friedensverhandlungen zu beginnen!“ (Wintershall Dea, 02.03.2022, 3)
	K6.4 Emotionale Reaktion	Alle emotionalen Äußerungen als Reaktion auf den Krieg in der Ukraine.	Codiert werden alle emotionalen Reaktionen auf den Krieg, wie zum Beispiel Sorge, Bedauern, Schock, Betroffenheit, Bestürzung oder Trauer.	„Kimberly-Clark is deeply saddened by the war in Ukraine“ (Kimberly-Clark, 09.03.2022, 1) „Mondi remains profoundly concerned about the war in Ukraine and is shocked by its humanitarian impact.“ (Mondi, 05.03.2022, 3) „As we watched the deadly conflict in Ukraine unfold with horror and heartache.“ (PepsiCo, 01.04.2022, 2)
	K6.5 Anteilnahme	Alle Äußerungen, die sich auf die Anteilnahme mit den Betroffenen beziehen.	Codiert werden alle Aussagen, in denen Anteilnahme oder Mitgefühl mit den Betroffenen oder der Ukraine im Allgemeinen zum Ausdruck gebracht wird.	„Our thoughts are with everyone affected by the war in Ukraine“ (Meta, 26.02.2022, 1) „our hearts go out to the people and families of those impacted“ (Baker Hughes, 19.03.2022, 1) „These are incredibly challenging times for Ukraine, and frankly, the world. We know that many Russian people including employees, customers, and partners are impacted by this war.“ (Cisco, 03.03.2022, 1)

	K6.6 Sicherheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden	Alle Aussagen zur Sicherheit oder zum Wohlergehen der Mitarbeitenden des Unternehmens in den betroffenen Gebieten.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen die Sicherheit oder das Wohlbefinden der eigenen Mitarbeitenden erwähnt. Kann sowohl ukrainische als auch russische Mitarbeitende beinhalten.	„The safety of our employees is our top priority“ (Bayer, 26.02.2022, 1) „First and foremost, we are deeply focused on the health, safety and security of our employees, colleagues and their families in Ukraine, Russia and throughout the region.“ (SLB, 18.03.2022, 1)
	K6.7 Schuldzuweisung	Beinhaltet, ob Russland bzw. Putin von einem Unternehmen explizit als Aggressor benannt oder für den Krieg verantwortlich gemacht wird oder nicht.	Die Kategorie 6.7 Schuldzuweisung ist in zwei weitere Unterkategorien unterteilt: • Russland/Putin wird als Aggressor benannt • Russland/Putin wird nicht als Aggressor benannt Die erste Unterkategorie wird codiert, wenn ein Unternehmen Russland oder Putin als Aggressor benennt oder für den Krieg gegen die Ukraine verantwortlich macht. Die zweite Unterkategorie wird codiert, wenn ein Unternehmen Russland oder Putin nicht als Aggressor benennt oder für den Krieg gegen die Ukraine verantwortlich macht. Die zweite Unterkategorie wird codiert, wenn sich das Unternehmen zu diesem Aspekt nicht äußert. Pro Unternehmen kann nur eine Unterkategorie codiert werden.	<u>Russland/Putin wird als Aggressor benannt</u> „Russian government’s invasion of Ukraine“ (PwC, 06.03.2022, 2) „Der russische Staatspräsident hat eine Militäroperation gegen die Ukraine angeordnet“ (Wintershall Dea, 24.02.2022, 1) <u>Russland/Putin wird nicht als Aggressor benannt</u> Chanel HAVI
	K6.8 Solidarität	Ein Unternehmen bekundet seine Solidarität mit der Ukraine.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen seine Solidarität mit der Ukraine bekundet, sich zur Ukraine bekennt oder sich an oder auf die Seite der Ukraine bzw. des ukrainischen Volks stellt. Ist zu unterscheiden von der Unterkategorie K6.5 Anteilnahme.	„Oracle stands with the people of Ukraine and against the unlawful attack on their country.“ (Oracle, o. D., 3) „This is one of the reasons why we at METRO are clearly on Ukraine’s side and have done a lot to maintain our business

				in the country even under war conditions.“ (Metro, 24.02.2023, 7)
K7 Hilfsmaßnahmen		Alle Aussagen, die sich auf Hilfsmaßnahmen eines Unternehmens im Zuge des russisch-ukrainischen Kriegs beziehen. Muss nicht ausschließlich Hilfe für die Ukraine sein.		
	K7.1 Spenden	Alle Aussagen, eines Unternehmens zu Spenden im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine.	Codiert werden alle Aussagen, in denen ein Unternehmen Spenden erwähnt. Dabei kann es sich sowohl um finanzielle als auch um materielle Spenden handeln. Zusätzlich werden Textstellen codiert, die sich auf Spenden von Mitarbeitenden, Spendenaufrufe des Unternehmens oder Spenden an andere Organisationen beziehen. Nicht codiert werden Spenden an die eigenen (ukrainischen) Mitarbeitenden (K7.2) oder Spenden in Form von IT-Hilfen (7.7). Ebenfalls von Spenden zu unterscheiden sind langfristige Investitionen (K7.5) in der Ukraine.	„FedEx has committed more than \$1.5 million (U.S.) in humanitarian aid to support those impacted by the conflict in Ukraine“ (FedEx, 27.03.2022, 4) „In der Ukraine herrscht immer wieder dringender Bedarf an medizinischen Hilfsgütern. Porsche spendete daher im Jahr 2022 über 200 Erste-Hilfe-Sets, die aus Entwicklungs- und Versuchsfahrzeugen stammten und Verbandsmaterial, Pflaster und vieles mehr beinhalteten.“ (Porsche, 19.06.2023, 2)
	K7.2 Hilfe für Mitarbeitende	Kriegsbedingte Hilfe und Unterstützung eines Unternehmens für seine eigenen Mitarbeitenden.	Codiert werden alle Textstellen, die sich auf Hilfsleistungen der Unternehmen beziehen, die ausschließlich für die eigenen Mitarbeitenden bestimmt sind. Dabei kann es sich z. B. um Geld- oder Sachspenden, Fluchthilfe oder Angebote zur Unterbringung handeln. Die Hilfsleistungen müssen nicht ausschließlich für ukrainische Mitarbeitende bestimmt sein.	„the Coca-Cola Employee Disaster Relief Fund has been made available for all employees based in Ukraine.“ (Coca-Cola, 03.03.2022, 1) „Innerhalb der ersten 48 Stunden hat Henkel ein finanzielles Hilfspaket von mehr als 1 Million Euro auf den Weg gebracht. Ein wesentlicher Teil geht als finanzielle Soforthilfe an unsere 600 betroffenen Mitarbeiter:innen in der Ukraine. Allen geflüchteten Henkel-

				Kolleg:innen und ihren Familien bieten wir sichere Unterkünfte.“ (Henkel, 18.03.2022, 4)
	K7.3 Zusammenarbeit mit Partnerorganisation	Ein Unternehmen arbeitet mit anderen Organisationen zusammen, um der Ukraine zu helfen.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen angibt, mit anderen Organisationen zusammenzuarbeiten. Nicht codiert werden Aussagen, die sich auf Spenden an Organisationen beziehen, auch wenn es sich dabei um Partnerorganisationen handelt. Diese fallen unter die Unterkategorie K7.1 Spenden.	„We also recently partnered with USAID on the shipment of a GE TM2500 aeroderivative gas turbine to Ukraine“ (General Electric, 28.04.2023, 8) „Deloitte Ukraine provides assurance services (on a pro bono basis) to UNITED24, an initiative launched by the President of Ukraine as the main platform for collecting charitable donations in support of Ukraine.“ (Deloitte, 05.08.2022, 2)
	K7.4 Hilfe für Geflüchtete	Ein Unternehmen hilft ukrainischen Geflüchteten.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen angibt, ukrainischen Geflüchteten zu helfen. Wird nicht codiert, wenn ein Unternehmen ankündigt an eine Organisation zu spenden, die Flüchtlingshilfe leistet. Diese Aussagen fallen unter die Unterkategorie K7.1 Spenden.	„Wir haben außerdem angeboten, aus unseren Büroflächen an Standorten in ganz Europa Lagerflächen und Unterkünfte für Flüchtlinge zu machen“ (SAP, 09.03.2022, 1) „And through Cisco's Country Digital Acceleration program's Medibuses, we have been able to offer medical services to approximately 6500 refugees in three cities across Germany“ (Cisco, 17.03.2023, 11)
	K7.5 Investitionen	Ein Unternehmen verspricht der Ukraine langfristige Investitionen im Land.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen ankündigt, über einen längeren Zeitraum in die Ukraine, in den Wiederaufbau des Landes, in das eigene Ukrainegeschäft oder in andere Bereiche zu investieren. Die Investitionen müssen klar als solche erkennbar sein und sich von kurzfristigen Spenden unterscheiden.	„Bayer setzt sich voll und ganz für die Zukunft der Ukraine ein, indem das Unternehmen in das Land investiert und den Wiederaufbauplan „United 24“ von Präsident Zelensky unterstützt.“ (Bayer, 04.03.2022/13.10.2023, 3) „Unilever today announced it will invest €20million in a new production facility in

				the Kyiv region of Ukraine, to support our growing business and demonstrate our long-term commitment to the country.“ (Unilever, 16.03.2023, 5).
	K7.6 Aufrechterhaltung der Versorgung	Ein Unternehmen gibt an, seine Geschäftstätigkeit in der Ukraine fortzusetzen bzw. aufrechtzuerhalten, um die Grundversorgung der ukrainischen Bevölkerung mit seinen Produkten oder Dienstleistungen sicherzustellen.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen aussagt, dass es trotz der schwierigen Bedingungen sein Ukrainegeschäft aufrechterhält, um damit eine Grundversorgung mit bestimmten Produkten oder Dienstleistungen zu gewährleisten.	„Die Großmärkte in der Ukraine hält METRO nach wie vor mit großem Aufwand geöffnet, um die Menschen mit Lebensmitteln zu versorgen.“ (Metro, 29.03.2022, 4) „more than 200 Citi colleagues who are braving this horrific situation in Ukraine and are performing heroically to keep our bank open to support essential services.“ (Citigroup, 02.03.2022, 1)
	K7.7 IT-Hilfe	Unternehmen unterstützten die Ukraine im IT-Bereich.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen ankündigt, die Ukraine im IT-Bereich zu unterstützen. Dazu gehören z.B. der Schutz der Cybersicherheit, die Entwicklung von Apps, die Anpassung der eigenen Dienste zur Unterstützung der Ukraine, z. B. die Einschränkung russischer Nachrichtenportale in den Diensten des Unternehmens.	„Support the country with critical cybersecurity protection“ (Microsoft, 03.11.2022, 7) „Deloitte Central Europe developed an app called IRENA. A chatbot that provides assistance to refugees, the app has been shared with NGOs operating in countries receiving refugees from Ukraine, including Hungary, Poland, Slovakia and Romania“ (Deloitte, 05.08.2022, 2)
	K7.8 Unterstützung	Beinhaltet allgemeine Aussagen eines Unternehmens zur Unterstützung der Ukraine und besondere Hilfsmaßnahmen, die keiner anderen Unterkategorie zugeordnet werden konnten.	Codiert werden allgemeine und vage Aussagen eines Unternehmens zur Unterstützung der Ukraine, in denen keine konkrete Hilfsmaßnahme genannt wird. Zudem fallen alle besonderen Hilfsleistungen in diese Unterkategorie, die in keiner anderen Unterkategorie codiert werden können.	„Bayer unterstützt die Ukraine auch weiterhin in den Bereichen Gesundheit, Bildung und humanitäre Hilfe.“ (Bayer, 04.03.2022/13.10.2023, 3) „We are also featuring artwork from Ukrainian artists on our Adobe Stock

				homepage to raise visibility for their collections and support their work.“ (Adobe, 08.04.2022, 5)
	K7.9 Hilfsaktion der Mitarbeitenden	Die Mitarbeitenden eines Unternehmens helfen auf eigene Initiative der Ukraine.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen über Hilfsaktionen für die Ukraine berichtet, die von Mitarbeitenden in Eigeninitiative durchgeführt wurden. Kann vom Unternehmen unterstützt werden, z. B. durch finanzielle Mittel oder Freistellung. Vom Unternehmen initiierte Aktionen werden nicht codiert.	„a volunteer team of colleagues working from nearby Poland quickly assembled to offer 24/7 assistance“ (HAVI, August 2023, 1) „We have been inspired by the actions of our teams and would like to thank those who have donated, volunteered their time and even opened up their homes to support those seeking sanctuary.“ (Coca-Cola, 07.04.2022/07.06.2023, 2)
K8 Geschäftsentscheidung		Alle Aussagen der Unternehmen zu ihrem Russland- oder Ukraine-geschäft.		
	K8.1 Allgemeine Äußerungen zum Russlandgeschäft	Umfasst alle Aussagen, in denen sich ein Unternehmen allgemein zu seinem Russlandgeschäft äußert, ohne eine konkrete Entscheidung zu kommunizieren.	Wird bei allgemeinen Äußerungen zum eigenen Russlandgeschäft codiert, z. B. bei Aussagen zum Umfang des Russlandgeschäfts. Ein Unternehmen geht auf sein Russlandgeschäft ein, kommuniziert aber keine konkrete Geschäftsentscheidung. Wird auch bei allen Textstellen zum Russlandgeschäft codiert, die keiner anderen Unterkategorie der Kategorie K8 zugeordnet werden können.	„Russia and Ukraine are relatively small markets in the context of the Group, in total representing around 2 per cent of net revenues and 0.5 per cent of adjusted operating profit in FY21.“ (Imperial Brands, 09.03.2022, 1) „Pfizer does not own or operate any manufacturing sites in Russia“ (Pfizer, o. D., 3) „Given rapidly changing conditions, we will keep our operations under review.“ (Kimberly-Clark, 09.03.2022, 1)
	K8.2 Fortführen des Russlandgeschäfts	Ein Unternehmen gibt (implizit) an, seine Geschäftstätigkeit in Russland fortzusetzen.	Es werden alle Aussagen codiert, die darauf hindeuten, dass ein Unternehmen sein Russlandgeschäft weiterführt. Dabei kann	„our EMEA business will continue to work in the market to support people in need

			es sich auch um implizite Hinweise handeln. Wenn keine Textstelle codiert werden kann (z. B. bei latentem Sinngehalt oder fehlender Kommunikation zum Russlandgeschäft) und die begründete Annahme besteht, dass ein Unternehmen sein Russlandgeschäft fortsetzt, wird der Dummy „Keine Maßnahme“ in der Überschrift des Dokuments oder des Statements codiert.	through additional financial contributions and service.“ (Starbucks, 04.03.2022, 1) „Wie bereits kommuniziert, hat der Vorstand der METRO AG beschlossen, den Betrieb der russischen Tochtergesellschaft weiter aufrechtzuerhalten.“ (Metro, 11.03.2022, 3) <u>Dummy: Keine Maßnahme</u> Claas Verizon
	K8.3 Investitions-/Werbe-/Marketing-stopp	Ein Unternehmen kündigt an, Investitionen, Werbung oder Marketingaktivitäten in Russland einzustellen.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen mindestens eine der folgenden drei Aktivitäten in Russland nicht mehr ausübt oder pausiert: Investitionen, Werbung oder Marketing. Wird auch codiert, wenn ähnliche Einschränkungen vorgenommen werden, z. B. Einstellung neuer klinischer Studien oder Erprobung neuer Technologien.	„As the situation has developed, we have been evaluating our path forward, and have decided to immediately suspend new investment and technology deployment to our Russia operations“ (SLB, 18.03.2022, 1) „we have paused all marketing and advertising activities“ (HP, 03.03.2022, 1) „We have discontinued all new capital investments in Russia and are suspending all media, advertising, and promotional activity.“ (Procter & Gamble, 08.03.2022, 1)
	K8.4 Teilweise Einstellung einiger Geschäftsaktivitäten	Ein Unternehmen kündigt an, sein Russlandgeschäft teilweise einzuschränken.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen angibt, seine Aktivitäten in Russland teilweise einzuschränken. Damit ist (implizit) die Aussage verbunden, dass bestimmte Bereiche weitergeführt werden. Dies wird jedoch häufig nicht explizit kommuniziert.	„Uniper wird keine neuen langfristigen Lieferverträge für Erdgas mit Russland abschließen.“ (Uniper, 07.03.2022, 1) „That's why, for now, we have limited our activity in Russia to supporting domestic farmers and consumers by producing staple foods at our single crush facility in

				compliance with all legal sanctions.“ (Bunge, 25.03.2022, 2)
	K8.5 Temporäres Aussetzen aller Geschäftsaktivitäten	Ein Unternehmen pausiert alle Geschäftsaktivitäten in Russland.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen angibt, seine Geschäftstätigkeit in Russland vollständig zu pausieren bzw. auszusetzen. Das Wort „suspended“ ist als Hinweis darauf zu verstehen, insbesondere in Verbindung mit einer zeitlichen Angabe.	„Juniper has suspended all sales, product deliveries and support services for customers in Russia and Belarus until further notice.“ (Juniper, o. D., 1) „Effective immediately, we have suspended all business operations in Russia.“ (Intel, 05.04.2022, 2)
	K8.6 Rückzug aus Russland	Ein Unternehmen zieht sich vollständig aus Russland zurück bzw. gibt sein Russlandgeschäft auf.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen ankündigt, seine Geschäftstätigkeit in Russland vollständig einzustellen und sich aus dem Land zurückzuziehen.	„Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen haben wir entschieden, die Geschäfte in Russland aufzugeben.“ (Henkel, April 2022, 7) „In support of our employees and customers in Ukraine, Oracle has withdrawn all operations in the Russian Federation and Belarus. Oracle has also withdrawn all services and support for Russian and Belarusian companies, subsidiaries and partners.“ (Oracle, o. D., 4)
	K8.7 Verkauf des Russlandgeschäfts	Ein Unternehmen verkauft sein Russlandgeschäft.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen den Verkauf seines Russlandgeschäfts ankündigt. Das bedeutet den Verkauf aller materiellen Vermögenswerte (Sachkapital) des Unternehmens in Russland, z. B. Produktionsstätten, Gebäude, Restaurants, Fabriken oder Maschinen etc. Kann auch als Desinvestition beschrieben sein. Da nicht alle Unternehmen eine physische Präsenz in Russland haben, können auch nicht alle Unternehmen in dieser Unterkategorie codiert werden.	„having assessed all options for the Group's interests in Russia, it had decided to divest its Russian assets.“ (Mondi, 11.08.2022, 6) „Ford Motor Company has finalized the exit of its previously suspended operations in Russia through the sale of its 49 percent share in the Sollers Ford Joint Venture.“ (Ford, 26.10.2022, 2)

				„Yum! Brands has completed its exit from the Russian market by selling its KFC business in Russia to Smart Service Ltd., a local operator“ (KFC, 17.04.2023, 5)
	K8.8 Äußerung zur Wiederaufnahme	Alle Aussagen eines Unternehmens, das sich aus Russland zurückgezogen hat, die sich auf die Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit in dem Land beziehen.	Es werden alle Äußerungen über die Wiederaufnahme oder über die Zukunft des eigenen Russlandgeschäfts eines Unternehmens codiert. Es muss sich um ein Unternehmen handeln, das seinen Rückzug aus Russland bereits kommuniziert hat.	„Ford retains the option to repurchase the shares within a 5-year period, should the global situation change.“ (Ford, 26.10.2022, 2) „There are no plans to reintroduce The Coca-Cola Company brands or products in any format.“ (Coca-Cola, 05.08.2022, 7)
	K8.9 Ukrainegeschäft	Ein Unternehmen kommuniziert zu seinem Ukrainegeschäft.	Codiert werden ausnahmslos alle Aussagen eines Unternehmens zu seinem Ukrainegeschäft. Eine Unterteilung der Aussagen wie beim Russlandgeschäft (K8.1 bis K8.8) wird nicht vorgenommen. Es ist anzumerken, dass nicht alle in Russland tätigen Unternehmen auch in der Ukraine tätig sind.	„we have temporarily suspended all services in Ukraine for their safety.“ (FedEx, 04.03.2022, 1) „Nike does not have any owned and operated operations in Ukraine.“ (Nike, 22.03.2022, 1) „DHL hat den Versand in ausgewählten Gebieten der Ukraine in begrenztem Umfang wieder aufgenommen. Da wir unter erhöhtem Risiko arbeiten, können zusätzliche Gebühren anfallen.“ (DHL, 08.11.2022, 2)
K9 Grund für Entscheidung		Umfasst verschiedene (implizite) Gründe, die Unternehmen für ihre Entscheidung zu ihrem Russlandgeschäft angeben.		

	K9.1 Verantwortung	Ein Unternehmen gibt (implizit) an, dass eine Entscheidung zu seinem Russlandgeschäft aufgrund der Verantwortung des Unternehmens getroffen wurde.	Kategorie 9.1 Verantwortung ist in vier weitere Unterkategorien unterteilt: • Für russische Mitarbeitende • Für russische Bevölkerung • Gegenüber der Ukraine • Als Unternehmen Die Unterkategorie (Verantwortung) für russische Mitarbeitende wird codiert, wenn ein Unternehmen aussagt, eine Entscheidung zu seinem Russlandgeschäft aufgrund seiner Verantwortung für die eigenen russischen Mitarbeitenden zu treffen. Die Unterkategorie (Verantwortung) für russische Bevölkerung wird codiert, wenn ein Unternehmen aussagt, eine Entscheidung zu seinem Russlandgeschäft aufgrund seiner Verantwortung für die russische Bevölkerung zu treffen. Die Unterkategorie (Verantwortung) gegenüber der Ukraine wird codiert, wenn ein Unternehmen aussagt, eine Entscheidung zu seinem Russlandgeschäft aufgrund seiner Verantwortung gegenüber der Ukraine zu treffen. Dies kann ukrainische Mitarbeitende oder Kunden, die ukrainische Bevölkerung oder die Ukraine selbst umfassen. Zudem kann im weitesten Sinne auch die Unterstützung der Ukraine gemeint sein. Die Unterkategorie (Verantwortung) als Unternehmen wird codiert, wenn ein Unternehmen (implizit) angibt, eine Entscheidung zu seinem Russlandgeschäft aufgrund seiner Verantwortung als Unternehmen zu treffen. Diese Unterkategorie ist weit auszulegen. Die Begründung der Geschäftsentscheidung mit der Verantwortung (alle vier	<u>(Verantwortung) für russische Mitarbeitende</u> „Das Unternehmen hat auch Verantwortung für die 10.000 Kolleginnen und Kollegen dort“ (Metro, 11.03.2022, 3) „It also includes our employees in Russia itself, who did not start this war and should not risk discrimination inside or outside their nation either because of their employer's actions to protect others or the decisions of a government they do not control.“ (Microsoft, 28.02.2022, 1) <u>(Verantwortung) für russische Bevölkerung</u> „that means we have a responsibility to continue to offer our other products in Russia“ (PepsiCo, 08.03.2022, 1) „The Syktyvkar mill, which does not receive any direct funding from Mondi, operates an integrated power plant providing a portion of the Komi Republic's energy demand, and is the primary source of heat and warm water for the Ezhva district of Syktyvkar, which has a population of c. 60,000 people“ (Mondi, 09.03.2022, 4) <u>(Verantwortung) gegenüber der Ukraine</u> „And, as we support the people of Ukraine, we also have made the decision to suspend all FedEx services in Russia and Belarus.“ (FedEx, 04.03.2022, 1)
--	--------------------	--	--	--

			Unterkategorien) muss nicht direkt mit der tatsächlichen Entscheidung zum Russlandgeschäft zusammen genannt werden, sondern kann sich auch aus dem Kontext erschließen.	„in support of the Ukrainian government and people there, we are stopping all business operations, including sales and services, in Russia and Belarus for the foreseeable future.“ (Cisco, 03.03.2022, 1) <u>(Verantwortung) als Unternehmen</u> „Als Arbeitgeber und Anbieter von geschäftskritischer Software tragen wir aber eine größere Verantwortung und sind deshalb sogar über die Sanktionen hinausgegangen.“ (SAP, 19.04.2022, 4) „We have acted throughout in accordance with what we have understood was the intent to allow energy flows from Russia for the time being in order to provide security of energy supply.“ (Shell, 05.03.2022, 3)
	K9.2 Moralische Gründe	Ein Unternehmen nennt moralische oder ethische Gründe für seine Entscheidung zum Russlandgeschäft.	Es werden alle Aussagen codiert, in denen ein Unternehmen seine Entscheidung zum Russlandgeschäft mit moralischen oder ethischen Aspekten begründet. Das schließt auch die implizite Nennung moralischer oder ethischer Gründe ein, z. B. den Verweis auf eigene Wertvorstellungen.	„we also understand our civic and moral responsibility to support democracy and humanity.“ (Adobe, 04.03.2022, 1) „This war and the ongoing threat to peace and stability demand we respond in line with our values.“ (VISA, 05.03.2022, 2)
	K9.3 Betriebliche Gründe	Ein Unternehmen führt betriebliche Gründe für seine Entscheidung zum Russlandgeschäft an.	Es werden alle Aussagen codiert, in denen ein Unternehmen betriebliche Gründe für seine Entscheidung zum Russlandgeschäft angibt, z. B. Lieferschwierigkeiten, vertragliche Verpflichtungen, die dynamische Situation, Probleme aufgrund der Sanktionen oder die eigene Präsenz in Russland.	„PMI has also activated plans to scale down its manufacturing operations in Russia amid ongoing supply chain disruptions“ (Philip Morris, 09.03.2022, 2) „(“Arconic” or “the Company”) announced today that the Company will only conduct

				business in Russia that fulfills existing obligations in accordance with applicable laws, regulations and international rules.“ (Arconic, 10.03.2022, 1)
	K9.4 Keine Unterstützung für Russland	Ein Unternehmen begründet die Einschränkung des Russlandgeschäfts damit, Russland nicht (mehr) unterstützen zu wollen.	Codiert werden alle Aussagen, in denen ein Unternehmen (implizit) zum Ausdruck bringt, Russland bzw. den Angriffskrieg nicht (mehr) durch seine Geschäftstätigkeit in dem Land oder andere Handlungen unterstützen zu wollen.	„all PwC member firms outside of Russia will not undertake any work for the Russian Federal Government or State-owned Enterprises“ (PWC, 24.03.2022, 4) „it is clear that were we to abandon our business and brands in the country, they would be appropriated – and then operated – by the Russian state.“ (Unilever, 11.07.2023, 6)
	K9.5 Krieg	Ein Unternehmen nennt den Krieg selbst als Grund für eine Geschäftsentscheidung.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen mitteilt, eine Entscheidung über sein Russlandgeschäft aufgrund des Kriegs bzw. der russischen Aggression und deren Folgen zu treffen.	„Als Folge des Krieges in der Ukraine wird sich Siemens aus dem russischen Markt zurückziehen.“ (Siemens, 12.05.2022, 3) „OSTC ceased its business operations in Russia in March 2022 in response to the invasion into Ukraine“ (OSTC, 02.03.2022/15.03.2023, 1)
	K9.6 Russischer Staat	Der Grund für die Entscheidung eines Unternehmens zu seinem Russlandgeschäft bezieht sich auf eine Handlung des russischen Staats.	Codiert werden alle Textstellen, in denen ein Unternehmen (implizit) angibt, eine Entscheidung zum Russlandgeschäft aufgrund bestimmter Handlungen des russischen Staats zu treffen, z. B. Gesetze, Verpflichtungen, Vorgaben, Drohungen, Enteignungen.	„Aufgrund der bestehenden Verträge mit Russland beziehungsweise russischen Unternehmen tragen wir eine besondere Verantwortung“ (Uniper, 07.03.2022, 1) „The mill is legally required by the Russian authorities to provide the energy supply.“ (Mondi, 09.03.2022, 4)

	K9.7 Sanktionen	Ein Unternehmen gibt an, sein Russlandgeschäft aufgrund offizieller Sanktionen einzuschränken.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen angibt, seine Geschäftstätigkeit in Russland aufgrund der verhängten Sanktionen einzuschränken.	„This is in addition to the previous steps we have taken, which include halting our relationships with banks in Russia impacted by the U.S. and international government sanctions.“ (American Express, 06.03.2022, 2) „This decision comes amid a highly challenging environment in Russia as a result of international sanctions and consequential severe disruption.“ (Imperial Brands, 09.03.2022, 1)
	K9.8 Schwierige Entscheidung	Ein Unternehmen betont, dass ihm die Entscheidung über sein Russlandgeschäft nicht leichtgefallen sei.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen (implizit) aussagt, dass die Entscheidung über seine Geschäftstätigkeit in Russland nicht leicht ist.	„Our hope in sharing this perspective is to articulate the nuanced choice AmerisourceBergens must make to meet the needs of vulnerable patients, support medical innovation and to do our part to stand against imperialism.“ (Cencora, 09.03.2022, 3) „Diese Entscheidung ist uns nicht leichtgefallen, denn wir haben eine Fürsorgepflicht gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und langjährige Kundenbeziehungen in einem Markt, in dem wir seit rund 170 Jahren tätig sind.“ (Siemens, 12.05.2022, 2)
K10 Besonderheiten der Kommunikation		Umfasst verschiedene Aspekte der Unternehmenskommunikation zum russisch-ukrainischen Krieg, die keiner anderen Kategorie zugeordnet werden konnten, aber häufiger beobachtet wurden.		

	K10.1 Persönliche Kommunikation	Beinhaltet die Kommunikation eines Unternehmens auf persönlicher Ebene.	Codiert werden alle Textstellen, die direkt einer Person aus dem Unternehmen zugeordnet werden können. Dazu gehören z. B. alle Zitate. Die Unterkategorie K10.1 ist zusätzlich in zwei weitere Unterkategorien unterteilt: • CEO • Bericht von Mitarbeitenden Die Unterkategorie CEO wird codiert, wenn ein Statement vom CEO bzw. Vorstandsvorsitzende:n des Unternehmens veröffentlicht wurde oder dieser/diese in einem Statement zitiert wird. Codiert wurden auch Aussagen, die ähnlich hohen Führungskräften zugeordnet werden können wie z. B. CFO, CTO, COO etc. Die Unterkategorie Bericht von Mitarbeitenden wird codiert, wenn in einem Statement Mitarbeitende des Unternehmens zu Wort kommen oder zitiert werden. Darunter fallen auch Storys im Rahmen eines Statements, in denen Mitarbeitende erwähnt werden. Nicht codiert wird, wenn angegeben wird, dass das Statement von einer Person aus der Kommunikationsabteilung des Unternehmens veröffentlicht wurde.	<u>CEO</u> „Statement from Global CEO Punit Renjen“ (Deloitte, 07.03.2022, 2) „During these challenging times, customers need to stay connected with loved ones in Ukraine," said Manon Brouillette, executive vice president and CEO of Verizon Consumer Group.“ (Verizon, 25.02.2022, 1) <u>Bericht von Mitarbeitenden</u> „Anna's Story: From Fleeing the War in Ukraine to Rebuilding Her Life and Blazing Her Trail“ (Salesforce, 27.09.2022, 3) „Hervorzuheben ist, dass diese Aktion trotz schwierigem Tagesgeschäft gemeinschaftlich von allen beteiligten Mitarbeitern der Zentrallagerlogistik Neu-Isenburg aktiv unterstützt und sehr erfolgreich abgeschlossen werden konnte“, sagt der Leiter der Transportlogistik in Neu-Isenburg, Peter Plöger.“ (Rewe, o. D., 3)
	K10.2 Video	Ein Video ist Teil der Kommunikation eines Unternehmens zum Krieg in der Ukraine.	Wird codiert, wenn ein Video in einem Statement hinzugefügt, angehängt oder verlinkt ist.	Bayer Citigroup OSTC
	K10.3 Hashtags	Hashtags sind Teil der Kommunikation eines Unternehmens zum Krieg in der Ukraine.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen ein Hashtag in seiner Kommunikation zum Krieg verwendet.	„#StandWithUkraine“ (PWC, 28.02.2022, 1) „#ColleaguesForUkraine“ (BASF, 07.03.2022, 2)

			Bei Twitter-Statements werden nur für den Untersuchungsgegenstand relevante Hashtags codiert.	
	K10.4 Statement zum Jahrestag	Ein Unternehmen veröffentlicht ein Statement zum Jahrestag der russischen Invasion der Ukraine.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen ein Statement am 24.02.2023 veröffentlicht und den Jahrestag der russischen Invasion der Ukraine erwähnt. Wird auch codiert, wenn ein Statement an einem anderen Datum veröffentlicht wird, aber dennoch der erste Jahrestag der russischen Invasion der Ukraine erwähnt wird.	„Der Krieg in der Ukraine dauert nun schon ein Jahr an und bringt enormes Leid über unzählige Menschen. Es ist uns als Daimler Truck ein großes Bedürfnis, hier einen weiteren Beitrag zu leisten, um die Situation vor Ort ein Stück weit erträglicher zu machen.“ (Daimler Truck, 24.02.2023, 3) „Standing With Ukraine—One Year Later“ (Cisco, 17.03.2023, 11) „Johnson & Johnson Statement on War in Ukraine Anniversary“ (Johnson & Johnson, 08.02.2023, 5)
	K10.5 Politik	Ein Unternehmen geht in seiner Kommunikation im weitesten Sinne auf die Politik ein.	Kategorie 10.5 Politik ist in drei weitere Unterkategorien unterteilt: • Sanktionen • Gesetze / Verpflichtungen • Regierung / Politik Die Unterkategorie Sanktionen wird codiert, wenn staatliche Sanktionen erwähnt werden. Diese müssen nicht im Zusammenhang mit einer Geschäftsentscheidung stehen, wie in Unterkategorie K9.7 Sanktionen erfasst. Die Unterkategorie Gesetze / Verpflichtungen wird codiert, wenn Gesetze oder (rechtliche) Verpflichtungen erwähnt werden. Die Unterkategorie Regierung / Politik wird codiert, wenn auf staatliche Behörden, die	<u>Sanktionen</u> „We are complying, and will continue to comply with, all international sanctions related to this conflict in full.“ (British American Tobacco, 09.03.2022, 1) „Worked with the wider healthcare community to ensure sanctions do not impact the supply of medicines to patients in need“ (AstraZeneca, 11.03.2022/14.08.2023, 3) <u>Gesetze / Verpflichtungen</u> „We always comply with all the laws of the countries we operate in.“ (Unilever, 11.07.2023, 6)

			Regierung oder die Politik im weitesten Sinne Bezug genommen wird.	„The Disposal is also subject to the approval of Mondi's shareholders at a General Meeting.“ (Mondi, 11.08.2022, 6) <u>Regierung / Politik</u> „SAP hat ausnahmslos alle internationalen Sanktionen sofort umgesetzt und steht in ständigem Kontakt mit Regierungen, um deren Strategien zur Beendigung dieses Krieges zu unterstützen. Wir schätzen die Entschlossenheit und den Weitblick, mit der sich die Regierungen auf koordinierte Sanktionen geeinigt haben.“ (SAP, 24.06.2022/12.04.2022, 2) „Remittance of this dividend requires the approval of the Ministry of Finance of the Russian Federation.“ (Mondi, 11.08.2022, 6)
	K10.6 Anschuldigungen	Ein Unternehmen reagiert auf Anschuldigungen in seiner Kommunikation zum russisch-ukrainischen Krieg.	Wird codiert, wenn sich ein Unternehmen in seiner Kommunikation zum Krieg auf Anschuldigungen, Vorwürfe, Kritik oder Fragen von Stakeholdern eingeht. Wird auch codiert, wenn ein Unternehmen auf eine Anfrage von B4Ukraine oder dem BHRRC antwortet. Das Ausbleiben einer Antwort auf diese Anfragen wird ebenfalls codiert, in einer Unterkategorie B4Ukraine / BHRRC unbeantwortet.	„Uns haben Fragen erreicht, ob SAP in der Lage ist, alle bestehenden Produkte für russische Kunden abzuschalten ...“ (SAP, 24.03.2022/12.04.2022, 2) „We've received perspectives from our employees, in addition to people across the industry, consumers and our shareholders.“ (Mastercard, 05.03.2022, 2) „In dem von Ihnen erwähnten Bericht des SPIEGEL wurde unterstellt, Knauf unterstütze die Kriegführung aktiv, in dem wir für die russische Seite in unseren Betrieben aus eigenem Antrieb die Einziehung von Mitarbeitern zum Kriegsdienst organisiert hätten ...“ (Knauf, 05.12.2022, 1)

	K10.7 Vergangenheit	Ein Unternehmen bezieht sich in seiner Kommunikation zum Krieg in der Ukraine auf die Vergangenheit.	Wird codiert, wenn sich ein Unternehmen in seiner Kommunikation zum Krieg auf die Vergangenheit bezieht. Muss sich nicht auf die Ukraine, Russland oder den Krieg beziehen. Als Vergangenheit wird die Zeit vor der Invasion der Ukraine im Jahr Februar 2022 definiert.	„Inchcape’s business in Russia is a Retail-only operation, and during 2021 it disposed of its St. Petersburg operations.“ (Inchcape, 15.03.2022, 1) „Johnson & Johnson has been involved in disaster relief for more than 100 years“ (Johnson & Johnson, 12.04.2022, 3)
	K10.8 Rekrutierung	Ein Unternehmen nutzt seine Kommunikation zum russisch-ukrainischen Krieg, um neue Arbeitskräfte anzuwerben.	Wird codiert, wenn ein Unternehmen versucht, neue Mitarbeitende in einem Statement mit Bezug zur Ukraine, Russland oder dem Krieg zu rekrutieren. Dabei handelt es sich hauptsächlich um ukrainische Geflüchtete. Das Statement muss nicht unbedingt einen anderen/ weiteren Inhalt als die Stellenanzeige haben.	„SAP startet Onboarding-Programm, um Flüchtlinge aus der Ukraine mit passenden Jobangeboten zusammenzubringen“ (SAP, 04.04.2022, 3) „Die REWE Group bietet verschiedenste offene Stellen für ukrainische Geflüchtete an.“ (Rewe, 31.03.2022, 2)
	K10.9 Belarus	Alle Aussagen, die sich auf Belarus oder die Geschäftstätigkeit des Unternehmens in Belarus beziehen.	Wird codiert, wenn das Wort Belarus oder Weißrussland verwendet wird.	„Effective immediately, Adobe will also halt all new sales of Adobe products and services in Belarus.“ (Adobe, 04.03.2022, 1) „Zudem haben wir beschlossen, unsere Geschäftsaktivitäten in Belarus, wo wir rund 100 Mitarbeiter beschäftigen, einzustellen.“ (Henkel, April 2022, 7)

Anmerkung. Eigene Darstellung

Anhang F

Einteilung der Branchen

Tabelle F1: Einteilung der Branchen

In dieser Tabelle wurden die in der LeaveRussia-Datenbank zugeordneten Branchen unter neun Oberbegriffen zusammengefasst. Dadurch konnte die Anzahl der Unterkategorien reduziert werden. Unter *Sonstige* sind nur die Branchen aufgeführt, die in der Stichprobe enthalten sind. Unternehmen können mehreren Branchen zugeordnet sein, insbesondere im Technologiebereich.

Oberbegriff	Enthaltene Branchen basierend auf der Bezeichnung in der LeaveRussia-Datenbank	Häufigkeit
Automobilindustrie	Automotive	9
Energie	Energy, Oil & Gas	6
Finanzen	Finance & Payments	10
Gesundheit	Pharma & Healthcare	8
Industrie	Chemical Industry (3) Construction & Architecture (1) Industrial Equipment (3) Manufacturing (1) Metals & Mining (1) Packaging (3)	11
Konsumgüter	Alcohol & Tobacco (3) Consumer Goods & Clothing (8) Fashion & Leisure (1) FMCG (Fast-moving consumer goods) (6) Food & Beverages (5) Luxury (1)	23
Landwirtschaft	Agriculture	3
Technologie	Electronics (10) IT (13) Online Services (8) Online Trading (1) Technology (9) Telecom (4)	28
Sonstige	Aerospace (1) Conglomerate (4) Consulting & Law (2) Defense (1) Entertainment (2) Gaming (2) Hospitality & Real Estate (1) Logistics & Transport (4) Public Catering (3)	17

Anmerkung. Eigene Darstellung

Anhang G

MAXQDA Codesystem

Tabelle G1: Codesystem

K1 Strategie	0
1.1 Refusal	70
1.2 Refutation	0
Denial with evidence	25
Dispute	3
1.3 Recognition	9
1.4 Revision	48
1.5 Reform	48
1.6 Reference to organizational values	66
1.7 Disassociation	10
1.8 Strategiewechsel	66
K2 Branche	0
2.1 Automobilindustrie	9
2.2 Energie	6
2.3 Finanzen	10
2.4 Gesundheit	8
2.5 Industrie	11
2.6 Konsumgüter	23
2.7 Landwirtschaft	3
2.8 Technologie	28
2.9 Sonstige	17
K3 Land	0
3.1 Deutschland	23
3.2 UK	14
3.3 USA	63
K4 LeaveRussia-Kategorisierung	0
4.1 Continue Operations	16
4.2 Pausing Investments	10
4.3 Scaling Back	11
4.4 Suspension	20
4.5 Withdrawal	14
4.6 Exit Completed	29
K5 Quantitative Erhebung	0
5.1 Statement	0
Ja	96

Nein	4
5.2 Gelöschtes Statement	0
Hinweis auf gelöschtes Statement	14
Gelöscht, aber gefunden	7
5.3 Wortanzahl	0
Bis 400 (Kurzes Statement)	22
401-1.000 (Langes Statement)	26
1.000+ (Ausführliches Statement)	48
5.4 Veröffentlichungsdatum	0
Frühes Statement (24.02. - 02.03.)	41
Verzögertes Statement (03.03. - 09.03.)	32
Spätes Statement (Ab dem 10.03.)	22
Statement in 2023	95
5.5 Mehrere Statements	0
2-4	32
5-9	34
10-15	9
16+	4
5.6 Quelle	0
Unternehmenswebsite	379
Twitter / X	91
LinkedIn	12
B4Ukraine	9
BHRRRC	32
K6 Positionierung zum Krieg	0
6.1 Wortwahl	0
Krieg	57
Konflikt	35
Krise	27
Andere	33
6.2 Verurteilung des Kriegs	80
6.3 Forderung nach Frieden	92
6.4 Emotionale Reaktion	110
6.5 Anteilnahme	92
6.6 Sicherheit/Wohlbefinden der Mitarbeitenden	97
6.7 Schuldzuweisung	0
Russland/Putin wird als Aggressor benannt	45
Russland/Putin nicht als Aggressor benannt	51
6.8 Solidarität	44
K7 Hilfsmaßnahmen	0
7.1 Spenden	293
Einnahmen aus Russlandgeschäft	18

Mitarbeiterspenden	45
Aufforderung zum Spenden	14
7.2 Hilfe für Mitarbeitende	131
7.3 Zusammenarbeit mit Partnerorganisation	106
7.4 Hilfe für Geflüchtete	56
7.5 Investitionen	20
7.6 Aufrechterhaltung der Versorgung	36
7.7 IT-Hilfe	33
7.8 Unterstützung	126
7.9 Hilfsaktionen der Mitarbeitenden	91
K8 Geschäftsentscheidung	0
8.1 Allgemeine Äußerungen zum Russlandgeschäft	116
8.2 Fortführen des Russlandgeschäfts	53
8.3 Investitions-/Werbe-/Marketingstopp	49
8.4 Teilweise Einstellung einiger Geschäftsaktivitäten	86
8.5 Temporäres Aussetzen aller Geschäftsaktivitäten	42
8.6 Rückzug aus Russland	57
8.7 Verkauf des Russlandgeschäfts	41
8.8 Äußerungen zur Wiederaufnahme	6
8.9 Ukrainegeschäft	68
K9 Grund für Geschäftsentscheidung	0
9.1 Verantwortung	0
Für russische Mitarbeitende	67
Für russische Bevölkerung	42
Gegenüber der Ukraine	6
Als Unternehmen	47
9.2 Moralische Gründe	23
9.3 Betriebliche Gründe	41
9.4 Keine Unterstützung für Russland	12
9.5 Krieg	46
9.6 Russischer Staat	27
9.7 Sanktionen	21
9.8 Schwierige Entscheidung	15
K10 Besonderheiten der Kommunikation	0
10.1 Persönliche Kommunikation	0
CEO	91
Bericht von Mitarbeitenden	48
10.2 Video	23
10.3 Hashtags	19
10.4 Statement zum Jahrestag	10
10.5 Politik	34
Sanktionen	48

Gesetze / Verpflichtungen	36
Regierung / Politik	38
10.6 Anschuldigungen	64
B4Ukraine / BHRRC unbeantwortet	32
10.7 Vergangenheit	33
10.8 Rekrutierung	19
10.9 Belarus	26

Anmerkung. Diese Tabelle wurde als „Liste der codierten Segmente“ aus MAXQDA exportiert.

Abstract

Deutsch

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es zu untersuchen, wie in Russland tätige ausländische Unternehmen während des Kriegs in der Ukraine kommunizieren. Basierend auf der Situational Crisis Communication Theory (SCCT) lässt sich die Situation von in Russland verbleibenden Unternehmen als eine doppelte Krise beschreiben. Es handelt sich um eine operative Krise, die zu Störungen in den betrieblichen Abläufen führt, und um eine Parakrise, die mit Vorwürfen von Stakeholdern verbunden ist. Unternehmen, die hingegen den Forderungen ihrer Stakeholder entsprechen und sich aus Russland zurückziehen, können eine Parakrise abwenden.

Um die Krisenbewältigung und die Reaktion von in Russland tätigen ausländischen Unternehmen auf den Krieg in der Ukraine zu untersuchen, wurde die selbstinitiierte externe Kommunikation von 100 Unternehmen analysiert. Diese Auswahl basiert auf der LeaveRussia-Datenbank, in der die Geschäftsentscheidungen zahlreicher Unternehmen infolge der russischen Invasion erfasst und in sechs Kategorien bewertet werden. Unter Einbeziehung zweier Rankings (Global 500 und Top 100) wurden aus der Datenbank die 100 größten in Russland tätigen deutschen, britischen und US-amerikanischen Unternehmen ausgewählt. Von diesen Unternehmen wurden 523 öffentlich zugängliche Statements erhoben, die zwischen dem 24.02.2022 (Kriegsbeginn) und Ende November 2023 veröffentlicht wurden und einen Bezug zum Krieg, zur Ukraine oder zum eigenen Russlandgeschäft aufweisen. Diese Statements wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Zusätzlich wurde eine Analyse grundlegender quantitativer Daten durchgeführt.

Es zeigt sich, dass 96 Unternehmen mindestens ein Statement zum Krieg in der Ukraine veröffentlichen. Davon äußern sich jedoch 13 nicht zu ihrem Russlandgeschäft. Zur Untersuchung der Kommunikationsstrategien der Unternehmen wurden die Parakrisenreaktionsstrategien der SCCT herangezogen. In den Statements der Unternehmen konnten alle einbezogenen Parakrisenreaktionsstrategien nachgewiesen werden, auch die beiden erst kürzlich in die SCCT aufgenommen Strategien Reference to organizational values und Disassociation. Darüber hinaus konnten vier neue Substrategien herausgearbeitet werden: Wait-and-see Refusal, Temporary Refusal, Forced Revision und Forced Reform. Diese Weiterentwicklung der SCCT kann zu einer kontextspezifischen Krisenkommunikation im Zusammenhang mit Kriegen beitragen. Zudem wird das Konzept der sekundären Parakrisenreaktionsstrategien eingeführt. Diese können unterstützend oder ergänzend zu primären Strategien eingesetzt werden.

Zwischen den verschiedenen Branchen der Unternehmen lassen sich Unterschiede in der Kommunikation feststellen. Insbesondere für Unternehmen aus dem Energiesektor scheint der Krieg eine schwere Organisationskrise darzustellen. Dies spiegelt sich in einer ausführlichen und strategisch komplexen Kommunikation wider. Außerdem kommunizieren die Big Five der amerikanischen Technologiekonzerne, mit Ausnahme von Apple, am meisten von allen untersuchten Unternehmen. Die Kommunikation deutscher, britischer und US-amerikanischer Unternehmen weist im Vergleich dagegen überwiegend Gemeinsamkeiten auf. Zudem entspricht in den meisten Fällen die angekündigte Entscheidung zum Russlandgeschäft der Unternehmen auch ihrer zugeordneten Kategorie in der LeaveRussia-Datenbank.

Die Hälfte der untersuchten Unternehmen kommuniziert mit mehr als 1.000 Wörtern zum Krieg. Insgesamt 79 Unternehmen veröffentlichen mehr als ein Statement, 47 davon fünf oder mehr. Weitere zentrale Merkmale der Unternehmenskommunikation zum russisch-ukrainischen Krieg sind die Ankündigung von Hilfsmaßnahmen und die Positionierung zum Krieg. Darüber hinaus kündigen rund 50 % der Unternehmen bereits im ersten Statement Einschränkungen ihres Russlandgeschäfts oder einen Rückzug an. Unternehmen, die beschließen, auf dem russischen Markt zu bleiben, kommunizieren diese Entscheidung hingegen selten. Häufig rechtfertigen Unternehmen ihre Geschäftsentscheidung mit der Verantwortung gegenüber den russischen Mitarbeitenden oder der russischen Bevölkerung. Insbesondere in Russland verbleibende Unternehmen betonen ihre Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Grundversorgung mit Lebensmitteln oder Medikamenten. Demgegenüber begründen Unternehmen, die ihr Russlandgeschäft einschränken, dies meist mit betrieblichen oder moralischen Gründen, staatlichen Sanktionen oder dem Krieg selbst.

English

The aim of this thesis is to investigate how foreign companies operating in Russia communicate during the war in Ukraine. Based on the Situational Crisis Communication Theory (SCCT), the situation of companies remaining in Russia can be described as a double crisis. It is an operational crisis, which leads to disruptions in operational processes, and a paracrisis, which is associated with accusations from stakeholders. However, companies that meet the demands of their stakeholders and withdraw from Russia can avert a paracrisis.

To examine the crisis management and response of foreign companies operating in Russia to the war in Ukraine, the self-initiated external communication of 100 companies was analysed. The selection is based on the LeaveRussia database, in which the business decisions of numerous companies in response to the Russian invasion are recorded and evaluated in six categories. Using two rankings (Global 500 and Top 100), the 100 largest German, British and US companies operating in Russia were selected from the database. From these companies, 523 publicly available statements were collected that were published between February 24, 2022 (start of the war) and the end of November 2023 and that relate to the war, Ukraine or the company's business in Russia. These statements were analysed using a qualitative content analysis. In addition, an analysis of basic quantitative data was carried out.

It turns out that 96 companies publish at least one statement on the war in Ukraine. However, 13 of them do not comment on their business in Russia. The SCCT paracrisis response strategies were used to examine the companies' communication strategies. All of the included paracrisis response strategies were identified in the companies' statements, including the two strategies Reference to organizational values and Disassociation, which were recently added to the SCCT. In addition, four new sub-strategies were identified: Wait-and-see Refusal, Temporary Refusal, Forced Revision and Forced Reform. This further development of the SCCT can contribute to context-specific crisis communication during war. The concept of secondary paracrisis response strategies is also introduced. These can be used to support or complement primary strategies.

Differences in communication can be observed between the different sectors. For companies in the energy sector in particular, the war seems to represent a serious organisational crisis. This is reflected in detailed and strategically complex communication. In addition, the Big Five American technology companies, except Apple, communicate the most of all the companies surveyed. The communication of German, British and US companies, on the other hand, shows mostly similarities in comparison. Moreover, in most cases the announced decision of the companies on their business in Russia corresponds to the category assigned to them in the LeaveRussia database.

Half of the companies surveyed communicate with more than 1,000 words on the war. A total of 79 companies published more than one statement, 47 of them five or more. Other key features of corporate communication on the Russian-Ukrainian war are the announcement of aid measures and positioning on the war. In addition, around 50 % of companies announced restrictions on their Russian business or a withdrawal in their first statement. Companies that decide to remain in the Russian market rarely communicate this decision. Companies often justify their business decision based on their responsibility towards Russian employees or the Russian population. Companies remaining in Russia emphasise their responsibility to maintain basic supplies of food or medicine. In contrast, companies that reduce their Russian operations usually cite operational or moral reasons, government sanctions or the war itself.