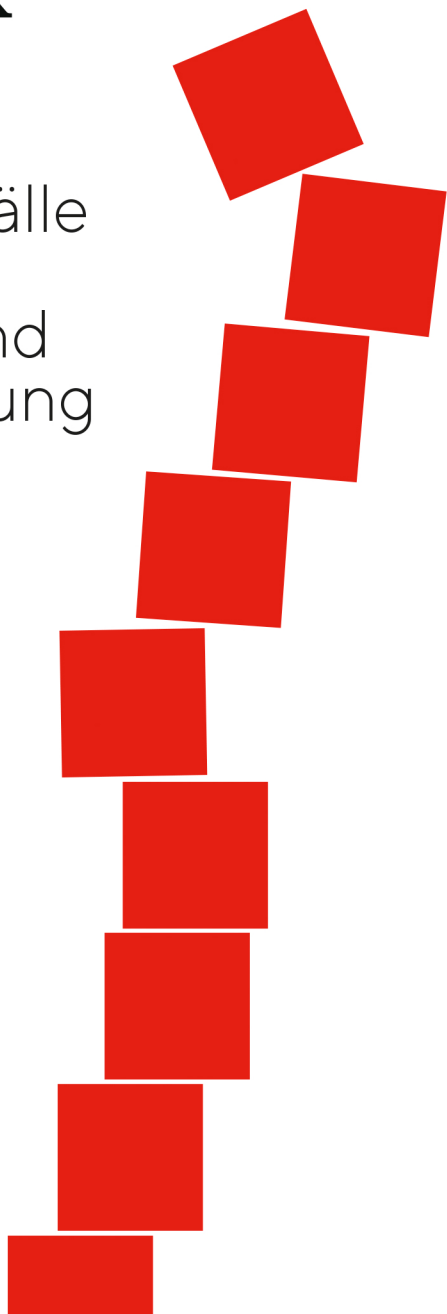


Krisen- kommunikation komplex

11 Analysen
prominenter Fälle
mit medialer
Einordnung und
Nachbetrachtung
beteiligter
Experten

Jana Wiske (Hrsg.)



HW

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Jana Wiske (Hrsg.)

Krisenkommunikation komplex.

*11 Analysen prominenter Fälle mit medialer Einordnung
und Nachbetrachtung beteiligter Experten*

Köln: Halem, 2020

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung
sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner
Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche
Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer
Systeme (inkl. Online-Netzwerken) gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt
oder verbreitet werden.

© 2020 by Herbert von Halem Verlag, Köln

ISBN (PRINT): 978-3-86962-466-2

ISBN (PDF): 978-3-86962-467-9

Den Herbert von Halem Verlag erreichen Sie auch im

Internet unter <http://www.halem-verlag.de>

E-Mail: info@halem-verlag.de

SATZ: Herbert von Halem Verlag

LEKTORAT: Julian Pitten

DRUCK: docupoint GmbH, Magdeburg

GESTALTUNG: Claudia Ott Grafischer Entwurf, Düsseldorf

Copyright Lexicon ©1992 by The Enschedé Font Foundry

Lexicon® is a Registered Trademark of The Enschedé Font Foundry.

Jana Wiske (Hrsg.)

Krisenkommunikation komplex

11 Analysen prominenter Fälle
mit medialer Einordnung
und Nachbetrachtung beteiligter Experten

HERBERT VON HALEM VERLAG

Für Lisa und meinen Patenonkel Helmut

Vorwort und Danksagung

Wer hat nicht schon mal eine Sinnkrise oder Lebenskrise durchlitten? Glücklicherweise überwinden wir diese Situationen in der Regel immer wieder und gehen oft genug gestärkt aus diesen Phasen heraus. Freunde, Partner oder Familie helfen. Für Außenstehende bleiben diese Prozesse meist verborgen.

Krisen, die Unternehmen oder Institutionen betreffen, finden dagegen in der Regel in der Öffentlichkeit statt. Die mediale Reichweite verschärft die Lage, ein kleineres Problem entwickelt sich schnell zum großen Unruheherd. Dabei treten Krisen ganz unterschiedlich auf – das macht es so schwer, ihnen richtig zu begegnen.

Deshalb geht es in diesem Buch auch nicht darum, mahnend den Zeigefinger zu heben und mit Genuss auf die Fehlritte anderer hinzuweisen. Zumal viele Maßnahmen und Reaktionen aus Sicht der hier genannten Unternehmen, Organisationen oder betroffenen Personen richtig, sinnvoll und nachvollziehbar waren. Vielmehr geht es darum, aus diesen Fällen zu lernen. Deshalb war es mir als Herausgeberin wichtig, noch einmal der »anderen Seite« Platz für eine Reflektion einzuräumen. So kommen Pressesprecher, Chefredakteure und Manager zu Wort.

Dieses Buch soll und kann kein vollständiges Werk zum Thema Krisenkommunikation sein. Es ist vielmehr abwechslungsreicher Lesestoff, der Studierenden aber auch Profis und Interessierten neue und hintergründige Einblicke in prominente Krisenfälle ermöglicht.

Mein Dank gilt daher in erster Linie den Co-Autoren dieses Buches, die auf individuelle Weise die jeweilige Krise aufgearbeitet und bewertet haben. Ihre Expertise im jeweiligen Themengebiet verleiht jedem Fall die nötige Tiefe. Herausgekommen sind Texte mit einer sehr persönlichen Note.

Bedanken möchte ich mich auch bei Christian Rheingruber, der im Akkord Korrektur lesen musste.

Darüber hinaus bedanke ich mich bei meinem Partner Klaus, dem verlässlichen Ruhepol in hektischen Zeiten rund um dieses Buch.

Schlussendlich bedanke ich mich bei all den wunderbaren Menschen, die mich in schwierigen Lebensphasen unterstützt haben: Ihr habt maßgeblich dazu beigetragen, dass ich meine Krisen überwinden konnte.

Jana Wiske,
im Januar 2020

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
JANA WISKE	15
Krisenkommunikation allgemein	
DOROTHEA BETTEN	26
Der Fall Ritter Sport – Angriff auf die Marke	
THOMAS BIRKNER / DANIEL KÖNIG /SEBASTIAN MALLEK / NIKLAS NÄSEMANN / KIRSTEN SPECKING	46
Der Fall Angela Merkel und die ›Flüchtlingskrise‹ seit 2015	
CHRISTIANE GOODFELLOW	63
Die Finanz- und Staatsschuldenkrise	
OLIVER HEPP	85
Der Fall Jan Böhmermann und die Grenzen der Satire	
CHRISTIAN KAMP	113
Der Fall Mesut Özil/İlkay Gündoğan und die Krise für den deutschen Fußball	
MARTIN MÜLLER	142
Digitale Krise: Datenpanne beim sozialen Netzwerk Knuddels	

FRANK REINHARDT	165
Der Fall Schlecker	
MARKUS RIEDL	184
Der Fall Maria L. und der Vorwurf ›Lügenpresse‹	
CHRISTIAN HOFFMANN / STEPHAN RUSS-MOHL	210
Der Fall Relotius und die Auswirkungen auf den <i>Spiegel</i>	
ISMENI WALTER	240
Der Fall BASF – Krisenkommunikation im Umweltbereich	
JANA WISKE	267
Der Fall Scharapowa und die Auswirkungen auf den Sponsor Porsche	
Autorinnen und Autoren	286

Abkürzungsverzeichnis

BASF	Badische Anilin und Soda Fabrik
BGH	Bundesgerichtshof
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BPatG	Bundespatentgericht
CAS	Internationaler Sportgerichtshof
CEO	Chief Executive Officer
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DGPuK	Deutsche Gesellschaft für Publizistik und Kommunikation
DJV	Deutscher Journalistenverband
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EFSSF	European Financial Stability Facility
ESM	European Stability Mechanism
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EuIPO	Amt der Europäischen Union für geistiges Eigentum
EZB	Europäische Zentralbank
ICO	Information Commissioner's Office des Vereinigten Königreichs
ITF	International Tennis Federation
IWF	Internationaler Währungsfonds
LB	Landesbank
LBBW	Landesbank Baden-Württemberg
LG	Landesgericht
LH	Lufthansa
OLG	Oberlandesgericht
PD	Privatdozent
SCCT	Situational Crisis Communication Theory

SoFFin	Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung
StGB	Strafgesetzbuch
VW	Volkswagen
WADA	Welt-Anti-Doping-Agentur
WTA	Women's Tennis Association

Einleitung

Handelsstreit, Atomkonflikt oder Klimastreik – Krisen prägen derzeit die große Welt. Doch nicht nur global, sondern auch hierzulande bestimmen Krisen den Alltag. Nicht zuletzt auch, weil die mediale Aufmerksamkeit und damit die Reichweite oft genug steigt. Durch Fehler in der eigenen Kommunikation entstehen Unternehmen, Personen oder Organisationen in entsprechend angespannten Zeiten erhebliche wirtschaftliche Schäden – insbesondere durch den Verlust von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Die zum Teil unberechenbaren sozialen Medien können Krisen noch einmal entscheidend verschärfen. Doch wie gehen beteiligte Unternehmen mit Krisen um? Welche Strategien wählen betroffene Organisationen oder Personen? In jedem Fall erfordert es in der heutigen Zeit einen professionellen Umgang mit Krisen, um größeren Schaden für alle Beteiligten abzuwenden.

Aus Erfahrungswerten lernen heißt es so schön – und daraus entstand auch die Idee zu diesem Lehrbuch. Das Werk startet mit einem theoretischen Kapitel zum Thema Krisenkommunikation unter Berücksichtigung der jüngsten Entwicklungen und setzt damit einen kurzen wissenschaftlichen Bezugsrahmen. Danach folgen elf Krisenfälle, aufgearbeitet und analysiert durch elf Experten im jeweiligen Themengebiet. Unter anderem werden die weltweite Finanzkrise, die Krise im deutschen Fußball rund um den Fall Özil/Gündoğan und den DFB, der Fall Jan Böhmermann, Angela Merkel und die Flüchtlingskrise, der Vorwurf ›Lügenpresse‹ oder der Fall Relotius beim *Spiegel* beleuchtet.

Ziel des Buches ist es, das wichtige Themenfeld Krisenkommunikation durch verschiedene prominente Fälle mit gesellschaftlicher Relevanz aufzuarbeiten.

Das Buch soll mediale Mechanismen aufdecken und neue Erkenntnisse für den Umgang mit Krisen liefern. Das Besondere: Neben der objektiven

Einordnung der jeweiligen Experten wird jeder Fall durch eine Stellungnahme des betroffenen Unternehmens, beteiligter Personen oder Organisationen ergänzt. So kommen unter anderem Oliver Bierhoff (Direktor Deutscher Fußball-Bund), Dr. Kai Gniffke (Chefredakteur ARD-aktuell), Siegfried Gutermann (ehemals Unternehmenskommunikation Deutsche Bundesbank), Steffen Klusmann (Chefredakteur *Spiegel*) und Steffen Seibert (Regierungssprecher von Kanzlerin Angela Merkel) zu Wort. Diese zusätzlichen Erfahrungswerte und aktuellen Einschätzungen der eingebundenen Personen sollen helfen, Fehler aus heutiger Sicht zu analysieren und daraus neue kommunikationsrelevante Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Personen und Organisationen für die Zukunft zu entwickeln.

Für eine einheitliche Struktur der elf Beiträge erfolgt zunächst die objektive Schilderung der jeweiligen Krisensituation samt Strategie und Taktik des betroffenen Unternehmens, Personenkreises oder der beteiligten Organisation aus Sicht der Autoren. Die Wahrnehmung des Falls durch die Medien und damit einhergehend die Wahrnehmung des Falls in der Öffentlichkeit schließen sich daran an. Danach ordnen die jeweiligen Experten die Krisenkommunikation ein, erläutern, was gut und was weniger gut lief – inklusive entsprechender Begründung beziehungsweise Auswirkungen wie Vertrauenskrise, Verlust von Glaubwürdigkeit oder Imageschäden.

Schlussendlich kommt die andere Seite zu Wort: Verantwortliche des betroffenen Unternehmens, Personenkreises sowie die entsprechende Organisation oder involvierte Personen ordnen die Krisenabläufe aus der heutigen Sicht ein. Unter anderem werden folgende Fragen beantwortet: Gab es im Vorfeld einen Krisenkommunikations-Leitfaden für ein solches Thema? Was waren die größten Herausforderungen für die Kommunikation? Welche Lehren wurden aus diesem Fall für die weitere Krisenkommunikation gezogen?

JANA WISKE

Krisenkommunikation allgemein

1. Theoretischer Bezugsrahmen

Krisenkommunikation gehört zu den wichtigsten Anwendungsfeldern der internen und externen Unternehmenskommunikation (vgl. SCHWARZ/LÖFFELHOLZ 2012: 1303). Die Auslöser für Krisen sind vielfältig: von Massenentlassungen bis zu Umweltskandalen, von Branchenkrisen bis hin zu Unfällen, von Fehltritten einzelner Unternehmensmitarbeiter bis hin zu Anfeindungen im Internet (vgl. ZEHRT 2014). Diese Situationen in Unternehmen oder Organisationen können schwerwiegende, existenzbedrohende Folgen nach sich ziehen. Die richtigen Strategien in der Kommunikation nach innen und außen verhindern Schlimmeres.

Zu den wichtigsten Teilöffentlichkeiten von Unternehmen und Organisationen zählen die Medien. Sie dienen als Multiplikator, um Botschaften aufzugreifen und mit größtmöglicher Reichweite zu verbreiten. Die Relevanz der Presse- und Medienarbeit steht direkt in Zusammenhang mit der Akzeptanz und Nutzung journalistischer Medien (vgl. HOFFJANN 2014: 673). Dabei lässt die Distanz zu den Medien tendenziell die Wahrscheinlichkeit von Imageverlusten ansteigen, die Nähe zur Presse garantiert dennoch keine angemessene Berichterstattung (vgl. EBERT 2014: 39). Nichtsdestotrotz geht gute Presse- und Medienarbeit einher mit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Journalisten. Dafür braucht es genaue Kenntnisse über Arbeitsabläufe, Ansprüche und Bedürfnisse. »In Zeiten hoher Medienpräsenz von Organisationen und Einzelpersonen hängt es häufig von der kommunikativen Leistung ab, ob eine Krise den Nieder-

gang bedeutet oder zur Steigerung der Reputation beitragen kann«, sagt Kommunikationswissenschaftlerin Verena Burk (KLEIN 2017).

Konflikte zählen zu den von Schulz entwickelten Nachrichtenfaktoren, die für die Berichterstattung bis heute von hoher Bedeutung sind (vgl. SCHULZ 1990: 31). So bestimmen Krisen, Katastrophen und Konflikte die Medienwelt. Die emotionale Anteilnahme der Rezipienten ist groß. »Das Interesse der Öffentlichkeit und der Konkurrenzkampf der Medien um Auflagen und Einschaltquoten verstärken die Suche nach spektakulären Themen und Meldungen« (HILLMANN 2017: 231). Und die Konsumenten umgibt im digitalen Zeitalter ein immer größeres Medienangebot. Sie erwarten eine schnelle Berichterstattung, der direkte Austausch und die kritische Auseinandersetzung mit Themen gewinnen an Bedeutung (MAST 2012: 1122).

Zudem erschweren die sozialen Medien samt Mitspracherecht, Transparenz und ihrer Eigendynamik die Situation in der Kommunikationsbranche während einer Krise (vgl. HÖBEL/HOFMANN 2014: 51). Entsprechend spielen Führungskräfte von Unternehmen und Organisationen sowie die Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation eine entscheidende Rolle, um Medienanfragen zu bearbeiten und die betroffenen Anspruchsgruppen zu bedienen. Terroranschläge, Unfälle, Korruption, Streik oder Manipulation – die Krisen und Katastrophen sind vielfältig. Kein Unternehmen, keine Organisation und keine Person kann sich davor vollständig schützen. Umso wichtiger sind die professionelle Vorbereitung auf Krisen und der richtige Umgang mit der akuten Situation. So können Fehler in der Kommunikation eine Krise verschlimmern. Die richtigen Strategien und Instrumente tragen zur Entschärfung bei. Der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Methoden zur kommunikativen Bewältigung von Krisen gilt daher in den letzten Jahren ein besonderes Augenmerk (vgl. SCHWARZ/LÖFFELHOLZ 2012: 1304).

Für das grundlegende Verständnis von Krisen sind die Erkenntnisse von Pearson und Clair elementar. Sie identifizierten eine Reihe von Kriterien, die für verschiedene Typen von Organisationskrisen gelten (vgl. PEARSON/CLAIR 1998: 2ff.). So definieren sie das Management rund um eine Organisationskrise als »systematic attempt by organizational members with external stakeholders to avert crises or to effectively manage those that do occur« (ebd.: 3). Systematische Versuche durch Organisationsmitglieder zusammen mit externen Anspruchsgruppen sollen Krisen verhindern beziehungsweise effektiv begegnen. Krisen bedrohen aus Sicht der Stakeholder die Existenz von Organisationen. Es gilt, diesen kompetent zu begegnen.

»Allmählich setzt sich in der Kommunikationswissenschaft zunehmend die Einsicht durch, dass Organisationskrisen wesentlich von der Beobachtung und Interpretation durch Anspruchsgruppen und Organisationsmitglieder abhängig sind« (SCHWARZ/LÖFFELHOLZ 2012: 1305). Die Öffentlichkeit entscheidet darüber, ob sich ein Umstand zur Krise entwickelt. Hier spielt die subjektive und objektive Erwartungshaltung der Menschen eine entscheidende Rolle (vgl. MAST/SPACHMANN/GEORG 2017: 195). Eine wichtige Einflussgröße stellt hier die Realitätsbildung von Rezipienten dar. So sind Krisen abhängig von den Werten und Zielen und der Systemzugehörigkeit der jeweiligen Beobachter (vgl. HÖBEL/HOFMANN 2014: 37ff.). Hinzu kommen Kanal und Reichweite, die einer Krise Dynamik geben können. Dabei überwiegt der subjektive Eindruck, dass der Begriff Krise durch seinen häufigen Gebrauch etwas Alltägliches sei (vgl. HILLMANN 2017: 231).

Für den Bereich des Wirtschaftslebens definieren Höbel und Hofmann Krisen als »Ereignisse oder Störungen, die nachhaltigen negativen Einfluss auf die Rentabilität oder die Reputation des Unternehmens haben (können) und zur Schadensminderung aktives Krisenmanagement benötigen« (HÖBEL/HOFMANN 2014: 12). Entscheidend sind nun die internen und externen Kommunikationsprozesse, die maßgeblich Einfluss auf den Verlauf von Krisen nehmen.

Strategische Krisenkommunikation beinhaltet dabei die Prävention, Früherkennung und kommunikative Vorbereitung auf Krisen gleichermaßen wie auch die akute Bewältigung von Krisen und entsprechendem Erkenntnisgewinn sowie die Nachbearbeitung von organisationsbezogenen Krisen (vgl. SCHWARZ/LÖFFELHOLZ 2012: 1306).

2. Umgang mit der Krise

»Eine Kommunikationsstrategie kann noch so ausgefeilt, eine Botschaft noch so kreativ sein – wenn die Menschen dem Kommunikator generell mit Skepsis begegnen, wird er es schwer haben sie mit seinen Aussagen zu überzeugen« (MAST/SPACHMANN/GEORG 2017: 204). Glaubwürdigkeit gilt heutzutage auch in der Unternehmenskommunikation als wichtiges Gut (vgl. BEERHEIDE et al. 2012: 111ff.). Diese zu erlangen geht mit überzeugenden Argumenten einher, die auf einer sicheren und transparenten Quellenbasis beruhen. »Das stärkt das Vertrauen zwischen Pressestelle

und Journalisten und letztlich auch das Ansehen des Unternehmens, der Kommune oder des Verbandes in der Öffentlichkeit« (SCHNEIDERS 2012: 11).

Klar ist: Nicht jedes Problem entwickelt sich gleich zu einer Krise. Wenn die Anzeichen aber in diese Richtung zeigen, sollte es das Ziel eines jeden Unternehmens, einer betroffenen Organisation oder Person in der Krise sein, den Reputations- und Vertrauensverlust bei relevanten Anspruchsgruppen zu minimieren. Letztlich geht es darum, Handlungsspielraum zur Erreichung der strategischen Ziele der Organisation unter den gegebenen Bedingungen zu maximieren, aber eben auch Schaden von betroffenen Anspruchsgruppen abzuwenden und gegebenenfalls bei der psychologischen Bewältigung der Krise – etwa eigenen Mitarbeiter – Unterstützung zu leisten (vgl. SCHWARZ/LÖFFELHOLZ 2012: 1309ff.). Die Anspruchsgruppe eigene Mitarbeiter fand in der Vergangenheit oft nur wenig Beachtung. Dabei fungieren auch Arbeitnehmer als Multiplikatoren für ein Unternehmen. Hilfestellung bei der psychologischen Bewältigung von Krisen benötigten etwa Mitarbeiter der **Deutschen Bahn**, als ein achtjähriges Kind im Sommer 2019 absichtlich vor einen Zug im Frankfurter Hauptbahnhof geschubst und dadurch tödlich verletzt wurde.

Entscheidend für die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit sind Kriterien wie Menschlichkeit, Kompetenz, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Lernfähigkeit sowie Empathie und Sympathie (HÖBEL/HOFMANN 2014: 21). Nach diesen Attributen sollten Unternehmen und Organisationen in der Krise handeln.

Höbel und Hofmann identifizieren sechs Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg der Krisenkommunikation entscheiden: Zeitfaktor, Personalfaktor, Vertrauensfaktor, Komplexitätsfaktor, Kostenfaktor und Know-how-Faktor (vgl. HÖBEL/HOFMANN 2014: 44ff.). Im Optimalfall zeichnet die Faktoren Folgendes aus:

- Der *Zeitfaktor* beinhaltet eine offensive Informationspolitik und vor allem eine schnelle Reaktion. Es muss nach außen sichtbar sein: Wir sind aktiv, betroffen und kompetent!
- Der *Personalfaktor* sieht Rollen und Zuständigkeiten vorab verteilt, gewährleistet Workshops im Vorfeld sowie geeignete Führungskräfte und Fürsorgepflicht im Katastrophenfall. Ein Chef vom Dienst koordiniert die Medienaktivitäten. Zudem agiert ein hochrangiges Mitglied nach außen. Gegebenenfalls trägt ein strategischer Berater die kommunikativen Erfordernisse an die Unternehmensführung

heran und setzt diese durch. Wichtig ist die Konstanz der Zuständigkeiten im Krisenfall.

- Der *Vertrauensfaktor* bietet im Idealfall eine schnelle, zuverlässige und glaubwürdige Kommunikation. Es geht darum, Vertrauen zu schaffen, zu bewahren oder wiederherzustellen. Hier spielt das Thema Fürsorge für Betroffene eine entscheidende Rolle.
- Der *Komplexitätsfaktor* muss eine Vielzahl an Beteiligten zu einer strukturierten Einheit formen, Teilbereiche wie die Rechtsabteilung, Unternehmenskommunikation und Geschäftsleitung intern integrieren.
- Der *Kostenfaktor* ist kaum kalkulierbar. Es gilt, die Akzeptanz für entsprechende Ausgaben im Unternehmen oder in der Organisation in guten Zeiten voranzutreiben und ein Polster zu schaffen. Das gelingt vor allem mit Transparenz und indem man das Bewusstsein für Krisensituationen stärkt.
- Der *Know-how-Faktor* zeichnet sich durch eine sorgfältige Analyse von Risiken aus, Krisenprozesse werden im Vorfeld definiert und festgeschrieben, Krisen-Werkzeuge intern und extern etabliert und im Idealfall das Know-how in einem Krisenhandbuch gebündelt.

Als grundlegende Fehler im Umgang mit Krisen gelten Spekulationen über die Schuldfrage vonseiten des Unternehmens. Wer keine erkennbare Verantwortung übernimmt, läuft Gefahr, in der Öffentlichkeit negative Spuren zu hinterlassen. Fehlende Fürsorge für betroffene Personen akzeptiert die Öffentlichkeit nicht. Dabei ist gar nicht relevant, ob das Unternehmen Schuld an bestimmten Vorkommnissen hat. Sollte ein Unternehmen in einen Krisenfall involviert sein, muss es handeln. Dazu gehört eben auch, sich um entsprechende Personen, Abläufe etc. rund um den Krisenfall zu kümmern. Beispielhaft steht hier der Fall Tuğçe. Die junge Frau wurde im Frühjahr 2015 in Offenbach auf einem McDonald's-Parkplatz niedergeschlagen, als sie einen Streit schlichten wollte (vgl. SIERPINSKI 2015). Sie erlag ihren Verletzungen. Das Unternehmen McDonald's traf an diesem Vorfall keine Schuld, dennoch erwartete die Öffentlichkeit eine Reaktion. Schließlich fand die Auseinandersetzung auf dem Firmengelände der Fast-Food-Filiale statt.

Auch eine juristische Auseinandersetzung sollte wohl überlegt sein, entsteht doch in der Öffentlichkeit oft das Bild, David kämpfe gegen Goliath (vgl. HILLMANN 2017: 249f.). Schnell entwickelt sich eine kleine Problematik dadurch erst zur ernststen Krise. Genannt sei hier die Auseinandersetzung

zwischen ›Held der Steine‹ und Spielwarenhersteller **LEGO**. Thomas Panke ist **LEGO**-Experte, auf seinem **YouTube**-Kanal ›Held der Steine‹ erklärt er Vor- und Nachteile der Produkte des dänischen Spielzeugherstellers und verkauft entsprechende Teile auch in seinem Laden in Frankfurt. Seine Videos werden Millionen mal geklickt, seine Fangemeinde ist riesig. Im Januar 2019 erhält Panke Post von **LEGO**. Ein Rechtsanwaltsschreiben teilt ihm mit, sein Logo sei schnellstmöglich zu löschen, vor allem weil Noppen auf einem Baustein in seinem Logo zu sehen sind und dies zu einer Verwechslungsgefahr mit der Marke **LEGO** führen soll (vgl. KOPYLOVA 2019). Panke geht nun in einem seiner **YouTube**-Videos auf die Abmahnung ein – und für **LEGO** entwickelt sich der Anwaltsbrief zur handfesten Krise. Die Öffentlichkeit ist empört, die Fans von Panke laufen Sturm. Das führt so weit, dass sich **LEGO** auf einer Pressekonferenz anlässlich der Spielwarenmesse beim ›Helden der Steine‹ entschuldigt (vgl. ebd.).

In der Krise sind Art und Weise der Krisenkommunikation mit den jeweiligen Anspruchsgruppen entscheidend. Schnelligkeit signalisiert einerseits Verantwortungsbewusstsein und ermöglicht andererseits einen frühzeitigen Einfluss auf die Interpretation der Krise in der Öffentlichkeit (vgl. HILLMANN 2017: 249). Unternehmen oder Organisationen, die spät reagieren und ihre Sichtweise nicht schnell kommunizieren, überlassen anderen die Einordnung samt Spekulationen.

Die zentralen Botschaften und Positionen der Organisation sollten konsistent sein, um einen Glaubwürdigkeitsverlust zu verhindern und mögliche betroffene Personengruppen nicht zu verärgern. Offenheit und Transparenz unterstreichen die Glaubwürdigkeit und signalisieren ein ernsthaftes Interesse an der Bewältigung der Krise und ihrer negativen Begleiterscheinungen für alle Beteiligten (vgl. COOMBS 2012b: 56ff.). In der akuten Phase überzeugt die Krisenkommunikation durch permanente Information und gegebenenfalls Verhaltensinstruktionen zur psychologischen Verarbeitung der Krise, um Anspruchsgruppen vor weiteren Schäden zu schützen, aber auch bei der Bewältigung der Krise zu unterstützen (vgl. FEDIUK/COOMBS/BOTERO 2012: 638f.).

Nicht unerheblich ist dabei die Auswahl der Sprecher, die an die Öffentlichkeit treten. Eine distanziert wirkende Persönlichkeit nimmt man die Nähe zu Kunden oder Betroffenen weniger ab als empathischen Vertretern (vgl. HUG 2019). »Wichtiger als der sprachliche Inhalt ist tatsächlich, ob sie – im wörtlichen Sinne – eine gute Figur machen und für den Zuschauer sympathisch rüberkommen« (HÖBEL/HOFMANN 2014: 110). In der

Nachbetrachtung ist das Marcus da Gloria Martins gelungen. Als im Juli 2016 ein Amoklauf in einem Münchner Einkaufszentrum die Bevölkerung in Schockstarre versetzte, behielt der Sprecher der städtischen Polizei die Ruhe und den Überblick. Sprachgewandt, besonnen und sachlich stand er den Medienvertretern Tag und Nacht Rede und Antwort. Da Gloria Martins und seine Kollegen erhielten diverse Auszeichnungen. Unter anderem wurden sie mit dem Sonderpreis 2016 des Bundesverbandes deutscher Pressesprecher geehrt. »Mit Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Souveränität überzeugten Sprecher Marcus da Gloria Martins und sein Team. Auch die sozialen Kommunikationskanäle wurden von der Polizei mit Augenmaß bespielt«, lautete damals die Begründung der Jury (PRESSESPRECHER 2016).

Wer ist verantwortlich für die Krise? Die *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) nach Timothy Coombs unterstreicht, dass das einen entscheidenden Punkt für die Wahl der passenden Kommunikationsstrategie darstellt (vgl. COOMBS 1998). Handelt es sich etwa um eine ›vermeidbare‹ Krise, die durch das richtige Handeln von beteiligten Personen hätte verhindert werden können? Oder löst eine kaum vorhersehbare Naturkatastrophe die Krise aus? In jedem Fall existieren eine Vielzahl von Reaktionsmöglichkeiten auf die unterschiedlichen Problemfälle. Coombs hat entsprechende Krisenkommunikations-Strategien identifiziert (vgl. COOMBS 2012a: 36), die sich wie folgt clustern lassen:

Leugnen

- Das Management streitet die Existenz der Krise ab.
- Andere Akteure außerhalb der Organisation werden beschuldigt.
- Gruppen bzw. Personen, die der Organisation oder dem Unternehmen etwas vorwerfen, werden zur Rede gestellt.

Abschwächen

- Die Krisenverantwortung wird durch Hinweis auf mangelnde Kontrolle über die Krise oder durch die Behauptung, dass keine Intention bestand, die Krise auszulösen, heruntergespielt.
- Der wahrgenommene Schaden der Krise wird abgeschwächt.

Aushandeln

- Das Unternehmen schmeichelt sich bei Stakeholdern ein oder weist auf gute Taten in der Vergangenheit hin.
- Das Unternehmen drückt Besorgnis für die Opfer der Krise aus.
- Das Unternehmen zahlt für Entschädigungen oder Sachleistungen an die Opfer.

- Das Management drückt Bedauern aus.
- Das Management akzeptiert die Verantwortung und bittet um Vergebung.

Tatsächlich ist von der Strategie ›Leugnen‹ heutzutage abzuraten (vgl. HUG 2019), da die Hintergründe meist durch Whistleblower (z.B. aus dem Kreis der Mitarbeiter) über die sozialen Medien an die Öffentlichkeit kommen.

Bei einigen der in diesem Buch analysierten Beispiele fällt auf, dass ein vorgefertigter Leitfaden für kritische Situationen im Unternehmen fehlte. Dabei kann ein planvolleres Vorgehen für mehr Sicherheit in brenzligen Situationen sorgen (vgl. MÖHRLE 2016: 73). Ein vorab geregeltes Krisenmanagement ist die Basis für vernünftiges Arbeiten.

3. Aufarbeitung der Krise

Nach der Krise hilft eine kritische Reflektion, Optimierungspotenziale für die Bewältigung zukünftiger Problemfälle, Konflikte und Katastrophen zu finden. Dazu gehört eine Bestandsaufnahme der internen und externen Kommunikationsmaßnahmen. Hillmann empfiehlt, folgende allgemeine Fragestellungen zu berücksichtigen (HILLMANN 2017: 257):

- Wie konnte es zu dem Krisenereignis kommen?
- Haben die Frühwarnsysteme richtig funktioniert?
- War der Krisenstab organisatorisch richtig aufgestellt?
- Hat die interne Kommunikationskette funktioniert? Wo lagen die Stärken und Schwächen?
- Sind die Entscheidungen rechtzeitig getroffen worden? Gab es Verzögerungen?
- Wurde nach innen und außen professionell kommuniziert?

In Bezug auf die Medien, die dank ihrer Reichweite, aber auch ihrer Glaubwürdigkeit (zumindest der klassischen Vertreter) erheblich zur Verschärfung von Krisen beitragen können, muss ebenfalls eine umfassende Analyse stattfinden. Zu klären sind vornehmlich folgende Fragen:

- Wie war die Zusammenarbeit mit den Medien?
- Welche Pressevertreter haben sich als verlässliche Partner erwiesen?
- Welche Journalisten waren besonders kritisch?

Eine dauerhafte Medienbeobachtung bleibt für Institutionen unerlässlich. Nur so lässt sich zielgerichtet, angemessen und vor allem schnell reagieren.

Experten sind sich einig, dass Unternehmen mit starkem Image krisenresistenter sind als andere. »Passiert in einem anerkannten und geschätzten Unternehmen ein Fehler, werden nicht gleich das ganze Unternehmen und seine Produkte infrage gestellt« (STEINBACH 2016: 231). Das heißt aber auch, dass Unternehmen, Organisationen, aber auch betroffene Personen permanent an ihrer Reputation arbeiten müssen, um einen optimalen Krisenschutz zu gewährleisten. Hier hilft auch die Ausdehnung des Portfolios in den Bereich »Corporate Social Responsibility«. »Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens« umfasst soziale, ökologische und ökonomische Aspekte (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2019). Ob gemeinschaftliches Müll einsammeln der Mitarbeiter am Unternehmensstandort, Spenden für soziale Einrichtungen oder die Unterstützung von Flüchtlingen durch Schnuppertage – all diese Aktionen tragen maßgeblich zu einer positiven Wahrnehmung von Unternehmen oder Organisationen in der Öffentlichkeit bei – und lenken möglicherweise von kritischen Themen, die das Unternehmen betreffen, ab.

Literatur

- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES: *Nachhaltigkeit und CSR*. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html>. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> [10.08.2019]
- BEERHEIDE, R.; FASEL, J.; RIPPLER, S.; WESTERMAN N, S.; WOISCHWILL, B.: *Berufsziel PR*. Konstanz [UVK] 2012
- COOMBS, W.T.: An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Response From a Better Understanding of the Situation. In: *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 1998, S. 177-191
- COOMBS, W.T.: Parameter for Crisis Communication. In: COOMBS, W.T.; HOLLADAY S.J.: *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford [Blackwell] 2012a, S. 17-53
- COOMBS, W.T.: Crisis Communication and Its Allied Fields. In: COOMBS, W.T.; HOLLADAY S.J.: *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford [Blackwell] 2012b, S. 54-64

- EBERT, H.: *PR-Texte*. Konstanz und München [UVK] 2014
- FEDIUK, T.; COOMBS, W. T.; BOTERO, I.: Exploring Crisis from a Receiver Perspective: Understanding Stakeholder Reactions During Crisis Events. In: COOMBS, W. T.; HOLLADAY S. J.: *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford [Blackwell] 2012, S. 635-656
- HILLMANN, M.: *Das 1x1 der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden [Springer Gabler] 2017
- HÖBEL, P.; HOFMANN, T.: *Krisenkommunikation*. Konstanz, München [UVK] 2014
- HOFFJANN, O.: Presse- und Medienarbeit in der Unternehmenskommunikation. In: ZERFASS, A.; PIWINGER, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden [Springer] 2014, S. 671-690
- HUG, C.: *Wie eine öffentliche Entschuldigung gelingt* (2019). <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/wie-eine-oeffentliche-entschuldigung-gelingt-1935670403> [27.07.2019]
- KLEIN, G.: Wenn Stars ihr Image retten müssen. In: *Merkur.de* (2017). <https://www.merkur.de/sport/fussball/wie-sportstars-krisen-managen-8794572.html> [08.08.2019]
- MAST, C.: *ABC des Journalismus*. Konstanz [UVK] 2012
- MAST, C.; SPACHMANN, K.; GEORG, K.: *Kompass der Wirtschaftskommunikation*. Köln [Herbert von Halem] 2017
- MÖHRLE, H. (Hrsg.): *Krisen-PR, Risiken und Krisen souverän managen. Das Handbuch der Kommunikationsprofis*. Frankfurt/M. [Frankfurter Allgemeine Buch] 2016
- KOPYLOVA, A.: *Lego gegen Held der Steine: Wenn ein Abmahnschreiben zum PR-Desaster wird* (2019). <https://www.lhr-law.de/magazin/markenrecht/lego-gegen-held-der-steinen> [10.8.2019]
- PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A.: Reframing Crisis Management. In: BOIN, A.: *Crisis Management*. London [SAGE] 1998, S. 1-24
- PRESSESPRECHER.DE: *Pressestelle der Polizei München erhält Bdp-Sonderpreis* (2016). <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/pressestelle-der-polizei-muenchen-erhaelt-bdp-sonderpreis-1491975877> [07.07.2019]
- SCHNEIDERS, M. K.: *Die Pressekonferenz*. Konstanz (UVK) 2012
- SCHULZ, W.: *Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien*. Freiburg/München [Karl Alber] 1990
- SCHWARZ, A.; LÖFFELHOLZ, M.: Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In: ZERFASS, A.; PIWINGER, M. (Hrsg.):

- Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden [Springer] 2014, S. 1303-1320
- SIERPINSKI, D.: *Sie wollte helfen - und musste sterben* (2015). <https://www.n-tv.de/panorama/Sie-wollte-helfen-und-musste-sterben-article14875511.html> [10.08.2019]
- STEINBACH, M.: *Crashkurs Public Relations*. Konstanz, München [UVK] 2016
- ZEHRT, W.: *Die Pressemitteilung*. Konstanz, München [UVK] 2014

Der Fall Ritter Sport – Angriff auf die Marke

1. Einleitung

Der Beschluss des Bundesgerichtshofs (BGH) in Karlsruhe vom 18.10.2017 erregte mediales Aufsehen, als er über den Bestand von zwei eingetragenen Marken des Unternehmens Ritter Schönbuch Vermögensverwaltungs GmbH & Co. KG, genutzt von der Alfred Ritter GmbH & Co. KG (**Ritter Sport**) zu entscheiden hatte. Infrage stand, ob **Ritter Sport** zukünftig damit rechnen muss, dass auch andere Unternehmen eine Schokolade mit einer quadratischen Form auf den Markt bringen können. Bisher ist die quadratische Form der Verpackung in Form von Marken in Deutschland geschützt. Das führt dazu, dass nur die Markeninhaberin oder deren Lizenznehmerinnen eine solche Verpackung nutzen dürfen. Konsequenterweise bedeutet das, dass keine Schokoladentafeln mit einer quadratischen Form auf den Markt kommen können, da diese nicht verpackt werden könnten, ohne die Markenrechte zu verletzen. Es ging für das Unternehmen also darum, ihre lange einzigartige Gestaltung der Ware möglicherweise nicht mehr allein nutzen zu können.

Mit der quadratischen Form der Schokoladentafel verbindet das Unternehmen eine ganz besondere Beziehung. 1932 wird das Schokoladenquadrat von Clara Ritter, Mitbegründerin des Unternehmens, entwickelt. Die Aussage »Machen wir doch eine Schokolade, die in jede Sportjackettasche passt, ohne dass sie bricht, und das gleiche Gewicht hat wie die normale Langtafel« überzeugte auch die anderen Familienangehörigen. Die quadratische Schokolade kam auf den Markt. Ab 1960 wurden sogar andere

Schokoladenartikel gestrichen, um sich voll und ganz dem Quadrat zu widmen (vgl. RITTER SPORT 2019).

1976 wurde die derzeitig immer noch verwendete Schlauchverpackung, um die es letztlich bei diesem Krisenfall geht, erfunden (vgl. ebd.) und deren technische Funktion später als Patent eingetragen. Die Verpackungsform wurde am 01.01.1995 und am 04.12.1998 als verkehrsdurchgesetzte, dreidimensionale Marke für Tafelschokolade angemeldet.

Eine eingetragene Marke hat aus mehreren Gründen Vorteile für den Inhaber. Die Marke ermöglicht eine Alleinstellung am Markt im Hinblick auf die Bezeichnung des Produktes. Im Gegensatz zu anderen Schutzrechten wie Patent, Design oder Urheberrecht wird nicht das Produkt selbst geschützt und dadurch monopolisiert, sondern dessen Kennzeichnung und der damit bewirkte Hinweis auf das eigene Unternehmen (»Herkunftsfunktion«; vgl. GRUNDMANN 2018: 1794).

Neben der Herkunftsfunktion hat die Rechtsprechung inzwischen auch andere Funktionen einer Marke anerkannt. So verbindet der Käufer mit der Marke eine besonders gute Qualität oder eine besondere Wertschätzung (»Qualitätsfunktion«; vgl. ebd.).

Aufgrund der angebotenen Vielfalt an Waren und Dienstleistungen nutzen Markeninhaber ihre Marke auch zu Werbezwecken, um Informationen zu bieten und Überzeugungsarbeit zu leisten. Somit erfüllt die Marke auch eine Werbefunktion (vgl. ebd.). Teilweise überschneidet sich diese Funktion mit der »Investitionsfunktion«. Die Investitionsfunktion soll den Einsatz der Marke durch den Markeninhaber schützen, sich einen Ruf zu erwerben beziehungsweise zu wahren, der möglicherweise Verbraucher anzieht oder bindet (vgl. GRUNDMANN 2018: 1795). Eine Marke kann also nicht nur auf einen Namen oder ein Logo reduziert werden. Sie beinhaltet vielmehr auch ein Qualitätsversprechen beziehungsweise eine Botschaft. Im Verlauf der Markenbildung entsteht ein immaterieller Wert, der sich in erhöhter Kundenbindung und positiver Mund-zu-Mund-Propaganda auch positiv auf den Geschäftsverlauf auswirken kann (vgl. FRANKFURT BUSINESS MEDIA 2019).

»Die Marke entwickelt ein Eigenleben, sie drückt eine Qualität, einen Ruf und in bestimmten Fällen eine Lebensauffassung aus« (GRUNDMANN 2018: 1794). Beeinflusst die Marke auf diese Weise die Kaufentscheidung eines Kunden, sinken Akquise- oder Marketingkosten für das Unternehmen. Absicht des Unternehmens ist es also, nicht nur irgendwie wahrgenommen zu werden, sondern hervorzustechen, aufzufallen und vielleicht sogar die anderen Angebote in den Schatten zu stellen. Der Transport eines positiv

besetzten Images durch gezielte Markenbildung ist somit sehr wichtig (vgl. FRANKFURT BUSINESS MEDIA 2019).

Das Recht an einer Marke beschränkt aber grundsätzlich nicht die Freiheit, Waren und Dienstleistungen am Markt anzubieten. Wettbewerber müssen nur ihre eigene Marke anbringen oder ihr Angebot als ›No-Name‹ vermarkten (vgl. KUR 2018: 35). Statt den Wettbewerb zu beschränken, macht die Marke sinnvollen Wettbewerb erst möglich, indem sie die Nachfrage auf diejenigen Waren und Dienstleistungen lenkt, die positive Resonanz bei den Abnehmern gefunden haben. Daraus ergibt sich zugleich der Anreiz für andere Marktteilnehmer, in die Attraktivität und Qualität ihrer Angebote zu investieren.

In der modernen Massengesellschaft, die durch ein enorm breites Angebot von Waren und Dienstleistungen gekennzeichnet ist, stellt die Marke ein unverzichtbares Element des Wettbewerbs dar (vgl. KUR 2018: 36). Monopolisierung und freier Wettbewerb stehen somit in einem Spannungsverhältnis, das durch die Regelungen des Markenrechts einen Ausgleich finden sollen.

2. Markenformen und Einschränkungen des Markenschutzes

Der Anmelder kann aus verschiedenen Markenformen für sein Zeichen wählen. So kann etwa die Bezeichnung eines Produktes als Wortmarke angemeldet werden. Entsprechend hat **Ritter Sport** den Begriff ›Ritter‹ am 24.03.1953 als Wortmarke für die Waren ›Schokolade, Schokoladenartikel, Pralinen, Kakaopulver, Zuckerwaren und Dauerbackwaren‹ in der Klasse(n) Nizza 30 angemeldet. Mit der Registernummer 660358 wurde die Marke am 20.07.1954 eingetragen und hat noch immer Bestand (vgl. RITTER SPORT 2019).

Wird das Wort mit einem Bild kombiniert, handelt es sich um eine Wort-Bildmarke.

Eine dreidimensionale Marke (3D-Marke) kann eine selbständige Formmarke – das heißt ein Zeichen, das weder das Produkt selbst noch seine Verpackung wiedergibt (vgl. INGERL/ROHNKE 2010: 174) – oder die Form der Ware oder ihrer Verpackung sein.

Um ebensolche ging es im vorliegenden Krisenfall. **Ritter Sport** schützte sich die quadratische Schlauchverpackung der Tafelschokolade genau ab

dem Zeitpunkt, als die dreidimensionale Marke als Markenform aufgrund der Markenreform von 1995 zugelassen wurde. Aufgrund der besonderen Bekanntheit der Verpackung wurde diese vollständig neutralisiert, also ohne sonstige Kennzeichen in einer hellen Ausführung eingetragen. Die Abbildungen im Register zeigen für die eine Marke die Vorder- und Rückseite der Verpackung der 100-Gramm-Tafel und für die andere Marke die Vorder- und Rückseite einer Ritter Sport mini. Die Größenverhältnisse sind auf den Bildern nicht zu erkennen. Geschützt sind daher alle Größen im quadratischen Format.

Da die Marke ein zeitlich unbefristetes¹ Monopol auf eine Bezeichnung gewährt, bestehen für die Anmeldungen bestimmte Ausschlussgründe, um einen unverfälschten Wettbewerb zu gewährleisten (vgl. KUR 2018: 277).

Zunächst muss die Bezeichnung an bestimmte Waren oder Dienstleistungen (w/DL) gebunden werden, die man mit diesem Zeichen anbieten möchte. Zeichen und w/DL zusammen bezeichnen den Schutzzumfang der Marke (vgl. HACKER 2018: 105).

Ferner muss die angestrebte Marke Unterscheidungskraft besitzen. Das bedeutet, dass sie geeignet sein muss, w/DL eines Unternehmens von denen anderer Unternehmen zu unterscheiden (§ 3 Abs. 1 MarkenG). Angesprochen ist damit die Herkunftsfunktion als Hauptfunktion der Marke (vgl. MIOSGA 2018: 64). Das Zeichen soll also darauf hinweisen, dass die Produkte einem bestimmten Unternehmen zuzuordnen sind (vgl. ebd.). Diese Unterscheidungskraft fehlt, wenn das Zeichen beschreibend für die beanspruchten w/DL ist. Denn dann würde die Wettbewerbsneutralität gefährdet, der Wettbewerb beeinträchtigt (vgl. KUR 2018: 36). Solche Bezeichnungen dürfen nur eingetragen werden, wenn sie die Fähigkeit erlangt haben, in der Wahrnehmung der Abnehmer das betriebliche Leistungsangebot des Inhabers zu symbolisieren (vgl. ebd.), also herkunftshinweisend zu wirken.

Auch bestimmte Zeichenformen, die zwar grundsätzlich zur Eintragung zugelassen sind, sind – wie das beschreibende Zeichen – geeignet, den Wettbewerb fühlbar zu beeinträchtigen. Daher sind sie von Ausschlussgründen betroffen, wie zum Beispiel die Warenformmarke (vgl. ebd.).

Eine Eintragung als Marke kann in diesen Fällen dann erfolgen, wenn sie die herkunftshinweisende Funktion bereits durch die Benutzung er-

1 Solange die Gebühren bezahlt und die Marken ernsthaft benutzt werden, besteht der Schutz fort.