



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
Lukas Rohrmeier

**Krisenkommunikation im  
Fußball am Beispiel der FIFA  
Weltmeisterschaft 2022 in  
Katar**

2022

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Krisenkommunikation im Fußball am Beispiel der FIFA Weltmeisterschaft 2022 in Katar**

Autor:  
**Herr Lukas Rohrmeier**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM19wF3-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:  
**Dr. phil. Jens König**

Einreichung:  
Mittweida, 21.07.2022

Faculty of Media

---

## **BACHELOR THESIS**

---

# **Crisis communication in football using the FIFA World Cup 2022 in Qatar as a case study**

author:

**Mr. Lukas Rohrmeier**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM19wF3-B**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah**

second examiner:

**Dr. phil. Jens König**

submission:

**Mittweida, 21.07.2022**

## **Bibliografische Angaben**

Rohrmeier, Lukas:

Krisenkommunikation im Fußball am Beispiel der FIFA Weltmeisterschaft 2022 in Katar

Crisis communication in football using the FIFA World Cup 2022 in Qatar as a case study

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2022

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Thematik der Krisenkommunikation im Fußball am Beispiel der FIFA Weltmeisterschaft in Katar 2022. Es wird demnach die Kommunikationsmaßnahmen des Landes Katar, sowie der FIFA analysiert. Die Fußballbranche im Allgemeinen, die Corporate Identity und die Theorie der Krisenkommunikation sind drei wesentliche Hauptpunkte. Die Krisenkommunikation ist beim Gastgeberland für die Fußball-Weltmeisterschaft 2022 ein präsent Thema, da dieser in der Öffentlichkeit in der Kritik steht. .

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>- 1 -</b>
1.1 Aufgabenstellung .....	- 1 -
1.2 Zielsetzung.....	- 1 -
1.3 Aufbau der Arbeit .....	- 2 -
1.4 Fragestellung .....	- 2 -
<b>2 Fußballbranche.....</b>	<b>- 3 -</b>
2.1 Strukturdaten.....	- 4 -
2.2 Stakeholder .....	- 5 -
2.2.1 Vereine.....	- 5 -
2.2.2 Verbände .....	- 6 -
2.2.3 Fans und Fangruppen .....	- 7 -
2.3 Einfluss über die Fußballbranche hinaus.....	- 9 -
2.3.1 Gesellschaftliche Bedeutung.....	- 9 -
2.3.2 Wirtschaftliche Bedeutung.....	- 10 -
<b>3 Corporate Identity .....</b>	<b>- 11 -</b>
3.1 Definition und Abgrenzung wichtiger Begriffe .....	- 11 -
3.2 Instrumente von Corporate Identity .....	- 13 -
3.2.1 Corporate Behaviour .....	- 14 -
3.2.2 Corporate Design .....	- 14 -
3.2.3 Corporate Communication.....	- 15 -
3.3 Corporate Image .....	- 16 -
3.4 Die Ausgangssituation im Verein und Sport .....	- 17 -
<b>4 Krisenkommunikation.....</b>	<b>- 19 -</b>
4.1 Definition und Abgrenzung wichtiger Begriffe .....	- 19 -
4.2 Krisenursachen .....	- 20 -
4.3 Arten von Krisen.....	- 21 -
4.4 Phasen einer Krise .....	- 23 -
4.4.1 Krisenprävention .....	- 23 -
4.4.2 Krisenintervention .....	- 25 -
4.4.3 Nachbetrachtung.....	- 26 -
4.5 Unterformen des Krisenmanagements .....	- 27 -
4.5.1 Issues Management.....	- 28 -
4.5.2 Reputationsmanagement .....	- 28 -

4.6	Medien und Krise .....	- 29 -
<b>5</b>	<b>Praxisbeispiel – FIFA WM 2022 in Katar .....</b>	<b>- 32 -</b>
5.1	Die wichtigsten Akteure .....	- 32 -
5.1.1	FIFA .....	- 33 -
5.1.2	Katar .....	- 34 -
5.1.3	Relevante Personen.....	- 36 -
5.2	Die Krisen im Überblick .....	- 37 -
5.3	Corporate Identity – Katar und FIFA.....	- 38 -
5.4	Krisenkommunikation Katar.....	- 40 -
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>- 43 -</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>- 45 -</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>VI</b>

## Abkürzungsverzeichnis

DHB	Deutscher Handballbund
WM	Weltmeisterschaft
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
UEFA	Union of European Football Associations
DFB	Deutscher Fußballbund
BFV	Bayrischer Fußball-Verband e.V.
FC	Fußballclub
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CI	Corporate Identity
EDV	elektronische Datenverarbeitung
WDR	Westdeutscher Rundfunk
PSG	Paris St. Germain
CEO	Chief Executive Officer
PR	Public Relations
NGO	Non-Governmental Organisations

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hierarchische Struktur der Fußballverbände.....	- 4 -
Abbildung 2: Beispielhaftes Konzept einer CI-Strategie.....	- 13 -
Abbildung 3: Die zwei Perspektiven einer Marke.....	- 17 -
Abbildung 4: Die drei Phasen einer Krise. ....	- 23 -
Abbildung 5: Umfrage zur Glaubwürdigkeit der Medien .....	- 30 -
Abbildung 6: Das offizielle Logo der FIFA WM 2022.....	- 39 -



# 1 Einleitung

## 1.1 Aufgabenstellung

DHB Vizepräsident Bob Hanning rechtfertigte die Handball-WM 2015 mit folgenden Worten: „Das heißt nicht, dass wir politisch uninteressiert sind, aber unser Kerngeschäft ist Sport. Um Politik zu machen, haben wir eine Regierung gewählt“ (Teevs 2015). Mit ähnlichen Aussagen reagierte auch Kimmich auf die bevorstehende Fußball-WM im gleichen Land. Kimmich sagte: „Generell bin ich der Meinung, dass wir für einen Boykott zehn Jahre zu spät dran sind.“ Jedoch teilt er nicht komplett die Meinung von Bob Hanning. „Im Fußball hat man die Chance, auf Dinge hinzuweisen. Da sehe ich nicht nur uns in der Pflicht, sondern auch andere Teile der Bevölkerung“ (Sportbuzzer 2021).

Die WM wird aller Voraussicht nach stattfinden. Neben den vielen Vorteilen, beispielsweise im Bereich des Tourismus, bietet die kommende Weltmeisterschaft für Katar also die Chance, sich als Land gut zu präsentieren und sich dem Westen mit seinen Werten anzunähern. Die Vorwürfe gegenüber dem Austragungsort werden aber nicht abnehmen. Die Vermarktung der WM ist demnach eine große Herausforderung für alle Verantwortlichen.

Aus diesem Grund ist das Thema der vorliegenden Thesis die „Krisenkommunikation im Fußball am Beispiel der FIFA Weltmeisterschaft 2022 in Katar“. Die Arbeit ist dabei zweigeteilt. Zunächst wird dieses Thema anhand von Fachliteratur theoretisch beleuchtet. Im Anschluss daran wird die Theorie im praktischen Part angewendet. Schließlich wird in der Schlussbetrachtung die Forschungsfrage beantwortet.

## 1.2 Zielsetzung

Das Ziel ist es, die herausgearbeitete Theorie über Themen der Corporate Identity und Krisenkommunikation, anhand von Maßnahmen und Strategien in der Praxis zu erklären. Im Fokus der Konzeption steht dabei die FIFA und das Austragungsland Katar. Beide Punkte werden im umfangreichen Maße behandelt, um eine fachliche Analyse herauszuarbeiten. Im Verlauf der Arbeit werden insbesondere die relevanten Akteure hinzugezogen und deren Aufgabengebiete genau erläutert.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Zu Bearbeitung der Themenstellung sollen zuerst Zahlen und Fakten der Fußballbranche im Allgemeinen aufgezählt werden. Dadurch wird ein Überblick geschaffen, um die spezielle Krisenkommunikation in diesem Bereich erklären zu können. Von den Vereinen, den Dachverbänden bis hin zu dem Faktor Fans wird auf alle wichtigen Akteure eingegangen. Des Weiteren wird die Rolle der Sportart in der Wirtschaft und Gesellschaft aufgearbeitet. Damit wird die Tragweite und die Auswirkungen einer Sportgroßveranstaltung, wie der Fußball-WM 2022, verdeutlicht. Die Fragen, wieso es im Interesse eines Landes ist, sich als Austragungsort für eine WM zu bewerben und wieso demzufolge auch eine Krisenkommunikation so aufwendig wird, werden in diesem Abschnitt behandelt.

Im darauffolgenden Kapitel wird der Themenblock der Corporate Identity und des Corporate Images im Sport genauer untersucht. Hierbei werden zunächst theoretische Grundlagen erläutert und wichtige Begriffe definiert, auf die im weiteren Verlauf der Arbeit Bezug genommen wird. Die Ausführung der Kommunikationsstrategie ist ein Teil der Corporate Identity. Bei der Corporate Identity lässt sich erkennen, dass das Fremdbild positiv sowie negativ beeinflussbar ist. Somit wird mithilfe dieses Kapitels die Wichtigkeit der Maßnahmen für die Krisenkommunikation herausgehoben.

Den Hauptteil bildet schließlich die Krisenkommunikation. Es wird Schritt für Schritt erläutert, welche Krisenarten existieren und wie ein theoretischer Verlauf oder ein Konzept der Kommunikation aussehen kann. Dabei werden auch einzelne Strategien kurz angerissen. Mit dem Wissen dieses Kapitels lassen sich Schlüsse ziehen, welche Kommunikationsstrategien von Katar und der FIFA angewendet werden.

Dies wird abschließend im letzten Teil anhand des Praxisbeispiels „FIFA WM 2022 in Katar“ behandelt. Wobei zunächst die wichtigsten Akteure und Krisen vorgestellt werden. Im Anschluss daran wird sich der Corporate Identity der Weltmeisterschaft und der Krisenkommunikation der Verantwortlichen gewidmet. Durch das praxisbezogene Fallbeispiel erlangt der Leser ein besseres Verständnis der gesamten Thematik. Darüber hinaus lässt sich die Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahmen ableiten.

### **1.4 Fragestellung**

Die explizite Forschungsfrage bildet sich aus der Mischung von Theorie und Praxis. Die ausführliche Behandlung der Thematik Krisenkommunikation samt Teilbereichen wie die

Corporate Identity in einem Unternehmen zeigen die Möglichkeiten aus Unternehmenssicht auf. Aufgrund dessen wird sich die Arbeit mit folgender Forschungsfrage auseinandersetzen.

„Wie ist das Konzept der Krisenkommunikation von den Akteuren rund um die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2022 in Katar aufgebaut und welche Überschneidungen zur Theorie sind vorhanden?“

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, werden die Krisenvorfälle, die im Zusammenhang mit der FIFA-Fußballweltmeisterschaft in Katar stehen, im Praxisbeispiel herangezogen. Daraus ergeben sich die folgenden Leitfragen.

„Welche Maßnahmen wurden hierfür angewendet?“

„Wie wirkt sich die Kommunikationsstrategie auf die Betroffenen aus?“

Um einen Gesamtüberblick für das Praxisbeispiel zu schaffen und die Überschneidungen zur Theorie verständlicher erkennen zu können, wird zunächst auf grundlegende Fakten der Fußballbranche eingegangen.

## **2 Fußballbranche**

Fußball ist eine Sportart mit simplen Spielregeln. 22 Menschen, aufgeteilt in zwei Teams mit jeweils 11 Spielern, bewachen ihr eigenes Tor und verfolgen das Ziel, den Spielball in das gegnerische Tor zu befördern. Hierfür dürfen alle Körperteile, außer die Hand verwendet werden. Das Spielfeld ist dabei zweigeteilt und die beiden Mannschaften stehen sich gegenüber. Gelingt es einer Mannschaft ein Tor zu erzielen, indem der Ball in das gegnerische Tor geschossen wurde, so lautet der Spielstand 1:0. Bei jedem weiteren Treffer wird der Spielstand um eins erhöht, je nachdem welche Mannschaft getroffen hat. Nach 90 Minuten Spielzeit führt der addierte Spielstand zum Endergebnis (vgl. Fußball-Training 2019).

Aus einer einfachen Spielidee im Geburtsland England, entwickelte sich ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Phänomen, das auf der ganzen Welt Bekanntheit besitzt und die Massen begeistert (vgl. Eisenberg 2006, 16).

Die einzelnen Vereine sind mittlerweile Wirtschaftsunternehmen. Sie sind neben den Spielern selbst und sogar bestimmten Veranstaltungen der Verbände auch eigene Marken. Sie haben den gleichen Zweck im Vordergrund, aber besitzen dennoch individuelle Eigenschaften. Gleichzeitig bildet die Branche eine aussichtsreiche Plattform für Außenstehende und deren Marketingzielen (vgl. Sasserath 2005, 128).

## 2.1 Strukturdaten

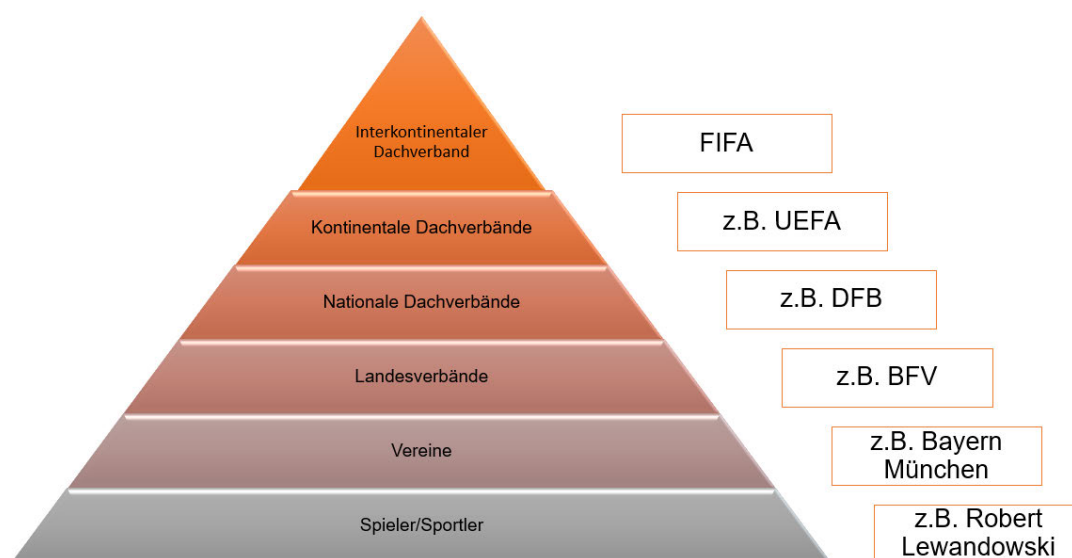


Abbildung 1: Hierarchische Struktur der Fußballverbände (eigene Darstellung).

An oberster Stelle steht der Dachverband im Fußball, die FIFA. Alle weiteren Verbände darunter müssen sich an die Regularien der FIFA halten und unterstützen diese daneben in mehreren Bereichen. Dadurch bleibt ein guter Überblick vorhanden. Der deutsche Fußballbund, als Beispiel, ist der Nationalverband für Deutschland und ist in erster Linie der UEFA, also dem europäischen Dachverband, untergeordnet. In der Satzung des DFB steht geschrieben, dass sich die Mitglieder des Verbandes verpflichten, die Statuten der FIFA einzuhalten. Vergleichbar mit dem Rechtssystem in Deutschland, „Bundesrecht bricht Landesrecht“. Dazu gehören auch die Spieler und Vereine im Land (vgl. Hierl/Weiß 2016, 7).

Allein 766 Millionen hat der Dachverband im Jahr 2021 umgesetzt. Ganze 4.6 Mrd. € waren es im Jahr 2018, als die letzte WM stattfand, die von der FIFA organisiert wurde (vgl. Statista 2022e). Hinzu kommen die Einnahmen der einzelnen kontinentalen Verbände und Landesverbände. Der Gesamtumsatz des europäischen Fußballmarktes in der Saison 2019/20 belief sich auf 25.2 Mrd. €. Diese Zahlen heben das Ausmaß der Branche hervor (vgl. Statista 2022a).

Der Sport ist eine häufige Ursache für Vereinsgründungen in Deutschland. Allein die Anzahl an Fußballvereinen in Deutschland liegt bei 24.300 (vgl. Statista 2022b).

Das folgende Beispiel zeigt die Tragweite des Sportes genauer auf. Der größte und erfolgreichste Verein in Deutschland ist der FC Bayern München. Im weltweiten Vergleich ist er der mitgliederstärkste Fußballklub. 290.000 Menschen sind aktives Mitglied im Verein (vgl.

Statista 2022c). Gemessen an der Anzahl der Mitglieder des deutschen Fußballverbandes macht Bayern München allerdings nur einen Anteil von knapp über 4% aus, da der DFB insgesamt 7,1 Mio. Mitglieder vorweisen kann (vgl. Statista 2022d).

Folgerichtig wimmelt es in dieser Branche nur so von interessierten Menschen und Organisationen, die daran in irgendeiner Weise beteiligt sein möchten. Aus diesem Grund werden im folgenden Kapitel die Stakeholder bearbeitet.

## **2.2 Stakeholder**

Stakeholder, oder auch Anspruchsgruppen, sind alle Akteure, die von den Tätigkeiten einer Organisation in irgendeiner Art und Weise betroffen sind. Sie spielen eine zu berücksichtigende Rolle. Dies kann so weit gehen, dass sie sogar einen starken Einfluss auf wegweisende Entscheidungen nehmen können. Klassische Stakeholder für Unternehmen sind Zulieferer, Regierungen, Behörden, Handelspartner, wissenschaftliche Einrichtungen, die eigenen Mitarbeiter und allen voran die Kunden. Letztere sind das Herzstück eines jeden Unternehmens (vgl. Neuerburg/Wilken 2015, 4f.).

In der Sportbranche ist es etwas differenzierter und trotzdem sind Überschneidungen vorhanden. Die Kunden werden dort eher als Fans angesehen. Zusätzlich zu den Mitarbeitern, sind in den internen Vereinsstrukturen die Mitglieder und ehrenamtlichen Mitarbeiter zu beachten. Von außen betrachtet, treten Unternehmen in der Fußballbranche eher als Sponsor auf, anstatt als Konkurrent. Außerdem liegt ein größerer Fokus auf den Medien, da der Fußball eine größere Aufmerksamkeit in der Umgebung generiert als normale Unternehmen (vgl. Ingwersen 2015).

Jedoch wird in dieser Arbeit ein Fokus auf drei Hauptakteure gelegt, die direkt mit dem Sport in Verbindung stehen. Neben dem indirekten Stakeholder der Sportbranche, in diesem Fall der Staat Katar, sind es die Vereine, die Verbände und die Fans, die maßgeblich von den Krisen und der darauffolgenden Kommunikation in Zusammenhang mit der Weltmeisterschaft betroffen sind.

### **2.2.1 Vereine**

Ein Verein im Allgemeinen kann in den unterschiedlichsten Bereichen gegründet werden. Sie übernehmen Aufgaben, die sonst mit hohem Aufwand von staatlichen Institutionen ausgeführt

werden müssten, oder gar missachtet werden würden (vgl. Deutscher Bundestag 2008, 11). In der Welt des Fußballs baut das System auch auf vielen Vereinen auf, vom Amateur- bis zu dem Profibereich. Dies macht insofern Sinn, da die Werte eines Vereins, wie z.B. Fairness, Identifikation oder Gemeinnützigkeit, sich häufig mit denen des Fußballs überschneiden (vgl. ebd., 9-11).

Rechtlich gesehen, hat ein eingetragener Verein in Deutschland eine Sonderstellung im Vergleich zu einem normalen Unternehmen. Mit der Satzung können die Vorstellungen über die Regeln im Verein schriftlich festgehalten werden. Dafür besteht ein großer Freiraum in Deutschland, weil die einzelnen Punkte teilweise vom BGB abweichen dürfen. Die Mindestanforderung der Satzung muss die folgenden Fragen beantworten. Wie der Name des Vereins lautet, was der Zweck des Vereins ist und wo dieser seinen Sitz hat. Der Zweck des einzelnen Vereines ist die schriftlich niedergeschriebene Identität. „Die Förderung des Fußballsports“ wäre eine beispielhafte Formulierung (vgl. Riedmeyer 2010, 15-19).

Ein Verein hebt sich von allgemeinen Betrieben insofern ab, dass die Mitarbeiter, Helfer und Unterstützer im Rahmen des Vereins oft ein hohes Engagement aufweisen. Da jedes Mitglied die freie Entscheidung hat einem Verein beizutreten, hat der Großteil eben jene persönliche Einstellung. Die große Besonderheit ist die noch erhöhte Anzahl an ehrenamtlicher Arbeit, also einer nicht monetär-vergüteten Tätigkeit. Zudem stehen eingetragene Vereine für Demokratie und Autonomie. Die Mitentscheidung der Mitglieder sorgt dafür, dass diese sich zugehörig fühlen (vgl. Walzel 2019, 20).

→ *Aufgaben:*

Im Fokus eines Fußballvereins steht zunächst der sportliche Erfolg. Das ist das Kerngeschäft. Darauf aufbauend, setzen viele Vereine auf eine gute Jugendarbeit oder innovative Trainingsmethoden (VIBSS 2022a). Damit das Tagesgeschäft aber gut funktioniert, sind auch andere Aufgabenbereiche zu beachten. Demzufolge kommen die internen Strukturen einem Unternehmen sehr nahe und das unabhängig vom Amateur- oder Profisport. Somit sind grundlegende Tätigkeiten in Bereichen wie EDV, Marketing oder Finanzen erforderlich (vgl. DFB 2014).

### **2.2.2 Verbände**

Verbände sind Zusammenschlüsse, die die Interessen mehrerer Vereine gleichzeitig vertreten. Dabei handeln sie in der gleichen Rechtsform, wie ein Verein. Das System funktioniert nur durch eine zentrale Steuerung, wofür eine Verbandsgründung eine gute Möglichkeit darbietet.

So ist es in allen Bereichen, in denen Vereine existieren, auch im Fußball (vgl. Technologie Marketing AG 2022, 1ff.).

Anders als bei Sportvereinen sind die Mitglieder in Verbänden hauptsächlich juristische Personen. Das wirkt sich auf die gesamte Führung eines Verbandes aus. Dieser wird in der Regel professioneller gelenkt.

Ebenso wie Sportvereine setzen auch Verbände auf Kollektivität und Zusammenhalt. Gewiss werden Außenstehende bei Entscheidungen nicht gerne beachtet, aber die Mitglieder sollen ein integriertes Gefühl der Demokratie bekommen (vgl. Walzel 2019, 20).

#### → Aufgaben

Grundsätzlich gilt es zu beachten, welche Form von Fußballverbänden vorliegt, um aussagen zu können, welche Aufgabenbereiche anfallen. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, sind Verbände auf verschiedenen Ebenen anzuordnen. Dementsprechend unterschiedlich ist auch deren Verantwortungsbereich und gleichwohl auch die zu erfüllenden Pflichten. Beim DFB beispielsweise muss sich vor allem um einen sauberen und fairen Ablauf der Wettbewerbe gekümmert werden, wozu auch das Feststellen der Platzierungen zählt. Hierfür wurde die Deutsche Fußball Liga GmbH ins Leben gerufen, um diese Aufgabe zu übernehmen (vgl. Hierl/Weiß 2016, 9). Auch die Koordination der deutschen Fußballnationalmannschaft, sowie der Schiedsrichter für die Profiligen ist ein dauerhafter Prozess (vgl. ZDF 2021).

Bei der FIFA sind es dann eher die Aufgaben rund um die Nationalmannschaften und die Fußball Weltmeisterschaft, die zu umfassenden Handlungen zwingen (vgl. Hübner 1995, 408f.).

Jedoch sind im Allgemeinen Ähnlichkeiten und Überschneidungen vorhanden. Die Vermarktung oder Lizenzierung beispielsweise sind essenzielle Aufgaben für alle Verbände. Lediglich das Produkt, um das es sich handelt, ist unterschiedlich. Das kann für einzelne Vereine, für ganze Ligen oder gar Großveranstaltungen anfallen (vgl. Hierl/Weiß 2016, 9).

### **2.2.3 Fans und Fangruppen**

Die Zuschauer waren über die Jahre hinweg mitverantwortlich für den Erfolg des Fußballs. Was vor allem in Deutschland als Klassenkampf zwischen der Unter- und der Mittelschicht begann, erlangte die Sportart mit der Zeit eine hohe und konstante Nachfrage, mit vielen Anhängern aus aller Welt. Mittlerweile etablierten sich verschiedenste Fankulturen, die zu den jeweiligen Vereinen passen (vgl. Manz 2018).

Anders als beim Konsum alltäglicher Produkte wägt der Kunde beim Besuch von Fußballspielen mehrere Faktoren ab. Die Entscheidung für einen Stadionbesuch wird nach der sportlichen Qualität, dem Ticketpreis oder teilweise auch dem Wetter entschieden. Dies sind nur Beispiele für ein paar Effekte und sie sind eine Mischung aus ökonomischen, produktbezogenen und exogenen Faktoren. Währenddessen der Kauf bei vielen Produkten in der Wirtschaft ausschließlich von einem Faktor abhängt. Der große Unterschied ist aber die Loyalität. Konsumenten beim Sport sind oftmals Fans und emotional an das Produkt gebunden. Aus diesem Grund nehmen sie eine wichtige Rolle auf die gesamte Branche ein und müssen wahrgenommen werden (vgl. Walzel 2019, 13).

→ *Fangruppen:*

Die Fans der Fußballwelt lassen sich nach Wilhelm Heitmeyer in drei Gruppen klassifizieren. Als Erstes die konsumorientierten Fans, die den Fußball aktiv ausüben und in der Freizeit als reine Aktivität sehen. Sie sind kein stark emotionaler Fan eines bestimmten Vereins.

Hingegen steht für die fußballzentrierten Fans eine Identifikation zur Sportart im Vordergrund. Für sie entwickelte sich der Sport zu einer Art von Liebe. Diese Fans fühlen sich unter Gleichgesinnten wohl und lassen sich somit stark von Gruppen leiten. Außerdem bekennen sie gerne Farbe zu ihrem Verein, in Form von Fahnen, Trikots oder sogar Tattoos.

Die letzte Gruppierung, die erlebnisorientierten Fans, sieht den Fußball eher als Event an. Für sie ist der Entertainmentfaktor wichtig (vgl. Heitmeyer 1992, 32).

Es können weitere, detaillierte Differenzierungen innerhalb dieser drei Klassen vollzogen werden. Die Normalos sind der unauffällige, aber große Teil der Fußballfans. Diese treten meist ohne eigene stilistische Merkmale in Erscheinung, die gesellschaftlich herausragen.

Spezifischere Einteilungen sind beispielsweise die Hooligans, Ultras oder Kuttenfans. Sie sind oftmals in separaten Szenen oder Gruppen aktiv. Hooligans sind ein gewalttätiges Gruppenphänomen, das den Fußball als Plattform nutzt, aber gezielte Schlägereien mit anderen Fußballfans anzettelt. Ultras sind ebenso emotional bei der Sache. Sie unterscheiden sich zu den Hooligans insbesondere in der Einstellung zum Fußball und dem Verein. Für die Vereine sind sie ein ernstzunehmender Faktor in bestimmten internen Themen und für die Stadien sind sie die Stimme und Ästhetik. Üblicherweise grenzen sich Ultragruppierungen von gewissen politischen und kulturellen Formen ab und schaffen eine klare Identität. Dadurch entsteht automatisch eine beliebte Anlaufstelle für die Zielgruppe, in der sie sich wohlfühlen. Die Kuttenfans machen sich durch offensichtliche Kleidungsstile bemerkbar. Die Kutte ist eine Lederjacke mit Symbolen des Lieblingsvereins. Diese Fangruppierung steht meist für Traditionen und Lokalität.



Die drei eben genannten Beispiele sind eher den fußballzentrierten Fans zuzuordnen (vgl. von Wensierski/Puchert 2020, 255-261).

## **2.3 Einfluss über die Fußballbranche hinaus**

Auf der einen Seite kann der moderne Fußball rein wirtschaftlich betrachtet werden. Klassischerweise kommt zu der Sportart an sich noch eine gesellschaftliche Bedeutung hinzu. Beide Aspekte werden im nächsten Abschnitt behandelt.

### **2.3.1 Gesellschaftliche Bedeutung**

Der Sport, insbesondere der Fußball, bringt eine Kombination aus gesundheitlichen und sozialen Aspekten für die Bürger mit. Demnach ist dieser auch im Interesse des Staates. Dies wird deutlich, da verschiedene Sportstätten und ganze Stadien vom Staat oder der Stadt mitfinanziert werden (vgl. Walzel 2019, 7). Darüber hinaus verbindet der Sport nicht nur, er ist ebenso für viele ein Identifikationsort, unabhängig von der Bevölkerungsschicht. Aus diesem Grund sind Sportgroßveranstaltungen für die Länder so begehrt, da durch diesen Fokus eine Anerkennung im Ausland stattfindet. Alles unter der Voraussetzung, dass sich der Austragungsort gut repräsentiert (vgl. ebd., 8).

Das einzelne Mitglied hat die Möglichkeit durch den neuen sozialen Raum im Verein langfristige Freundschaften zu schließen. Zudem erlernt er während seiner sportlichen Betätigung automatisch Skills, die für den beruflichen Werdegang von Vorteil sein können.

Darüber hinaus besteht für die Gesellschaft die Herausforderung der Vermeidung von sozialen Konflikten. Diese sind oftmals durch Ausgrenzung geprägt. Im Vereinsalltag herrscht allerdings Offenheit und Solidarität, sowie Respekt untereinander, weshalb durch den Fußball ein weiterer nachhaltiger Nutzen für die Gesamtheit entsteht (vgl. Deutscher Bundestag 2008, 7).

Durch das uneigennütziges Handeln der Beschäftigten übernehmen Viele gleichzeitig eine soziale Verantwortung (vgl. ebd., 11).

### 2.3.2 Wirtschaftliche Bedeutung

Neben den gesellschaftlichen Zwecken erfordert der Fußball eine unumgängliche wirtschaftliche Pflicht. Die wirtschaftliche Bedeutung nimmt von Jahr zu Jahr zu, was im Abschnitt 2.1 „Strukturdaten“ verdeutlicht wurde.

Ein Punkt, der für jeden direkten Beteiligten anfällt, ist die große Steuerlast. Die 36 Proficlubs zahlten in der Saison 2020/21 insgesamt 1.33 Mrd. € an das Finanzamt, inklusive der Sozial- und Unfallversicherungen (vgl. DFL 2022, 2). Gleichzeitig benötigt die Fußballbranche große Kapazitäten an Arbeitskräften, was den Staat positiv stimmt. Im Lizenzfußball, also 1. und 2. Bundesliga, waren in der letztjährigen Saison 15.271 Menschen beschäftigt, darunter waren über 6.000 Menschen in Vollzeit angestellt (vgl. ebd., 42). Im Interesse von Staaten ist zudem, dass durch den Fußball direkt oder indirekt Güter produziert werden, die die Wirtschaft ankurbeln (vgl. Walzel 2019, 8).

Insofern spielt der wirtschaftliche Aspekt nicht nur auf der Mikro-, sondern auch auf der Makroebene, also für die Volkswirtschaften, eine wichtige Rolle (vgl. ebd., 4).

Eine weitere Besonderheit beim Blick auf die gesamte Sportbranche ist die Verflechtung zwischen Konkurrenz und Kooperation. In diesem Fall sind die einzelnen Vereine im Fußball nicht nur Konkurrenten, wie in der allgemeinen Wirtschaft, sondern auch Partner. Sie sind in manchen Zielen verbündet, wie beispielsweise das Streben nach höheren Vermarktungserlösen der Liga, von denen alle konkurrierenden Vereine profitieren (vgl. ebd., 10).

In Anbetracht eines einzelnen Vereins gilt es hervorzuheben, dass viele sich in dieser Branche dazu verpflichten, gemeinnützig zu handeln. Dies bedeutet, dass sie nicht profitorientiert fungieren, sondern eher siegmaximierend. Somit steht die gemeinsame Wertschöpfung im Vordergrund (vgl. Deutscher Bundestag 2008, 11).

Demnach dürfen alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themen und Herausforderungen den eigentlichen Zweck nicht vernachlässigen. Die Hauptaufgabe ist es für jeden Sportverein, eine langfristige sportliche Qualität zu gewährleisten (vgl. Walzel 2019, 18).

Eine ausführliche Corporate Identity kann als zentrale Kommunikationsstrategie dienen und dich in Krisenfällen absichern. Strategien hierfür sind mittlerweile auch in der Sportbranche eine gängige Sache. Demnach ist diese Thematik für die Krisenkommunikation wichtig und wird im nächsten Kapitel näher beleuchtet.

### 3 Corporate Identity

In diesem Kapitel wird die Corporate Identity mit allen Bestandteilen näher behandelt. Außerdem wird die CI klar von dem Corporate Image abgegrenzt. Anfangs wird die Theorie aus einer allgemeinen Unternehmenssicht betrachtet und anschließend auf die Sportbranche angewendet. Hierbei kommen Überschneidungen aber auch Unterschiede vor.

#### 3.1 Definition und Abgrenzung wichtiger Begriffe

→ *Corporate Identity*

Die Corporate Identity ist eine Strategie von Unternehmen oder Institutionen, um ein Erscheinungsbild zu generieren und das Verhalten in verschiedenster Weise darzustellen. Jedes Unternehmen setzt dabei auf ein eigenes Konzept. Dadurch entsteht eine Persönlichkeit, die sämtliche Unternehmensaktivitäten beinhaltet (vgl. Benchmark Design 2021a). An einer einheitlichen Definition haben sich bereits viele Autoren versucht. Birkigt, Stadler und Funck beschreiben die Corporate Identity wie folgt: „In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens, nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“ (Birkigt/Stadler/Funck 1998, 18).

Demnach teilen auch diese Autoren die Corporate Identity in zwei Bereiche auf. Auf der einen Seite die Unternehmenspersönlichkeit als Ausgangspunkt. Demgegenüber stehen aber Instrumente wie das Verhalten, das Erscheinungsbild oder die Kommunikation. Demnach ist Corporate Identity eine Mischung aus Zielen und Instrumenten (vgl. ebd., 19). Mithilfe der zu Verfügung stehenden Mittel steuern Unternehmen in der Praxis sämtliche Interaktionsprozesse. Diese lassen sich in interne und externe Kommunikationsmaßnahmen unterteilen, die auf die Einstellung der Mitarbeiter oder die Repräsentation des Unternehmens in der Öffentlichkeit ausgerichtet sind (vgl. Achterholt 1991, 30). Dabei muss jedes Mittel nach innen und nach außen auf die Einheitlichkeit kontrolliert werden, die in der CI-Strategie schriftlich festgehalten sind. Aus diesem Grund kann Corporate-Identity als Richtlinie von Organisationen verstanden werden (vgl. ebd., 46).

→ *Unternehmenskultur/Corporate Culture:*

Corporate Culture ist die Unternehmensidentität, wenn sie individuell betrachtet wird. Grundsätzlich geht es hier um Einstellungen, Werte und Normen eines Unternehmens. Sie betreffen den Umgang der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern, den Austausch der Mitarbeiter untereinander, sowie die Repräsentation eines Gesamtbildes an Außenstehende. Die Vorgaben können als Richtlinien niedergeschrieben sein (vgl. Molenaar/Brown/Caile/Smith 2002, 19). Allerdings ist das Ziel die Kultur im unbewussten Verhalten der Mitarbeiter wiederzuerkennen. Deshalb ist die Umsetzung der Unternehmenskultur ein langfristiger und stetiger Prozess, um die geforderten Einstellungen in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Hierbei ist insbesondere die interne Akzeptanz der Richtlinien und Mitarbeiterzufriedenheit wichtig (vgl. Molenaar/Brown/Caile/Smith 2002, 19).

Ein Teilbereich der Corporate Culture ist die Kultur der Kommunikation. Diese ist laut Möhrle „das Bindeglied zwischen Identität, Werteverständnis und einem dementsprechenden professionellen Umgang mit Krisen“ (Möhrle 2016b, 13) Da die Kultur in das unbewusste Verhalten der Mitarbeiter integriert werden muss, ist diese Thematik schon vor den Maßnahmen im Zusammenhang mit der Krisenprävention zu beachten (vgl. Möhrle 2016b, 13). Hierzu gehören auch die Kommunikationen von Krisen, was auch für den späteren Gliederungspunkt „Krisenkommunikation“ fundamental ist.

→ *Abgrenzung zur Unternehmens-Persönlichkeit:*

Gibt es sowas wie eine Unternehmens-Persönlichkeit?

Der Begriff stößt in der Literatur teilweise auf Kritik. Nur Individuen sind in der Lage eine Persönlichkeit aufzuweisen. Für Unternehmen gelten diese Eigenschaften nur im metaphorischen Sinne, da die Gesamtheit dieses Kollektivs einzeln betrachtet, zu unterschiedlich ist (vgl. Achterholt 1991, 32)

Trotzdem besitzen Kollektive, also Unternehmen oder Institutionen, unterschiedliche Identitäten unabhängig derer CI-Kampagne/CI-Strategie, da sie von der Gesellschaft automatisch betitelt werden. Demnach ist es sinnvoll für Unternehmen, sich mit dieser Thematik ausführlich auseinanderzusetzen (vgl. ebd.).

Nachfolgend wird detaillierter auf die einzelnen Bestandteile der Corporate Identity eingegangen, um ein besseres Verständnis zu bekommen, inwiefern ein Unternehmen seine eigene Identität steuern kann.

### 3.2 Instrumente von Corporate Identity

Corporate Identity ist als Gesamtkonzept zu sehen, was aus mehreren Bereichen besteht. Diese Bereiche betreffen Instrumente der Kommunikation, des Verhaltens und des Designs.

„Corporate Identity bezeichnet erstens die Summe aller Auftrittformen von Unternehmen. [...] Corporate Identity bezieht sich zweitens darauf, dass alle diese Ausdrucksformen ein hinreichendes Maß an Konsistenz aufweisen.“ (Erlhoff/Marshall 2008, 77). Zudem muss sich stets an Werten orientiert werden. Demnach ist CI ein Gesamtkonzept, mit mehreren Unterpunkten. Dies sind im Folgenden Bereiche der Kommunikation, des Verhaltens und des Designs (vgl. ebd., 76f.).

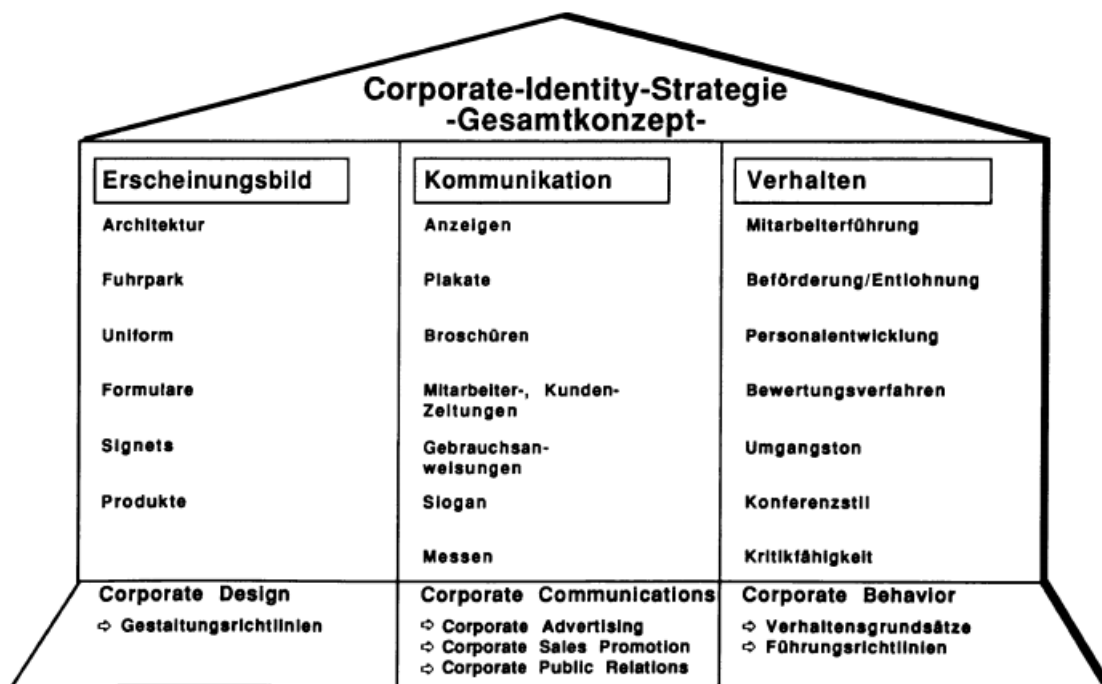


Abbildung 2: Beispielhaftes Konzept einer CI-Strategie (Achterholt 1991, 45).

Die vorliegende Abbildung gliedert die Corporate Identity ebenfalls in drei Hauptbestandteile in Form von drei Säulen, welche in den nächsten Abschnitten erklärt werden. Zusätzlich sind Beispiele aufgezählt, um einzelne Maßnahmen vorzustellen, die der Thematik ein besseres Verständnis erbringen. Innerhalb der einzelnen Bereiche gibt es noch etliche weitere Maßnahmen für Unternehmen, da sich dieses Aufgabengebiet kontinuierlich weiterentwickelt und eine Anpassungsfähigkeit bei neuen Trends vorweisen muss.

### 3.2.1 Corporate Behaviour

Corporate Behaviour ist das konsequente Verhalten eines Unternehmens. Dies ist in unterschiedlicher Art und Weise ausführbar. Das Verhalten lässt sich im Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramm, im Vertrieb, am Preis, anhand der Finanzierung oder in der Kommunikation wiedererkennen. Darüber hinaus agieren Organisationen oder Unternehmen heutzutage auch mit einem gewissen Sozialverhalten (vgl. Birkigt/Stadler/Funck 1998, 20). Durch Taten wird das Verhalten umgesetzt und daraus entstehen Folgen und Wirkungen gegenüber Dritten. Das Konzept der Corporate Behaviour hat zum Ziel, dass diese Eindrücke positiv sind (vgl. Credia 2022).

Dieses Instrument ist in der Praxis allerdings kompliziert umzusetzen. Die Erstellung und Umsetzung eines Konzeptes gestaltet sich insofern schwierig, da Corporate Behaviour von alltäglichen Faktoren im Unternehmen sowie von den Mitarbeitern abhängig ist. Die Methoden sind eher rar und schwer mit den Vorstellungen vereinbar. Zudem ist es eine Herausforderung, dass alle Mitarbeiter das gewünschte Verhalten konstant und überzeugend ausführen (vgl. Achterholt 1991, 47). Bei einer richtigen Umsetzung sind Unternehmen in der Lage, die eigene Identität nach eigenen Wünschen zu gestalten und nach außen zu präsentieren. Dabei ist eine Balance zwischen den gewählten Mitteln eine Grundvoraussetzung (vgl. Birkigt/Stadler/Funck 1998, 20).

### 3.2.2 Corporate Design

Das Corporate Design ist eine Methode, die die visuelle und sprachliche Inszenierung einer Marke umfasst. Im Vordergrund steht die klare Sichtbarkeit der Unternehmenswerte und der Identität (vgl. Benchmark Design 2021b). Alle Erscheinungsbilder und -formen des Unternehmens sollen in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit ein Gesamtbild ausdrücken. Dies betrifft beispielsweise das Design vom Produkt selbst, die Mitarbeiterbekleidung, Schriftarten und Graphiken im Werbeauftritt, bis hin zur Architektur des Verwaltungsgebäudes. Durch die angewendeten Stilmittel sollte die Marke oder das Unternehmen eine Unverwechselbarkeit und Einzigartigkeit erzeugen (vgl. Birkigt/Stadler/Funck 1998, 21).

Allerdings kommen mit dem Wandel die Probleme. Sobald ein Unternehmen sich stark weiterentwickelt, kann das Erscheinungsbild schädlich für die Unternehmensidentität sein. Dies kann geschehen, wenn beispielsweise ein Unternehmen fortschrittlich in Sachen Innovationen der Produktpalette ist. Hier kann ein traditionell gehaltenes Corporate Design,

z.B. in Form vom Firmenlogo, für Verwirrung bei den langjährigen Kunden sorgen. Demzufolge ist ein Mix aus Beständigkeit, aber auch Flexibilität bzw. leichter Anpassungsfähigkeit gefordert (vgl. ebd., 21). Auf der anderen Seite können sich Unternehmen von der Konkurrenz abheben und mit einer optimalen Darstellung bei den Produkten und Dienstleistungen für Authentizität sorgen (vgl. Benchmark Design 2021b).

### 3.2.3 Corporate Communication

Die Corporate Communications sind die Richtlinien, inwiefern sich Unternehmen, inklusive der Mitarbeiter, mit allen Anspruchsgruppen verständigen. Eine Unterscheidung wird hier sowohl in interne als auch in externe Kommunikation getroffen. Um die Einheitlichkeit auch hier zu bewahren, muss die Schlüsselbotschaft kontinuierlich hervorgehoben werden (vgl. Physiotherapie Koop 2009). Birkigt, Stadler und Funck ordnen der Unternehmenskommunikation drei zentrale Aufgaben zu. Die Unterscheidung wird „zwischen schlüssigem Handeln, optischem Auftritt und verbalvisueller Botschaftsübermittlung“ getroffen (Birkigt/Stadler/Funck 1998, 21). In der Praxis ist das Konzept von Corporate Communication meist sehr vielseitig und umfasst die Verantwortungsbereiche mehrerer Abteilungen in einem Unternehmen. Die Mitarbeiterzeitung, Feedbackgespräche und Betriebsfeste sind Modelle, die nach innen gerichtet sind. Wohingegen Unternehmenskommunikation nach außen funktioniert. Zum Beispiel über die aktive Pflege der eigenen Unternehmenswebsite und der Social-Media-Kanäle oder durch den einfachen TV-Werbepot. Die eben genannten Aspekte unterstreichen das Ausmaß der zur Verfügung stehenden Mittel (vgl. Zvoove 2022).

Ein Problem, das immer wieder im Zusammenhang mit der Unternehmenskommunikation auftritt, ist die zu starke Orientierung an der kurzfristigen Zufriedenstellung der Zielgruppen. Dadurch vernachlässigen viele Unternehmen ihre eigene Identität, die extra strategisch verankert wurde. Denn damit sollten jederzeit Übereinstimmungen und Überschneidungen in allen Maßnahmen vorhanden sein. Der große Vorteil gegenüber den anderen Instrumenten liegt darin, dass die Maßnahmen bei der Kommunikation kurzfristig angepasst werden können. Durch diese Flexibilität entsteht eine gewisse Resilienz gegenüber auftretenden Problemen. Des Weiteren kann die Kommunikation präventiv gegen Krisen vorsorgen (vgl. Birkigt/Stadler/Funck 1998, 21f.).

→ *Weitere Unterpunkte der einzelnen Instrumente:*

Die einzelnen Instrumente an sich haben noch weitere Unterpunkte, was in detaillierter Ausführung allerdings den Rahmen für diese Arbeit sprengen würde. Ein Beispiel wäre das Corporate Clothing, das ein Bestandteil vom Corporate Design ist. Hier wird der Dress-Code

der Arbeitsbekleidung vorgegeben. Die Einheitlichkeit wirkt sich positiv auf den Wiedererkennungswert aus und strahlt einen größeren Zusammenhalt nach außen aus (vgl. Bertz GmbH 2022).

Für das Corporate Communication wäre ein beispielhafter Teilabschnitt die Corporate Language. Diese beinhaltet vorgegebene Empfehlungen des Unternehmens für Schreibweisen oder Formulierungen. Sobald die Corporate Language an die Zielgruppe angepasst wird, kann sie viele positive Effekte auslösen, wie z. B. Authentizität oder ein Gefühl von Zugehörigkeit (vgl. Onlinehändler-News 2020).

### **3.3 Corporate Image**

Das Corporate Image dient als Spiegelbild der Corporate Identity in den Köpfen und Herzen der Menschen. Es ist das Ergebnis aus der Vermittlung der Unternehmens-Persönlichkeit. In der Praxis ist das Image ein ernstzunehmendes Thema. Eine positive Außendarstellung hat in der Zielsetzung von Unternehmen meistens eine hohe Priorität. Der Grund hierfür ist, dass viele Kunden die Kaufentscheidung maßgeblich vom Image abhängig machen. Es dient für Konsumenten also klar als Orientierungshilfe. Die Wirtschaftswissenschaft stellt sich somit die Frage, bis zu welchem Grad das Image zu steuern ist (vgl. Birkigt/Stadler/Funck 1998, 27).

Hierfür gilt vorab zu klären, wie groß die Lücke zwischen Selbst- und Fremdbild bzw. Corporate Identity und Corporate Image ist. Mühlendorf und Lipski versuchen diese Frage auf einen Menschen spezifisch zu beantworten. Allerdings ist diese auch aus der gesamten Unternehmenssicht interessant. Dort ist es ähnlich zu sehen: Sobald der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild zu groß ist, kann er sich negativ auf das Image auswirken und dann muss die Strategie und das Verhalten des Unternehmens angepasst werden (vgl. Mühlendorf/Lipski 2020, 108).



→ *Unterschied zwischen Selbstbild und Fremdbild:*

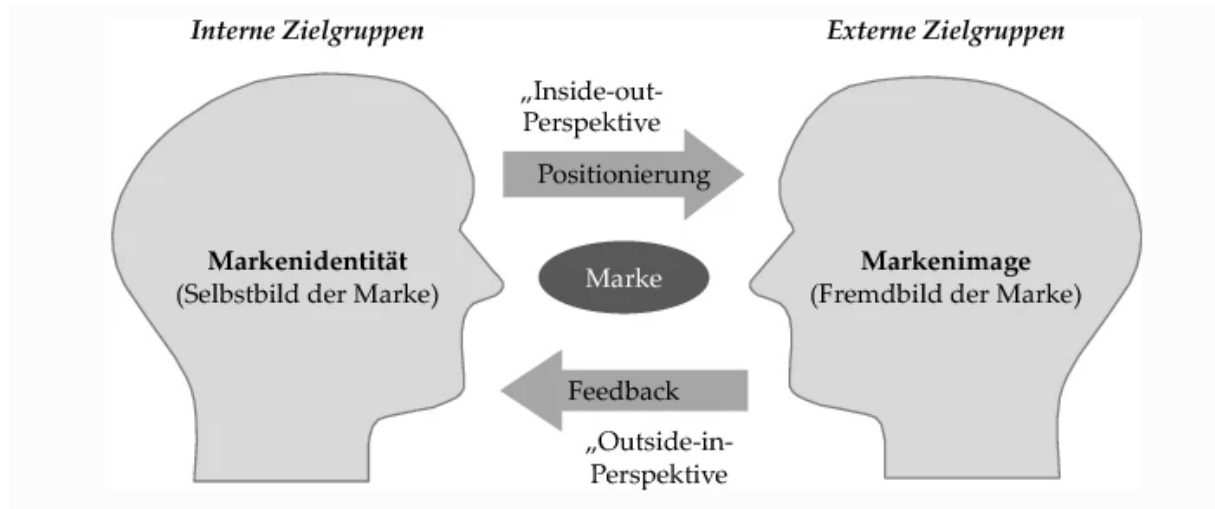


Abbildung 3: Die zwei Perspektiven einer Marke. (Burmam/Meffert 2012).

Was ist aber der Unterschied zwischen dem Selbst- und Fremdbild?

Die Abbildung 3 zeigt, dass das Selbstbild die Markenidentität und das Fremdbild das Markenimage betrifft. Des Weiteren strahlt das Unternehmen eine Identität nach außen aus, wodurch erst ein Image gebildet wird. Durch das Feedback vom Kunden kann die Strategie dann verändert werden, was dies zu einem kontinuierlichen Prozess macht. Somit kann das Image niemals zu 100% mit der Identität übereinstimmen.

Ein weiterer Unterschied ist darin begründet, dass die Ausstrahlung eines Selbstbildes die Grundvoraussetzung für das Fremdbild ist. Selbst wenn keine Strategie vorhanden ist, besitzen Unternehmen eine Identität, weshalb eine Außenansicht ohne Selbstbild nicht möglich ist (vgl. Scheidtweiler 2016).

### 3.4 Die Ausgangssituation im Verein und Sport

Mit dem fortlaufenden Trend, dass immer mehr Sportvereine als Wirtschaftsunternehmen geführt werden, rücken auch solche Themen in den Fokus. Die Sportbranche ist dabei differenzierter zu betrachten, was die Ausarbeitung einer Strategie für die Unternehmenspersönlichkeit erschwert. Zudem werden von den Konsumenten andere Faktoren bei der Imagebildung hinzugezogen. Im Folgenden wird deshalb beschrieben, inwiefern die Corporate Identity und das Corporate Image im Sport vorhanden ist.

→ *Corporate Identity im Verein und Sport:*

In der Sportbranche können die verschiedensten Dinge eine unverwechselbare Identität vorweisen. Neben dem Sportverein an sich, könnte es Turniere, einzelne Sportler oder sogar Sportstätten betreffen. Obwohl letztere nur Bauobjekte sind, haben diese oftmals ihren eigenen Charme, wie beispielsweise der klassisch-traditionelle Betzenberg in Kaiserslautern oder die moderne Allianz Arena in München. Aus diesem Grund müssen die jeweiligen Vereine auch solche Bereiche bei der CI-Strategie berücksichtigen. Selbst die Stadien müssen zur Vereinsphilosophie passen (vgl. VIBSS 2022a).

Daneben müssen die klassischen Aspekte von Organisationen, wie das Corporate Behaviour oder Corporate Communication, ebenfalls beachtet werden. Diese wurden im Abschnitt 3.2.1 bereits genauer erklärt. Im Sport werden deshalb die Kenntnisse der Industrie genutzt, um die eigenen Strategien zu verbessern oder überhaupt erst aufzubauen. Insbesondere beim Design, samt Schriftart, Farbgebung und Logo, können Inspirationen anderer Branchen hilfreich für eigene Ideen sein (vgl. Haider 2017, 81).

Für Vereine ist es ebenso von Vorteil, wenn sie die Vorstellungen und Forderungen der Mitglieder ernst nehmen und stets in die Prozesse mit einbinden. Vorschläge lohnen sich vor allem im Bereich des Corporate Behaviour. Sind Mitglieder zufrieden mit den Verhaltensweisen in diesem Bereich, so wirkt sich das auch positiv bei den Sponsoren aus. Je seriöser der Außenauftritt ist, desto attraktiver wirkt ein Verein auf potenzielle Geldgeber (vgl. VIBSS 2022b).

Alles in allem unterscheiden sich die Leitsätze und Ziele eines Sportvereins gegenüber Unternehmen von anderen Branchen. Ein Industriebetrieb würde nicht in dieser Form auf die eigene Jugendförderung setzen und schon gar nicht die sportlichen Erfolge zum Ziel haben. Trotz dessen ist Authentizität ein wichtiges Merkmal dafür, weshalb sich die Formulierung von klaren Verhaltensrichtlinien auch für Vereine lohnt (vgl. VIBSS 2022a).

→ *Corporate Image im Sport:*

Das Image ist immer nur temporär, vor allem im Sport. Fakt ist allerdings, dass jedes Image positiv oder negativ sein kann. Es ist sogar möglich, dass innerhalb eines Themas zwei unterschiedliche Interpretationen stattfinden können. Z. B. resultiert der Erfolg aus der „Leistung“, weshalb die Eigenschaft „Ehrgeiz“ positiv ausgelegt wird. Zum anderen verbinden manche mit dem Begriff zu viel Zwang und Druck, der zu Doping-Versuchen führen kann. Für das Corporate Image muss hier eine besondere Gliederung vorgenommen werden. Die öffentliche Wahrnehmung ist im Sport immer von mehreren Faktoren abhängig. Der Sport im Allgemeinen, die einzelne Sportart sowie das Ereignis an sich werden in der Meinungsbildung

differenziert betrachtet. Ästhetik, Prestige, Tradition, oder Modernität sind beispielhafte Attribute, die für Imagebildung hinzugezogen werden (vgl. Schwen 1993, 70ff.).

Die eben genannte These, dass die öffentliche Wahrnehmung im Sport von mehreren Faktoren abhängig ist, betrifft auch die Krisenkommunikation in dieser Branche. Aufgrund dessen ist für das Praxisbeispiel eine ausführliche theoretische Analyse notwendig.

## **4 Krisenkommunikation**

Dieses Kapitel bildet den Hauptteil der Arbeit. Hier wird zunächst auf die Krise an sich eingegangen und was dahintersteckt. Anschließend werden Maßnahmen, Bestandteile und Instrumente der Krisenkommunikation thematisiert. Diese können sowohl auf Unternehmen, sowie auf Sportvereine oder -verbände übertragen werden. Abschließend wird der Faktor „Medien“ beachtet.

### **4.1 Definition und Abgrenzung wichtiger Begriffe**

Um die Krisenkommunikation richtig definieren zu können, muss der Begriff „Krise“ vorab herausgehoben werden. Laut Luhmann sind Krisen, „unerwartete, thematisch nicht vorbereitete Bedrohungen nicht nur einzelner Werte, sondern des Systembestandes mit seinem eingelebten Anspruchsniveau“ (Luhmann 1979, 39). Dies kann einzelne Personen, ganze Gruppen, eine Wirtschaftsorganisation oder eine komplette Volkswirtschaft betreffen. Häufig wird im Zusammenhang mit Krisen auch von Störfällen gesprochen. Die Akteure benötigen rasche Informationen in den einzelnen Phasen, die sie durchlaufen, da der gesamte Prozess häufig von Unsicherheit und Ahnungslosigkeit geprägt ist (vgl. Wiedemann 1993, 13).

Für den besseren Umgang mit unsicheren Situationen ist die Krisenkommunikation verantwortlich. Grundsätzlich ist diese also die Informationsvermittlung in problematischen Fällen. Zu beachten gilt, dass alle Arten einer Krise von dem Kommunikationssystem abhängig sind. Zudem muss der gesamte Prozess bei der Krisenkommunikation beachtet werden. Dieser kann unter anderem den Verlauf der Krise beeinflussen und zu einer Lösung beitragen. Auf den Prozess und die Arten einer Krise wird im Laufe dieses Kapitels näher eingegangen (vgl. Löffelholz 1993, 13). Die zentralen Herausforderungen der Krisenkommunikation sind die Präzision des Informationsmanagements, die Koordination der Aufgaben und

Verantwortungsbereiche intern, sowie die Abstimmung mit der Öffentlichkeit (vgl. Wiedemann 1993, 13). Für all diese Aspekte ist die Kommunikation der Schlüssel. Laut Hoffmann ist Kommunikation „keine Abteilung, sondern ein interdisziplinäres Managementinstrument“ (Hoffmann 2016, 145). Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Kommunikation. Mithilfe dieser, möchten Unternehmen dadurch vor allem das bestehende und lang erarbeitete Image beibehalten oder ein verlorenes Vertrauen wiederaufbauen (vgl. Brühl et al., 2016, 179 ff.).

In der Forschung und Literatur wird im Zusammenhang mit der Krisenkommunikation häufig auch von der Risikokommunikation gesprochen. Die Begriffe haben eine gewisse Ähnlichkeit, denn beide dienen zur Sensibilisierung von unsicheren Informationen. Im Folgenden müssen diese aber voneinander abgegrenzt werden. Bei der Risikokommunikation ist das Ereignis schlicht noch nicht eingetreten. Es wird allgemein auf Folgen und Vorgehensweisen im Fall der Fälle eingegangen. Es können deutlich mehr Vorbereitungen durchgeführt werden für die jeweilige Krisenart. Zum Beispiel in Form von Recherchearbeiten, Schulung von Mitarbeitern oder Evakuierungsübungen. Allerdings können die vorliegenden Informationen von der Realität abweichen, da die Krise und deren Verlauf nicht exakt vorhersehbar ist.

Hingegen werden bei der Krisenkommunikation Unternehmen oder Organisationen von Anlässen getrieben. Der Krisenfall ist bereits eingetroffen. Der Unterschied liegt also darin, dass sich Krisenkommunikation auf einen gewissen Zeitraum bestimmen lässt. Hier ist Handlungsschnelligkeit und Anpassungsfähigkeit gefordert. Jedoch ist auch eine Vorbereitung bei der Krisenkommunikation möglich, da jede Krisenzeit auch ein Stück Risikokommunikation enthält. Die sogenannte Krisenprävention wird im Verlaufe dieser Arbeit näher betrachtet. Im Ernstfall ist die Zeit mangelhaft und der Entscheidungsdruck hoch. Daher hilft jede mögliche Maßnahme zur Vorbeugung, um freie Kapazitäten zu schaffen. Zudem sind vorhandene Daten über ähnliche Krisen deshalb enorm von Vorteil (vgl. Ley 2021).

## **4.2 Krisenursachen**

„Krisenursachen sollen [...] Anhaltspunkte für die Entstehung von Unternehmenskrisen geben und damit aufzeigen, warum Unternehmenskrisen entstehen“ (Krystek 2006, 43).

Das Beschäftigen mit den Krisenursachen ist insofern wichtig, da sonst keine Wirkungen abzuleiten sind. Demzufolge wären auch die Analysearbeiten und Vorbereitungsmaßnahmen in der Krisenprävention hinfällig. Um welche Ursachen es sich genau handelt, hängt insbesondere von der jeweiligen Branche ab, in der sich bewegt wird. Staaten oder einzelne Personen sind in einem anderen Ausmaß krisenanfällig als Unternehmen. Im Fallbeispiel wird die FIFA eher aus Unternehmenssicht betrachtet (vgl. ebd., 51ff.).

Besonders gilt zu unterscheiden, dass Krisen interner und externer Art sein können. Liegt der Ursprung im Verhalten eines Unternehmens, einer Organisation und in der Sportbranche in einem Verein oder Verband, so wird von endogenen bzw. internen Krisen gesprochen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. In vielen Fällen werden diese allerdings durch Missmanagement oder aufgrund von fehlendem Absatz ausgelöst. Oftmals resultieren interne Krisen indessen von einer falschen Strategie (vgl. Elsner 2009).

Das Gegenteil davon sind exogene Krisen, also eine Gefahr oder ein Problem ausgehend von einem dritten Akteur. Dies können staatliche Krisen sein oder auch naturbedingte Krisen, also höhere Gewalt. Die Globalisierung oder der Klimawandel sind gute Beispiele für exogene Krise. Um auch schwere externe Krisen zu überstehen, bedarf es einer innovativen Produktpolitik, gute Marktkenntnisse oder einem ausgereiften Reputationsmanagement. Auf Letzteres wird im Verlaufe dieser Arbeit noch einmal genauer eingegangen (vgl. Bachmann/Ternés von Hattburg 2021, 27f.).

Im Allgemeinen lassen sich die Gründe einer Krise von Unternehmen hauptsächlich in Strategie, Ergebnis, Liquidität und Insolvenz aufteilen (vgl. Griess-Nega 2006, 282f.). Weitere häufige Ursachen betreffen das Image oder den zukünftigen Markterfolg eines Unternehmens (vgl. Töpfer 1999, 15).

### **4.3 Arten von Krisen**

Die Definition der Krisen ist für Unternehmen insofern wichtig, weil darauf aufbauend die Kommunikationsstrategie erstellt wird. Darüber hinaus vereinfacht dies die Erkennung und Bewertung von Krisen sowie das spätere Management. Demzufolge werden die Krisenarten in drei grundlegende Prototypen gegliedert. Die Eruptive Krise, die Schleichende Krise und die Periodische Krise. Zudem gibt die Unterteilung erste wichtige Anhaltspunkte. Je genauer die Krise zugeordnet werden kann, desto mehr Erfahrungswerte von ähnlichen Krisen der Vergangenheit liegen vor (vgl. Möhrle 2016c, 47).

#### *→ Eruptive Krise*

Die Eruptive Krise bezeichnet plötzlich eintretende Ereignisse, die in der Öffentlichkeit als problematisch angesehen werden. Diese Art der Krise wird medial oft auch als Skandal betitelt. Kennzeichen hierfür sind beispielsweise ein unerwartetes Eintreten, aber gleichzeitig auch eine kurze Verweildauer. Außerdem bringen sie eine hohe Aufmerksamkeit mit sich. Die alltäglichen Aufgaben innerhalb eines Unternehmens werden stark beeinflusst und können sogar zum Stillstand geraten. In der Praxis resultieren diese Krisen oft aus schweren

materiellen oder personellen Schäden oder aus bedenklichen bis diskriminierenden Aussagen (vgl. Hahn 2018, 42f.).

→ *Schleichende Krise*

Bei der schleichenden Krise ist der Zeitpunkt des Eintrittes bereits länger absehbar. Mitarbeiter oder Geschäftsführer eines Unternehmens, andererseits auch externe Fachleute der Thematik erkennen vorab den langsamen Prozess bis hin zur tatsächlichen Krise. Möhrle weist dabei speziell auf die Finanzkrise 2008/2009 hin. Diese konnte bereits im Vorfeld vorhergesagt werden. Dementsprechend hätten diverse Vorbereitungsmaßnahmen erfolgen können (vgl. Möhrle 2016, 47). Nichtsdestoweniger ist die exakte Vorhersage der Zukunft nicht eindeutig umsetzbar. Demnach besteht in diesem Fall die Herausforderung, sich als Unternehmen einen Puffer aufzubauen, um den tatsächlichen Zeitraum der Krisen besser bewerkstelligen zu können. Das Stichwort bei diesem Krisentyp lautet Krisenprävention. Ein Beispiel für eine derartige Maßnahme ist die richtige Einschätzung der Relevanz des Risikos. Hierfür bedarf es im Vorfeld eine adäquate Analyse, welche fest in der Strategie des Issues-Managements verankert ist (vgl. Krisennavigator 2020).

→ *Periodische Krise*

Die dritte Variante ist die periodische Krise, welche auch als „die Welle“ bezeichnet werden kann. Diese tritt in wechselnden Zeitabständen vermehrt auf. Infolgedessen wird das Krisenthema häufiger in den Fokus gerückt als bei den anderen beiden Typen. Im Vordergrund steht auch hier die Vorbereitung, wie bei der schleichenden Krise. Frühzeitige Indikatoren sollten so weit erforscht werden, bis die Umsetzung des Kommunikationskonzeptes ansteht. Der Unterschied zur eruptiven Krise liegt darin, dass die Aufmerksamkeit der Medien nicht im gleichen Ausmaß erfolgt. Die Auslöser solcher Krisen sind in vielen Fällen die Fachverbände oder die Fachpresse, da diese reflektierend und anlassbezogen arbeiten (vgl. Hahn 2018, 44).

#### 4.4 Phasen einer Krise

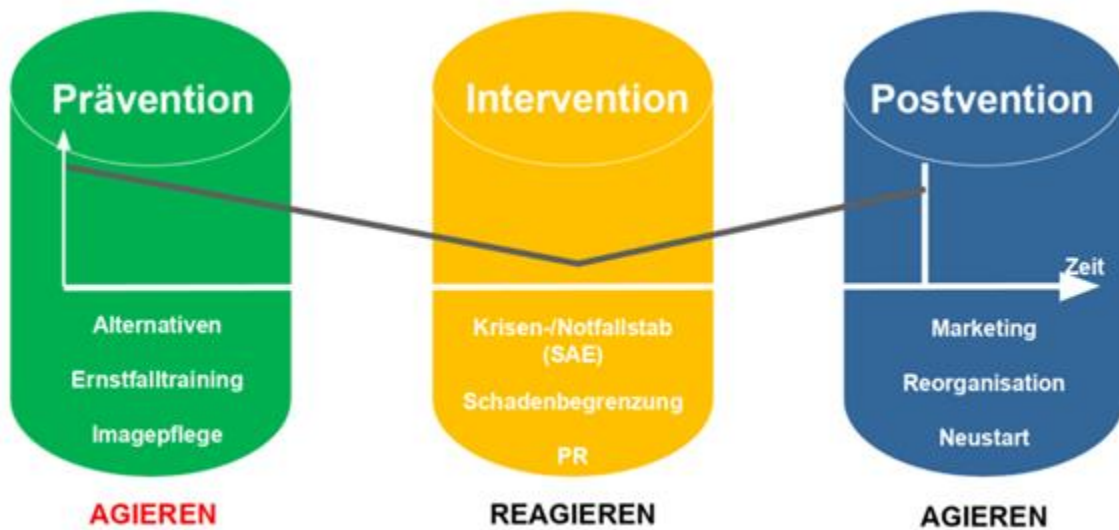


Abbildung 4: Die drei Phasen einer Krise (Borries 2021).

Aus vergangenen Krisen müssen die richtigen Schlüsse gezogen werden. Verbesserungen an der zukünftigen Kommunikationsstrategie oder eine Neuausrichtung am Markt sind zwei Möglichkeiten, um die vorhandene Zeit nach der Krise effektiv zu nutzen. Darüber hinaus kann es sein, dass enorme Reparaturkosten auf das Unternehmen zu kommen. Der entstandene Schaden muss wieder beseitigt werden. Nach der Krise ist gleichzeitig auch vor der Krise (vgl. Mast 2018, 481).

Demzufolge ist die Krise in drei Phasen zu gliedern, was ebenfalls die oben aufgezeigte Abbildung darstellt. Es beginnt mit der Krisenprävention, um der Zeitknappheit während der Intervention entgegenzukommen. Dann geht es über zur Reaktion auf die Krise, der sogenannten „Krisenintervention“. Letztlich beinhaltet die Nachbetrachtung, auch Postvention genannt, alle Aufgaben, die nach der Krise auftauchen. Das alles sind die drei Phasen der operativen Umsetzung.

##### 4.4.1 Krisenprävention

Jede Krise ist anders. Wie bereits in Absatz 4.3.2 „Schleichende Krise“ erwähnt, ist eine hundertprozentige Vorbereitung für alle denkbaren Krisensituationen seitens des Unternehmens nicht möglich (vgl. Krisennavigator 2020). Ziel ist es bei der Krisenprävention jedoch, potenziell-kritische Situationen genauestens zu analysieren, um für viele Eventualitäten im Voraus gewappnet zu sein. Daraus schließend entstehen Vorbereitungsmaßnahmen für unterschiedliche Krisenformen (vgl. Hoffmann 2016, 145).

Gleichwohl dient die Arbeit im Vorfeld auch dafür, dass Krisen eventuell sogar verhindert werden können (vgl. Mast 2018, 482). Das ausgearbeitete Konzept muss in die Aufgabenprozesse einer Organisation eingebunden werden (vgl. Hoffmann 2016, 145). Hoffmann spricht dabei speziell vom „Aufbau eines Frühwarnsystems“ (ebd., 145).

Das entscheidende Merkmal bei der Präventivphase ist die Ruhe im Umfeld, die bei der Aufgabenbearbeitung herrscht (vgl. Mast 2018, 482). Dadurch lassen sich längere Analysearbeiten umsetzen. Zum Beispiel das „Krisenprofiling“, was im Vorfeld versucht alle möglichen Probleme, die innerhalb des Unternehmens entstehen oder den Markt betreffen, aufzuzählen und zu bewerten. Ein weiteres Beispiel ist die „Stakeholder-Map“, die alle wichtigen Akteure auflistet, um Kontaktpflege zu betreiben oder nach dem Bedrohungspotenzial einzuteilen (vgl. Hoffmann 2016, 147ff.).

Die Themen heutzutage werden immer vielfältiger und dadurch schwieriger erfassbar, weshalb die Stakeholder eine immer wichtigere Rolle spielen (vgl. Mast 2018, 482). Demzufolge ist die Festlegung der Ziele und Bestimmung der Dialoggruppe eine weitere fundamentale Maßnahme im Vorfeld.

Bei der Zielsetzung haben die Werte der Unternehmensphilosophie und Gesellschaft oberste Priorität. Darauf aufbauend entstehen die Kommunikationsziele für jede einzelne Abteilung. Daraus ergeben sich ebenfalls die Ziele der Kommunikationsstrategie bei einer Krisensituation. Hierbei stehen insbesondere die Ziele „Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz in der Öffentlichkeit“ im Vordergrund. Wohingegen eine höhere Aufmerksamkeit als Ziel nicht dazugehört, obwohl dies bei fast allen anderen Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens der Fall ist.

Daneben müssen die Zielgruppen auf Relevanz und Anspruch geprüft werden. In diesem Schritt dürfen auch die eigenen Mitarbeiter nicht vergessen werden. Wichtige Merkmale dabei sind die Verletzlichkeit des Unternehmens und das Einflusspotenzial der jeweiligen Anspruchsgruppe. Dies muss bei der Bestimmung der Zielgruppe unbedingt beachtet werden. Nachdem beide Punkte festgelegt wurden, ist auch der Zeitpunkt der Kommunikation schon vorab zu bestimmen (vgl. Immerschitt 2015, 35-37).

Erst im Anschluss daran kann die Art und Weise geklärt werden, inwiefern die Themen an die Öffentlichkeit getragen werden. Dies wird in der nächsten Phase geklärt.



#### 4.4.2 Krisenintervention

Diese Phase tritt ein, wenn eine Krise unmittelbar bevorsteht oder bereits eingetroffen ist (vgl. Möhrle 2016a, 177). Die Krise ist allerdings in jenem Fall schon „öffentlich“ geworden, weshalb es einer Kommunikation bedarf (vgl. Mast 2018, 483). Hier sind der Zeitdruck und die Tragweite der Entscheidungen von besonderer Bedeutung. Deshalb müssen die Botschaften und Aussagen klar strukturiert sein und mit Vorsicht behandelt werden. Die Verantwortungsbereiche und Abläufe muss bereits jeder verinnerlicht haben (vgl. ebd., 483 f.). Die Umsetzung und damit auch die Hauptverantwortung für diese Phase tragen in großen Unternehmen zumeist sogenannte Krisenstäbe oder Task Forces. Die Managementebene wird nur in schwerwiegenden Krisen hinzugezogen. Wann und inwiefern dies geschieht, entscheidet ebenfalls das Krisenteam (vgl. Töpfer 1999, 38f.).

Diesbezüglich empfiehlt der BMI, einen Krisenkommunikationsplan zu erstellen, welcher insbesondere mögliche Kommunikationsstrategien beinhaltet (vgl. Bundesministerium des Innern 2014, 26). Dafür bestehen zwei Varianten, die im Folgenden genauer ausgeführt werden.

→ *Die offensive Kommunikationsstrategie:*

Laut Mast ist die Krise als Chance für einen Neubeginn zu sehen. Grundvoraussetzung hierfür sei eben die offensive Kommunikationspolitik (Mast 2018, 479).

Bei dieser Strategie sind Unternehmen stets bemüht, die Verbreitung der Informationen selbst zu übernehmen und zu steuern. Der frühe Startzeitpunkt und die ständige Erreichbarkeit während der Krise sind wichtige Faktoren. Dabei muss das Thema so sensibel es auch sein mag klar und deutlich angesprochen werden. Dadurch werden Missverständnisse vermieden und es zeigt eine Haltung gegenüber Kritikern (vgl. Milkowski 2015).

Neben der Kommunikation müssen Taten folgen, um die Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit zu bewahren. Zunächst einmal sollten Unternehmen mit Authentizität ein ernstgemeintes Bedauern ausdrücken, was noch dem kommunikativen Part zuzuordnen ist. Direkt im Anschluss müssen diverse Vorkehrungen getroffen werden, um den Krisenzustand unmittelbar zu verbessern. Dies geschieht unabhängig von der Art der Krise. Am Ende steht der Wiederaufbau an. Hierfür sind in der Praxis „Wiedergutmachungsaktionen“ eine gute Maßnahme (vgl. Mast 2018, 477).

Letztendlich sind die Stakeholder durch diese Variante während der Krise zufriedener und ruhiger. Auf der anderen Seite ist diese Form mit einem enormen Arbeits- und Kostenaufwand verbunden (Bundesministerium des Innern 2014, 15).

→ *Die defensive Kommunikationsstrategie:*

In dieser Strategie übernehmen die Medien den größten Kommunikationspart. Bei den betroffenen Unternehmen stehen Zurückhaltung bis hin zu vollständigem Schweigen auf dem Programm. Ein möglicher Imageschaden ist das große Risiko dabei (vgl. Milkowski 2015).

Demnach ist diese Kommunikationshaltung stark von der Art der Krise abhängig. Ein Beispiel dafür wäre, dass die Krise so unerwartet auftrat und der Verantwortliche nicht abgestritten werden kann, aber die Ursache unternehmensintern erst noch gefunden werden muss. Manchmal dient es auch zum Schutze bestimmter Personen, die bedroht werden oder in Lebensgefahr schweben. In vielen Fällen aber wird die Krise bewusst vertuscht, in der Hoffnung, dass die Öffentlichkeit und Presse keine Stellungnahme dazu abgeben (vgl. Mast 2018, 478).

Sollte die Krise weitestgehend unbekannt und das Unternehmen verschont bleiben, so ist diese Form der Kommunikation empfehlenswert. Somit wird auch kein Druck auf den Betrieb ausgeübt. Allerdings können beispielsweise Recherchearbeiten von Journalisten oder Veröffentlichungen über die sozialen Medien einen großen Shitstorm auslösen. Wie bereits erwähnt, birgt dies die Gefahr, einen massigen Imageschaden bei allen Verantwortlichen zu hinterlassen. Des Weiteren ist hier eine falsche Darstellung in der Öffentlichkeit häufiger der Fall als bei der offensiven Kommunikationsstrategie. Je weniger Informationen vorliegen, desto mehr Interpretationsspielraum haben die Medien (vgl. Bundesministerium des Innern 2014, 15).

#### **4.4.3 Nachbetrachtung**

Nachdem der Großteil der Krise überstanden ist, sollte eine nachträgliche Betrachtung stattfinden. Diese soll zunächst einen Überblick über die Gesamtsituation geben. Der ideale Zeitraum dafür ist einige Tage nach dem Ende der Krise, da die Beurteilenden ein noch ausreichendes Erinnerungsvermögen besitzen. Teilweise ist dies bei gravierenden Folgen in der Praxis schwer umsetzbar, da die Emotionen ein rationales Urteil behindern.

Wie bei allen anderen Phasen müssen auch hier speziell die Themen, Stakeholder und Entscheidungen berücksichtigt werden. Lediglich mit dem Unterschied, dass die Krise der Vergangenheit angehört. Die Folgen sind nun absehbar und die Wirkungen der Maßnahmen lassen sich messen. Dadurch ist ein Fazit möglich.

Die Folgerungen müssen eine Antwort auf mehrere Leitfragen geben, welche die folgenden Themen beinhalten. Zum einen werden die Teamfähigkeit und Belastbarkeit über den

gesamten Zeitraum hinweg hinterfragt. Zum anderen wird beispielsweise die Vorgehensweise der Medien genauestens untersucht. Außerdem wird geschaut, ob die Botschaften und Maßnahmen positiv oder negativ waren (vgl. Möhrle 2016a, 196).

Alles in allem hilft die Nachbetrachtung für die nächste Krisenprävention. Die Vorbereitungsmaßnahmen können optimiert werden. Mast erläutert in Kapitel 16, dass Reparaturarbeiten nicht nur teuer und aufwendig sind, sondern häufig auch wenig erfolgreich. Demzufolge muss für die Zukunft der Schaden so klein wie möglich gehalten werden (vgl. Mast 2018, 485).

#### **4.5 Unterformen des Krisenmanagements**

„Krisenmanagement im weiteren Sinne deckt das gesamte auf Krisen bezogene Spektrum an Aktivitäten eines Unternehmens ab, sowohl vor dem Ausbruch einer Krise mit der Krisenvorsorge als auch danach mit der Krisenbewältigung und dem Lernen aus der Krise“ (Töpfer 1999, 19).

Neben der Kommunikation als Managementinstrument betrifft das Krisenmanagement auch viele Abteilungen eines Unternehmens, wie z. B. den Vertrieb, die Forschung & Entwicklung oder das operative Management. Kontrollierende Aufgaben, die eher die Managementebene oder Aufsichtsräte ausüben, gehören ebenso dazu, wie die Prüfung juristischer Auswirkungen. Dabei hat das Krisenmanagement zwei konkrete Bedürfnisse zufriedenzustellen. Zuerst das Management der Krise, aber darüber hinaus auch das Management der Stakeholder. Fehler während einer Krise können gravierende Folgen nach sich ziehen und das Image des Unternehmens nachhaltig schädigen (vgl. Thießen 2014, 10-16).

Außerdem gilt zu erwähnen, dass das Krisenmanagement auf strategischer Ebene arbeitet. Das Krisenmanagement ist meist eine eigene Organisation im Unternehmen. Es hat das Ziel, Vernetzungen zu mehreren Abteilungen und Verantwortlichen zu generieren, sowie Prozesse der gesamten Krisenlaufzeit für alle Mitarbeiter zu erstellen. Auch der zuständige Krisenstab während der Kommunikationsphase wird im Zuge des Krisenmanagements zusammengestellt (vgl. ASW Bundesverband 2021, 1f.).

Die Krisenkommunikation ist der eine große Part des Krisenmanagements. Zwei weitere Hilfsmittel sind das Issues Management und Reputationsmanagement. Diese stehen für das Kommunikationsteam unterstützend zur Verfügung und stellen es für einen akuten Fall besser auf. In den folgenden Abschnitten werden beide Methoden erläutert.

### **4.5.1 Issues Management**

Das Issues Management ist ein wesentlicher Bestandteil des gesamten Managementprozesses. Es beschäftigt sich mit allen potenziell-kritischen Themen für Unternehmen. Die Ausprägung der Issues kann in Form eines Risikos, eines Konfliktes oder schlicht eines Themas vorkommen. Die Auslöser und Vorantreiber sind dabei in den meisten Fällen die Stakeholder des jeweiligen Unternehmens.

Das Ziel ist die Früherkennung und im Optimalfall die Bewahrung vor Eskalationen und Krisen. Dies gelingt, indem es sämtliche Veränderungen im Umfeld analysiert. Im Anschluss werden Lösungsstrategien entwickelt, die abhängig von der Einflussnahme der Unternehmen sind. Auf der einen Seite können Unternehmen gewisse Probleme in Eigenregie lösen. Auf der anderen Seite hängt die Entscheidung von externen Akteuren ab, wobei ebenfalls eine Strategie zur Beeinflussung der Entscheidung vorangetrieben wird (vgl. Lütgens 2015, 773).

Die praktische Umsetzung des Issues Managements zielt dabei auf mehrere Themen ab. Zuerst müssen die relevanten Themen erfasst werden. Die Daten können in Form von Workshops oder Umfeldanalysen gewonnen werden. Anschließend erfolgt theoretisch eine Bewertung nach unterschiedlichsten Kriterien und die Erstellung einer Rangfolge. Nach dieser Phase wird die Entscheidung getroffen, inwieweit Kapazitäten für das jeweilige Issue verwendet werden. Auf Basis dessen werden dann die Handlungsoptionen entwickelt, unter der Beachtung mehrerer Szenarien. Hierbei wird vom schlechtesten Fall bis hin zum bestmöglichen Krisenverlauf ausgegangen. Das letzte Aufgabengebiet ist die Kontrolle der einzelnen Maßnahmen. Hierfür dient die Nutzung von Kennzahlen und Graphiken zur Verdeutlichung und Veranschaulichung (vgl. Wiedemann/Ries 2014, 500ff.).

Allgemein lässt sich zu diesem Thema festhalten, dass eine vorsichtiger und pessimistischere Einstellung zu potenziellen Krisen für Sensibilisierung und Sicherheit bei den Mitarbeitern sorgt. Eine genaue Bewertung und ausführliche Auseinandersetzung mit den Themen führt zu guten Vorsorgemaßnahmen. Zudem haben die eigenen Mitarbeiter keinen Nachteil davon, wenn doch keine Krise eintritt (vgl. Töpfer 1999, 3).

### **4.5.2 Reputationsmanagement**

Das Reputationsmanagement beschäftigt sich grundsätzlich mit der Sicht von Außenstehenden auf das eigene Unternehmen und versucht stets ein positives Bild zu vermitteln oder schlicht den Ruf zu verbessern. Damit ähnelt dieser Teil dem

Unternehmensimage. Der Unterschied liegt darin, dass die Stakeholder beim Reputationsmanagement die Leistungen und das Handeln genauer bewerten und es mit den eigenen Überzeugungen verbinden. Aus diesem Grund ist das Reputationsmanagement sehr aussagekräftig und langfristig wirksam, weil die Anspruchsgruppen sich zu tiefgründigeren Denkprozessen verleiten lassen. Wohingegen ein Image rein aus kleinen Eindrücken entstehen kann. Die Erwartungshaltungen der Öffentlichkeit können sich allerdings oft ändern, weshalb die Thematik ein durchgängiger Unternehmensprozess ist (vgl. Peters/Liehr-Gobbers 2015, 921-924).

Die Arbeit des Reputationsmanagements kann das Image positiv beeinflussen, was ein zentrales Ziel von Unternehmen ist. Hierfür müssen Unternehmen die Mittel der Medien nutzen, in diesem Fall der sogenannte vormediale Raum. Dies kann beispielsweise über Foren oder Netzwerkplattformen stattfinden. Die Kommunikatoren, einschließlich Stakeholder, können über das Unternehmen ausführlich diskutieren und haben somit eine große Bedeutung für die Imagebildung. Externe Journalisten nehmen diesen Austausch wahr und verbreiten diesen letztendlich auf größeren Medienplattformen, mittels ihrer eigenen Berichterstattung. Die Meinungsbildung kann folglich durch diesen Prozess und über diese Akteure an die breite Masse übergehen (vgl. ebd., 922f.).

Der zielgruppengerechte Content und die Handlungen an sich müssen an die Interessen der Stakeholder angepasst werden. Dies ist für ein erfolgreiches Reputationsmanagement von ausschlaggebender Bedeutung. Aufgrund dessen sollten Unternehmen die Ansprüche von außen genauestens untersuchen und im Voraus antizipieren. Außerdem ist eine Anpassung an die eigenen Qualitäten von Vorteil, die im Vorfeld erfasst werden müssen. Zum Beispiel muss ein ausgeprägter Kenntnisstand über die eigene Produktqualität oder Innovationskraft vorliegen (vgl. Schwaiger/Raithel 2014, 232).

Insofern ist die Reputationsmessung eine wichtige Aufgabe in diesem Bereich. Dafür stehen den Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen zur Verfügung, wie beispielsweise das Media Monitoring, worauf im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

#### **4.6 Medien und Krise**

Medien nehmen in einer Krise einen wichtigen Platz ein und können den Verlauf entscheidend beeinflussen. Durch ihre Berichterstattung formen sie die öffentliche Meinung mit und können selbst Vorantreiber einer Krise sein, indem sie über belastende Themen für das Unternehmen berichten. Nichtsdestotrotz können Unternehmen im Krisenfall auch Medien für sich nutzen,

um die Folgen abzumildern. Sie können zur Verbreitung von eigenen Informationen dienen und bei der offensiven Kommunikationsstrategie helfen.

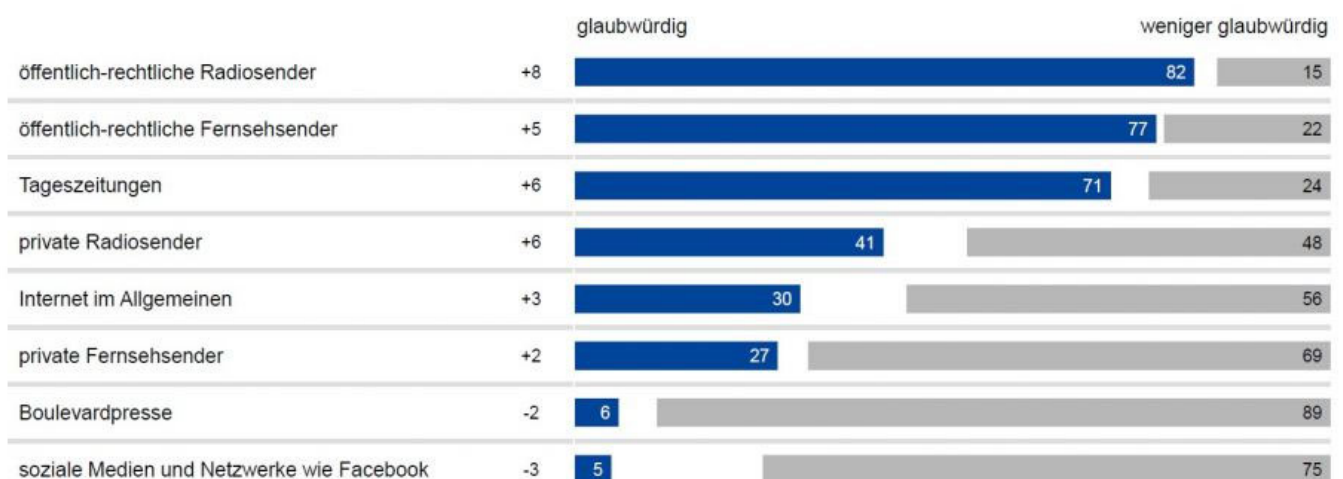
Durch ein ständiges Media Monitoring haben Unternehmen zudem die Möglichkeit, ihre Reaktion schon während der laufenden Krise anzupassen. Vor allem in der Nachbereitung ist dies ein hilfreiches Instrument, um die Auswirkungen zu analysieren. Im Folgenden wird zunächst auf die Glaubwürdigkeit der Medien eingegangen und anschließend das Media Monitoring näher erklärt.

→ *Glaubwürdigkeit der Medien:*

Die folgende Abbildung zeigt die Glaubwürdigkeit der einzelnen Medien in der Öffentlichkeit auf. Dies ist das Ergebnis einer Studie des WDRs aus dem Jahre 2017. Aus der Abbildung geht hervor, dass der Großteil der deutschen Bürger den Medien vertraut. Besonders die Berichterstattungen von Radio- und Fernsehsendern, sowie die klassische Tageszeitung weisen mit über 70% hohe Werte der Glaubwürdigkeit auf. Die sozialen Netzwerke, allen voran Facebook, haben mit 5 % die geringste Glaubwürdigkeit.

Aus der Abbildung lassen sich ebenfalls die einzelnen Medienformen erkennen. Es ist demnach möglich, die Krisenkommunikation über TV- und Radiosender zu verbreiten. Auch Printmedien, wie Tageszeitungen oder Fachzeitschriften, sowie digitale Medien, wie das Internet oder Social-Media-Plattformen, können verwendet werden.

## Glaubwürdigkeit der Medien Glaubwürdigkeit einzelner Medien



Ich nenne Ihnen jetzt einige Medien. Sagen Sie mir bitte jeweils, ob Sie diese für glaubwürdig oder für weniger glaubwürdig halten.

Abbildung 5: Umfrage zur Glaubwürdigkeit der Medien (Horizont Online 2018).

Trotz einer guten Medienbeobachtung können unabhängig davon positive Eigenschaften der Medien genutzt werden. Auf der anderen Seite birgt es auch einige Gefahren, auf die im Folgenden aufmerksam gemacht wird.

→ *Positive Einflüsse der Medien:*

„Medien [besitzen] für die Kommunikation über Krisen [...] eine enorme Relevanz: Medien bestimmen Auswahl [...] und Bewertung von Informationen; Medien stellen Medienangebote bereit, die die Rezipienten nur selten mit eigenen Erfahrungen abgleichen können“ (Löffelholz 1993, 13). Gleichzeitig bieten sie Plattformen, für die Informationsweitergabe/Krisenkommunikation von Unternehmen an die Öffentlichkeit, die positiven Einfluss nehmen können (vgl. ebd., 13).

Heutzutage können Unternehmen die Medien teilweise selbst gestalten. Durch die Content-Kommunikation nehmen sie über das Internet Kontakt zu ihren Kunden auf und können so ihre eigenen Inhalte platzieren. Dafür bedarf es einer klaren Strategie. Mit dieser Maßnahme wird an erster Stelle die relevante Zielgruppe erreicht und eine Unabhängigkeit von Medien kann erzeugt werden. Allerdings sind die Empfänger sehr aufmerksam und sensibel, weshalb die Aussagen glaubwürdig sein müssen (vgl. Möhrle 2016b, 38).

Hierfür bedarf es einem ausgiebigen Media Monitoring im Vorfeld. Mit dem Media Monitoring werden hauptsächlich Informationen selektiert, die Auskunft über die weitere Vorgehensweise des Unternehmens geben. Zunächst muss eine Unterscheidung der Medienplattformen getroffen werden, wie bereits in der Abbildung 5 ersichtlich wurde. Im Anschluss daran durchsuchen die Unternehmen sämtliche Artikel von verschiedensten Medienanbietern und Verfassern. Dies geschieht meistens automatisiert. Im besten Fall werden innerhalb dieses Prozesses ausschließlich relevante Daten für die jeweiligen Themen gewonnen. Mit den neuen Eindrücken kann das Krisenkommunikations-Team eines Unternehmens ihre Strategie anpassen (vgl. KMU Digitalisierung Agency 2021).

→ *Gefahren von Medien:*

Die Medien konstruieren eine eigene Version der Wirklichkeit, durch geschickte Informationsverbreitung. Dadurch beeinflussen sie aktiv die Öffentlichkeit. Dies kann sich positiv oder negativ auf Unternehmen auswirken. Fällt das öffentliche Bild jedoch negativ aus, so ist der Schaden für den Verantwortlichen immens (vgl. Löffelholz 1993, 13).

Die zweite Gefahr ist die geringe Aufmerksamkeit durch das immer größer werdende Angebot. Immer mehr Unternehmen nutzen die sozialen Medien als Kommunikationsmittel, wodurch die eigene Internetpräsenz im Informationsfluss untergehen kann. Um ein breiteres Publikum zu erreichen, müssen Investitionen, in Form von Werbung, in die Plattformen getätigt werden.

Diese finanzielle Belastung kann für einige Unternehmen zu groß sein, wodurch Krisen nicht präventiv kommuniziert werden können (vgl. Content-Manager 2020).

Die Zeiten des „Journalismus in Echtzeit“ bergen die größte Gefahr für Krisen, der sogenannte Shitstorm. Wurde im Vorfeld kein solides Netzwerk gebildet und ein Unternehmen gerät in einen Shitstorm, so kann es durch die schnelle Verbreitung auf sozialen Medien und Tragweite der Meinungsführer quasi handlungsunfähig werden. Denn die digitalen Medien erreichen eine enorm hohe Anzahl an Zuhörern, die die Debatte zwar nur still beobachten, aber einen großen Anteil an der Imagebildung haben. Obendrein stürzen sich im Internet vor allem Boulevard-Medien auf die Krise, um einen Trend zu entwickeln oder brandaktuell zu bleiben. In der heutigen Zeit gilt es demnach stets zu beachten, sich eine eigene Community aufzubauen, die die unternehmenseigene Kommunikationskultur glaubwürdig und souverän dastehen lässt (vgl. Möhrle 2016b, 34ff.).

Die Medien sind generell sehr wichtig und demnach braucht es auch kritische Meinungen, egal ob es von klassischen oder digitalen Medien kommt. Besonders in Krisenzeiten sollte eine Aufklärung durch Informationen an die Zielgruppe stattfinden, um Professionalität und Glaubwürdigkeit zu bewahren. Die neuen Möglichkeiten und die weltweite Vernetzung dienen dabei als Hilfe (vgl. ebd., 41).

Die Medien spielen auch im Praxisbeispiel eine besondere Rolle. Sie sind diejenigen, die Druck auf die FIFA und Katar ausüben, durch ständiges Nachfragen in Pressekonferenzen oder Interviews. Auch geleaktes Videomaterial zwingt die Verantwortlichen zur Rechtfertigung.

## **5 Praxisbeispiel – FIFA WM 2022 in Katar**

Das nachfolgende Praxisbeispiel lässt sich gut mit den theoretischen Grundlagen verknüpfen. Hierfür wird zunächst ein Überblick über die Situation geschaffen, indem Akteure und Krisen vorgestellt werden. Im Anschluss werden die Maßnahmen in der Praxis, wie beispielsweise die Corporate Identity oder Krisenkommunikation, erörtert.

### **5.1 Die wichtigsten Akteure**

Die FIFA als Verband und Katar als Austragungsort sind die beiden Hauptakteure der Fußball-Weltmeisterschaft. Dieses Sportevent bezieht aber etliche weitere Anspruchsgruppen mit ein, wie beispielsweise Agenturen oder Zulieferer. Allerdings sind der



Verband und das Gastgeberland in den thematisierten Krisen hauptverantwortlich für die Krisenkommunikation. Daneben fällt das negative Image auch hauptsächlich auf diese beiden zurück. Besondere personelle Akteure werden in diesem Unterkapitel ebenfalls separat erwähnt, da deren Verantwortungsbereich für dieses Event sehr groß ist oder sie eine besondere Rolle für diese Thematik spielen.

### 5.1.1 FIFA

Die FIFA ist der Dachverband der weltweiten Branche. Der kommerzielle Sport ist Teil der Konsumgüter- und Kulturbranche. Hier spielt die FIFA eine prestigeträchtige Rolle und ist eine der lukrativsten und profiliertesten Organisationen weltweit. Daneben arbeitet der Verband im Sinne des Gemeinwohls von Sporttreibenden. Andererseits ist die öffentliche Wahrnehmung für den Verband sehr umstritten. Immer wieder kommen Anschuldigungen und Kritik bis hin zu belegten Skandalen in die Medien, die Handlungen der FIFA betreffen (vgl. Tomlinson 2014, 2). Speziell rund um die kommende Fußballweltmeisterschaft in Katar entstehen viele solcher negativen Berichterstattungen, auf die im folgenden Kapitel näher eingegangen wird.

Ganz grundsätzlich ist die Hauptaufgabe aber die Regelung der Organisation des Fußballs auf der Makroebene.

→ *Vision:*

Hierfür verfolgt die FIFA eine große Vision, in der die Bekanntheit und Verbreitung des Sportes eine wesentliche Rolle spielt. Dies betonte auch schon der aktuelle Präsident der FIFA, Gianni Infantino. Dieser sprach klar aus: „Den Fußball wirklich global zu machen, ist die Kernaufgabe der FIFA für die kommenden Jahre“. Das angestrebte Ziel ist die sportliche Weiterentwicklung von Vereinen und Nationalmannschaften, damit diese weltweit auf allerhöchstem Niveau mithalten können. Die festgesetzte Anzahl sind jeweils 50 Teams, die aus allen sieben Kontinenten stammen können und im Optimalfall ausgeglichen verteilt sind (vgl. FIFA 2022a).

→ *Aufgaben:*

Die Aufgaben der FIFA sind zweigeteilt. Auf der einen Seite steht der Fußball als Sport im Vordergrund. Auf der anderen Seite steht die Schaffung eines Gesamtbildes oder einer Kultur, mithilfe von Attributen, wie Offenheit und Modernität (vgl. ebd.).

Für den Sport ist die Kernaufgabe die Ausrichtung und Organisation der Weltmeisterschaften im Fußball. Dazu gehören alle Junioren-Weltmeisterschaften, sowie die Frauen und Herren Fußball-WM (vgl. Hübner 1995, 408f.). Eine weitere Aufgabe in diesem Bereich ist die globale Jugendförderung. Hierfür werden infrastrukturelle Maßnahmen, wie den Bau eines

Ausbildungszentrums gefördert. Dabei steht die Chancengleichheit im Mittelpunkt (vgl. FIFA 2021a).

Für das zweite Aufgabengebiet/Ziel investiert die FIFA einen enormen Aufwand in die Öffentlichkeitsarbeit. Hierzu helfen Maßnahmen, wie die Vergabe von individuellen Titeln. Dies wirkt sich positiv auf das Image aus (vgl. Hübner 1995, 408f.). Darüber hinaus können durch diese Marketingmaßnahmen beispielsweise neue Sponsoren an Land gezogen werden, um die Veranstaltungen grundlegend zu verbessern, das globale Wachstum langfristig zu sichern oder auch kleinere Bereiche, wie den Frauenfußball, weiterzuentwickeln (vgl. FIFA 2021a). Im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit steht auch die Krisenkommunikation bezüglich der WM in Katar, auf die in diesem Abschnitt noch näher eingegangen wird.

→ *Issues & Trends:*

Um für Modernität zu stehen, benötigt es Innovationen. Hier ist auch die Digitalisierung ein präsent Thema. An der Personalisierung des Fußballerlebnisses wird immer wieder gearbeitet (vgl. FIFA 2021b). Ebenso wie an der Technologie im Fußball. Das eine dient dem verbesserten Entertainment-Faktor und das andere der Fairness und Einfachheit (vgl. FIFA 2021c). Beide Maßnahmen betreffen allerdings zukünftige Trends, um kommenden Herausforderungen entgegenzuwirken.

→ *Strukturdaten:*

Die FIFA ist der Dachverband für insgesamt 211 Mitgliedsverbände. Diese werden nochmal unter den einzelnen Konföderationen zusammengefasst. Die UEFA ist ein Beispiel für eine Konföderation, die Nationalverbände hauptsächlich aus Europa vertritt (vgl. FIFA 2022b). Hiervon profitieren 55 Länder, darunter auch Deutschland (vgl. UEFA 2022).

### **5.1.2 Katar**

Katar ist ein kleines, arabisches Land am Persischen Golf in Asien. Der Staat liegt hauptsächlich in der Wüste. Mit seinen 11.600 km<sup>2</sup> ist es fast nur halb so groß wie Hessen (21.116 km<sup>2</sup>) (vgl. Statista 2022f), deshalb leben hier auch nur 1.7 Millionen Menschen.

Seit der Unabhängigkeitserklärung von Großbritannien im Jahre 1971, also gerade einmal vor 51 Jahren, herrscht hier eine absolute Monarchie vor, die nur durch Erbe weitergeführt wird (vgl. Jäger 2018, 37). Das Staatsoberhaupt ist der Emir „Scheich Hamad bin Khalifa Al Thani“ (vgl. ebd., 43). Zudem existiert ein Ersatzparlament, was nur beratende Fähigkeit innehat, vom Emir selbst ernannt wird und somit nicht demokratisch gewählt wird (vgl. Kraus 2021, 39). Generell werden die Vorschriften und Regeln für die Bürger an den Vorgaben des Emirs

festgelegt und wenn nicht, dann orientieren sie sich an der Religion. Die verbreitetste Religion in Katar ist der Wahhabitische Islam (vgl. ebd., 59).

Das große Erdgas- und Erdölgebiet, was für den Reichtum verantwortlich ist, wurde erst 1971 entdeckt und in den 90ern das erste Mal exportiert (vgl. Jäger 2018, 42f.). Dies half dabei, zu einem der reichsten und futuristischsten Staaten der Erde aufzustreben, was auch die moderne Skyline der Stadt Doha widerspiegelt.

→ *Katar und Fußball:*

Generell ist Katar keine klassische Fußballnation. Das Land konnte sich noch nie sportlich für eine WM qualifizieren. Lediglich die U17-Asienmeisterschaft 1990 und die U19-Asienmeisterschaft 2014 waren die einzigen Titel, die die Nationalmannschaft gewinnen konnte. Seit 1960 existiert der nationale Fußballverband. Aber auch die höchste Liga im Vereinsfußball, die „Qatar Stars League“ glänzte bislang nur vereinzelt mit Topstars, die ihren Zenit schon überschritten hatten, wie beispielsweise Mario Basler und Stefan Effenberg 2003/04 (vgl. Jäger 2018, 194-197).

Vielmehr triumphieren die Golfmonarchen auf der großen Fußballbühne eher in Form von Investments und Sponsoring, insbesondere in Europa. Nebstdem üben einige erfolgreiche und wichtigen Staatsmänner Katars hohe Ämter im Fußballgeschäft aus.

Mohammed Bin Hammam ist ein erfolgreicher Bauunternehmer und Mitglied des Ersatzparlaments der Herrscherfamilie und war gleichwohl im Exekutivkomitee der FIFA vertreten, besonders zu der Zeit der WM-Vergabe an Katar im Jahre 2010 (vgl. Kraus 2021, 39).

Aktuell sitzt mit Saoud Al Mohannadi ein weiterer katarischer Staatsbürger im FIFA-Rat, was nachdem Exekutivkomitee ins Leben berufen wurde und das gleiche Aufgabengebiet betreut. Dieser ist dadurch Teil von wichtigen Entscheidungen rund um die FIFA (vgl. FIFA 2022c).

Ein weiteres Beispiel ist Nasser al-Khelaifi, ein Regierungsmitglied von Katar. Dieser ist ein großer Investor der Fußballbranche. Er gründete beispielsweise die Mediengruppe „Bein Media Group“, die viele Rechte an der Übertragung von Fußballspielen besitzt. Vor allem ist er aber bekannt für sein Unternehmen „Qatar Sports Investment“, das z.B. Paris St. Germain aufkaufte (vgl. Kraus 2021, 51-53). Seitdem Nasser al-Khelaifi das Amt als Präsident dort ausübt, konnte der Verein satte 1,39 Mrd. € in neue Spieler investieren (vgl. Spox 2021).

Neben PSG profitiert ein weiterer großer Verein vom Sponsoring des Emirats. Der FC Bayern München verlagerte seit 2011 viele Trainingslager in den Wüstenstaat und pflegt eine enge Partnerschaft, was sich auch am Trikotärmel bemerkbar macht. Hier wirbt seit 2018 „Qatar Airways“ als Sponsor (vgl. Kraus 2021, 54-55).

### 5.1.3 Relevante Personen

Im Folgenden werden die wichtigsten Akteure rund um die Bewerbung und Organisation der FIFA Weltmeisterschaft 2022 in Katar vorgestellt. Sie sind gleichzeitig auch die Hauptansprechpartner für potenzielle Krisen und damit mitentscheidend für die Kommunikationsstrategie.

→ *Hassan al-Thawadi*

Hassan al-Thawadi wurde 1978 geboren und ist katarischer Staatsbürger (vgl. TV-Guidetime 2022). Er ist ursprünglich Jurist und studierte an der Universität in Sheffield. In seiner beruflichen Laufbahn war er bereits Chef der Qatar Investment Authority und Qatar Holding. Beides sind Staatsunternehmen, die für eine langfristige wirtschaftliche Stabilität des Landes sorgen sollen. Aktuell ist er CEO des Organisationskomitee für die FIFA WM in Katar, was ihn zu einem der Hauptakteure für das anstehende Event macht (vgl. Concordia 2022).

Generell ist das Organisationskomitee für einen sauberen Ablauf zuständig. Dabei muss unter anderem eine fundierte Budgetplanung erstellt werden und im Zuge der Baumaßnahmen beachtet werden. Die Infrastruktur der Städte, die Unterbringung der Touristen oder auch sportliche Themen wie die Turnierorganisation sind weitere Aufgaben des Komitees. Der Hauptpunkt für die vorliegende Thesis ist der Bereich der Kommunikation mit allen Stakeholdern. Dies fällt alles unter den Verantwortungsbereich von Hassan al-Thawadi (vgl. RP-Online 2006).

→ *Abdullah Ibhais*

Abdullah Ibhais ist 36 Jahre alt und kommt aus Jordanien (vgl. Amnesty International 2022). Er studierte an der Lebanese University in Beirut und beendete dies 2008 erfolgreich mit dem Bachelor im Fach Politikwissenschaft. Nach einigen Berufsstationen als Medienkoordinator und im Bereich PR stieg Ibhais 2018 auf und wurde Media Manager für das Supreme Committee for Delivery and Legacy. Dies ist eine Regierungsbehörde in Katar, die auch die FIFA-Fußballweltmeisterschaft 2022 koordiniert und zum Auftrag hat. Hierbei war Abdullah Ibhais speziell für das Krisenmanagement und den Medienauftritt Katars zuständig (vgl. LinkedIn 2022).

Für die vorliegende Thesis ist Ibhais von Bedeutung, da er am 12. November 2019 festgenommen wurde und anschließend zu einer Haftstrafe von drei Jahren verurteilt wurde. Die Vorwürfe waren Missbrauch öffentlicher Gelder, Bestechung, Absprache zur Bestechung und Schädigung des katarischen Organisationskomitees der FIFA-WM 2022. Das Urteil beruft sich auf ein Geständnis, welches laut Ibhais unter Drohungen tätigte und zog es anschließend vor Gericht wieder zurück (vgl. Amnesty International 2022). Sein Fall ist insofern wichtig, da

Vorwürfe existieren, dass Abdullah Ibhais wegen seinem Einsatz für streikende Arbeiter verurteilt wurde. Diese kommen unter anderem von seiner Familie. Zudem bringt es einen bitteren Beigeschmack mit sich, dass dieser Fall die Menschenrechte verletze (vgl. Sportschau 2021).

→ *Gianni Infantino:*

Giovanni Vincenzo Infantino, oder kurz Gianni Infantino, wurde am 23. März 1970 in Brig in der Schweiz geboren. Seine Wurzeln liegen in Italien, weshalb er die doppelte Staatsbürgerschaft Schweiz und Italien besitzt (vgl. Tiroler Tageszeitung 2016).

Früh begann seine Karriere im Fußballbusiness. Mit 30 Jahren arbeitete er bereits als Funktionär für die UEFA. Seine Tätigkeit als Generalsekretär des Internationalen Zentrums für Sportstudien erbrachte dem Schweiz-Italiener die nötigen Voraussetzungen, um in den großen Verbänden des Fußballs arbeiten zu können. Sein Karriere-Höhepunkt geschah am 26. Februar 2016. Seitdem übt er das Amt als FIFA-Präsident aus und ist somit entscheidend für die Organisation der FIFA Weltmeisterschaft in Katar verantwortlich (vgl. ebd.). Hierfür zog er mit seiner Familie sogar ganz nach Katar um (vgl. Klein 2022).

Infantino wird für das Praxisbeispiel noch einmal extra herausgehoben, da er ein wichtiger Repräsentant der kommenden WM ist und für diese in weltweiten Werbekampagnen persönlich auftritt. Zumeist verteidigt er dabei den Gastgeber und somit auch eine Art der Kommunikationsstrategie anwendet (vgl. Kicker 2022).

## **5.2 Die Krisen im Überblick**

In diesem Unterkapitel werden die wichtigsten Krisen für die Gesellschaft in Bezug auf die WM 2022 kurz zusammengefasst.

Ein erschreckender Krisenfall sind die miserablen Arbeitsbedingungen beim Bau der Stadien. Die Mitarbeiter werden mit unzureichend Wasser versorgt und bewohnen dreckige Unterkünfte (vgl. Jäger 2018, 102f.). Hinzu kommen die knapp 6.500 Gastarbeiter, die laut dem Guardian auf katarischen Baustellen starben. Ursache waren hauptsächlich Herzstillstände oder Unfälle (vgl. Kraus 2021, 33f.).

Im Zusammenhang mit dieser Thematik wird ebenfalls das Rechtssystem kritisiert. Das sogenannte „Kafala-System“, regelt die Aufenthaltsbedingungen der Gastarbeiter im Land. Darin ist festgehalten, dass diese Menschen einen Bürgen benötigen, der katarischer Staatsbürger ist. Dieser Bürge darf dadurch über Arbeitsplatzwechsel entscheiden oder gar

die Ausreise verbieten, was viele Kritiker mit einem Sklavensystem gleichsetzen (vgl. ebd., 31-34).

Einen Bürgen benötigen auch Frauen, die in Katar leben. Für wichtige Lebensentscheidungen der Frauen, wie zum Beispiel bei der Berufswahl, herrscht in Katar das System der Vormundschaft. Dies bedeutet, dass Frauen die Zustimmung eines Mannes benötigen, um bestimmte Tätigkeiten ausüben zu dürfen. Dieses System schränkt die Frauenrechte stark ein (vgl. Human Rights Watch 2021). Neben den Frauen werden auch homosexuelle Menschen unterdrückt. Sexuelle Handlungen unter Gleichgeschlechtlichen sind verboten und können mit bis zu fünf Jahren Gefängnis, sowie 90 Peitschenhieben bestraft werden (vgl. Jäger 2018, 74).

Eine weitere Krise kam durch die britische „Sunday Times“ ans Licht. Der Vorwurf lautete Bestechung bei der WM-Vergabe. Viele der FIFA-Funktionäre nahmen Geld an, um deren Stimme an Katar zu geben. Insbesondere die Fälle von südamerikanischen Verbandsbossen wurden veröffentlicht. Diese wurden laut Kronzeugen mit jeweils 1 Mio. Dollar bestochen, um für den kommenden Gastgeber zu stimmen (vgl. Krais 2021, 40f).

Auch die aktive Kriegspolitik der Kataris wird in der Öffentlichkeit kritisiert. Das Land unterstützt und beteiligt sich vor allem an Kriegen im Nahen Osten, z.B. im Jemen und in Syrien. Im Jemen ist Katar dadurch mitverantwortlich für die Bombardierung ziviler Ziele. Darüber hinaus befinden sich in der Hauptstadt Doha einige Terroristen, die Asyl gewährt bekommen (vgl. Jäger 2018, 26f.).

Die Einschränkung von Grundrechten wie die Meinungsfreiheit ist eine weitere Krise, die von freiheitlich-demokratischen Staaten bemängelt wird. Der Fall um Abdullah Ibhais, auf den im Kapitel darüber eingegangen wurde, unterstreicht diese These (vgl. Sportschau 2021).

### **5.3 Corporate Identity – Katar und FIFA**

Die CI-Strategie rund um die WM ist sichtlich zu erkennen. Es soll stets die arabische Kultur und Vergangenheit Katars herausgehoben werden, um eine unverwechselbare Atmosphäre zu generieren (vgl. Kleinjohann 2021, 87).

Im Bereich des Designs nimmt die FIFA und Katar einen hohen finanziellen und materiellen Aufwand in Kauf. Dies spiegelt sich in der Formgebung der Stadien und der Gestaltung des Logos wider. Die Stadien sollen bei der „National Vision 2030“ Mithilfe leisten. Dies ist ein wirtschaftliches Ziel von Katar, um sich von den fossilen Ressourcen unabhängig zu machen (vgl. Jäger 2018, 27). Sie sollen ein Alleinstellungsmerkmal schaffen, wodurch die

Öffentlichkeit beim Blick auf die Stadien, diese direkt auch mit Katar in Verbindung setzt (vgl. Kraus 2021, 23).

Die besten Beispiele dafür sind das „Al Thumama Stadium“ und das „Al-Bayt Stadium“. Ersteres symbolisiert die traditionelle Kleidung von arabischen Männern, da das Stadion in der Form einer „Gahfiya“, also einer Kopfbedeckung, errichtet wurde. Das Dach des „Al-Bayt“ Stadions ist umhüllt von Zelten, was mit ewig langen Dünen in Verbindung steht. Vor allem die Beduinen leben schon lange in der Wüste Katars. Durch die schwarzen Streifen um das Stadium herum, sieht das Stadion speziell den Zelten dieser Nomadengruppe ähnlich (vgl. Berkau 2022).

Hierfür wurden namhafte Architekten und Agenturen beauftragt, um diese extravaganten, modernen Looks zu zaubern. Ein Name, der zu nennen ist, ist Norman Foster. Der Stararchitekt entwarf auch die Reichstagskuppel in Berlin und hilft jetzt auch beim Bau der Stadien für die Fußball-WM (vgl. Kraus 2021, 23).



FIFA World Cup Qatar 2022 Logo, Quelle: FIFA

Abbildung 6: Das offizielle Logo der FIFA WM 2022 (Schaffrinna 2019).

Das Logo ist schlicht und präzise. Bei genaueren Blicken lassen sich wesentliche Merkmale des Landes und der Kultur Katars erkennen. Das gewählte Schriftbild beim Spruch „Qatar 2022“ ähnelt einer arabischen Schrift. Das geschwungene Zeichen links neben der Schrift hat gleich mehrere Bedeutungen. Es kann zum einen als Ziffer 8 gelesen werden, die für die Anzahl der Stadien steht. Zum anderen soll es als Kurven angesehen werden, die für endlose Wüstendünen stehen, da die Wüste Katars ein integraler Bestandteil der lokalen Kultur ist (vgl. Schaffrinna 2019).

Darüber hinaus ist die Vision der FIFA im Logo vertreten. Die FIFA hat sich zum Ziel gesetzt, eine weltweite Vernetzung und Globalisierung durch die FIFA-Wettbewerbe zu schaffen (vgl. FIFA 2021d). Die Visualisierung hierfür findet wieder in der „geschwungenen Acht“ statt, da diese auch als Unendlichkeitssymbol bekannt ist (vgl. Schaffrinna 2019).

#### **5.4 Krisenkommunikation Katar**

→ *Krisenform:*

In Kapitel 4.3 wurden die verschiedenen Arten einer Krise aufgezählt. In der Praxis können das auch Vermischungen aus zwei Krisenformen je nach Sichtweise sein. In diesem Fall kommt es darauf an, welcher Zeitraum betrachtet wird. Der Ausgangspunkt ist die gesamte Fußballweltmeisterschaft und die Akteure sind das Land Katar in Zusammenarbeit mit der FIFA. Seit Vergabe der WM im Jahre 2010 kamen immer wieder neue Krisenfälle hinzu. Wird der gesamte Zeitraum bis 2022 gesehen, so lässt sich daraus eine periodische Krise ableiten. Denn, die Krisen treten in immer wechselnden Zeitabständen in den Medien auf und das mal stark und mal weniger stark präsent. Je nach dem was genau als Krise definiert wird, so kann auch von einer schleichenden Krise gesprochen werden, da der Höhepunkt aller Voraussicht nach während der WM oder wenige Wochen davor stattfindet. Demzufolge ist es eine Mischung aus zwei Krisenformen, in der Gegenwart ist es eine periodische Krise und die Prognose deutet auf eine große schleichende Krise hin.

→ *Kommunikationsstrategie:*

Seit der WM-Vergabe 2010 werden von der FIFA und von Katar ständig öffentliche Stellungnahmen gefordert, da sich immer wieder neue Krisen herausentwickelt haben. Im Folgenden wird vorgestellt, wie die beiden Akteure damit umgehen und welche drei wesentlichen Kommunikationsstrategien verwendet werden.

Zum einen führt Katar mithilfe von mehreren Agenturen ein großes Ablenkungsmanöver aus. Ein Beispiel hierfür ist die Agentur Neoreach. Die Strategie dahinter sind beeindruckende Werbevideos über den Bau oder den Besuch von Stadien bzw. von Sehenswürdigkeiten Katars (vgl. Neoreach 2022).

Lautstarke Kritik von Klimaschützern wird mit innovativen Bauweisen im Keim erstickt. Die Stadien sind so gebaut, dass die Klimaanlage zu 100 % aus erneuerbaren Energien kommen und der Tribünenüberschuss einfach abgebaut werden und nach der WM an ärmere Länder gespendet werden kann. Obendrein entzücken/bestaunen die Kataris die Öffentlichkeit durch



schaulustige Designs, wodurch eventuell über die Kritik hinweggesehen wird (vgl. Kraus 2021, 23).

Eine weitere Methode zum Ablenken, ist das Engagement diverser Influencer. Dies war unter anderem auch Teil der Werbekampagne der Agentur Neoreach. Die ausgewählten Influencer aus aller Welt besuchten das Land und durften eine Woche lang eine Menge Aktivitäten erleben. Nebenbei wurde Ihnen der Aufenthalt in einem 5-Sterne-Hotel bezahlt. Zu den Aktivitäten zählten auch der Besuch der Stadien, um sich auf die WM einzustimmen. Diese PR-Methode kann dafür sorgen, dass die Kritik verstummt, da die Gesellschaft mit den positiven Seiten des Landes konfrontiert wird (vgl. Neoreach 2022).

Auch die Botschafter reisen in das Land und repräsentieren die kommende WM. Darunter sind viele bekannte Fußballlegenden, wie beispielsweise Lothar Matthäus, Cafu, David Beckham oder Franz Beckenbauer (vgl. Sport1 2022). Für die Bewerbung der WM im Heimatland bekommen die Ex-Spieler eine horrende Gage. Laut der Sun verdient allein David Beckham durch seinen Vertrag mit Katar umgerechnet ca. 180 Mio. € (vgl. Moodie 2021). Neben repräsentativen Aufgaben werden die WM-Botschafter häufig als Ansprechperson für kritische Fragen hinzugezogen. In diesem Fall ist die Methode der Krisenkommunikation die Verharmlosung der kritisierten Punkte. Die folgenden Stellungnahmen unterstreichen dies:

Ronald de Boer: „Das ist wirklich völliger Blödsinn. Sie haben alle Menschen aus diesen zehn Jahren in einen Topf geworfen. Das wird den Leuten nicht gerecht. Es sterben Menschen. Egal wie traurig. Aber sie geben einem das Gefühl, dass die Leute von der Hitze im Stadion erschlagen werden.“ (Express 2022)

Franz Beckenbauer: „Ich habe noch keinen einzigen Sklaven in Katar gesehen. Ich weiß nicht, woher diese Berichte kommen. Ich war schon oft in Katar und habe deshalb ein anderes Bild, das glaube ich realistischer ist.“ (Focus 2013)

Die dritte und letzte Variante ist das Schweigen über die Vorwürfe. Die FIFA und Katar versuchen den kritischen Fragen auszuweichen. Sich zu enthalten, ist also die passive Kommunikationsstrategie in Krisenzeiten, auf die bereits in Abschnitt 4.3.2 näher eingegangen wurde. Ein Beispiel hierfür ist Gianni Infantino, der auf Nachfragen von Journalisten bezüglich der Vorwürfe der Menschenrechtsverletzungen sich nicht äußerte, geschweige denn rechtfertigte. Viele NGO's, vor allem Amnesty International, kritisieren die vielen negativen Punkte am Gastgeberland, wie beispielsweise die schlechten Arbeitsbedingungen. Die FIFA wird durch offene Briefe immer wieder aufgefordert, diese Themen öffentlich anzuprangern und die Situation zu verbessern. Allerdings erfolgt hierbei keine Antwort des Verbandes (vgl. Schmid 2022).

### → Auswirkungen auf die Öffentlichkeit

Aus den Recherchearbeiten geht hervor, dass viele Fernsehsender und Zeitungen negativ über die Fußballweltmeisterschaft in Katar berichten. Darunter sind auch bekannte Verlagshäuser wie der Spiegel-Verlag oder öffentlich-rechtliche Medien wie das ZDF. Diese mediale Unruhe ist ein Indiz dafür, dass Unsicherheiten und Ärgernisse über die Fußball-WM in der Öffentlichkeit existieren. Das ständige Nachfragen und die investigativen Recherchen im Gastgeberland zeigen auf, dass die Krisenkommunikation seitens der FIFA und Katar nicht aussagekräftig genug ist. Die breite Öffentlichkeit muss zufriedengestellt sein, andernfalls ist eine Austragung der WM für die Veranstalter riskant.

Ein weiterer Punkt, dass die Fußballfans frustriert sind, ist bei den Sponsoren zu erkennen. Immer mehr Partner der WM, die der FIFA große Einnahmen bescherehen, erhöhen den Druck auf den Verband. Dies kann so weit führen, dass sie im schlimmsten Fall die Zusammenarbeit beenden. Eines von vielen Beispielen hierfür ist das Unternehmen „Sony“, das zu den Hauptsponsoren der FIFA WM zählt. Sie drohten 2014 damit, den auslaufenden Sponsorenvertrag 2018 nicht mehr zu verlängern. Zuvor hatten sie eine Untersuchung gefordert, aufgrund der Korruptionsvorwürfe gegenüber Katar bei der WM-Vergabe (vgl. Zeit Online 2014). Sie haben es konsequent durchgezogen und sind nicht länger Partner der FIFA und damit auch der WM. (vgl. FIFA 2022d). Die Sponsoren bangen in solchen Fällen um ihr eigenes Image. Insofern ist dieser Fall ein weiteres Anzeichen dafür, dass die Kommunikationsstrategien der FIFA eher negativ in der Öffentlichkeit ankommen. Somit ist eine große Diskrepanz zwischen der Outside-in-Perspektive aus dem Kapitel 3.3 und der Positionierung der FIFA vorhanden.

## 6 Schlussbetrachtung

Um auf das Zitat aus der Einleitung von Joshua Kimmich zurückzukommen, lässt sich sagen, dass seine Haltung sehr verständlich ist. Aus den Recherchearbeiten geht klar hervor, dass der Boykott zwölf Jahre zu spät kommt und eigentlich im Jahr der WM-Vergabe 2010 hätte stattfinden müssen. Es hatte zu dieser Zeit bereits einen umstrittenen Beigeschmack und die Ereignisse konnten erahnt werden.

Grundsätzlich ist es von Vorteil, die Tragweite der Länder und Nationalmannschaften zu nutzen, um auf eben solche Themen aufmerksam zu machen und eventuell dadurch Veränderungen hervorzurufen. Dafür sollten die kritischen Stimmen weiterhin sehr präsent bleiben und nicht während des Turnieres abflachen.

→ *Bezug zur Forschungsfrage*

Nachfolgend wird nochmals Bezug auf die zweigeteilte Forschungsfrage aus der Einleitung genommen. Diese lautete:

„Wie ist das Konzept der Krisenkommunikation von den Akteuren rund um die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2022 in Katar aufgebaut und welche Überschneidungen zur Theorie sind vorhanden?“

Der erste Teil der Frage wurde vor allem im 5. Kapitel „Praxisbeispiel – FIFA WM 2022 in Katar“ erörtert. Die FIFA arbeitet mit verschiedensten Methoden der Kommunikation, die zumeist von Ablenkung, Verharmlosung oder gar Stillschweigen geprägt sind. Es wurde stets ein schöner Schein gewahrt, wie beispielsweise durch den Bau von erstaunlichen Stadien.

Diese Formen der Kommunikation bilden große Überschneidungen zur Theorie, was auch den zweiten Teil der Forschungsfrage beachtet. Katar verwendet hierbei eine defensive Kommunikationsstrategie. Die Maßnahmen können ebenfalls in die Phasen der Krisenkommunikation eingeordnet werden. Zum Beispiel ist das Engagement von beliebten Botschaftern schon weit im Vorfeld geschehen, was demnach der Krisenprävention zugeordnet werden kann. Zudem lassen sich auch die CI-Maßnahmen auf die Theorie übertragen. Die Logoveröffentlichung im Vorfeld ist eine sprachliche Inszenierung der Marke und fällt unter den Teilbereich der Corporate Identity, dem Corporate Design.

→ *Handlungsempfehlungen*

Alles in allem wirft die WM in Katar weiterhin ein negatives Licht auf den Verband sowie auf den Austragungsort. Wenn es im Sinne der FIFA ist, das zu ändern, so müssten sie ihre Handlungen, speziell bei der Krisenkommunikation, in einigen Punkten grundlegend verändern.

Die Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation sollten das Hauptziel der FIFA sein, um das beschädigte Image wieder etwas reinzuwaschen. Hierfür müssten sie für vergangene Fehler geradestehen und Reue zeigen. Zukünftige Themen sollten mit Aufrichtigkeit und Authentizität an die Öffentlichkeit weitergegeben werden.

Darüber hinaus müssen sie wieder als Herr des Prozesses wahrgenommen werden. Durch Eigeninitiative könnten sie selbst Recherchearbeit betreiben und Aufdeckungen enthüllen. Sie könnten die Öffentlichkeit unabhängig von den Medien über gewisse Themen aufklären, durch beispielsweise eigene PR-Kampagnen auf eigenen Medienplattformen, wie z. B. die Webseite. Ein erster Schritt hierbei wäre die Zusammenarbeit mit Amnesty International, indem sie auf deren offenen Brief eingehen und Druck auf das Gastgeberland Katar ausüben. Wenn jemand etwas in der Hinterhand gegenüber Katar hat, dann ist es die FIFA.

Andernfalls kann die FIFA auch die bestehenden Journalistenkontakte oder Botschafter nutzen. Diese Zusammenarbeit könnte nützlich sein, um die neue Kommunikationskultur global zu verbreiten. Sofern die Kontaktpersonen ein positives und glaubwürdiges Image besitzen, dann ist dies obendrein vorteilhaft.

→ *Ausblick*

Auch Katar kann einiges für die eigene Krisenkommunikation machen. Vielleicht ist der folgende Gedanke zu weit hergeholt und durch die rosarote Brille betrachtet. Wenn das Land allerdings seine Menschenrechtssituation und Arbeitsbedingungen den westlichen Werten und Normen anpassen und sich ausschließlich auf Innovationen oder Modernisierung konzentrieren würde, so hätte die WM wirklich das Potenzial „die beste WM der Geschichte zu werden“, wie es Gianni Infantino vorhersagt (Ran 2022).

Denn, die arabische Kultur hat sehr schöne Werte, weshalb die Austragung der ersten Fußballweltmeisterschaft in einem dieser Länder per se keine schlechte Idee ist. Die Architektur, die Kulinarik und die Freundlichkeit der Menschen sind nur einige Beispiele hierfür. Außerdem können die WM-Vorbereitungen durchaus für bessere Bedingungen im Land sorgen. Reformen könnten durch den öffentlichen Druck durchgesetzt werden, weil die Interessen an der Austragung eines Sportevents dieser Art überwiegen.

Insgesamt rechnet die FIFA mit bis zu fünf Milliarden Zuschauern und es wäre schön, wenn diese einen Gastgeber erwarten können, der ihren Ansprüchen gerecht wird.

## Literaturverzeichnis

Achterholt, Gertrud (1991): Corporate Identity: In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. 2. Aufl. Wiesbaden, 30-47.

Amnesty International (2022): Katar: Unfares Verfahren gegen Ex-WM-Medienchef Abdullah Ibhais. <https://www.amnesty.de/mitmachen/urgent-action/katar-abdullah-ibhais-unfares-verfahren-gegen-ex-wm-medienchef-2022-02-10> (11.07.2022).

ASW Bundesverband (2021): Leitblatt – Krisenmanagement in der Praxis. Organisation & Rollen im Krisenstab. Berlin, 1f.

Bachmann, Susanne/Ternés von Hattburg, Anabel (2021): Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch. Wie Kommunikation in extremen Situationen heute aussehen muss, um Organisationen zukunftsfähig zu machen. 2. Aufl. Wiesbaden, 27f.

Benchmark Design (2021a): Corporate Identity – Definition und Erklärung 2022. <https://www.benchmark-design.de/corporate-identity-definition-2022/> (02.07.2022).

Benchmark Design (2021b): Was ist Corporate Design? Definition 2022. <https://www.benchmark-design.de/was-ist-corporate-design/> (05.07.2022).

Berkau, Aniko (2022): Die Stadien der Fußball-WM 2022 in Katar. <https://reisegala.de/reiseberichte/asien/katar/die-stadien-der-fussball-wm-2022-in-katar/> (17.07.2022).

Bertz GmbH (2022): Corporate Fashion. <https://www.bertzgmbh.de/news/corporate-fashion/> (20.07.2022).

Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (1998): Corporate Identity. Grundlagen – Funktionen – Fallbeispiele. 9. Aufl. Landsberg/Lech, 19-27.

Borries, Hans-Walter (2021): Optimierungsvorschläge zum Krisenmanagement von Blackout-Szenarien. <https://crisis-prevention.de/innere-sicherheit/optimierungsvorschlaege-zum-krisenmanagement-von-blackout-szenarien.html> (19.07.2022).

Bundesministerium des Innern (2014): Leitfaden Krisenkommunikation. Berlin, 26.

Burmann, Christoph/Meffert, Heribert (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Burmann, Christoph/Meffert, Heribert/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Wiesbaden, 52.

Concordia (2022): H.E. Hassan Al-Thawadi. <https://www.concordia.net/community/h-e-hassan-al-thawadi/> (11.07.2022).

Content-Manager (2020): Facebook und Co.: Immer mehr Geld für Social-Media-Werbung. <https://www.contentmanager.de/nachrichten/facebook-und-co-immer-mehr-geld-fuer-social-media-werbung/> (20.07.2022).

Credia (2022): Was bedeutet der Begriff Corporate Behaviour? <https://www.credia.de/corporate-behaviour/> (05.07.2022).

Deutscher Bundestag (2008): Bedeutung der Vereine, Vereinskoooperation (Netzwerke) für die demokratische Grundordnung. Berlin, 5-11.

DFB (2014): DFB-Qualifizierungsoffensive – Vereinsmanager. <https://www.dfb.de/vereinsmitarbeiter/abteilungsleiterin-fussball/artikel/dfb-qualifizierungsoffensive-vereinsmanager-20/> (05.07.2022).

DFL (2022): Wirtschaftsreport 2022. Frankfurt a. M., 2-42.

Eisenberg, Christina (2006): Fußball als globales Phänomen. Ein englischer Sport auf seinem Weg um die Welt. In: Landeszentrale für politische Bildung: Fußball und Politik. Stuttgart, 16.

Elsner, Dirk (2009): Krisenmanagement: Mögliche Ursachen von Unternehmenskrisen. <http://www.blicklog.com/2009/04/29/krisenmanagement-mgliche-ursachen-von-unternehmenskrisen/> (27.06.2022).

Erlhoff, Michael/Marshall Timothy (2008): Wörterbuch Design: Begriffliche Perspektiven des Design (Board of International Research in Design). Basel, 76f.

Express (2022): Vor Katar-Auslosung WM-Botschafter sorgt mit scheinheiligen Aussagen für Kopfschütteln. <https://www.express.de/sport/fussball/wm-2022-in-katar-ex-nationalspieler-verteidigt-gastgeberland-91950?cb=1658064581966> (17.07.2022).

FIFA (2021a): Meilensteine 2021. <https://publications.fifa.com/de/vision-report-2021/the-journey/the-journey-2021/> (11.07.2022).

FIFA (2021b): Mehr Ertrag für mehr Investitionen. <https://publications.fifa.com/de/vision-report-2021/11-goals/grow-revenues-for-reinvestment/> (11.07.2022).

FIFA (2021c): Förderung von Fussballtechnologie. <https://publications.fifa.com/de/vision-report-2021/11-goals/harness-technology-in-football/> (11.07.2022).

FIFA (2021d): Vision 2020-2023. <https://publications.fifa.com/de/annual-report-2020/the-global-game/the-vision-2020-2023/> (17.07.2022).

FIFA (2022a): Über uns. <https://www.fifa.com/de/about-fifa> (11.07.2022).

FIFA (2022b): Über uns. Mitgliedsverbände. <https://www.fifa.com/de/about-fifa/associations> (11.07.2022).

FIFA (2022c): FIFA-Rat. <https://www.fifa.com/de/about-fifa/organisation/fifa-council> (11.07.2022).

FIFA (2022d): FIFA-Partner. <https://www.fifa.com/de/about-fifa/commercial/partners> (20.07.2022).

Focus (2013): DGB-Boss greift Beckenbauer wegen Katar-Verharmlosung an. [https://www.focus.de/sport/fussball/wm-2014/wm-dgb-chef-sommer-kritisiert-beckenbauer\\_id\\_3443323.html](https://www.focus.de/sport/fussball/wm-2014/wm-dgb-chef-sommer-kritisiert-beckenbauer_id_3443323.html) (17.07.2022).

Fußball-Training (2019): Die 10 wichtigsten Fussballregeln – Diese musst du kennen! <https://www.fussballtraining.de/allgemein/die10-wichtigsten-fussballregeln-diese-musst-du-kennen/29919>. (20.07.2022).

Griess-Nega, Torsten (2006): Krisenmanagement in der Liquiditätskrise. In: Hutzschenreuter, Thomas/Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente. Wiesbaden, 282.283.

Hahn, Silke. (2018): Krisenmanagement und Krisenkommunikation: Phasen, Zielgruppen, Wirkhebel und das Prinzip Hoffnung. In: Hahn, Silke/Neuss, Zeljka (Hrsg.): Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen: Grundlagen, Praxis, Perspektiven. Wiesbaden, 42ff.

Haider, Hassan (2017): Große Brüder und goldene Regeln – der Kick zur späten Stunde. In: Steckelberg, Alexander V./Kiel, Alexander (Hrsg.): Kreativität im Sport. Kreative Fallstudien für die praxisnahe Lehre. Wiesbaden, 81.

Heitmeyer, Wilhelm (1992). Die Forschungssituation. Der sozialisationstheoretische Analyserahmen. Die empirische Untersuchung. In: Heitmeyer, Wilhelm/Peter, Joerg-Ingo (Hrsg.): Jugendliche Fußballfans. Soziale und politische Orientierung, Gesellschaftsformen, Gewalt. 2. Aufl. Weinheim, 32.

Hierl, Ludwig/Weiß, Raimund (2015): Bilanzanalyse von Fußballvereinen. Praxisorientierte Einführung in die Jahresabschlussanalyse. 2. Aufl. Wiesbaden, 7ff.

Hoffmann, Petra (2016): Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. In: Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Risiken und Krisen souverän managen. Das Handbuch der Kommunikationsprofis. 3. Aufl. Frankfurt a. M., 145-149.

Horizont Online (2018): Glaubwürdigkeit deutscher Medien ist wieder gestiegen. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/WDR-Studie-Glaubwuerdigkeit-deutscher-Medien-ist-wieder-gestiegen-165267> (19.07.2022).

Hübner, Horst (1995): Weltfußballverband (Fédération Internationale de Football Association/FIFA). In: Andersen, Uwe/Woyke, Wichard (Hrsg.): Handwörterbuch internationale Organisationen. Wiesbaden, 408f.

Human Rights Watch (2021): Katar: Männliche Vormundschaft schränkt Frauenrechte stark ein. <https://www.hrw.org/de/news/2021/03/29/katar-maennliche-vormundschaft-schraenkt-frauenrechte-stark-ein> (17.07.2021).

Immerschitt, Wolfgang (2015): Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab. Wiesbaden, 35-37.

Ingwersen, Florian (2015): Amateurvereine im Fokus – Stakeholder-Analyse. <https://abseits.at/in-depth/fusball-business/amateurvereine-im-fokus-stakeholder-analyse/> (05.07.2022).

Jäger, Glenn (2018): In den Sand gesetzt. Katar, die FIFA und die Fußball-WM 2022. Köln, 26-197.

Kicker (2022): FIFA-Präsident verteidigt Vergabe. Infantino über Katar: "Es wird einfach die beste WM der Geschichte". <https://www.kicker.de/infantino-ueber-katar-es-wird-einfach-die-beste-wm-der-geschichte-896293/artikel> (11.07.2022).

Klein, Günter (2022): Fifa-Präsident Infantino zieht nach Katar: durchtriebener Supermanager. <https://www.fr.de/sport/fussball/fifa-praesident-infantino-zieht-nach-katar-durchtriebener-supermanager-91243450.html> (11.07.2022).

Kleinjohann, Michael (2021): Marketingkommunikation mit Corporate Architecture. Markenstärkung von Unternehmen durch wirkungsvolle Innen- und Außenarchitektur. Wiesbaden, 87.

KMU Digitalisierung Agency (2021): Was ist Media Monitoring? Ein Leitfaden. <https://kmu-digitalisierung.agency/media-monitoring/> (15.07.2022).

Krais, Jakob (2021): Spielball der Scheichs. Der arabische Fußball und die WM in Katar. Bielefeld, 23-59.

Krisennavigatior (2020): Die Vorbereitung auf Folgekrisen aus der Corona-Pandemie muss jetzt beginnen.  
[https://www.krisennavigatior.de/Kurzmeldungen.906.0.html?&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=14](https://www.krisennavigatior.de/Kurzmeldungen.906.0.html?&tx_ttnews%5Btt_news%5D=14)



5&tx\_ttnews%5BbackPid%5D=24&cHash=47902d178b737e0f7acad4feb01fc3d4  
(29.06.2022).

Krystek, Ulrich (2006): Krisenarten und Krisenursachen. In: Hutzschenreuter, Thomas/Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente. Wiesbaden, 43-53.

Ley, Charlotte (2021): Risiko- vs. Krisenkommunikation. <https://iugitas.eu/risiko-vs-krisenkommunikation/> (27.06.2022).

LinkedIn (2022): Abdullah I. <https://www.linkedin.com/in/abdullah-i-1120708b/> (11.07.2022).

Löffelholz, Martin (1993): Krisenkommunikation In: Löffelholz, Martin: Krieg als Medienereignis. Grundlagen und Perspektiven der Krisenkommunikation. Opladen, 13.

Luhmann, Niklas (1979): Öffentliche Meinung. In: Langenbucher, Wolfgang R. (Hrsg.): Politik und Kommunikation, München/Zürich: 39.

Lütgens, Stefan (2015): Issues Management. In: Fröhlich, Romy/Szyszkka, Peter/Bentele, Günter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3 Aufl. Wiesbaden, 773.

Manz, Robert (2018): Fankultur in Deutschland. <https://www.planetwissen.de/gesellschaft/sport/fussballgeschichte/pwiefankulturindeutschland100.html>  
(05.07.2022).

Mast, Claudia (2018): Unternehmenskommunikation. 7. Aufl. München, 477-485.

Milkowski, Eva (2015): Krisenkommunikation: Die Phasen. <https://www.faltmann-pr.de/krisenkommunikation-die-phasen/> (29.06.2022).

Möhrle, Hartwin (2016a): Krisenintervention: Wenn Gefahr droht – schnelles Handeln im Ernstfall. In: Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Risiken und Krisen souverän managen. Das Handbuch der Kommunikationsprofis. 3. Aufl. Frankfurt a. M., 177-196.

Möhrle, Hartwin (2016b): Risiken und Krisen managen – Krisen-PR neu denken. In: Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Risiken und Krisen souverän managen. Das Handbuch der Kommunikationsprofis. 3. Aufl. Frankfurt a. M., 13-41.

Möhrle, Hartwin (2016c): In Szenarien denken. Plädoyer für ein integriertes Krisenmanagement. In: Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Risiken und Krisen souverän managen. Das Handbuch der Kommunikationsprofis. 3. Aufl. Frankfurt a. M., 47.

Molenaar, Keith/Brown, Hyman/Caile, Shreve/Smith, Roger (2002): Corporate Culture. A study of firms with outstanding construction safety. Park Ridge, USA, 19.

Moodie, Clemmie (2021): Golduneballs David Beckham bags £150million to become the face of the Qatar 2022 World Cup. <https://www.thesun.co.uk/sport/16515455/david-beckham-qatar-world-cup-face-deal/> (17.07.2022).

Mühlenhof, Mira Christine/Lipski, Sabine (2020): Stand by me – die Magie der Mitarbeiterbindung. Wie halte ich Mitarbeiter, die ich nicht mag? Wiesbaden, 108.

Neoreach (2022): FIFA World Cup – Qatar 2022. <https://neoreach.com/case-studies/fifa/> (17.07.2022).

Neuerburg, Hans-Joachim/Wilken, Thomas (2015): Stakeholder-Dialoge im Sport – Eine Möglichkeit zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Dokumentation des 22. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports. In: DOSB (Hrsg.): Stakeholder-Dialoge im Sport. Bodenheim/Rhein, 4f.

Onlinehändler-News (2020): Corporate Language: Warum die Unternehmenssprache unterschätzt wird. <https://www.onlinehaendler-news.de/online-handel/praxistipps/132786-corporate-language-unternehmenssprache-unterschaetzt> (19.07.2022).

Peters, Paul/Liehr-Gobbers, Kerstin (2015): Unternehmensreputation und Reputationsmanagement. In: Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter/Bentele, Günter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. Aufl. Wiesbaden, 921-924.

Physiotherapie Koop (2009): Corporate Identity (CI): Corporate Design, Corporate Communication, Corporate Behaviour. Hamburg, 36.

Ran (2022): Infantino erwartet "beste WM aller Zeiten". <https://www.ran.de/fussball/weltmeisterschaft/wm-news/infantino-erwartet-beste-wm-aller-zeiten-151269> (19.07.2022).

Riedmeyer, Oskar (2010): Recht haben im Verein – Vereinsrecht mit Fallbeispielen. In: Hanns-Seidel-Stiftung (Hrsg.): Grundlagen der Vereinspraxis. 6. Aufl. München, S. 15-19.

RP-Online (2006): Die Zuständigkeiten im deutschen OK bei der WM 2006. [https://rp-online.de/sport/fussball/wm/dfb/die-zustaendigkeiten-im-organisationskomitee-der-wm-2006\\_bid-9617489](https://rp-online.de/sport/fussball/wm/dfb/die-zustaendigkeiten-im-organisationskomitee-der-wm-2006_bid-9617489) (11.07.2022).

Sasserath, Marc (2005): Fußball ist unser Leben und König Fußball regiert die (Marken-)Welt! Oder vom Sinn und Unsinn der Verbindung von Fußball und Marken. In: Hellmann, Kai-Uwe/Pichler, Rüdiger (Hrsg.): Ausweitung der Markenzone. Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens. Wiesbaden, 128.

Schaffrinna, Achim (2019): FIFA präsentiert offizielles Emblem für die WM 2022 in Katar. <https://www.designtagebuch.de/fifa-praesentiert-offizielles-emblem-fuer-die-wm-2022-in-katar/> (17.07.2022).

Scheidtweiler, Nicolas (2016): Marketing: Was ist der Unterschied zwischen Identität und Image? <https://www.scheidtweiler-pr.de/marketing-was-ist-der-unterschied-zwischen-identitaet-und-image/> (05.07.2022).

Schmid, Andreas (2022): Deutliche Kritik an Fifa-Boss Infantino: „Er ist Katars Propaganda-Sprecher“. <https://www.tz.de/sport/fussball/fussball-wm-2022-katar-gianni-infantino-kritik-fifa-praesident-human-rights-watch-91447176.html> (17.07.2022).

Schwaiger, Manfred/Raithel, Sascha (2014): Reputation und Unternehmenserfolg. Wiesbaden, 232.

Schwen, Rolf (1993): Der Imagetransfer im Sportsponsoring. Controllingsysteme für das Marketing. Band 3 Braunschweig, 70ff.

Sport1 (2022): Matthäus wirbt für Katar-WM. <https://www.sport1.de/news/fussball/wm/2022/05/matthaus-wirbt-als-botschafter-fur-katar-wm> (17.07.2022).

Sportbuzzer (2021): Kimmich und Löw einig: Boykott der Katar-WM 2022 "hilft niemanden" – Unverständnis für Kritik an Shirt-Aktion. <https://www.sportbuzzer.de/artikel/kimmich-und-low-einig-boykott-der-katar-wm-2022-hilft-niemandem-unverstandnis/> (19.07.2022).

Sportschau (2021): Vor WM in Katar - Gericht verurteilt Whistleblower zu Gefängnisstrafe. <https://www.sportschau.de/investigativ/katar-wm-whistleblower-abdullah-ibhais-urteil-gefaengnis-100.html> (11.07.2022).

Spox (2021): Transferbilanz seit 2011: PSG trotz Milliarden-Minus nicht Letzter. <https://www.spox.com/de/sport/fussball/international/2108/Diashows/transfer-ausgaben-saldo-groesstes-minus/psg-mancity-manunited-arsenal-barcelona-milan-bayern.html> (11.07.2022).

Statista (2022a): Gesamtumsatz des europäischen Fußballmarktes von 2006/2007 bis 2019/2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/198723/umfrage/umsatz-des-europaeischen-fussballmarktes-seit-2006/> (05.07.2022).

Statista (2022b): Anzahl der Vereine des Deutschen Fußball Bundes (DFB) von 1950 bis 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/510931/umfrage/vereine-deutscher-fussball-bund/> (05.07.2022).

Statista (2022c): Anzahl der Mitglieder des FC Bayern München e.V. von der Saison 2005/2006 bis zur Saison 2021/2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/218263/umfrage/mitglieder-des-fc-bayern-muenchen/> (05.07.2022).

Statista (2022d): Mitgliederzahl des Deutschen Fußball Bundes (DFB) von 1950 bis 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/215107/umfrage/mitgliederzahl-deutscher-fussball-bund/> (05.07.2022).

Statista (2022e): Umsatz der FIFA bis 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160262/umfrage/ertraege-der-fifa/> (11.07.2022).

Statista (2022f): Fläche der deutschen Bundesländer 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154868/umfrage/flaeche-der-deutschen-bundeslaender/> (11.07.2022).

Technologie Marketing AG (2022): Erfolgreiches Verbandsmanagement. Aachen, 1ff.

Teevs, Christian (2015): Die Farce beginnt. <https://www.spiegel.de/sport/sonst/handball-wm-2015-in-katar-die-farce-beginnt-kommentar-a-1012933.html> (19.07.2022).

Thießen, Ansgar (2014): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden, 10-16.

Tiroler Tageszeitung (2016): Fußball: Steckbrief FIFA-Präsident Gianni Infantino. <https://www.tt.com/artikel/11179433/fussball-steckbrief-fifa-praesident-gianni-infantino> (11.07.2022).

Tomlinson, Alan (2014): FIFA (Fédération Internationale de Football Association). The Men, the Myths and the Money. Abingdon, England, 2.

Töpfer, Armin (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen Gefahr oder Chance? Hamburg, 3-39.

TV-Guidetime (2022): Hassan Al Thawadi Height, Weight, Net Worth, Age, Birthday, Wikipedia, Who, Nationality, Biography. <https://www.tvguidetime.com/people/hassan-al-thawadi-height-weight-net-worth-age-birthday-wikipedia-who-nationality-biography-266964.html> (11.07.2022).

UEFA (2022): Nationalverbände. <https://de.uefa.com/insideuefa/national-associations/> (11.07.2022).

VIBSS (2022a): Betriebsführung – Corporate Identity. <https://www.vibss.de/vereinsmanagement/sportraeume-umwelt/betriebsfuehrung/corporate-identity-1> (12.07.2022).

VIBSS (2022b): Grundlagen: Corporate Identity (CI) – Die Vereins-Identität! <https://www.vibss.de/vereinsmanagement/marketing/marketing-strategie/grundlagen-corporate-identity-ci> (12.07.2022).

Von Wensierski, Hans-Jürgen/Puchert, Lea (2020): Die Jugendkulturen der Fußballfans im 20. Jahrhundert. In: Gibson, Anja/Hummrich, Merle/Kramer, Rolf-Torsten (Hrsg.): Rekonstruktive Jugend(kultur)forschung. Wiesbaden, 255-261.

Walzel, Stefan (2019): Sportökonomische Grundlagen und Besonderheiten des Teamsports. Walzel, Stefan/Römisch, Verena (Hrsg.): Teamsport Management. Eine umfassende und interdisziplinäre Betrachtung. Wiesbaden, 4-20.

Wiedemann, Peter M. (1993): Krisenkommunikation. Ein Leitfaden für das Management bei Problemfällen. 2. Aufl. Eschborn, 13.

Wiedemann, Peter M./Ries, Klaus (2014): Issues Monitoring und Issues Management in der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 2. Aufl. Wiesbaden, 500ff.

ZDF (2021): Deutscher Fußball-Bund. Der Deutsche Fußball-Bund (kurz: DFB) ist der Dachverband des deutschen Fußballs. <https://www.zdf.de/kinder/logo/deutscher-fussball-bund-100.html> (05.07.2022).

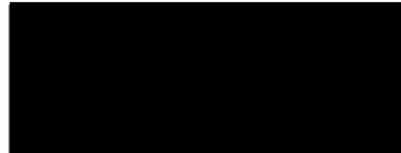
Zeit Online (2014): Fifa verliert nächsten Hauptsponsor. <https://www.zeit.de/sport/2014-11/weltfussballverband-fifa-sponsoring-sony-emirates> (20.07.2022).

Zvoove (2022): Corporate Communication. <https://zvoove.com/was-ist/corporate-communication> (05.07.2022).

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Aschaffenburg, 21.07.2022



---

Ort, Datum

Vorname Nachname (Lukas Rohrmeier)