Namensträgerin ohne Schuld

Die Läderach (Schweiz) AG und die SRF-Dokumentation zur Schule Domino Servite vom September 2023

Othmar Baeriswyl

KMK-Fallstudie · Entwurf 1 vom 21. November 2026

Zusammenfassung

Am 21. September 2023 strahlte das Schweizer Radio und Fernsehen (SRF), der öffentlich-rechtliche Sender der Deutschschweiz, die Dokumentation «Die evangelikale Welt der Läderachs» aus. Ehemalige Schülerinnen und Schüler einer evangelikalen Privatschule berichten darin von systematischer körperlicher Züchtigung; im Zentrum der Vorwürfe steht der frühere Chef des Schokoladenherstellers Läderach, der die Schule mitgegründet hatte. Das Unternehmen selbst wird keiner Handlung beschuldigt, trägt aber den Namen. Die Fallstudie fragt, wie die Schweizer Medien eine Organisation rahmen, die eine Krise nicht verursacht hat und dennoch ihren Namen trägt, welche Kommunikationsstrategie daraus folgt und wie sich Prognose und Strategie im weiteren Verlauf bewähren.

Grundlage ist das Analysesystem KMK, ein Framework, das sich auf Theorien der Krisenkommunikation (Situational Crisis Communication Theory, Image-Repair-Theorie) und auf Erkenntnisse zur Wirkung von Botschaften (selektive Wahrnehmung, kognitive Dissonanz) stützt und dessen Kern eine Framing-Analyse ist, die deskriptive, normative und emotionale Frame-Elemente getrennt erfasst. Untersucht wurden 152 Ursprungsbeiträge aus allen Sprachregionen der Schweiz (14.–30.09.2023), von denen 134 vollständig codiert wurden. Die Fallhöhe liegt an der Grenze zwischen «mittel» und «hoch»; drei Risikofallen sind angelegt, alle drei über das Umfeld der Eigentümerfamilie.

Die Berichterstattung entlastet das Unternehmen. Wo sie es rahmt, erscheint es als von fremdem Handeln getroffen; die Verantwortung liegt bei Schule und früherem Firmenchef, und die vorherrschende Emotion ist Mitgefühl mit den Betroffenen. Belastet wird die Marke nicht über Schuld, sondern über den Namen: latent durch die Verknüpfung von Markenerfolg und Familie, manifest über Sponsoringpartner, die sich zurückziehen oder bleiben. Das System leitet daraus eine zurückhaltende Basisantwort ab, die die Betroffenen ohne Vorbehalt anerkennt, die Trennung von der Schule belegt und die Partner persönlich informiert.

Die Rückprobe bis Juni 2026 bestätigt die Kernprognose: Die Firma bleibt Opfer der Assoziation, der Diskurs kehrt zur Schule zurück, die Behörden handeln. Nicht vorhergesagt war ein kleines Kundensegment, das auf die Marke verzichtete, obwohl die Medien ihr keine Schuld zuschrieben. Der Fall zeigt damit eine Grenze schuldbasierter Zuschreibungsmodelle. Da die Rückprobe nicht blind erfolgte, sind die Befunde als orientierend zu lesen.

Résumé

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Le 21 septembre 2023, la Radio-télévision suisse alémanique (SRF), diffuseur de service public, a diffusé le documentaire « Die evangelikale Welt der Läderachs ». D'anciens élèves d'une école privée évangélique y décrivent des châtiments corporels systématiques ; au centre des accusations se trouve l'ancien patron du chocolatier Läderach, cofondateur de l'école. L'entreprise elle-même n'est accusée d'aucun acte, mais elle porte le nom. L'étude de cas examine comment les médias suisses cadrent une organisation qui n'a pas causé la crise mais en porte le nom, quelle stratégie de communication en découle et comment pronostic et stratégie résistent à l'évolution ultérieure.

L'analyse repose sur le système KMK, un cadre qui s'appuie sur des théories de la communication de crise (Situational Crisis Communication Theory, théorie de la réparation d'image) et sur des acquis relatifs à l'effet des messages (perception sélective, dissonance cognitive) ; son noyau est une analyse de cadrage qui saisit séparément les éléments descriptifs, normatifs et émotionnels. Le corpus comprend 152 articles originaux de toutes les régions linguistiques (14–30.09.2023), dont 134 ont été entièrement codés. La hauteur de chute se situe à la limite entre « moyenne » et « élevée » ; trois pièges de risque sont présents, tous liés à l'entourage de la famille propriétaire.

La couverture décharge l'entreprise. Lorsqu'elle la cadre, elle la présente comme touchée par les actes d'autrui ; la responsabilité incombe à l'école et à l'ancien patron, et l'émotion dominante est la compassion envers les victimes. La marque est atteinte non par la faute, mais par le nom : de manière latente, par l'association entre succès commercial et famille, de manière manifeste, par des partenaires de sponsoring qui se retirent ou restent. Le système en déduit une réponse de base retenue qui reconnaît les victimes sans réserve, documente la séparation d'avec l'école et informe personnellement les partenaires.

La vérification rétrospective jusqu'en juin 2026 confirme le pronostic central : l'entreprise reste victime de l'association, le débat revient à l'école, les autorités agissent. Un petit segment de clientèle qui a renoncé à la marque, bien que les médias ne lui imputent aucune faute, n'avait pas été prévu. Le cas révèle ainsi une limite des modèles d'attribution fondés sur la faute. La vérification n'ayant pas été menée à l'aveugle, les résultats ont une valeur indicative.

Riassunto

Il 21 settembre 2023 la Radiotelevisione svizzera di lingua tedesca (SRF), emittente di servizio pubblico, ha trasmesso il documentario «Die evangelikale Welt der Läderachs». Ex allievi di una scuola privata evangelicale vi raccontano punizioni corporali sistematiche; al centro delle accuse si trova l'ex capo del produttore di cioccolato Läderach, cofondatore della scuola. L'azienda stessa non è accusata di alcun atto, ma ne porta il nome. Lo studio di caso indaga come i media svizzeri inquadrino un'organizzazione che non ha causato la crisi ma ne porta il nome, quale strategia di comunicazione ne derivi e come prognosi e strategia reggano all'evoluzione successiva.

L'analisi si basa sul sistema KMK, un framework che si fonda su teorie della comunicazione di crisi (Situational Crisis Communication Theory, teoria della riparazione dell'immagine) e su conoscenze relative all'effetto dei messaggi (percezione selettiva, dissonanza cognitiva); il suo nucleo è un'analisi del framing che rileva separatamente gli elementi descrittivi, normativi ed emotivi. Il corpus comprende 152 contributi originali di tutte le regioni linguistiche (14–30.09.2023), di cui 134 codificati integralmente. L'altezza di caduta si colloca al limite tra «media» ed «elevata»; sono presenti tre trappole di rischio, tutte legate all'ambiente della famiglia proprietaria.

La copertura scagiona l'azienda. Dove la inquadra, la presenta come colpita dall'agire altrui; la responsabilità ricade sulla scuola e sull'ex capo, e l'emozione dominante è la compassione per le vittime. Il marchio è colpito non dalla colpa, ma dal nome: in modo latente, attraverso l'accostamento tra successo commerciale e famiglia, in modo manifesto, attraverso partner di sponsorizzazione che si ritirano o restano. Il sistema ne ricava una risposta di base misurata, che riconosce le vittime senza riserve, documenta la separazione dalla scuola e informa personalmente i partner.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

La verifica a posteriori fino a giugno 2026 conferma la prognosi centrale: l'azienda resta vittima dell'associazione, il dibattito ritorna alla scuola, le autorità intervengono. Non era previsto un piccolo segmento di clientela che ha rinunciato al marchio, benché i media non gli attribuissero colpe. Il caso mostra così un limite dei modelli di attribuzione fondati sulla colpa. Poiché la verifica non è stata condotta alla cieca, i risultati hanno valore orientativo.

Abstract

On 21 September 2023, Swiss German public broadcaster SRF aired the documentary "Die evangelikale Welt der Läderachs". Former pupils of an evangelical private school describe systematic corporal punishment; at the centre of the allegations is the former head of chocolate maker Läderach, who co-founded the school. The company itself is not accused of any act, but it bears the name. This case study asks how Swiss media frame an organisation that did not cause a crisis yet carries its name, which communication strategy follows, and how forecast and strategy hold up as events unfold.

The analysis draws on the KMK system, a framework grounded in theories of crisis communication (Situational Crisis Communication Theory, image repair theory) and in findings on how messages take effect (selective perception, cognitive dissonance); its core is a framing analysis that records descriptive, normative and emotional frame elements separately. The corpus comprises 152 original articles from all Swiss language regions (14–30 September 2023), 134 of which were fully coded. The company's exposure lies on the boundary between "medium" and "high"; three risk traps are present, all of them through the owner family's environment.

Coverage exonerates the company. Where it is framed at all, it appears as affected by the actions of others; responsibility lies with the school and the former head, and the dominant emotion is compassion for those affected. The brand is burdened not through blame but through its name: latently, by linking commercial success with the family, and manifestly, through sponsorship partners who withdraw or stay. From this, the system derives a restrained base response that acknowledges those affected without reservation, documents the separation from the school and informs partners in person.

A retrospective check up to June 2026 confirms the core forecast: the company remains a victim of association, the debate returns to the school, and the authorities act. Not forecast was a small customer segment that abandoned the brand although the media assigned it no blame. The case thus marks a limit of blame-based attribution models. Because the check was not conducted blind, the findings should be read as indicative.

Schlüsselwörter: Krisenkommunikation · Framing · Verantwortungszuschreibung · Namensträgerschaft · Familienunternehmen · Sponsoring · SCCT · Image Repair · Läderach

1 Problem- und Fragestellung

Die Krisenkommunikationsforschung geht in der Regel davon aus, dass zwischen einer Organisation und dem Vorwurf, der sie trifft, eine Handlung liegt. Die Organisation hat etwas getan oder unterlassen, und Medien und Publikum fragen, wie weit sie dafür einzustehen hat. Die Situational Crisis Communication Theory (SCCT) baut auf dieser Zurechnung auf: Je stärker eine Krise als intern verursacht und vermeidbar wahrgenommen wird, desto mehr Verantwortung wird der Organisation zugeschrieben und desto weiter muss ihre Antwort in Richtung Verantwortungsübernahme gehen (Coombs, 2007). Wird die Organisation dagegen als Opfer fremden Handelns

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

wahrgenommen, bleibt die Zuschreibung gering, und eine zurückhaltende Antwort genügt.

Es gibt Krisen, in denen diese Voraussetzung nicht trägt. Eine Organisation kann von einem Vorwurf erreicht werden, ohne dass ihr eine Handlung angelastet wird, weil sie einen Namen trägt, der mit dem Vorwurf verbunden ist. Am deutlichsten ist das bei Familienunternehmen, deren Marke den Namen der Eigentümerfamilie führt. Wird ein Mitglied dieser Familie beschuldigt, steht der Markenname in jeder Schlagzeile, auch wenn das Unternehmen mit der Sache nichts zu tun hat. Die Zuschreibung läuft dann nicht über Schuld, sondern über den Namen. Ob die Kategorien der SCCT eine solche Lage abbilden und welche Antwort sie nahelegen, ist keine bloss theoretische Frage, denn eine Organisation, die sich zu stark verteidigt, macht die Verbindung erst sichtbar, und eine, die schweigt, überlässt die Deutung anderen.

Der Fall der Läderach (Schweiz) AG zeigt diese Konstellation in ungewöhnlicher Klarheit. Am 21. September 2023 strahlte das Schweizer Radio und Fernsehen (SRF), der öffentlich-rechtliche Sender der Deutschschweiz, in der Reihe DOK die Dokumentation «Die evangelikale Welt der Läderachs» aus. Ehemalige Schülerinnen und Schüler einer evangelikalen Privatschule berichten darin von systematischer körperlicher Züchtigung (SRF, 2023a). Im Zentrum der Vorwürfe steht der frühere Chef des Schokoladenherstellers, der die Schule mitgegründet hatte. Das Unternehmen selbst wird keiner Handlung beschuldigt; es trägt den Namen, und seine heutige Leitung gehört zur nächsten Generation derselben Familie.

Im Zentrum steht deshalb die Frage, **wie die Schweizer Medien eine Organisation rahmen, die eine Krise nicht verursacht hat und dennoch ihren Namen trägt, und was daraus für ihre Krisenkommunikation folgt.** Sie gliedert sich in vier Teilfragen:

1. **Ausgangslage:** Mit welcher Fallhöhe, Krisenhistorie und welchen strukturellen Risiken tritt die Organisation in die Krise?
2. **Framing:** Wie rahmen die Medien die Lage des Unternehmens deskriptiv, normativ und emotional, und wie unterscheidet sich das manifeste vom latenten Bild?
3. **Strategie:** Welche Kommunikationsstrategie leitet das System aus diesen Befunden ab?
4. **Bewährung:** Wie halten Prognose und Strategie dem Verlauf bis Juni 2026 stand?

Die Fallstudie dient der Lehre und der Prüfung des Analysesystems. Sie gibt die Befunde einer abgeschlossenen Analyse mit dem KMK-System wieder und ist keine Beratung zur heutigen Lage der Organisation. Personen erscheinen nur mit ihrer Funktion. Für den früheren Firmenchef, gegen den die Vorwürfe erhoben wurden, gilt die Unschuldsvermutung; er hat die Vorwürfe bestritten, und das Strafverfahren wurde 2026 wegen Verjährung abgeschlossen, ohne dass es zu einem Urteil kam (KMK, 2026e).

2 Fall und Chronologie

Die Läderach (Schweiz) AG ist ein Hersteller und Detailhändler von Premium-Schokolade mit Sitz in Ennenda im Kanton Glarus. Das 1962 gegründete Unternehmen

ist vollständig in Familienbesitz und nicht börsenkotiert; 2022 beschäftigte es rund 1 300 Mitarbeitende und betrieb Filialen in allen Sprachregionen der Schweiz sowie im Ausland (KMK, 2026a). Seit 2018 führt die dritte Generation das Unternehmen; der heutige CEO ist seit 2022 zugleich Präsident des Verwaltungsrats, des obersten Leitungsorgans einer Schweizer Aktiengesellschaft. Sein Vater, der frühere Firmenchef, war bis 2018 CEO und bis Ende 2021 Verwaltungsratspräsident; 2023 hielt er keine Aktien mehr.

Gegenstand der Vorwürfe ist nicht das Unternehmen, sondern die Privatschule Domino Servite in Kaltbrunn im Kanton St. Gallen, die heute Christliche Schule Linth heisst, und die mit ihr verbundene Glaubensgemeinschaft. Der frühere Firmenchef hatte die Schule 1995 mitgegründet. Die Vorwürfe betreffen körperliche Züchtigung, ein «Klima der Angst» und Hinweise auf sexuelle Übergriffe, mindestens für die Jahre 1998 bis 2007 (KMK, 2026a). Bereits im Juli 2022 hatten Schule und Gemeinschaft einen unabhängigen Bericht publiziert, der psychische, körperliche und sexuelle Übergriffe bestätigte (Christliche Schule Linth, 2022). Dieser Bericht nannte weder den früheren Firmenchef noch das Unternehmen und blieb ohne Breitenwirkung. Erst die Dokumentation verband die Vorwürfe mit dem Namen der Marke.

Für die Lage des Unternehmens ist eine Vorgeschichte wichtig, die mit der Schule nichts zu tun hat. 2019 riefen Gegendemonstrierende zum «Marsch fürs Läbe», einer Kundgebung von Abtreibungsgegnern, zum Boykott von Läderach auf, weil Mitglieder der Eigentümerfamilie dem Umfeld der Veranstalter zugerechnet wurden (relinfo.ch, 2019). Die Fluggesellschaft Swiss beendete danach ihre Zusammenarbeit mit dem Unternehmen; die Quellen datieren diesen Schritt teils auf November 2019, teils auf 2020. 2020 stellte die Gewerkschaftszeitung work die Entlassung von 27 Mitarbeitenden ohne Sozialplan dem frommen Selbstbild der Familie gegenüber (work, 2020).

Tabelle 1 zeigt die Chronologie bis zum Ende des Untersuchungsfensters am 30. September 2023. Der Verlauf danach folgt in Abschnitt 5.2.

Tabelle 1: Chronologie bis zum Ende des Untersuchungsfensters. Quellen: KMK (2026a), Abschnitte 1 und 3; KMK (2026d), Abschnitt 5; Christliche Schule Linth (2022).

Datum	Ereignis
Sept. 2019	Boykottaufrufe an der Gegendemonstration zum «Marsch fürs Läbe»
2019/2020	Die Fluggesellschaft Swiss beendet die Zusammenarbeit mit Läderach
Mai 2020	Entlassung von 27 Mitarbeitenden ohne Sozialplan
Ende 2021	Der frühere Firmenchef scheidet als Verwaltungsratspräsident aus
16.07.2022	Schule und Gemeinschaft publizieren einen unabhängigen Bericht, der Übergriffe überwiegend in den Jahren 1995–2002 bestätigt; das Unternehmen wird nicht genannt
05.09.2022	Ransomware-Angriff auf das Unternehmen; Logistik, Produktion und Kassen zeitweise beeinträchtigt
21.09.2023	**SRF strahlt die Dokumentation «Die evangelikale Welt der**

Datum	Ereignis
	Läderachs» aus; am Abend informiert das Unternehmen seine Kundschaft per E-Mail
22.09.2023	Folgeberichterstattung in allen Sprachregionen; Schreiben an Geschäftspartner, Stellungnahme vor der Kamera; der Kanton St. Gallen sieht vorerst keine Untersuchung vor
23.09.2023	Medienmitteilung des Unternehmens; das Zurich Film Festival (ZFF) beendet die Partnerschaft mit Läderach
24.09.2023	Interview des CEO in der SonntagsZeitung
26.09.2023	Das Eidgenössische Schwing- und Älplerfest 2025 im Glarnerland (ESAF), ein nationales Volksfest, hält an Läderach als Partner fest
27.09.2023	Beschwerden gegen die Dokumentation werden bekannt; die Berichterstattung kehrt zur Aufarbeitung an der Schule zurück

Das Unternehmen reagierte früh und auf mehreren Kanälen. Der CEO, selbst ehemaliger Schüler der Schule, verurteilte «in aller Form, was da vorgefallen ist» (KMK, 2026a), und sagte in einem Interview, er habe «das Klima der Angst selber miterlebt», ohne selbst Misshandlungen erfahren zu haben (Tages-Anzeiger, 2023). Er betonte, dass die Anteile seit 2018 bei der dritten Generation liegen. Offen blieb bis zum Ende des Untersuchungsfensters, wie sich die heutige Leitung zur Schule verhält: Die Kinder des CEO besuchten die Schule zum Analysezeitpunkt noch, ein Wechsel war in Aussicht gestellt (KMK, 2026d).

3 Methode und Datengrundlage

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

Das System verbindet die Framing-Theorie (Entman, 1993), die Attributionstheorie in ihrer krisenkommunikativen Weiterentwicklung (Schwarz, 2008), die SCCT (Coombs, 2007) und die Image-Repair-Theorie (Benoit, 1997). Für die Rezeption stützt es sich zusätzlich auf wahrnehmungspsychologische Ansätze: Nach der Theorie der kognitiven Dissonanz und der Forschung zur selektiven Wahrnehmung werden neue Informationen bevorzugt so aufgenommen und gedeutet, dass sie zu bestehenden Einstellungen und Erwartungen passen (Festinger & Möntmann, 2020; Schenk, 2007). Für ein Publikum, das die Marke schon 2019 mit den Haltungen der Eigentümerfamilie verbunden hat, liegt es deshalb nahe, auch die neuen Vorwürfe auf das Unternehmen zu beziehen. Emotionen führt das System als eigene Dimension. Nach der attributionalen Emotionstheorie folgt Ärger auf die Wahrnehmung, dass ein Akteur einen Schaden hätte verhindern können, Mitgefühl dagegen auf die Wahrnehmung, dass Betroffene ihre Lage nicht zu verantworten haben (Weiner, 2006). In Krisen, die auf einer Verfehlung beruhen, kann zudem moralische Empörung entstehen, die neben die Verantwortungszuschreibung tritt (Coombs & Tachkova, 2023).

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Sein Kern ist eine regelgeleitete Inhaltsanalyse, die drei Dimensionen getrennt erfasst: **deskriptive** Frame-Elemente (Problemdefinition, Ursache, Krisentyp), **normative** Frame-Elemente (Verantwortung, Rollen, Forderungen) und **emotionale** Frame-Elemente (ausgedrückte Emotionen und ihre Intensität). Vier Module arbeiten nacheinander: ADAM erhebt den Kontext, SCHNUFFI recherchiert die Berichterstattung, FRAMI analysiert das Framing, und EVI leitet daraus eine Strategie ab. Für die Lesart ist ein Ebenenmodell massgeblich. Der *Befund* beschreibt, was manifest im Text steht; die *Deutung* erschliesst, was der Text latent nahelegt, etwa durch Auslassung, Quellenwahl oder Nebeneinanderstellung; die *Prognose* schliesst, wie Anspruchsgruppen voraussichtlich reagieren. Die Prognose ist eine theoriegeleitete Inferenz und wird mit Regel, Evidenzgrad, Konfidenz und Falsifikator geführt (Baeriswyl, 2026a).

Der Fall verlangte eine Setzung, die über das Standardverfahren hinausgeht. Weil die Vorwürfe nicht das Unternehmen betreffen, wurde jede Codierung danach unterschieden, ob sie sich auf die Firma, auf die Schule oder auf beide bezieht, und bei jeder normativen Rolle wurde festgehalten, ob sie den früheren Firmenchef als Leiter des Unternehmens oder als Gründer der Schule betrifft. Der Krisentyp nach SCCT wurde auf die Lage des Unternehmens bezogen, nicht auf das Ereignis an der Schule. Alle Kennzahlen zur Firma hängen an dieser Setzung.

Analysezeitpunkt ist der 30. September 2023, neun Tage nach der Ausstrahlung. Das Korpus umfasst die Berichterstattung vom 14. bis 30. September 2023 aus allen Sprachregionen der Schweiz. Es wurde in zwei Recherchegängen erhoben: einer Websuche und einer Abfrage der Schweizer Mediendatenbank Swissdox, mit der 20 von 35 Volltextlücken geschlossen wurden. Daraus ergaben sich 152 Ursprungsbeiträge in redaktionellen Medien und 47 Weiterpublikationen; 134 Beiträge wurden vollständig codiert, 58 davon zusätzlich auf der Deutungsebene (Tabelle 2). Die frametragenden Beiträge wurden mit einer Clusteranalyse zu Frames gruppiert.

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

Merkmal	Verteilung
Ursprungsbeiträge	152 (dazu 47 Weiterpublikationen)
Sprachregion	Deutschschweiz 128 · französischsprachige Schweiz (Romandie) 19 · italienischsprachige Schweiz 5
Medientyp	Qualitätspresse und öffentlich-rechtliche Sender 68 · Boulevard 30 · Online-, Regional- und Fachmedien 54 · soziale Medien 13, nur beobachtend
Codiert	134 Beiträge (15 Sendungen und nicht mehr abrufbare Beiträge ohne Volltext, 3 Ausfälle)
Codiertiefe	Befundebene 134 · Deutungsebene 58 (Leitmedien ab 800 Zeichen)
Prüfung	zweiter, unabhängiger Codierlauf an 29 Beiträgen

Die Berichterstattung erreichte am Tag nach der Ausstrahlung ihre Spitze und blieb bis Ende September auf hohem Niveau (Abbildung 1). Neue Anlässe lieferten danach weniger neue Vorwürfe als die Entscheide der Partner: der Ausstieg des Zurich Film Festival am 23. September und das Festhalten des ESAF am 26. September.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

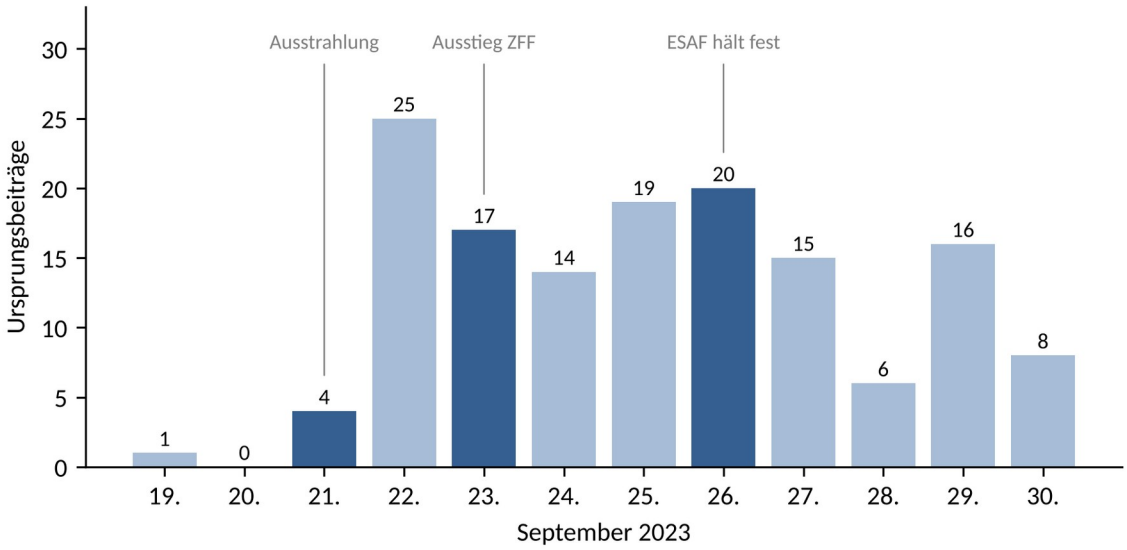


Abbildung 1: Ursprungsbeiträge in redaktionellen Medien je Tag, 19.–30. September 2023 (ohne sieben Beiträge mit unbestätigtem Datum). Quelle: KMK (2026b), Korpusbefund.

Zwei Vorbehalte gelten für die ganze Studie. Erstens wurde die Analyse durch ein Sprachmodell codiert (claude-opus-5-5, Anthropic). Ein zweiter, unabhängiger Codierlauf desselben Modells an 29 Beiträgen ergibt für die deskriptiven und normativen Elemente, die Rollen und das Verhalten befriedigende Übereinstimmungen (Krippendorffs Alpha zwischen 0,735 und 0,871); unter der üblichen Schwelle von 0,667 liegen die Zuordnung der Akteure (0,359), die Ausdrücklichkeit der Rahmung (0,525) und die Deutungsebene (0,512). Diese Werte sind nur orientierend zu lesen, und eine menschliche Zweitcodierung fehlt. Zweitens war der Fall für das Modell nicht blind: Der Analysezeitpunkt liegt vor dessen Trainingsstand, und das Modell kann den späteren Verlauf kennen. Das Verlaufsmaterial wurde erst nach Abschluss der Strategie geöffnet, doch eine spätere Bestätigung der Prognose kann deren Treffsicherheit nicht belegen. Die Rückprobe in Abschnitt 5.2 prüft deshalb die Logik der Regeln, nicht ihre Vorhersagekraft.

4 Befunde

4.1 Ausgangslage: Fallhöhe, Krisenhistorie und Risikofallen

Die *Reputations-Fallhöhe* (FALLHOEHE) bezeichnet im KMK-System, wie schwer eine Verantwortungszuschreibung für eine Organisation wiegt. Sie setzt sich aus neun Faktoren zusammen, etwa Branche, Grösse, Marktstellung, Transparenzerwartung und Bekanntheit. Für Läderach ergibt sich ein Wert von +4 auf einer Skala von −8 bis +14 (Tabelle 3). Er liegt genau auf der unteren Grenze des Bandes «hoch». Vier der neun Faktoren sind geschätzt, und schon die Verschiebung zweier Schätzungen um eine vertretbare Stufe führt auf +2 und damit in das Band «mittel». Das System weist die Fallhöhe deshalb als Spanne «mittel bis hoch» aus (KMK, 2026a). Was den Wert anhebt, sind Grösse, Bekanntheit und die strengen Auflagen des Lebensmittelrechts; tief halten

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

ihn die fehlende Transparenzerwartung eines privaten, nicht kotierten Unternehmens und eine Krisengeschichte ohne gezählten ähnlichen Vorfall.

Tabelle 3: Kontextkennwerte. Quelle: KMK (2026a), Abschnitte 2, 3, 5 und 6.

Grösse	Wert	Lesart
Reputations-Fallhöhe	+4 (Spanne mittel bis hoch; Grenzfall +2)	Grossunternehmen, national und international bekannt; privat, nicht kotiert
Krisenhistorie	0	Schulbericht 2022 ähnlich, aber dem Unternehmen damals nicht zugerechnet
Vorreputation	1 (geschätzt)	neutral: Auszeichnung als gut geführtes Unternehmen 2023 einerseits, Boykottaufrufe 2019 andererseits
Attributionsverstärker	1	keine Verstärkung der Zuschreibung
Moralische Aufladung der Kernwerte	hoch	Familie über Generationen, christliche Führungskultur, ethisch beschaffter Kakao
Risikofallen	3 von 5 angelegt	Heuchelei, Krisenhistorie, Allianz; Machtgefälle und Kompetenz nicht angelegt

Die *Krisenhistorie* (INT_HIST) erfasst, ob eine Organisation in den zwei Jahren vor der Krise ähnliche Vorfälle erlebt hat und wie schwer diese wogen. Nach der SCCT verstärkt eine belastete Krisengeschichte die Verantwortung, die einer Organisation in einer neuen Krise zugeschrieben wird; dasselbe gilt für eine schlechte Vorreputation (INT_REP; Coombs, 2007). Das KMK-System fasst beide Faktoren als *Attributionsverstärker* (INT_SUM) zusammen. Bei Läderach liegt die Krisenhistorie bei null. Der Ransomware-Angriff von 2022 ist weder im Typ noch im Sachgebiet ähnlich. Der Schulbericht vom Juli 2022 ist es zwar, er zählt aber nur, wenn das Unternehmen damals öffentlich als verantwortlich angesprochen wurde, und das war nicht der Fall. Gerade dieser Bericht beschreibt jedoch das Lagemerkmal, das den Fall prägt: Die Vorwürfe waren öffentlich bekannt, hatten aber keine Reichweite. Erst die Verknüpfung mit dem Markennamen gab ihnen eine.

Die *Risikofallen* (TRAP_*) bezeichnen strukturelle Konstellationen, die bestimmte belastende Frames verfügbar machen. Angelegt sind drei von fünf, und alle drei führen auf die Eigentümerfamilie zurück. Die* Heuchelei-Falle* entsteht, wenn kommunizierte Werte und belegtes Handeln auseinanderfallen. Bei Läderach ist das Werteversprechen an drei Stellen moralisch gefasst – am Bild der Familie über Generationen, an einer offen christlichen Führungskultur und am Versprechen ethisch beschafften Kakaos –, und die Gewerkschaftspresse hatte 2020 die Entlassungen ohne Sozialplan bereits gegen dieses Selbstbild gestellt. Die *Falle der Krisenhistorie* beschreibt eine Vorgeschichte, die das Publikum auf eine bestimmte Lesart einstellt; hier ist es die Verbindung zwischen Familienhaltung und Unternehmen, die mit den Boykottaufrufen und dem Ende der

Swiss-Partnerschaft 2019 öffentlich wurde. Die *Allianzfalle* (TRAP_ALLY) schliesslich bezeichnet eine Belastung, die über einen Partner auf die Organisation übergeht. Ungewöhnlich ist, dass dieser Partner kein Vertragspartner ist, sondern das Umfeld der Eigentümerfamilie: die mitgegründete Schule und die Glaubensgemeinschaft. Die Belastung wirkt über Name und Eigentümerschaft, nicht über einen Vertrag (KMK, 2026a).

4.2 Framing: Die Firma als Mitbetroffene

Deskriptives Framing. Knapp die Hälfte der Beiträge, 65 von 134 (48,5 %), rahmt das Unternehmen ausdrücklich als von fremdem Handeln getroffen. 52 Beiträge (38,8 %) setzen für die Firma keine eigene Rahmung, meist weil sie über die Schule berichten und das Unternehmen nur nennen. Unter den Beiträgen, die überhaupt rahmen, sind es damit vier von fünf. Rekonstruiert man den Krisentyp aus dem Gesamtzusammenhang, gelten 70,9 % der Beiträge als Opferrahmung; die textnahe und die rekonstruierte Einordnung (SCCT_TEXT, SCCT_REKON) weisen in dieselbe Richtung. Bemerkenswert sind die 16 Beiträge (11,9 %), die das Unternehmen als vermeidbar verwickelt darstellen. Sie stützen sich nicht auf die Vorwürfe an die Schule, sondern auf die Nähe der heutigen Leitung zu Schule und Gemeinschaft und auf frühere Kontroversen; in 14 von ihnen ergibt die Rekonstruktion trotzdem eine Opferlage. Die Ursache wird fast ausschliesslich ausserhalb des Unternehmens verortet (98 Beiträge gegenüber 2), und das häufigste deskriptive Element ist das Fehlverhalten Dritter, das in 110 Beiträgen (82,1 %) erscheint (KMK, 2026c).

Normatives Framing. Die Verantwortung wird überwiegend Dritten zugewiesen, nämlich der Schule, der Gemeinschaft und dem früheren Firmenchef. Auf der Verantwortungsachse des Systems liegen 94 von 109 Zuweisungen auf der tiefsten Stufe. Wo die normative Rolle eines Schuldigen oder Versagers vergeben wird, trifft sie in 35 Beiträgen (26,1 %) den früheren Firmenchef, und zwar ausnahmslos in seiner Rolle als Schulgründer, nicht als Leiter des Unternehmens. Das Unternehmen und seine heutige Leitung erscheinen dagegen als moralisch Geschädigte (44 Codierungen) und vereinzelt als Retter, die zur Aufarbeitung beitragen. Der Diskurs fordert kaum: Nur 9 von 134 Beiträgen erheben überhaupt eine Forderung, und die strukturellen Forderungen richten sich alle an die Schule. Den Vorwurf der Heuchelei an das Unternehmen erheben nur 2 Beiträge (1,5 %).

Emotionales Framing. Die vorherrschende Emotion ist Mitgefühl mit den Betroffenen. Trauer oder Anteilnahme ist in 67 Beiträgen (50 %) ausgedrückt, Wut in 17 (12,7 %), meist gegen Schule und früheren Firmenchef gerichtet. Das entspricht dem, was die attributionale Emotionstheorie erwarten lässt: Mitgefühl gilt denen, die ihre Lage nicht zu verantworten haben, und Wut richtet sich an jene, die den Schaden hätten verhindern können (Weiner, 2006). Eine Ausnahme bildet der Sarkasmus. Er ist selten (13 Beiträge, 9,7 %), aber die einzige Emotion, die sich überwiegend gegen das Unternehmen richtet: 12 von 18 Codierungen zielen auf die Firma oder die Familie als Markenträgerin.

Rollen der Beteiligten und Verhalten. In 37 Beiträgen (27,6 %) treten Verteidiger des Unternehmens (REL_VERTEIDIGER) auf, vor allem Partner und Stimmen aus der Bevölkerung; in sieben Beiträgen wird ausdrücklich das Argument der Sippenhaft vorgebracht, also der Einwand, das Unternehmen werde für einen Angehörigen bestraft.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

In 14 Beiträgen (10,4 %) erscheint das Unternehmen dagegen als Teil desselben Netzwerks (REL_KOMPLIZE), fast durchwegs mit dem Hinweis, dass die Kinder des CEO die Schule besuchen. Das Unternehmen kommt in 30 Beiträgen (22,4 %) selbst zu Wort. Auf der Verhaltensebene steht der Rückzug eines Partners im Vordergrund: 64 Beiträge berichten über das Ende der Partnerschaft mit dem Zurich Film Festival, 18 über das Festhalten des ESAF. In 67 Beiträgen legen ehemalige Schülerinnen und Schüler ihre Erfahrungen offen.

Die Clusteranalyse ergibt zwei tragfähige Frames (Tabelle 4). Der Leitframe lässt sich als *Markenfolgen-Frame* beschreiben: Das Unternehmen ist Opfer fremden Handelns, und sein Schaden wird in Partnerentscheiden sichtbar. In seiner Grundform entspricht er einem Solidaritätsframe, der eine Organisation als von Dritten getroffen und als Gegenstand von Anteilnahme rahmt; er trägt aber einen Folgenteil, der nach den Konsequenzen für die Marke fragt. Der zweite Frame, die *Aufarbeitung an der Schule*, rahmt das Unternehmen gar nicht, sondern erzählt aus der Sicht der Betroffenen von den Versäumnissen der Schule. Die Clusterstruktur ist schwach (Silhouette 0,138); die Frame-Dominanz des Leitframes beträgt 0,565.

Tabelle 4: Frames nach Clusteranalyse (k = 3) unter 115 frametragenden Beiträgen. Quelle: KMK (2026c), Abschnitt 3.6.

Frame	Beiträge	Kennzeichen
A: Markenfolgen – die Firma als Mitbetroffene (Leitcluster)	65	Opferrahmung 85 %, Rückzug eines Partners 72 %, Firma als moralisch Geschädigte 48 %, Verantwortung bei Dritten 52 %, Loyalität eines Partners 46 %
B: Aufarbeitung Schule	47	Firma ohne Rahmung 74 %, Offenlegung durch Betroffene 87 %, Versäumnis der Schule 47 %, strukturelle Ursachen 57 %
Restgruppe	3	Einzelfälle ohne gemeinsames Profil

Der Diskurs ist in Bewegung (Abbildung 2). Bis zum 22. September steht die Schule im Vordergrund; das Unternehmen kommt vor, wird aber kaum gerahmt. Mit dem Ausstieg des Zurich Film Festival am 23. September kippt die Berichterstattung auf das Unternehmen und seine Partner: In diesen vier Tagen gehören 85 % der frametragenden Beiträge zum Markenfolgen-Frame. Ab dem 27. September kehrt sie zur Aufarbeitung an der Schule zurück, und der Anteil der Beiträge ohne Rahmung der Firma steigt wieder auf 56,8 %. Der Frame hat sich damit nicht gefestigt. Er ist an einen Anlass gebunden, den Partnerentscheid, und klingt mit ihm ab.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

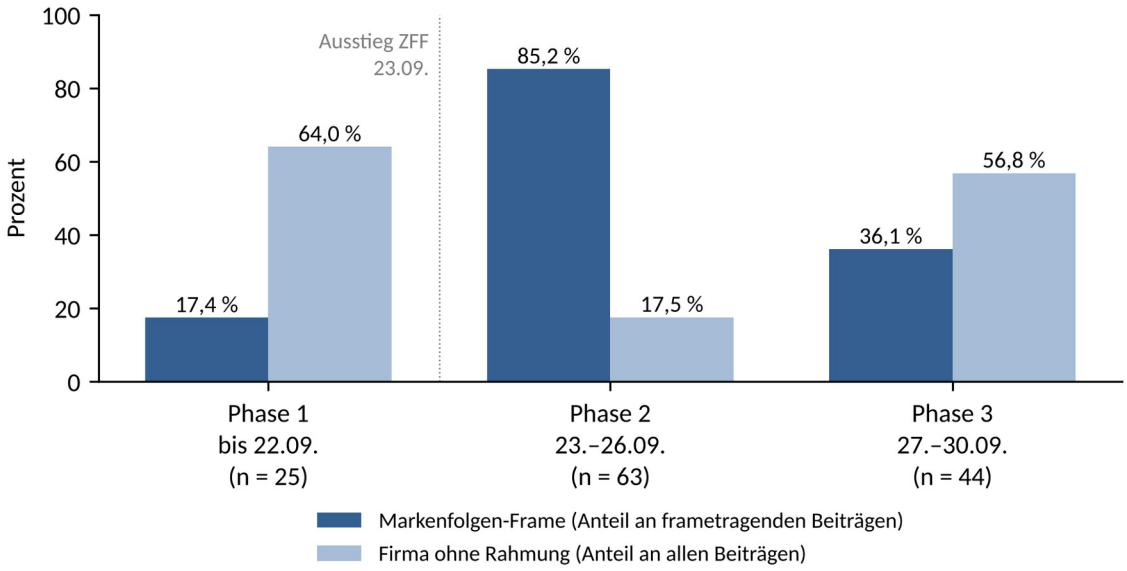


Abbildung 2: Frame-Verlauf in drei Phasen. Anteil des Markenfolgen-Frames an den frametragenden Beiträgen und Anteil der Beiträge ohne Rahmung der Firma. Quelle: KMK (2026c), Abschnitt 3.5.

Auf der Deutungsebene zeigt sich, dass das Bild weniger eindeutig ist, als die Zählung nahelegt. Zwei gegenläufige Deutungsmuster stehen nebeneinander. Das erste, die *Trennung der Generationen*, entsteht durch die Quellenwahl: In Berichten über Partner und Standort kommen Stimmen zu Wort, die Firma und Schule trennen, ohne Gegenstimme; die Vorwürfe und die Betroffenen fehlen dort. Eine Strassenumfrage der Glarner Regionalzeitung etwa gibt rund acht Stimmen wieder, die das Unternehmen in Schutz nehmen, und keine dagegen (Südostschweiz, 2023). Das zweite Muster, *die Welt der Läderachs*, bindet den Namen an die Vorwürfe, ohne dass ein Satz die Verbindung behauptet. Die Dokumentation selbst stellt den Markenerfolg neben die verborgene Gewalt; andere Beiträge sprechen von einer Serie von Negativschlagzeilen «rund um den Namen» (SRF, 2023b) oder unterlassen die Unterscheidung zwischen Unternehmen und früherem Firmenchef. In acht Beiträgen der Teilstichprobe fehlt zudem die Stimme des Unternehmens, obwohl sie im Korpus vorliegt. Die Richtungen halten sich fast die Waage: 39 Deutungen belasten das Unternehmen, 32 entlasten es, 23 sind ambivalent (KMK, 2026c).

4.3 Prognose

Aus den Befunden leitet das Rezeptionsregelwerk des Systems, eine Sammlung von Wenn-dann-Regeln mit ausgewiesener Konfidenz, Prognosen je Anspruchsgruppe ab. Die Regeln sind im Anhang mit ihren Kennungen zusammengestellt. Für Kundschaft und allgemeine Öffentlichkeit ergibt sich aus der dominanten Opferrahmung eine minimale Zuschreibung an das Unternehmen, dazu Mitgefühl mit den Betroffenen statt Empörung und Loyalität der Mehrheit. Die Konfidenz ist nur mittel. Die Frame-Dominanz liegt unter dem Schwellenwert von 0,6, der Frame ist in Bewegung, und der Anteil nicht gerahmter Beiträge liegt mit 38,8 % knapp unter der Schwelle von 40 %, ab der die

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Regel zur ambigen Verantwortungslage (REZ-R10) greifen würde; in der letzten Phase liegt er deutlich darüber (KMK, 2026c).

Für die Sponsoring- und Eventpartner sagt das Regelwerk zwei gegenläufige Reaktionen voraus. Nach der Regel zum Partnerrückzug (REZ-R21) ziehen sich Partner mit eigener Reputationsexposition früher zurück, wenn eine moralische Zuschreibung öffentlich wird. Nach der Loyalitätsregel (REZ-R18) halten Partner dagegen fest, wenn das Unternehmen als Opfer eines Dritten erscheint und eine Sanktion im Diskurs als moralisch angreifbar gilt, wie es das Sippenhaft-Argument tut. Welche Regel greift, hängt nach der Prognose am Publikum des Partners, nicht an der Zuschreibung an das Unternehmen: Partner mit städtischem, progressivem Publikum ziehen sich zurück, solche mit konservativem oder ländlichem Publikum bleiben. Als geschätzte Zusatzannahme erwartete das System weitere Partnerentscheide innert Tagen bis Wochen. Für Behörden und Betroffene sagt die Regel zur institutionellen Durchsetzung (REZ-R19) weitere Schritte der zuständigen Aufsicht voraus, gerichtet an die Schule, nicht an das Unternehmen.

Für Mitarbeitende, zivilgesellschaftliche Gruppen und Handelspartner trifft das Regelwerk keine Aussage, weil keine seiner Regeln für diese Gruppen und diese Lage geprüft ist. Das System benennt diese Lücken, statt sie mit einer Plausibilitätsannahme zu füllen.

5 Strategie und Verlauf

5.1 Die abgeleitete Strategie

Das Strategiemodul EVI übersetzt die Befunde in eine Empfehlung. Bei minimaler Zuschreibung entscheidet die Fallhöhe über die *Alarmstufe* (STR-R71), das heisst über den Grad der Mobilisierung von Krisenstab und Kommunikation. Weil die Fallhöhe als Spanne vorliegt, ergibt die Matrix eine Spanne zwischen Grün und Gelb. Gewählt wurde Gelb, aus drei Gründen: Der Rohwert der Fallhöhe liegt im Band «hoch», der schnellste Übertragungskanal – die Partner – ist bereits aktiv, und die Rahmung ist nicht gefestigt. Gelb heisst in diesem Fall, eine Frage-Antwort-Seite vorzubereiten, ohne sie aufzuschalten, das Monitoring täglich zu führen und den Krisenstab in Bereitschaft zu halten; es heisst nicht, die Botschaft zu verschärfen (KMK, 2026d).

Die Strategiefamilie ist eine *Basisantwort* (STR-R11): Information über Sachverhalt und Massnahmen, Anerkennung der Betroffenen und Belege für die eigene Position, ohne Verantwortungsübernahme. Ein Wiederaufbau mit Entschuldigung und Entschädigung, wie ihn die SCCT für Krisen mit hoher Zuschreibung vorsieht, ist hier ausdrücklich nicht empfohlen. Eine Organisation, die Verantwortung für etwas übernimmt, wofür sie nicht verantwortlich ist, lässt die Krise schwerer erscheinen, als sie ist (Coombs, 2007, S. 172–173). Ausgeschlossen ist ebenso jeder Angriff auf den Sender oder die Betroffenen sowie ein Bestreiten als Leitbotschaft, das nur bei Gerüchten zulässig ist.

Die Empfehlung kombiniert drei Optionen:

- **Trennung mit Anerkennung.** Das Unternehmen anerkennt die Erfahrungen der Betroffenen ohne Vorbehalt (STR-R45) und belegt danach die Trennung von

Schule und Gemeinschaft mit überprüfbaren Fakten: Eigentum seit 2018 bei der dritten Generation, keine Organfunktion des früheren Firmenchefs seit Ende 2021, keine Zahlungen an Schule oder Gemeinschaft – Letzteres nur, wenn es geprüft ist.

- **Distanzierung durch Handlung.** Die Distanzierung vom Milieu wird an Schritten festgemacht, die umgesetzt gemeldet und nicht angekündigt werden, etwa am in Aussicht gestellten Schulwechsel der Kinder des CEO. Eine angekündigte, aber nicht vollzogene Massnahme würde den Heuchelei-Vorwurf erst verfügbar machen (Vollzug statt Ankündigung, STR-R63).
- **Partnersicherung.** Die Geschäftsleitung informiert alle Sponsoring- und Eventpartner persönlich und mit einem Faktenblatt, bevor sie sich öffentlich äussern. Die Partner erhalten damit eine Grundlage, um ihrem eigenen Publikum zu begründen, weshalb sie bleiben.

Eine öffentliche Unterstützung der unabhängigen Aufarbeitung durch Schule und Behörden überlässt das System dem Entscheid der Geschäftsleitung, weil das Unternehmen dafür nicht zuständig ist und jede Geldleistung als Schuldeingeständnis gelesen würde. Abwarten wird verworfen, weil die Stimme des Unternehmens schon im Korpus fehlt und jede behördliche Handlung gegenüber der Schule den Namen erneut nennen wird. Absender ist der CEO, weil die Distanzierung glaubwürdig nur persönlich erfolgen kann; Faktenfragen beantwortet die Medienstelle mit einer einheitlichen Sprachregelung für alle Stellen mit Kundenkontakt.

Das System hat auch die tatsächliche Kommunikation bis zum 30. September beurteilt. Das Unternehmen reagierte früh, auf allen Kanälen und intern zuerst. Zwei Formulierungen widersprechen jedoch der Logik der Basisantwort. Der Satz «Wenn das stimmt, verurteile ich das aufs Schärfste» relativiert die Anerkennung der Betroffenen durch einen Vorbehalt, und der Satz «Weder im Untersuchungsbericht noch im Film gibt es Vorwürfe gegen uns» wiederholt die Vorwurfsfrage, statt ein eigenes Narrativ zu setzen (Gegennarrativ statt Wiederholung, STR-R46; KMK, 2026d, Abschnitt 5). Wer einen Vorwurf zurückweist, den niemand erhoben hat, ruft die Verbindung auf, die er bestreiten will.

Schwerer wiegt ein Kohärenzproblem. Die Kernwerte «Familie über Generationen» und «christliche Führungskultur» liegen genau im Raum der Vorwürfe. Jede Botschaft, die mit Familie oder Glauben argumentiert, bietet deshalb den Heuchelei-Frame an (Kohärenz der Werte, STR-R36). Die Distanzierung vom Vater ist glaubwürdig, die vom Milieu schwerer, solange die Kinder des CEO die Schule besuchen. Das System empfiehlt deshalb, diese Werte in der Krisenkommunikation nicht als Argument zu verwenden und das Werteversprechen mittelfristig zu überprüfen. Tabelle 5 zeigt die vorab festgelegten Auslöser, bei denen die Strategie neu zu bewerten ist.

Tabelle 5: Monitoring-Auslöser der Strategie. Quelle: KMK (2026d), Abschnitt 9.

Indikator	Auslöser	Folge
Rahmung	Anteil der Vermeidbarkeitsrahmung der Firma steigt über 11,9 %	Strategie neu bewerten, sofort eskalieren
Komplizenschaft	Anteil der Beiträge, die die Firma	Distanzierung durch

Indikator	Auslöser	Folge
	als Teil des Netzwerks rahmen, steigt über 10,4 % oder wird ausdrücklich	Handlung vorziehen, Vollzug melden
Partner	jeder weitere Ausstieg eines Partners	Partnerkommunikation auf alle verbleibenden Partner ausdehnen
Forderungen	Forderungen an die Firma verschieben sich auf Sanktion oder Personal	Strategie neu bewerten
Faktenlage	neue Vorwürfe oder Ergebnisse der kantonalen Abklärung	nachkommunizieren; bei neuer Faktenlage zur Firma neue Analyse

5.2 Verlauf bis Juni 2026

Der Verlauf nach dem Analysezeitpunkt wurde erst nach Abschluss der Strategie geöffnet und am 25. September 2026 gegen die Prognosen geprüft. Grundlage sind acht Beiträge aus der Mediendatenbank Swissdox und zwei Webquellen; das Material ist eine Stichprobe, keine Vollerhebung (KMK, 2026e). Es lässt sich in drei Abschnitte gliedern.

Der **erste Abschnitt** folgt drei Wochen nach der Ausstrahlung. Am 11. Oktober 2023 berichtete das Nachrichtenmagazin «10 vor 10» von SRF über einen neuen, schweren Vorwurf einer ehemaligen Schülerin. Die Berichterstattung blieb beim Schulstrang; das Unternehmen erschien nur noch als Herkunftsbezeichnung, etwa als «Läderach-Schule» oder «Läderach-Skandal». Der Kanton St. Gallen verzichtete auf eine weitere Untersuchung der Schule und schuf eine Anlaufstelle für Betroffene; die Staatsanwaltschaft nahm das Verfahren wieder auf. Im November 2023 erteilte der Kantonsrat, das Parlament des Kantons St. Gallen, mit 55 zu 53 Stimmen einen Untersuchungsauftrag zur früheren Schulaufsicht.

Der **zweite Abschnitt** betrifft das Unternehmen selbst. Im März 2024 berichtete SRF, Läderach habe die Folgen des Skandals gespürt: Im Schweizer Detailhandel seien die Umsätze direkt danach im einstelligen Prozentbereich zurückgegangen und hätten sich danach Monat für Monat erholt, während der Gesamtumsatz dank des Auslandsgeschäfts zweistellig wuchs; eine kleine Kundengruppe sei wohl dauerhaft verloren (KMK, 2026e). Die Angaben stammen vom CEO und einem Markenexperten, Zahlen wurden nicht publiziert. Die Partnerlage blieb stabil: Ein weiterer Ausstieg ist im Material nicht belegt, und das ESAF 2025 trat mit Läderach als Hauptpartner auf.

Der **dritte Abschnitt** gehört der Aufarbeitung. Im Mai 2025 fand die Staatswirtschaftliche Kommission, die Aufsichtskommission des St. Galler Kantonsrats, keine Verstösse der früheren Schulaufsicht. Im Februar 2026 schloss die Staatsanwaltschaft die Verfahren wegen Verjährung ab. Im Juni 2026 berichteten die Schaffhauser Nachrichten, der heutige CEO habe 2021 als Mitglied des Schulrats eine Untersuchung angestossen; die neue Faktenlage zur Verbindung zwischen heutiger Leitung und Schule wurde entlastend gerahmt. Tabelle 6 stellt Prognose und Verlauf einander gegenüber.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Tabelle 6: Prognose und Verlauf. Quelle: KMK (2026e), Abschnitte 3 und 4.

Gruppe und Grösse	Prognose zum 30.09.2023	Beobachtung	Urteil
Kundschaft: Zuschreibung	minimal, Konfidenz mittel	Mehrheit trennt Marke und früheren Firmenchef; Firma nach dem Analysezeitpunkt in 0 von 7 Beiträgen als vermeidbar gerahmt	bestätigt für die Mehrheit
Kundschaft: Verhalten	Loyalität der Mehrheit; kein Verzicht vorhergesagt	einstelliger, abklingender Umsatzrückgang in der Schweiz; kleine Gruppe dauerhaft verloren (Selbstauskunft)	teilweise widerlegt
Partner: Verhalten	Rückzug bei städtischem, Loyalität bei ländlichem Publikum	Zurich Film Festival vor dem Analysezeitpunkt ausgestiegen; ESAF bis 2025 Partner	beide Regeln bestätigt
Partner: Eskalation	weitere Partnerentscheide innert Tagen bis Wochen (Schätzung)	kein weiterer Ausstieg belegt	widerlegt, soweit belegt
Medien und Öffentlichkeit	minimale Zuschreibung; Rückkehr zum Schulstrang; Name bleibt anschlussfähig	6 von 7 Verlaufsbeiträgen im Schulstrang; Name bis 2026 als Herkunftsbezeichnung präsent	bestätigt
Behörden und Betroffene	institutionelle Durchsetzung gegenüber der Schule	Wiederaufnahme des Verfahrens, Anlaufstelle, Untersuchungsauftrag, Abschluss 2025/2026	bestätigt
Alarmstufe	Spanne Grün/Gelb, gewählt Gelb	begrenzte Folge im Heimmarkt, keine Eskalation	Spanne bestätigt, Verlauf eher am grünen Rand (Schätzung)

Keiner der Monitoring-Auslöser aus Tabelle 5 wurde im Material ausgelöst: Keine Vermeidbarkeitsrahmung, kein weiterer Partnerausstieg, keine Forderung an das Unternehmen. Ob der Schulwechsel der Kinder des CEO vollzogen und gemeldet wurde, lässt sich aus dem Verlaufsmaterial nicht prüfen.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

6 Diskussion

Opfer der Assoziation. Der erste Befund betrifft die Art der Zuschreibung. Auf der Achse, die die SCCT misst, ist das Unternehmen entlastet: Es erscheint im Text wie in der Rekonstruktion als Opfer fremden Handelns, die Verantwortung liegt bei Dritten, und kaum ein Beitrag richtet eine Forderung an die Firma. Und doch steht der Markenname in jeder Schlagzeile. Die Belastung läuft über eine Achse, die eine schuldbasierte Codierung schlecht erfasst. Sie zeigt sich manifest nur dort, wo die Firma als Teil desselben Netzwerks gerahmt wird, und latent dort, wo der Text Markenerfolg und Vorwürfe nebeneinanderstellt, ohne zu unterscheiden. Das KMK-System fasst diese Lage, in der eine Organisation über Name und Eigentümerschaft statt über eine Handlung in eine Krise gerät, als *Namensträger-Krise* (KMK, 2026f). Sie unterscheidet sich von der Krise eines Markengesichts, bei der ein Repräsentant im Auftrag der Organisation auftritt, und von der Allianzkrise im engeren Sinn, bei der ein Vertragspartner die Belastung überträgt. Die SCCT behandelt solche Lagen kaum. Das KMK-System prüft dafür das Zuschreibungsziel (ROLE_ZIEL) und unterscheidet, ob eine Rolle eine Person in ihrer Funktion für die Organisation oder in einem anderen Handlungskontext trifft.

Der Partner als schnellster Kanal. Der zweite Befund betrifft die Partner. Ein Sponsoringpartner kann innert eines Tages entscheiden und macht seine Entscheidung öffentlich. Im Fall traten beide vorhergesagten Reaktionen ein, je bei einem Partner: Das Zurich Film Festival zog sich zwei Tage nach der Ausstrahlung zurück, das ESAF hielt fest und blieb bis 2025. Entscheidend war nicht, was die Medien dem Unternehmen zuschrieben, sondern wie das eigene Publikum des Partners über die Nähe zum Namen urteilt. Für die Kommunikation heisst das, dass die Partnerlage in einer Namensträger-Krise vor der Zuschreibungslage bearbeitet werden muss. Die Folgerung, ein einzelner Rückzug löse eine Kette weiterer Rückzüge aus, bestätigte sich dagegen nicht. Ohne neue Faktenlage blieb es bei einem Ausstieg.

Verzicht ohne Schuld. Der dritte Befund ist der überraschendste. Ein kleines Segment der Kundschaft verzichtete auf die Marke, obwohl die Medien ihr keine Schuld zuschrieben. Der Rückgang war einstellig und klang ab, aber er war nicht vorhergesagt. Zwei Lesarten sind möglich. Nach der ersten trägt der Name einen Konsumverzicht auch ohne Schuld, weil der Kauf einer Marke, die den Namen trägt, für einen Teil der Kundschaft selbst zur moralischen Handlung wird; ein Verzicht ist bei Premium-Schokolade zudem ohne Kosten möglich. Nach der zweiten schreibt dieses Segment dem Unternehmen mehr Verantwortung zu, als die Medien rahmen. Dafür spricht die Vorgeschichte von 2019: Wer die Marke schon damals mit den Haltungen der Familie verbunden hatte, liest die neuen Vorwürfe nach der Logik der selektiven Wahrnehmung als Bestätigung (Schenk, 2007). Das Strategiemodul hatte diese Möglichkeit als Divergenz vermerkt und für einen Teil der Kundschaft eine geringe statt minimale Zuschreibung für plausibel gehalten (KMK, 2026d). Welche Lesart zutrifft, lässt sich an einem Fall nicht entscheiden. Für die Theorie zeigt der Befund jedoch, dass Medienframing und Publikumsurteil auseinanderfallen können, wenn ein Name eine Vorgeschichte mitbringt.

Glaubwürdige Distanz. Der vierte Befund betrifft die Antwort der Organisation. Die Distanzierung von der Person des früheren Firmenchefs war glaubwürdig und wurde

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

von den Medien übernommen. Die Distanzierung vom Milieu war schwerer, weil die heutige Leitung selbst in diesem Umfeld steht und das Werteversprechen der Marke genau dessen Begriffe verwendet: Familie und Glaube. Hier zeigt sich die Grenze einer Basisantwort, die sich auf Worte stützt. Die Image-Repair-Theorie unterscheidet zwischen Strategien, die eine Verantwortung bestreiten oder mindern, und Korrekturmassnahmen, die etwas verändern (Benoit, 1997). In einer Namensträger-Krise bleibt dem Unternehmen wenig zu bestreiten, weil ihm nichts vorgeworfen wird. Glaubwürdigkeit gewinnt es eher durch Handlungen, die die Trennung sichtbar machen, als durch Sätze, die sie behaupten. Dass die Medien 2026 die frühere Rolle des CEO im Schulrat entlastend rahmten, weil er eine Untersuchung angestossen hatte, stützt diese Lesart.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine entlastende Rahmung ein Unternehmen nicht vor den Folgen schützt, die sein Name trägt. Die Medien schreiben der Firma keine Schuld zu, aber Partner und ein Teil der Kundschaft urteilen über die Nähe zum Namen. Für die Praxis heisst das, in einer Namensträger-Krise die Partner vor der Öffentlichkeit zu informieren, Betroffene ohne Vorbehalt anzuerkennen und die Trennung durch Handlungen statt durch Beteuerungen zu belegen. Für die Forschung öffnet der Fall eine Frage, die die SCCT bisher kaum behandelt: wie sich eine Zuschreibung bildet, die nicht über Verantwortung, sondern über Zugehörigkeit läuft, und welche Antwortstrategien ihr gerecht werden.

7 Limitationen

Die Befunde sind aus sechs Gründen als orientierend zu lesen.

- **Keine blinde Rückprobe.** Der Analysezeitpunkt liegt vor dem Trainingsstand des Modells, das den späteren Verlauf kennen kann. Dass sich die Prognose weitgehend bestätigt hat, belegt deshalb nicht ihre Treffsicherheit. Hinzu kommt, dass der Fall bereits beigezogen wurde, als die Regeln zum Verhalten von Partnern und Behörden geprüft wurden; ihre Bestätigung in dieser Rückprobe ist daher nicht unabhängig.
- **Codierung.** Ein Sprachmodell hat codiert. Der zweite Codierlauf stammt vom selben Modell, und für die Zuordnung der Akteure, die Ausdrücklichkeit der Rahmung und die Deutungsebene liegt die Übereinstimmung unter der üblichen Schwelle.
- **Fallspezifische Setzung.** Die Unterscheidung, ob sich eine Codierung auf Firma oder Schule bezieht, ist eine Setzung dieser Analyse und nicht Teil der Codierbögen. Die Kennzahlen zum Unternehmen hängen an ihr.
- **Korpus.** Zehn Sendungen, darunter die Hauptausgabe der Tagesschau vom 22. September und drei Sendungen des französischsprachigen Senders RTS, und fünf nicht mehr abrufbare Onlinebeiträge fehlen im Volltext. Die italienische Schweiz ist mit fünf Beiträgen vertreten, soziale Medien nur beobachtend. Die Clusterstruktur ist schwach.
- **Verlaufsdaten.** Das Verlaufsmaterial ist eine Stichprobe von acht Beiträgen und zwei Webquellen. Die Angaben zum Umsatz sind eine Selbstauskunft des

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Unternehmens ohne Zahlen. Weitere Partnerausstiege wurden nicht systematisch gesucht; das Urteil stützt sich auf ihre Abwesenheit im Material.

- **Kontextwerte.** Die Fallhöhe liegt an der Bandgrenze und ruht auf vier geschätzten Faktoren; die Vorreputation ist mangels Messung geschätzt. Die Seiten zum Werteversprechen des Unternehmens sind undatiert, und das Ende der Swiss-Partnerschaft ist in den Quellen uneinheitlich datiert.

8 Literatur und Quellen

Wissenschaftliche Literatur

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

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review, 10*(3), 163–176. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049

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

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

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

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

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

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

KMK-Dokumentation und Analyseberichte

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

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

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

KMK. (2026a). *Kontextanalyse Läderach (Schweiz) AG: SRF-Dokumentation zur Schule Domino Servite, September 2023 (Modul ADAM)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 25.09.2026]. mediata sa.

KMK. (2026b). *Recherche und Korpusbefund Läderach (Schweiz) AG (Modul SCHNUFFI)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 25.09.2026]. mediata sa.

KMK. (2026c). *Frame-Analyse Läderach (Schweiz) AG (Modul FRAMI)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 25.09.2026]. mediata sa.

KMK. (2026d). *Strategieempfehlung Läderach (Schweiz) AG (Modul EVI)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 25.09.2026]. mediata sa.

KMK. (2026e). *Kalibrierung Läderach / Schule Domino Servite: Prognose gegen Verlauf* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 25.09.2026]. mediata sa.

KMK. (2026f). *Namensträger-Krise* (Enzyklopädie, Version 1.2, Stand 30.10.2026). krisenkom.ch. https://krisenkom.ch/enzyklopaedie/namenstraeger-krise/

Primär- und Medienquellen

Christliche Schule Linth. (2022, 16. Juli). *Medienmitteilung vom 16.07.2022* [Medienmitteilung]. https://cslinth.ch/2022/07/16/medienmitteilung-vom-16-07-2022/

relinfo.ch. (2019, 15. September). *Boykottaufrufe gegen Läderach an der Gegendemonstration zum «Marsch fürs Läbe».* https://www.relinfo.ch/2019/09/15/boykottaufrufe-gegen-laederach-an-der-gegendemonstration-zum-marsch-fuers-laebe/

SRF. (2023a, 21. September). *Die evangelikale Welt der Läderachs – Züchtigung im Namen Gottes* [Dokumentarfilm, Reihe DOK]. https://www.srf.ch/play/tv/dok/video/die-evangelikale-welt-der-laederachs—zuechtigung-im-namen-gottes

SRF. (2023b, 22. September). *Chocolatier unter Druck – Wie wirken sich die Vorwürfe auf das Image von Läderach aus?* https://www.srf.ch/news/wirtschaft/chocolatier-unter-druck-wie-wirken-sich-die-vorwuerfe-auf-das-image-von-laederach-aus

Südostschweiz. (2023, 26. September). *Nach SRF-Dok: «Affäre Läderach» gibt auf der Strasse in Glarus zu reden.* https://www.suedostschweiz.ch/schweiz-und-welt/wo-waren-die-eltern-dieser-kinder-nach-srf-dok-affaere-laederach-gibt-auf-der-strasse-in-glarus-zu-reden-804559

Tages-Anzeiger. (2023, 23. September). *Vorwürfe gegen Läderach: «Ich habe das Klima der Angst selber miterlebt»* [Interview mit dem CEO; Printfassung in der SonntagsZeitung vom 24.09.2023]. https://www.tagesanzeiger.ch/johannes-laederach-im-interview-ich-habe-das-klima-der-angst-selber-miterlebt-542580252527

work. (2020, Juni). *Eine schrecklich fromme Familie.* https://www.workzeitung.ch/2020/06/eine-schrecklich-fromme-familie/

Anhang: Kennwerte und Regeln

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

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

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
Reputations-Fallhöhe	FALLHOEHE	Gewicht einer Verantwortungszuschreibung für die Organisation, aus neun Faktoren (Skala −8 bis +14)	Modul ADAM – Kontextanalyse
Krisenhistorie	INT_HIST	ähnliche Vorfälle der letzten 24 Monate und ihre Schwere	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Vorreputation	INT_REP	Ansehen der Organisation vor der Krise	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Attributionsverstärker	INT_SUM	Zusammenfassung von Krisenhistorie und Vorreputation	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Risikofallen	TRAP_*	strukturelle Konstellationen, die belastende Frames verfügbar machen (Heuchelei, Krisenhistorie, Kompetenz, Allianz, Machtgefälle)	Risikofallen nichtsituativ
Allianzfalle	TRAP_ALLY	Belastung, die über einen Partner oder das Umfeld der Eigentümer auf die Organisation übergeht	Risikofallen nichtsituativ
textnahe und rekonstruierte Einordnung	SCCT_TEXT, SCCT_REKON	Krisentyp nach SCCT, wie ihn der Beitrag selbst setzt beziehungsweise wie er sich aus dem Gesamtzusammenhang ergibt	Modul FRAMI – Frame-Analyse
Rahmung als Teil des Netzwerks	REL_KOMPLIZE	relationale Rolle: Die Organisation erscheint als Teil desselben Netzwerks wie die Verursacher	Modul FRAMI – Frame-Analyse
Verteidiger	REL_VERTEID	relationale Rolle: Akteure,	Modul FRAMI –

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
	IGER	die die Organisation in Schutz nehmen	Frame-Analyse
Zuschreibungsziel	ROLE_ZIEL	wen eine normative Rolle trifft, einschliesslich des Handlungskontexts der Person	Enzyklopädie: Zuschreibungsziel
Regel zur ambigen Verantwortungslage	REZ-R10	über 40 % der Beiträge ohne eigene Rahmung → niedrige Konfidenz, sprunghafte Eskalation	Rezeptionsregeln REZ
Loyalitätsregel	REZ-R18	Organisation als Opfer eines Dritten, Sanktion als moralisch angreifbar gerahmt → Partner und Kundschaft halten fest	Rezeptionsregeln REZ
Regel zur institutionellen Durchsetzung	REZ-R19	Normverstoss mit zuständiger Instanz → Verfahrens- und Prüfschritte der Behörden	Rezeptionsregeln REZ
Regel zum Partnerrückzug	REZ-R21	öffentliche moralische Zuschreibung → Partner mit eigener Reputationsexposition ziehen sich früher zurück	Rezeptionsregeln REZ
Alarmstufe	STR-R71	Matrix aus Zuschreibung und Fallhöhe; bestimmt die Mobilisierung von Krisenstab und Kommunikation	Strategieregeln STR
Basisantwort	STR-R11	Strategiefamilie bei minimaler Zuschreibung: Information, Anerkennung, Belege, ohne Verantwortungsübernahme	Strategieregeln STR
Anerkennung ohne Vorbehalt	STR-R45	Betroffene werden ohne Einschränkung anerkannt, ohne dass die Organisation Zuständigkeit beansprucht	Strategieregeln STR
Gegennarrativ statt Wiederholung	STR-R46	den Vorwurf nicht wiederholen, um ihn zu bestreiten, sondern das eigene Narrativ setzen	Strategieregeln STR
Kohärenz der Werte	STR-R36	Botschaften, die mit	Strategieregeln

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
		gefährdeten Kernwerten argumentieren, bieten den Heuchelei-Frame an	STR
Vollzug statt Ankündigung	STR-R63	Massnahmen erst kommunizieren, wenn sie umgesetzt sind	Strategieregeln STR

Datengrundlage und Entstehung

Die Fallstudie verdichtet die Analyseberichte der vier KMK-Module ADAM (Kontext), SCHNUFFI (Recherche), FRAMI (Framing) und EVI (Strategie) sowie die Kalibrierung im Fallordner «Laederach_Domino-Servite_2023-09_Rueckprobe». Sie übernimmt deren Befunde ohne Neuanalyse. Die ausführlichen Berichte und das für MAXQDA und SPSS aufbereitete Datenmaterial können für Forschungsvorhaben sowie von betroffenen Organisationen angefordert werden bei othmar.baeriswyl@mediata.ch. Volltexte aus Mediendatenbanken sind aus lizenzrechtlichen Gründen davon ausgenommen; die Fallstudie gibt nur Zählungen und kurze Zitate mit Quelle wieder.

Erstellt mit Unterstützung von Claude (claude-opus-5-5, Anthropic) im Projekt «KMK-Fallstudienbericht», Projektanweisung vom 21.11.2026, auf der Grundlage einer Analyse mit KMK 2.0; Schreibstimme SV-S1 und Belegstandard SV-B1, Stand 14.08.2026.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne