

Wissenschaftliche Beiträge

Medienwissenschaften | 33

Christian Salzborn

Phänomen Shitstorm

Herausforderung für die
Onlinekrisenkommunikation
von Unternehmen



Tectum

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe Medienwissenschaften

Wissenschaftliche Beiträge
aus dem Tectum Verlag

Reihe Medienwissenschaften
Band 33

Christian Salzborn

Phänomen Shitstorm

Herausforderung für die
Onlinekrisenkommunikation
von Unternehmen

Tectum Verlag

Christian Salzborn

Phänomen Shitstorm

Herausforderung für die Onlinekrisenkommunikation von Unternehmen

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag,

Reihe: Medienwissenschaft; Bd. 33

© Tectum Verlag – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2017

Zugl. Dissertation Universität Hohenheim 2015

ISBN: 978-3-8288-6850-2

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-3960-1
und als ePub unter der ISBN 978-3-8288-6851-9 im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN: 1861-7530

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes

145701890 von Sergey Nivens, www.fotolia.de, und des Bildes

522559054 von DivVector, www.istockphoto.com

Druck und Bindung: CPI buchbücher.de, Birkach

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Vorwort

Als das Internet seinen gesellschaftlichen Siegeszug antrat, wusste noch keiner, welche Folgen die neue Technologie für die Gesellschaft, die Politik und die Wirtschaft haben würde. Die einen priesen es als neue Chance der Demokratie, der individuellen Entfaltung und als Wegfall sozialer wie ökonomischer Grenzen; die anderen argwöhnten damals schon, dass nicht alles Gold sei, was online gehe. Im Jahr 2017 zeigt sich nun, dass beide Seiten recht haben.

Das Netz hat unser Leben verändert, der Alltag ist leichter geworden. Noch nie war es so einfach, an Informationen zu gelangen und sich zu bilden, ferne Freunde waren plötzlich wieder so nah und ganz neue Industriezweige versprechen Fortschritt und (Milliarden-)Gewinne. Doch in den letzten Jahren ist es vor allem die Schattenseite des Netzes, die nicht nur von Apokalyptikern und Schwarzsehern beschrieben wird, sondern die ebenso Einzug in die Wissenschaft, die Politik, die Medien wie auch die Wirtschaft fand.

Die Macht des Einzelnen oder ganzer Gruppen in der digitalen Welt ist zum Problem geworden. Die Schlagwörter der letzten Jahre reichen vom Cybermobbing, Trolling, Hatespeech, Flaming, Rassismus, Terrorinhalten und Propaganda, Datenschutzdebatten, Manipulationen und Fake News bis zum ‚Klassiker‘ der ausufernden Onlinekritik, dem Shitstorm. Ehemals vor allem im Schutze der Anonymität und Pseudonymen, wird zunehmend auch mit Klarnamen gehetzt, gepöbelt, gehasst und beschimpft. Und sollte noch ein Kern wahre Kritik im Sturm der Hetze enthalten sein, geht sie schnell zwischen den Hasstiraden unter; so lange, bis nur die Löschung von Accounts oder das Abschalten ganzer Seiten die Lösung verspricht. Dabei sind es nicht die Mittel, die das Böse erschaffen, es sind – ähnlich wie bei einer Waffe – immer die Nutzer, die abdrücken bzw. ihren Hass posten. Nicht das Internet selbst und die Social Media sind das Problem, sondern ihre User, die deren Möglichkeiten schamlos missbrauchen. So wie das Internet gleich eines Sturmes über uns hereingebrochen ist, so brachte es ebenso Stürme des Hasses mit sich, die nicht nur uns heute, sondern auch zukünftigen Generationen – wenn wir nichts dagegen tun – um die Ohren wehen werden.

Um das all das ‚Böse 2.0‘ zu verstehen und dagegen anzukommen, wurden unzählige Konferenzen gehalten, Gesetze diskutiert und erlassen, aber es wurde auch geforscht und es wurden Arbeiten wie diese verfasst. Denn nur wer den Nutzer im Kontext der Plattformen und Themenlagen begreift, versteht das Internet und seine Auswirkungen. Und so ist auch die Erforschung des Phänomens Shitstorm mehr als nur eine Abhandlung über ein bekanntes Ereignis der Digitalisierung. Wer den Shitstorm begreift und versteht, dass dieser mehr ist als nur eine Anzahl an kritischen Kommentaren in den Social Media, der nä-

hert sich der Erkenntnis darüber, wie der Mensch in der digitalen Welt ‚tickt‘, einen großen Schritt an. Und kann dabei helfen, das Internet nicht zu einem Platz der Empörung und Unwahrheiten verkommen zu lassen.

Oktober 2017

Dr. Christian Salzborn

Danksagung

Die vorliegende Arbeit wurde im Jahr 2014 von der Universität Hohenheim als Dissertation angenommen. Die Verteidigung erfolgte im Mai 2015. Die Arbeit untersucht zentrale Eigenschaften und Charakteristika des Phänomens Shitstorm. Daraus werden umfassende Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation der Unternehmen abgeleitet.

Die konkrete Idee, sich über vier Jahre mit diesem speziellen Phänomen der Social Media auseinanderzusetzen, verdanke ich einem Denkanstoß meines Doktorvaters Prof. Dr. Wolfgang Schweiger. Ihm danke ich nicht nur für den Impuls, sondern auch für die tolle Betreuung und Unterstützung während der gesamten Dauer der Promotion. Mein Dank gilt weiterhin Prof. Dr. Thomas Pleil für die schnelle Erstellung des Zweitgutachtens.

Ein großer Dank geht auch an die Kolleginnen und Kollegen bei der Daimler AG, die mich stets mit ihrer Expertise, aber auch der Leidenschaft für die Unternehmenskommunikation unterstützt haben. Besonders hervorzuheben ist Uwe Knaus, der mir über drei Jahre nicht nur ein toller Chef und Weggefährte war, sondern mir mit seinem Engagement die Doktorarbeit bei Daimler erst ermöglicht hat.

Das wohl größte Dankeschön richtet sich an all die Menschen, die in dieser Zeit immer für mich da waren und mir halfen, die nicht immer leichte Aufgabe einer Promotion erfolgreich durchzuführen. So bedanke ich mich bei meiner Familie, die viel Ausdauer bewiesen, tapfer mitgefiebert und gelesen hat. Vor allem mein Vater sei hier erwähnt. Dank auch an meine Frau und meine Schwiegereltern, die einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet haben, diese Arbeit ins Ziel zu führen, und mir immer wieder zeigten, dass es auch ein Leben außerhalb der Promotion gibt. Natürlich bedanke ich mich auch bei allen Freunden, die stets ein Stück des Weges mit mir gegangen sind und deren Feedback und Anmerkungen oft wertvollen Input darstellten.

Die Arbeit widme ich allen Nutzern der Social Media, die Inhalte einstellen, teilen und kommentieren; denn jeder Einzelne hat es selbst in der Hand, dass das Netz nicht zu einem Ort des Hasses, der Beleidigungen und der Gewalt wird.

Inhalt

1. Einleitung	11
1.1 Problemstellung und Ziele der Arbeit	12
1.2 Ablauf und Gliederung	14
2. Krisen und Krisenkommunikation	17
2.1 Krisenbegriff und Ansätze	18
2.1.1 Die Krise als Prozess: Phasenmodelle	26
2.1.2 Ursachen und Krisentypen	30
2.1.3 Auswirkungen von Krisen	32
2.2 Krisenkommunikation: Begriff und Forschungsansätze	35
2.2.1 Prävention und ‚Issues Management‘	39
2.2.2 Krisenbewältigung	45
2.2.3 Evaluation	51
2.3 Zwischenfazit	54
3. Unternehmen in der digitalen Welt: Chancen und Risiken	57
3.1 Social Media: Grundlagen und Potenziale	58
3.1.1 Kommunikationsformen: Online- und Mikrokommunikation	61
3.1.2 Öffentlichkeit im Wandel: ‚persönliche Öffentlichkeiten‘	62
3.1.3 Chancen für die Unternehmenskommunikation	65
3.2 Die ‚neue Macht‘ der Nutzer: Risiken für die Unternehmen	67
3.2.1 Medium des Protestes: Digitaler Pranger und Onlinekritik	71
3.2.2 Das Netz als Waffe: Anonymität und Pseudonyme	77
3.2.3 Risikofaktor Plattformen	80
3.2.4 Möglichkeiten und Formen des digitalen Protests	87
3.2.5 ‚Gerüchteküche‘ Internet	94

3.3	Die Rolle der Massenmedien (Journalismus im Wandel)	99
3.4	Zwischenfazit	102
4.	Krisen in der digitalen Welt: Herausforderung für Unternehmen ..	107
4.1	Die Social Media-Krise: Begriff und Grundlagen	107
4.1.1	Systematisierung und Krisenarten	110
4.1.2	Grenzerfahrung ‚Shitstorm‘	113
4.1.3	Die Bedeutung der Massenmedien für den Krisenverlauf online	122
4.2	Krisenkommunikation im Netz	124
4.2.1	Monitoring und Prävention	127
4.2.2	Maßnahmen im akuten Krisenfall	133
4.2.3	Evaluation	137
4.3	Zwischenfazit	140
5.	Forschungsfragen	143
6.	Methodik	153
6.1	Forschungsinstrument	153
6.2	Datenerhebung und Stichprobe	154
6.3	Erhebungsinstrument und Kategoriensystem	164
6.4	Pretest und Reliabilitätsprüfung	173
7.	Ergebnisse	179
7.1	‚Stürmchen‘ oder Orkan? – Dauer digitaler Empörungswellen	179
7.2	Facebook und Co. – Die Bedeutung der Plattformen	181
7.2.1	Involvierte unternehmensfremde und -eigene Plattformen	181
7.2.2	Beitragsmenge auf den unternehmensfremden und -eigenen Plattformen	192
7.2.3	Entwicklung und Verlauf: Social Media-, Online- und Medien- Shitstorms	199
7.2.4	Zusammenfassung	204

7.3 I don't like – Themen und Auslöser digitaler Empörung	209
7.3.1 Anzahl der Themen: Kernthemen und Nebenstränge	209
7.3.2 Inhalte der Empörung: Unternehmenshandlung vs. -produkte	212
7.3.3 Themenebenen: Unternehmens- und Gesellschaftsebene	214
7.3.4 Themenentwicklung im Vorfeld: schwelender und plötzlicher Shitstorm	221
7.3.5 Themenentwicklung in der Postphase: kurze und lange Postphasen	224
7.3.6 Themenbezug: Direkter und Indirekter Bezug	232
7.3.7 Auslöser und auslösendes Element: Push- und Ventileffekte	235
7.3.8 Zusammenfassung	242
7.4 Spezies, Shitstormer' – Akteure im Shitstorm	246
7.4.1 Akteursarten: Themen- und Adressatenbezug	246
7.4.2 Absichtshandlung: Bewusste Planung vs. verselbstständigte Empörung	252
7.4.3 Ziele und Intentionen der Akteure im Sturm	256
7.4.4 Eingesetzte Mittel und Methoden der Empörung	258
7.4.5 Beitragsqualität (Tonalität) im Shitstorm	262
7.4.6 Zusammenfassung	267
7.5 Im Auge des Sturms – Reaktion des Unternehmens	270
7.5.1 Reaktion des Adressaten in der akuten Phase	270
7.5.2 Reaktionen des Adressaten in der Postphase	279
7.5.3 Zusammenfassung	288
7.6 Fluch oder Segen? – Folgen für das Unternehmen	289
7.6.1 Kurzfristige wirtschaftliche Folgen	289
7.6.2 Langfristige wirtschaftliche Folgen	293
7.6.3 Kurzfristige Folgen für die Reputation	297
7.6.4 Langfristige Folgen für die Reputation	300
7.6.5 Interne Folgen	303
7.6.6 Zusammenfassung	304

7.7	Abschließende Definition	307
7.8	Typenbildung	309
7.9	Zwischenfazit	319
8.	Rückschlüsse für die Krisenkommunikation	321
8.1	Monitoring und Prävention	322
8.2	Shitstormbewältigung	328
8.3	Evaluation	338
8.4	Zusammenfassung	342
9.	Fazit	345
9.1	Reflektionen der Forschungsfragen	346
9.2	Fazit für die Krisenkommunikation in Unternehmen	352
9.3	Offene Fragen und Ausblick	353
10.	Abbildungsverzeichnis	355
11.	Tabellenverzeichnis	357
12.	Literaturverzeichnis	358
	Anhang I Codebuch	377
	Anhang II Gesammelte Shitstormfälle	425

1 Einleitung

Das Unternehmen Fressnapf lancierte Anfang Mai 2012 ein Gewinnspiel im Rahmen der anstehenden Fußball-Europameisterschaft 2012. Das prominent platzierte Bild eines freudig springenden Hundes und der Text „Bald geht ja schon die EM los. Freut ihr euch auch schon? Schauen eure Tiere mit? Zur Einstimmung gibt’s jetzt einen Kickertisch und 50 Fußballtore zu gewinnen. Schnell mitmachen und gewinnen.“¹, bildeten die Kernelemente der Aktion. Das Unternehmen hatte dabei jedoch den kritischen Themenkontext, der bereits in den Medien, vor allem aber im Netz vorlag, nicht bedacht. Bereits seit Wochen hatten zahlreiche Tiereschützer und private Tierhalter Kritik an den Sponsoren und Ausrichtern der EM 2012 in der Ukraine geübt. Sie warfen ihnen vor, nicht genug gegen die massenhafte Tötung der dortigen Straßenhunde zu unternehmen. Das Gewinnspiel und speziell das zentrale Hundeemblem provozierten diese Kritiker, aber auch Fans der Marke Fressnapf. Innerhalb weniger Stunden sammelten sich hunderte negative Kommentare auf der Unternehmenspräsenz in Facebook, die die Geschmacklosigkeit des Unternehmens kritisierten. Mit einer schnellen Entschuldigung und Beendigung des Gewinnspiels war die Empörungswelle zwar schnell wieder vorbei, doch der Fall hatte der Kommunikationsabteilung bei Fressnapf aufgezeigt, wie schnell ein Unternehmen heutzutage in den Social Media Adressat einer ausufernden, teils polemisch geprägten digitalen Wutwelle werden kann – dem sogenannten Shitstorm.

„[It] is a phenomenon that companies have to face since the interconnectivity among customers through Web 2.0 technologies has reached critical mass.“ (Pfeffer et al. 2013, S. 1). Unternehmensverfehlungen, Skandale, Werte- und Normverletzungen, Gerüchte oder Verleumdungen werden auf Plattformen wie Facebook, Twitter, Google+ oder in der

1 FameFact: Erster Sommer-Shitstorm – Fressnapf & und das unglückliche EM-Gewinnspiel (<http://blog.famefact.com/2012/05/03/der-erste-sommer-shitstorm-fressnapf-und-das-ungluckliche-em-gewinnspiel>) [18.09.2013].

Blogosphäre aufgetan, geteilt und diskutiert. Das Risiko für die Unternehmen, Adressat der daraus resultierenden kollektiven Kritik zu werden, steigt. Die vorliegende Arbeit setzt sich im Folgenden mit diesem Phänomen auseinander.

In theoretischer wie empirischer Hinsicht fehlen bis heute wesentliche Grundlagen zur umfassenden Beschreibung und Analyse eines Shitstorms. Eine Lücke, die die Arbeit beheben will und aus der sich ihre zentrale Motivation sowie der rote Faden ihres Aufbaus ableiten.

1.1 Problemstellung und Ziele der Arbeit

Trotz der mittlerweile inflationären Verwendung des Begriffs im allgemeinen Sprachgebrauch, den klassischen Massenmedien sowie den Fach- sowie Branchenmedien der PR und des Marketings, wurde das Phänomen in der Forschung, speziell in der Kommunikationswissenschaft bisher nur spärlich thematisiert. Zu Beginn der Arbeit im Jahr 2011 lagen empirisch fundierte Ergebnisse über grundsätzliche Merkmale und Eigenschaften eines Shitstorms nicht vor. Erst in den letzten Monaten ist im Rahmen von Diplom-, Master-, Bachelor- und Seminararbeiten das Phänomen allgemein oder anhand einzelner Fallbeispiele beschrieben wurden (vgl. Ebner 2012; Tschallener 2012; Faller 2012; Enders 2012; Naber 2012). Die Arbeiten sind jedoch öffentlich nur beschränkt einsehbar und weisen partiell deutliche Tendenzen in die Marketing- und Werbebranche auf. Als einzigen bisher identifizierten akademischen Aufsatz zu Shitstorms sticht der Beitrag ‚Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks‘ von Pfeffer, Zorbach und Carley aus dem Jahr 2013 heraus. Die Autoren untersuchen in ihrem Beitrag die generellen Faktoren, die die Entwicklung solcher ‚firestorms‘ (englische Bezeichnung eines Shitstorms) begründen. Sie konzentrieren sich in ihrer Studie primär auf deren dynamischen Verlauf und die bestimmenden Variablen seiner Entwicklung. Eine umfassende Auseinandersetzung, welche weiteren Eigenschaften neben dem Verlaufskriterium einen ‚firestorm‘ charakterisieren, findet sich nicht.

Die Mehrzahl der teilweise täglich erscheinenden Beiträge und Beschreibungen zu Shitstorms sind von PR-Praktikern, Kommunikations-

experten sowie interessierten Privatleuten überwiegend im Netz veröffentlicht oder werden auf Kongressen und Seminaren diskutiert. Der Begriff findet sich auch verstärkt in aktueller Literatur zur Online-PR (vgl. Becker 2012; Scherg 2011; Schindler und Liller 2011). Die Darstellungen nähern sich dem Thema meist in verallgemeinernder und vereinfachender Form an. Eine detaillierte theoretische wie empirische Auseinandersetzung mit den wesentlichen Faktoren des Phänomens fehlt auch hier.

Ziel dieser kommunikationswissenschaftlichen Arbeit ist es daher, die zentralen Charakteristika und Strukturen des Phänomens Shitstorm theoretisch fundiert, empirisch zu untersuchen. Wesentliche Eigenschaften werden in ihrem jeweiligen empirisch begründeten Kontext beschrieben, identifizierte Zusammenhänge einzelner Ausprägungen aufgezeigt und basierend auf den vorhergehenden theoretischen Konzeptionen interpretiert. Die Bedeutung der Ergebnisse für die Krisenkommunikation der Unternehmen wird abschließend diskutiert. Die Arbeit konzentriert sich dabei ausschließlich auf den Unternehmens-Shitstorm. Empörungswellen gegen Privatleute oder Personen des öffentlichen Interesses (Politiker, Prominenz aus Musik, Schauspiel oder Fernsehen etc.) sind nicht Bestandteil. Im Fokus der Untersuchung steht daher folgendes Forschungsinteresse:

- Welche Eigenschaften und Strukturen charakterisieren einen Unternehmens-Shitstorm?
- Wie stehen die Charakteristika zueinander? Lassen sich Muster und Zusammenhänge nachweisen?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus den oben gewonnenen Erkenntnissen für die Krisenkommunikation der betroffenen Adressaten schlussfolgern?

Die Forschungsfragen werden im weiteren Verlauf der Arbeit durch die im Vorfeld erfolgten theoretischen Konzeptionen spezifiziert. Die Ausführungen bilden die Basis für den empirischen Teil; speziell für die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Der empirische Teil unterscheidet sich von bereits existierenden Untersuchungen vor allem durch seinen Methodenmix aus Elementen der quantitativen und der qualitativen Inhaltsanalyse. Besondere Bedeutung kommt dabei der

qualitativen Komponente zu, die es ermöglicht, ‚zwischen den Zeilen‘ zu lesen, und dadurch Erkenntnisse zulässt, die im Vorfeld nicht planbar sind und durch eine rein quantitative Vorgehensweise verborgen bleiben.

Aufgrund der fehlenden empirischen Wissensbasis liegt eine im Schwerpunkt explorative Untersuchung vor, die detaillierte Einblicke in ein bisher zwar oft beschriebenes, aber nur rudimentär erforschtes Phänomen gibt.

1.2 Ablauf und Gliederung

Der theoretische Rahmen gliedert sich in drei Hauptkapitel (Kapitel zwei bis vier). Die empirische Untersuchung schließt sich in den darauffolgenden Kapiteln an (fünf bis neun).

In *Kapitel 2* wird ein Krisenverständnis herausgearbeitet, das Krisen als ungeplante und ungewollte Prozesse definiert, deren Ausgang nicht rein destruktive Wirkungen impliziert, sondern auch als Chance zu begreifen ist. Professionelle Krisenkommunikation nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Mit dem gesellschaftlichen ‚Siegeszug‘ des Internets, speziell der Social Media, wird diese vor neue Herausforderungen gestellt, da die ‚Neuen Medien‘ ein hohes Risikopotenzial für die Unternehmen aufweisen. *Kapitel 3* geht darauf genauer ein. Dabei wird zunächst ein Begriffsverständnis entwickelt, das die Social Media als sozialen Kontext beschreibt, der seinen Nutzern aktive wie passive Verhaltensweisen ermöglicht. Die Unternehmen sehen sich dadurch einer neuen ‚Nutzermacht‘ gegenüber. Sie sind nur noch ‚Mitgestalter und Mitspieler‘ eines öffentlichen, gesellschaftlichen Diskurses. Sie können an einen ‚digitalen Pranger‘ gestellt werden. Aus den Risiken können akute Krisen entstehen, denen sich *Kapitel 4* weiterführend widmet. Die Social Media-Krise wird beschrieben und der Shitstorm als eine Form dieser Krisenart vorgestellt. Darauf aufbauend werden die neuen Herausforderungen für die Onlinekrisenkommunikation aufgezeigt, und es wird unterstrichen, dass diese eine Adaption bestehender Strategien und Methoden der klassischen Krisenkommunikation für den Onlinebereich verlangt. *Kapitel 5* leitet aus dem theoretischen Vorfeld die zentralen Konstrukte der Untersuchung ab und beschreibt die spezifischen Forschungsfragen zur Analyse des Phänomen Shitstorm. Die

Vorstellung des empirischen Vorgehens der Arbeit schließt sich in *Kapitel 6* an. Als Erhebungsinstrument wurde ein Mix aus quantitativer und qualitativer Inhaltsanalyse gewählt. Den Ergebnissen der Untersuchung widmet sich *Kapitel 7*. Die Bedeutung der Plattformen, Themen und Akteure für die Entwicklung eines Shitstorms werden dargestellt, dessen potenzielle Folgen beschrieben und die Reaktionen der Adressaten auf die Empörung untersucht. Eine abschließende, empirisch fundierte Shitstorm-Definition schließt sich an. Identifizierte Dimensionen werden zu zentralen Shitstorm-Typen ‚der plötzliche Sturm‘, ‚die schwelende Empörung‘ und ‚der gesellschaftliche Pranger‘ zusammengefasst. *Kapitel 8* beschreibt unter Rückschluss auf die Ergebnisse der Untersuchung und der Typen generelle Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation vor, während und nach einem Shitstorm. Krisenkommunikation im Shitstorm stellt dabei ausschließlich eine Evolution originärer Methoden der klassischen wie Onlinekrisenkommunikation dar. In *Kapitel 9* werden die zentralen Erkenntnisse nochmals aufgezeigt und zukünftige Forschungsperspektiven sowie offene Fragen abgeleitet.

2 Krisen und Krisenkommunikation

Um sich dem Phänomen Shitstorm, speziell dessen Krisenpotenzial, in einem ersten Schritt zu nähern, werden zunächst wesentliche Elemente des klassischen Krisenbegriffs aufgezeigt und die Bedeutung der Kommunikation, speziell der Medien, für dessen Entstehung und Entwicklung herausgestellt (Kap. 2.1). Vor dem Hintergrund des vorliegenden Forschungsinteresses wird dabei ein Krisenverständnis erarbeitet, das die Krise als komplexen Prozess definiert, für dessen Entwicklung die (Krisen-)Kommunikation eine zentrale Rolle spielt und für dessen Verständnis eine nähere Betrachtung der Krisenphasen (Kap. 2.1.1), Ursachen (Kap. 2.1.2) und Folgen (Kap. 2.1.3) notwendig ist. Die Abschnitte bilden die Basis für die im späteren Verlauf der Arbeit vorgenommene Beschreibung der ‚Social Media-Krise‘ sowie der empirischen Auseinandersetzung mit dem Phänomen Shitstorm.

Darauf aufbauend wird im zweiten Teil von Kapitel 2 die Bedeutung professioneller Krisenkommunikation herausgearbeitet (Kap. 2.2) und deren zentrale Phasen der Prävention (Kap. 2.2.1), Bewältigung (Kap. 2.2.2) und Evaluation (Kap. 2.2.3) dargestellt. Dadurch werden abschließend die Grundlagen für das in dieser Arbeit notwendige Verständnis der Onlinekrisenkommunikation sowie weiterführend der Kommunikation vor, während und nach einem Shitstorm gebildet.

Aufgrund des teilweise inflationär in allen gesellschaftlichen, politischen wie wirtschaftlichen Bereichen nachzuweisenden Gebrauchs des Krisenbegriffs (vgl. Merten 2008; Bergold et al. 2004) sowie der großen Anzahl an Arbeiten zu diesem Thema, die seit Ende der 1920er Jahre geschrieben wurden (vgl. Köhler 2006, S. 19), konzentrieren sich die Ausführungen aufgrund des Unternehmensfokus der vorliegenden Untersuchung auf kommunikationswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Literatur zu Unternehmen im Krisenkontext.

2.1 Krisenbegriff und Ansätze

Unter dem Krisenbegriff ist auf der allgemeinen Handlungsebene der Bruch einer bis dahin fortlaufenden Entwicklung gemeint, im Speziellen eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung markiert (vgl. Krystek 1987, S. 3). Das Ergebnis bleibt offen. Trotz der Vielzahl an Beiträgen zum Krisenphänomen und -begriff findet sich in der gegenwärtigen wissenschaftlichen Literatur jedoch keine einheitliche Definition (Schwarz 2010, S. 55 f.; Coombs 2010, S. 18). Ursache sind vor allem die unterschiedlichen Bedeutungszusammenhänge, in denen der Krisenbegriff benutzt wird. Die Forschungsansätze lassen sich beispielsweise in soziale, militärische, politische, psychologische und ökonomische Felder differenzieren. Auch Ansätze innerhalb der Wissenschaftsdisziplinen weisen keine Einstimmigkeit auf. So liegt der Schwerpunkt in der Kommunikationswissenschaft zum einen in der tiefergehenden Analyse von (vergangenen) Krisen (vgl. Löffelholz 2004) und zum anderen in der Rolle der Unternehmen als Quellen und Akteure der strategischen Krisenkommunikation sowie ihr Einfluss auf die Öffentlichkeit (vgl. Schwarz 2010, S. 56). Selbst in den Wirtschaftswissenschaften, die sich als eine der ersten Disziplinen im Detail mit dem Krisenbegriff auseinandergesetzt haben, steht ein einheitlicher Krisenbegriff bis heute aus (vgl. Health 2010, S. 3; Roselieb 1999, S. 87).

Definitionsansätze/Begriffstrennung

Basierend auf den unterschiedlichen Definitionsansätzen fasst Töpfer (1999, S. 16) unter Berücksichtigung der vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Literatur Unternehmenskrisen als „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang“ zusammen. Dabei ist zwischen internen und externen Krisen zu unterscheiden. Krystek (1987, S. 7) unterstreicht zusätzlich, dass Krisen die Erfüllung bestimmter Ziele der Unternehmung beeinträchtigen können oder gar zu deren Nichterreichung beitragen, was eine Existenzgefährdung des Unternehmens bedeuten kann. Betont wird der prozesshafte Charakter der Krise, der eine zeitliche Begrenzung beinhaltet (vgl. Töpfer 1999, S. 16; Lambeck 1992, S. 11; Krystek 1987, S. 6). Krisen aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind damit nicht

zwingend im Ergebnis negative Prozesse, die destabilisierend oder dysfunktional verlaufen, sondern ebenso Wendepunkte, die eine Chance für das Unternehmen darstellen können (vgl. Köhler 2006, S. 21; Töpfer 1999, S. 328; Jänicke 1973, S. 10). Zusammenfassend sind Krisen somit als ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit definiert, deren Ausgang nicht von vornherein destruktive Wirkungen (endogen, exogen) impliziert, sondern auch als Chance zu begreifen ist.

Die Krise ist dabei von den teilweise stark am Krisenbegriff angelehnten und auch synonym verwendeten Begrifflichkeiten des ‚Konflikts‘, der ‚Störung‘, der ‚Katastrophe‘ und des ‚Risikos‘ abzugrenzen (vgl. Krystek 1987, S. 7 ff.).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht spricht Krystek (1987, S. 8) von einem ‚Konflikt‘, wenn sich zwischen den Personen eines Unternehmens latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten entwickeln, die sich im schlimmsten Fall in heftigen Auseinandersetzungen äußern können. Während die Krise noch als zeitlich begrenzter Prozess angesehen wird, kann ein Konflikt auch zeitlich unbegrenzt sein und in modernen Unternehmen bewusst institutionalisiert werden, um ihn konstruktiv zu nutzen. Kaiser unterstreicht die Beziehung der Krise und des Konflikts, indem er zwischen konfliktfreien und konfliktbedingten Krisen unterscheidet (vgl. Kaiser 1971; in Krystek 1987, S. 8). Bei konfliktfreien Krisen ist der Konflikt die Folge der vorhergehenden Krise. Konfliktbedingte Krisen hingegen sind die Auswirkungen eines Konfliktes, die den Zielen und Handlungen des Unternehmens entgegenwirken. Dabei muss es sich „um nicht zu umgehende Konflikte ohne die Möglichkeit des Interessenausgleiches handeln, die überlebensrelevante Ziele tangieren.“ (Krystek 1987, S. 8). Die Mehrzahl der Konflikte führte jedoch nicht zu Krisen mit negativer Wirkung. Ein Konflikt muss nicht zwingend die Existenz des Unternehmens gefährden (vgl. Löffelholz 2004, S. 48).

‚Störungen‘ konzentrieren sich auf die materielle Ebene (Maschinen, technische Anlagen, usw.). Ihre Ursachen können sowohl interne wie externe Störgrößen sein, die sich am Ende in einer Soll-Ist-Abweichung nachweisen lassen (vgl. Krystek 1987, S. 8 f.). Allerdings sind dabei fast ausschließlich negative Abweichungen thematisiert. Störungen müssen aber, ebenso wie Konflikte, keine zwingende Existenzgefährdung des Unternehmens nach sich ziehen. Sie zeichnen sich nach Löffelholz vor allem

darin aus, dass keine dominanten Ziele der Unternehmung betroffen sind (vgl. Löffelholz 2005, S. 185; Löffelholz 2004, S. 48). Dennoch können Störungen erheblichen Zeit- und Entscheidungsdruck bei dem betroffenen Unternehmen bewirken. Dessen Problembewältigungspotenzial wird in der Regel aber nicht überfordert. Letztlich können Krisen in ihrem Anfangsstadium Störungen darstellen, die sich aufgrund des Nichterkennens potenzieller Krisenherde zu einer akuten Krise ausweiten.

Eine ‚Katastrophe‘ weist im Gegensatz zur Krise keine Ambivalenz in den Möglichkeiten ihres Ausganges auf. Katastrophen werden als „einseitig [...] entscheidende Wendung zum Schlimmen mit verheerendem (tödlichem) Ausgang verstanden.“ (Krystek 1987, S. 9). Die ausschließlich negative Bedeutung findet sich auch im aktuellen Duden (online) wieder, der als Synonym für ‚Katastrophe‘ Begriffe wie Desaster, Drama, Elend, Fehlschlag, Fiasko, Gau, Heimsuchung, Misserfolg, Niederlage, Ruin, Schlag, Tragödie, Unglück, Untergang, Verhängnis- oder Zusammenbruch anbietet.² Damit enden Katastrophen immer negativ und sind die verheerendste Form der Unternehmenskrise, die einen Fortbestand des Unternehmens unmöglich macht. Im engeren Sinne lassen sich Katastrophen auch kontextbezogen als Naturkatastrophen oder technische Katastrophen definieren, die allerdings auch wieder Auslöser von Unternehmenskrisen sein können (vgl. Krystek 1987, S. 9).

Abbildung 1 stellt die Zusammenhänge der beschriebenen Begriffe nochmals dar.

2 Duden.de: ‚Katastrophe‘ (<http://www.duden.de/rechtschreibung/Katastrophe>) [02.10.2013].

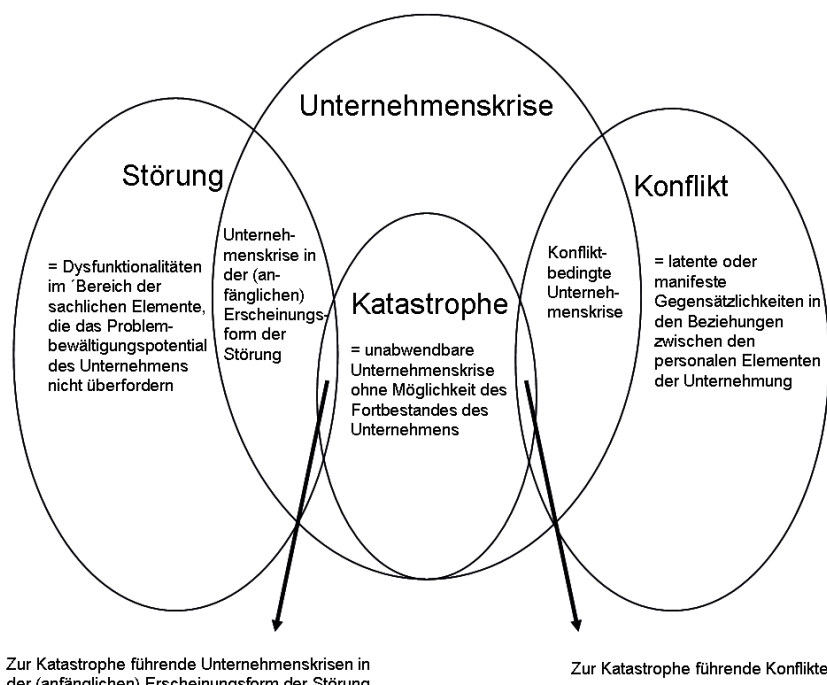


Abb. 1: Zusammenhang zw. Unternehmenskrise, Konflikt, Störung und Katastrophe (vgl. Krystek 1987, S.10)

„Risiken“ lösen sich vom hier aufgeführten Krisenverständnis. Sie stellen die „Wahrscheinlichkeit des Eintretens einer Gefahr“ (Merten 2008, S. 87) dar, während bei einer Krise die Gefahr bereits eingetreten ist und bis zum Ende der Krise bestehen bleibt. Dadurch bezieht sich ein Risiko auf mögliche Konsequenzen und nicht auf Fakten und wahrnehmbare Folgen einer Handlung. Auch in ihrer zeitlichen Beziehung unterscheiden sich Risiken von Krisen. Gemeinsam ist beiden aber die Wahrnehmung von Situationen, die Krisenpotenzial beinhalten (vgl. Köhler 2006, S. 24). Dabei nimmt die Öffentlichkeit den Risikobegriff meist als Bedrohung wahr. Der potenzielle Chancencharakter, der jeder riskanten Handlung beiwohnt, wird oft negiert (vgl. Baumgärtner 2008, S. 42).

Die Bedeutung von Kommunikation und Öffentlichkeit

Die Ausführungen verdeutlichen, dass eine synonyme Verwendung der oben aufgeführten Begriffe nicht zielführend ist. Vor allem eine profes-

sionelle Kommunikation der Unternehmen intern, wie aber auch des Unternehmens zu seinen externen Anspruchsgruppen, verlangt eine differenzierte Betrachtung. Eine genaue Abgrenzung der Begrifflichkeiten ist jedoch nicht immer möglich. Die Bewertung eines Risikos oder einer Störung und der damit einhergehende Diskurs erscheinen stets auch als Konflikt innerhalb des Unternehmens. Dieser Konflikt kann von Dritten bereits als Krise empfunden werden, wobei wiederum eine krisenhafte Situation als Konflikt gelten kann (vgl. Köhler 2006, S. 24).

Die Identifikation einer Krise ist somit immer abhängig von der „subjektiven Sicht der Unternehmung“ (Krystek 1987, S. 6). Krisen sind damit „deutungsabhängige Phänomene“ (Thießen 2011, S. 65) respektive „Wahrnehmungsphänomene“ (Hoffman und Braun 2008, S. 135). Der Krisenaktor [der Betroffene; Anm. d. Autors] wird demnach erst dann eingreifen, wenn er ein Ereignis als Krise (für sich) bewertet. Aufgrund der Beobachterabhängigkeit von Krisen kann es zu unterschiedlichen Entscheidungen gegenüber potenziell krisenrelevanten Situationen kommen. Somit ist nicht nur die Anzahl und die Art der Krisensymptome zur Identifizierung einer Krise relevant, sondern auch die Entscheidung der Betroffenen (interne Akteure, z. B. Unternehmenskommunikatoren oder der Vorstand), ob und wie sie diese als Krisensignale identifizieren und interpretieren (vgl. Mast 2008, S. 98). Die Entscheidung, ob eine Krise vorliegt, und deren anschließende Thematisierung liegen jedoch nicht nur beim betroffenen Akteur, sondern auch bei zahlreichen potenziellen Akteuren der Öffentlichkeit, die direkt von der Krise betroffen sein können (z. B. Anspruchsgruppen des Unternehmens wie Kunden, Fans, aber auch Gläubiger), sich aber auch ‚rein aus Interesse‘ dem kritischen Thema, zum Beispiel durch Diskussionen oder vertiefende Rezeption der Krisenberichterstattung in den Medien, widmen. In der Kommunikationswissenschaft werden grundsätzlich drei Ebenen von Öffentlichkeit unterschieden, denen sich diese Akteure zuordnen lassen (vgl. Pleil 2012a; Theis-Berglmair 2007; Pleil 2005; Gerhards und Neidhardt 1990):

- Die Encounter-Ebene stellt durch ihre einfachsten Interaktionssysteme die früheste und elementarste Form von Öffentlichkeit dar. Sie bildet sich, wenn unterschiedliche Menschen zufällig zusammenkommen und miteinander kommunizieren. Hier findet die „typischerweise, intrapersonale, spontane Kommunikation“ (Pleil

2005, S. 244) statt. Beispiele dafür sind Gespräche im Bus, am Arbeits- oder Marktplatz, dem Imbiss, in der Schlange an der Kasse oder in der Familie und im Freundeskreis. Encounters entstehen fast zwangsläufig. Je höher die Dichte einer Gesellschaft, desto höher steigt der Grad der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens. Typisch für die Encounter-Ebene ist ihre Privatheit sowie ihre Zerbrechlichkeit und relative Strukturlosigkeit.

- Die Ebene der ‚öffentlichen Veranstaltungen‘ („Themen- oder Versammlungsöffentlichkeit“ Fraas et al. 2012, S. 33; Pleil 2005, S. 244) stellt ein thematisch wie räumlich zentriertes Interaktionssystem dar. Sie weist gegenüber der Encounter-Ebene einen hohen Organisations- wie Öffentlichkeitsgrad auf. Die Akteure treffen nicht mehr zufällig aufeinander. Ort, Thema, Referent sowie die Einladung des Publikums müssen geplant werden. Diese Aufgabe übernehmen Veranstalter (Organisationen, Einzelpersonen oder Gruppen; z. B. NGOs oder Verbände). Durch die klare Verteilung der Aufgaben und Anspruchshaltungen differenzieren sich klare Leistungsrollen innerhalb des Öffentlichkeitssystems aus.
- Die dritte Ebene ist die ‚Massenmediale-Ebene‘ („Massenmedienkommunikation“ Gerhards und Neidhardt 1990, S. 23; „Medienöffentlichkeit“ Fraas et al. 2012, S. 33; Pleil 2005, S. 244). Öffentliche Kommunikation vollzieht sich hier durch Massenkommunikation. Die technische Infrastruktur ist weit entwickelt und bietet dadurch eine breite wie kontinuierliche Beeinflussung der öffentlichen Meinung, was ausdifferenzierte und professionalisierte Kommunikatoren (z. B. Journalisten, PR-Experten) umsetzen. In der Folge zeichnet sich eine deutliche Differenzierung zwischen Leistungs- und Publikumsrollen ab. Die Ein-Weg-Kommunikation dominiert. Obwohl das Publikum zwar abstrakter zu fassen, jedoch immer größer wird, begrenzt sich sein Handlungsspielraum ausschließlich auf das „Ausschalten bzw. die Abbestellung der ‚veröffentlichten Meinung‘.“ (Gerhards und Neidhardt 1990, S. 24).

Die Ebenen sind trotz ihrer differenzierten Struktur und Ausrichtung nicht rein autonom zu betrachten, sondern bedingen sich gegenseitig. Die höhere Ebene steigert die Leistung der unteren, kann deren Bedeutung aber nicht ersetzen. Gerade die Massenkommunikation braucht die Informationen und die Kontrolle der kleineren Ebenen, um „au-

thentisch“ (Gerhards und Neidhardt 1990, S. 25) zu bleiben. Um „Wirklichkeiten“ zu konstruieren und das „Weltbild“ des Einzelnen oder sozialen Gruppen zu beeinflussen (vgl. Schatz 1993) und somit öffentliche Meinung nachhaltig zu beeinflussen, müssen sich die Massenmedien mit den einfachen Interaktionen und Veranstaltungen auseinandersetzen. Gleichzeitig sind die unteren Ebenen von der Ebene der Massenkommunikation abhängig, um sich zu informieren und im Anschluss aktiv werden zu können.

Zusammenfassend können Krisen auf der Ebene des Krisenaktors sowie der Öffentlichkeit als ein „soziales und beobachterabhängiges Konstrukt beschrieben werden“ (Löffelholz und Schwarz 2008, S. 22), dessen Entwicklung von der Interaktion der Akteure zwischen und auf den Öffentlichkeitsebenen beeinflusst wird, was weiterführend eine starke Rolle der Kommunikation impliziert. Zum einen ist „die Bewertung von Ereignissen als krisenhaft, selbst bei gleichzeitiger persönlicher Wahrnehmung, nur über kommunikative (Bewertungs-)Prozesse möglich“ (Kohring/Görke/Ruhrmann 1996; zit. in Köhler 2006, S. 22). Zum anderen beruhen Krisen auf rekursiven Beobachtungen, die kommunikativ miteinander gekoppelt sind, da jeder Akteur seine Krisenbeobachtung mit der Einschätzung anderer Akteure ver- und abgleicht. Vor diesem Hintergrund unterscheidet Löffelholz (2004, S. 46) zwischen Primärkrisen (z. B. Chemieunfall) und medial determinierten Sekundärkrisen („publizistischen Krisen“). Bezugnehmend auf die oben beschriebenen Öffentlichkeitsebenen ist zudem von einer (privaten) Tertiärkrise auszugehen, die durch interpersonale beziehungsweise nicht-mediale öffentliche Kommunikation (Encounter-Ebene) manifestiert ist.

Der massenmedialen Ebene kommt dabei eine besondere Rolle zu. Das vor allem in der Kommunikationswissenschaft dargestellte Phänomen des Agenda Setting beschreibt den Effekt, dass die Medien mit ihrer Berichterstattung darauf Einfluss nehmen, was in der Öffentlichkeit als wichtig angesehen wird (vgl. Herrmann 2012, S. 35 f.). *„Was nicht in den Medien ist, kann nicht relevant sein.“* (Merten 2008, S. 90; kursiv im Original). Die Medien nehmen daher „eine wichtige Rolle im Kampf um Meinungen und Darstellungen einer Krisensituation“ (Nolting und Thießen 2008, S. 9) ein. Sie wirken nicht nur als Multiplikator, sondern auch als Indikator potenzieller Krisenthemen für die Öffentlichkeit. Agenda Setting-Effekte treten vor allem dann auf, wenn Themen

überraschen oder sich als vollkommen neu darstellen (vgl. Bulkow und Schweiger 2013, S. 179). Daher sind Medien speziell an Krisen, die schon von vornherein einen hohen Nachrichtenwert besitzen,³ interessiert (vgl. Thießen 2011, S. 82; Möhrle 2004, S. 14). „Je intensiver die Krise, desto stärker und brisanter die Berichterstattung der Medien.“ (Herbst 1999, S. 15). Auf das Zusammenspiel zwischen spezifischen Anspruchsgruppen einer Unternehmung und der Rolle der Medien weist auch Roselieb in seiner empirischen Untersuchung zu den Potenzialen von Frühwarnsystemen der internen und externen Unternehmens-PR hin. Ziel der Arbeit war die Analyse der relativen Häufigkeit von Krisenursachen. Er wies nach, dass die Berichterstattung in den Medien über tatsächlich eingetretene oder scheinbare Unternehmenskrisen sowie die Sensibilisierung der Interessengruppen gegenüber bestimmten Problemen und deren Aktivierungspotenzial gegenüber Unternehmen seit Mitte der 50er Jahre kontinuierlich steigt (vgl. Roselieb 1999, S. 91 f.).⁴

So ist zu konstatieren, dass die Entstehung, Entwicklung, Ausprägung und Folge einer Krise in der heutigen Mediengesellschaft nicht nur eine Frage der Wahrheit sind, „sondern *zuallererst eine Frage kollektiver Interpretation* [in der Öffentlichkeit bzw. auf der Encounter- und Versammlungsebene; Anm. d. Autors], die durch die Wirklichkeitsentwürfe der Medien [Massenmediale Ebene; Anm. d. Autors] laufend bereitgestellt wird, also letztlich eine Frage der *Kommunikation!*“ (Merten 2005, S. 25; kursiv im Original).

3 Der grundsätzliche Nachrichtenwert einer Krise setzt sich zusammen aus deren Aktualität sowie potenziellen Relevanz für die Medien (Zahl der Opfer, Ausmaß des Schadens, Bedrohung oder Mittelbarkeit eines zu erwartenden negativen Ereignisses). „Krisen passen daher hervorragend in das Aktualitätsraster der Medien hinein, weil sie a) unvorhersehbar (hochinformativ) sind und weil sie b) eine garantierte Relevanz (in der sachlichen Dimension) besitzen.“ (Merten 2008, S. 89).

4 Der Autor untersuchte 96 Krisenfälle der Tochtergesellschaft eines deutschen multinational ausgerichteten Konzerns in einem Zeitraum von 1954 bis 1994. Die Daten wurden mit Hilfe einer breit angelegten Dokumentenanalyse sowie einer mehrstufigen Expertenbefragung im Unternehmen ermittelt.

2.1.1 Die Krise als Prozess: Phasenmodelle

Die speziell in der Betriebswirtschaft entwickelten Phasenmodelle für Unternehmenskrisen unterscheiden sich primär durch den Grad ihrer Komplexität. Vor allem die Phasenanzahl variiert. Die Spanne reicht von zwei bis zu sechs Phasen.⁵ Die Grundprinzipien der einzelnen Modelle unterscheiden sich jedoch nicht. Eine Vielzahl der Ansätze orientiert sich an dem Modell von Pohl (s. Abb. 2), der den Krisenprozess anhand der Knotenpunkte Anfang, Wendepunkt und Ende unterteilt (vgl. Pohl 1977, S. 76).

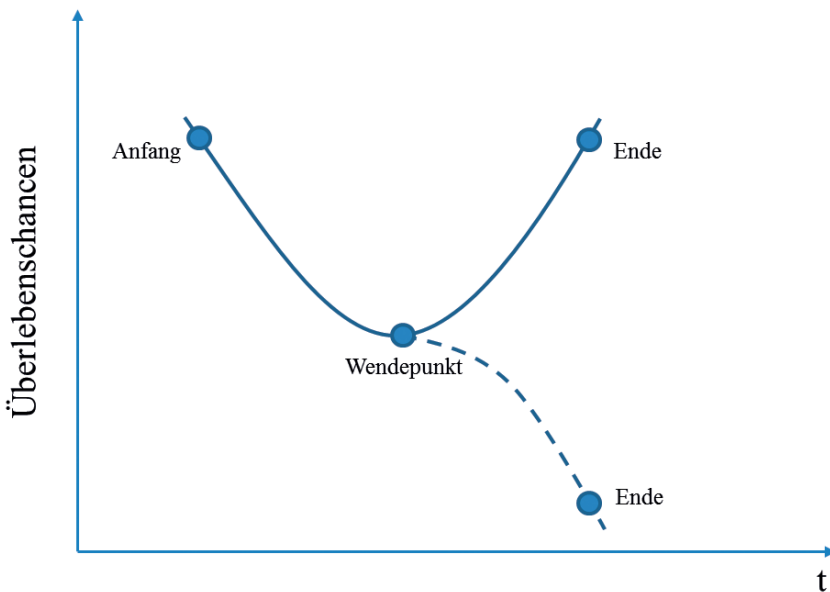


Abb. 2: Beginn, Wendepunkt und Ende von Unternehmenskrisen nach Pohl (vgl. Krystek 1987, S.11)

Der Anfang und das Ende einer Krise sind nicht an objektive Merkmalsausprägungen gebunden, sondern unterliegen der subjektiven Wahrnehmung der Betroffenen (vgl. Kap. 2.1). Als Ausnahme gelten ob-

⁵ Ausführlicher siehe auch: zum Zwei-Phasenmodell Röthig (1976), zum Drei-Phasenmodell Britt (1973) und Rödl (1979), zum Vier-Phasenmodell v. Löhneysen (1982), zum Fünf-Phasenmodell Müller (1982), zum Sechs-Phasenmodell Albach (1979); zusammenfassend in Krystek (1987, S. 21 ff.).

ektiv feststellbare Tatbestände wie Illiquidität oder Überschuldung, die das Ende eines Unternehmens determinieren können. „Nach Pohl ist somit der Beginn einer Unternehmungskrise dann zu erkennen, wenn für die Krisenaktoren die Veranlassung besteht, Entscheidungsprämissen als gegeben anzunehmen, die mit den Basiszielen nicht mehr übereinstimmen.“ (Krystek 1987, S. 11 f.). Als Wendepunkt versteht Pohl die Situation der Unternehmungskrise, ab der sich ihr ambivalenter Charakter auflöst und der Krisenprozess entweder durch die Wiedererreichung der elementaren Unternehmensziele positiv oder durch deren Aufgabe negativ verläuft (vgl. ebd., S. 12). „Das Ende einer Unternehmungskrise ist dagegen dadurch gekennzeichnet, dass für die Krisenaktoren die gravierende Betroffenheit entfällt, die ein konstituierendes Merkmal der krisenbedingten Ausnahmesituation bildet.“ (ebd., S. 11 f.). Dies kann durch die Nichterreichung elementarer Ziele sowie deren endgültiger Aufgabe bewirkt werden. Die in der Literatur vielfältigen Ansätze und Modelle zur Systematisierung der Unternehmungskrise basieren auf der hier vorgestellten Phasendifferenzierung (vgl. Köhler 2006, S. 25 ff.; Töpfer 1999, S. 15 f.; Krystek 1987, S. 29 ff.).

Die ‚potenzielle Unternehmungskrise‘ beinhaltet zunächst nur eine mögliche, aber noch nicht reale Unternehmungskrise. Es liegt ein Normalzustand oder eine Phase der Nicht-Krise vor (vgl. Herrmann 2012, S. 27; Krystek 1987, S. 29). Dieser Zustand wird von Jänicke (1973, S. 19) als stabiles System bezeichnet, „das eine bestimmte Grenze des institutionalisierten Ausgleichs ‚normaler‘ Störungen und Spannungen hat. Bestehende Stabilisierungsmechanismen werden beansprucht, aber nicht überfordert.“ Solange keine Krisensituation vorliegt, würden sich Unternehmen daher ständig in dieser Phase befinden.

Liegt eine bereits vorhandene, aber verdeckte oder mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretende Unternehmungskrise vor, die sich durch die Anwendung geeigneter Frühwarninstrumente des Unternehmens identifizieren lässt, spricht man von einer ‚latenten Unternehmungskrise‘. Die latente Krise bleibt dem Unternehmumfeld meist verborgen. Auch innerhalb der Unternehmung wird sie von den Betroffenen nicht registriert. Hausschildt (2000, S. 3) begründet dies mit den „eigenwilligen psychischen Mechanismen“, die die Beteiligten eines Unternehmens entwickeln, „um eine Krise nicht wahrzunehmen.“ Die Identifizierung möglicher Krisensignale ist in dieser Phase dennoch von großer Bedeutung, da das Erkennen der Signale die Basis eines sich anschließen-

den präventiven Krisenmanagements darstellt (vgl. Töpfer 1999, S. 15 f.).⁶ Spezifische Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungsräume liegen noch in großem Umfang vor. Sind die in dieser Phase eingeleiteten Strategien zur Krisenbewältigung erfolgreich, kehrt das Unternehmen in den ‚Normalzustand‘ zurück. Scheitern die Maßnahmen oder versagt von vornherein die frühzeitige Identifizierung der Krisensignale, tritt die nächste Phase ein und es liegt eine akute Unternehmenskrise vor.

Die ‚akute Unternehmenskrise‘ definiert sich durch die unmittelbare Wahrnehmung der vor allem destruktiven Wirkungen einer Krise durch das Unternehmen. Die Krise ist unternehmensintern wie -extern spürbar. In dieser Phase liegt das stärkste Stadium der Wahrnehmung und Auswirkung vor, was von den Betroffenen ein reaktives Krisenmanagement erfordert (vgl. Töpfer 1999, S. 16; Jänicke 1973, S. 19). Es kommen professionelle Strategien der Krisenbewältigung zum Einsatz, die bei zunehmendem Verlauf der Krise immer mehr personelle wie zeitliche Ressourcen aus der Unternehmung binden.⁷ Dabei erfolgen die Entscheidungen meist unter hohem Zeitdruck. Die Signalwirkung der ausgeführten Aktionen können im schlimmsten Fall die Krise noch verstärken. In dieser Phase entscheidet es sich, ob der Betroffene die Krise bewältigt oder daran scheitert. Krystek (1987, S. 31) unterteilt daher die Phase der akuten Unternehmenskrise zusätzlich in eine Phase der akut/beherrschbaren Krise und der akut/nicht beherrschbaren Krise.

Übersteigt die Krise das Krisenbewältigungspotenzial des Unternehmens, entwickelt sich eine Katastrophe, die meist das Ende des Fortbestehens der Unternehmung bedeutet (vgl. Kap. 2.1). Wird die Krise bewältigt, befindet sich das Unternehmen in der Phase der ‚nachkritischen Unternehmenskrise‘. Die Analyse und Evaluation der in der überwundenen Krise eingesetzten Strategien zur Krisenprävention und -bewältigung stehen hier im Vordergrund (vgl. Besson 2008a, S. 256; Roselieb 1999, S. 90). Ziel ist die Identifizierung und Umsetzung des Optimierungspotenzials der eingesetzten Instrumente und Methoden. Die Evaluation der Entscheidungen und Handlungen konzentriert sich nicht nur auf die Phase der akuten Unternehmenskrise, sondern schließt die Phase der latenten wie potenziellen Unternehmenskrise mit ein.⁸

6 Ausführlich zur Krisenprävention siehe Kap. 2.2.1.

7 Ausführlich zur Krisenbewältigung siehe Kap. 2.2.2.

8 Ausführlich zur Krisenevaluation siehe Kap. 2.2.3.

Die vorgestellten Phasen folgen einer logischen Linie, stehen aber in keiner zwingenden Reihenfolge. Der Krisenprozess muss nicht alle Phasen durchlaufen. Die Krise kann im besten Fall bereits in der potenziellen oder latenten Phase durch den Einsatz professioneller Methoden der Früherkennung und der Krisenprävention gestoppt werden. Ebenso können Krisen erst in späteren Phasen beginnen, so dass dem Unternehmen kaum eine Möglichkeit bleibt, im Sinne der Prävention rechtzeitig zu handeln. Töpfer (1999, S. 16) führt in diesem Zusammenhang den Begriff der „plötzlichen Krise“ ein.⁹ Die Krise trifft das Unternehmen völlig überraschend. Aus diesem unerwarteten Eintreten resultiert meist ein Lähmungszustand der Unternehmung, ausgelöst durch eine Überforderung und Orientierungslosigkeit auf allen Ebenen. Es liegt plötzlich eine „komplexe Problemsituation mit hohem Handlungsdruck“ vor, „für die es keine Erfahrungen und Lösungsalgorithmen gibt.“ (ebd., S. 17).

Der Krisenprozess kann auch in die vorhergehenden Phasen zurückfallen, wenn zum Beispiel die Strategien zur Beherrschung der Krise erfolgreich sind, die Krisenursache als solches aber noch nicht beseitigt ist. Krystek (1987, S. 32) spricht in diesem Fall von einer „vorübergehenden Beherrschung“ der Unternehmenskrise. Des Weiteren kann der Zeitraum zwischen Beginn und Ende des Krisenprozesses unterschiedliche Länge aufweisen. Die Vielfalt reicht von extrem lang andauernden Krisen, die immer wieder abflauen, um anschließend erneut anzusteigen (wellenförmige- oder periodische Krise) über allmählich beschleunigende Krisen (schleichende Krisen) bis hin zu Krisenprozessen mit rasanter Beschleunigung und extrem kurzer Prozessdauer (vgl. Hoffman und Braun 2008, S. 137; Töpfer 1999, S. 275 f.; Krystek 1987, S. 12). Entsprechend verweist Köhler auf die Schwierigkeit der im Vorfeld beziehungsweise im Verlauf einer Krise wissenschaftlich analytischen Einteilung, die bei der Krisenprävention und -bewältigung eine zentrale Rolle spielen (vgl. Köhler 2006, S. 27). Erschwert wird dies zudem durch die bereits beschriebene subjektive Wahrnehmung der potenziellen Krisenfaktoren (vgl. Kap. 2.1), die zu individuell unterschiedlichen Beurteilun-

9 Mast (2008, S. 102) nutzt den Begriff der „Überraschungskrise“, Hofmann und Braun (2008, S. 137) bezeichnen die „akute singuläre Krise“ und Herbst (1999, S. 8) spricht auch von „Über-Nacht-Krisen“ und führt als Beispiele Störfälle, Feuer im Betrieb, Brandkatastrophen oder Skandalenthüllungen an.

gen der Krisensituation führen können. Einen ‚Standardkrisenablauf‘ kann es nicht geben.

2.1.2 Ursachen und Krisentypen

Bereits vor 60 Jahren gab es in der Betriebswirtschaftslehre erste Untersuchungen an ‚kranken‘ Unternehmen. Die Krisenursachenforschung konzentrierte sich dabei speziell auf die „Ermittlung und Darstellung von spezifischen Wirkungs-Komplexen, die als Erklärung für das Entstehen von Unternehmenskrisen in allgemeingültiger Form gelten können.“ (vgl. Töpfer 1985; in Krystek 1987, S. 32). Fokussierten frühere Ansätze der Krisenursachenforschung vor allem die Insolvenz als Krisenursache, löst sich die neuere Literatur davon und untersucht ebenso Ursachen, die zum Beispiel einer Insolvenz vorausgehen (vgl. Köhler 2006, S. 28 f.). Die Ursachen lassen sich dabei grob in exogen und endogen einteilen (vgl. Roselieb 1999, S. 88). Bei endogenen Krisen (z. B. Produktionsunfälle, Brand auf dem Betriebsgelände, Mitarbeiterentlassungen, finanzielle Unregelmäßigkeiten, Bestechung) liegen die Ursachen innerhalb des Unternehmens beziehungsweise in dessen Einflussbereich. ‚Exogene Krisen‘ (z. B. Naturkatastrophen, Aktivitäten der Wettbewerber) entstammen dem Umfeld des Unternehmens und unterliegen damit nicht dessen direktem Einfluss (vgl. Hoffman und Braun 2008, S. 138). Unter Berücksichtigung, dass Krisen durch Kommunikation nicht nur beeinflussbar, sondern auch ausgelöst werden können, wurden zunehmend Kommunikationsfehler der Unternehmen in die Analysen der Ursachenforschung einbezogen.¹⁰ Neuere Literatur fokussiert zudem Krisenursachen, die als Reaktion der Öffentlichkeit gegenüber Handlungen und Strategien eines Unternehmens auftreten. Köhler betont, dass es in derlei Auseinandersetzungen einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit, oft im Zusammenspiel mit den Zielen und Handlungen der Medien (vgl. Kap. 2.1), immer wieder gelingt, die Entscheidungen der Unternehmung zu beeinflussen (vgl. Köhler 2006, S. 29).

10 Müller (1998, S. 113) beschreibt die Kommunikationsfehler des Exxon-Konzerns bei der Havarie des Öltankers Exxon Valdez als „das internationale Paradebeispiel eines [...] verfehlten PR-Verhaltens [...]: Nicht das Unglück an sich, sondern die Reaktion [die Kommunikation des Unternehmens; Anm. d. Autors] danach waren das, was die wahre Krise hervorrief.“

Die Vielfalt der Ursachen lassen die in der Literatur partiell vertretene These der singulären Krisenauslöser zweifelhaft erscheinen (vgl. Köhler 2006, S. 30; Herbst 1999, S. 6 f.). Oft haben Krisen nicht nur eine Ursache, sondern stellen ein multikausales Zusammenspiel verschiedener krisenverursachender Faktoren dar. Sie treten selten als einstufiges Ereignis auf, sondern sind das Ergebnis mehrstufiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Die Ursachen einer vorhergehenden Ebene beeinflussen die nachfolgende Ebene (Mehrstufigkeit). Letztlich sind Unternehmenskrisen nur schwer einem Entstehungsort zuzuordnen, was die trennscharfe Unterscheidung zwischen endogenen und exogenen Krisen erschwert (Multilokalität). Die Krisenursachenforschung stellt sich daher als ein komplexes Forschungsgebiet dar, dessen Eigenschaften der Multikausalität, Mehrstufigkeit und Multilokalität eine genaue Beschreibung erschweren (vgl. Köhler 2006, S. 30 f.; Roselieb 1999, S. 89 f.; Krystek 1987, S. 67 f.).

Abhängig von den Ursachen sind auch die daraus abzuleitenden Arten (Typen) der Krise nicht immer trennscharf zu identifizieren. Stolzenberg stellt in ihrer Arbeit eine übergreifende Kategorisierung vor (Stolzenberg 2002, zit. in Möhrle 2004, S. 19, kursiv im Original, eigene Erweiterung nach Möhrle, 21 ff.):

- *Wirtschaftskrisen:* ausgelöst durch sinkende Gewinne, fehlende Innovationen, härteren Wettbewerb oder bedrohliche Konkurrenz.
- *Technisch-ökologische Krisen:* ausgelöst durch Störfälle, Unglücke oder Unfälle, als brisante, unvorhergesehene Ereignisse, bei denen besonders häufig Menschen und Umwelt zu Schaden kommen.
- *Produktkrisen:* bedingt durch Produktmissbrauch, Sabotage oder Fehler.
- *Innerbetriebliche Krisen:* bedingt durch betriebliche Arbeitsbedingungen wie Personalprobleme, Streiks oder Entlassungen sowie Führungsprobleme.
- *Politisch-ideologische Krisen:* ausgelöst durch kritische Interessensgruppen, Konflikte mit Bezugsgruppen oder politische Strömungen.
- *Gesellschaftlich-personale Krisen:* betreffen Personen des öffentlichen Lebens und beinhalten Skandale um Menschen, die, freiwillig oder nicht, Bestandteil der breiten öffentlichen Wahrnehmung werden.

- *Kommunikationskrise*: Teil der eigentlichen Krise durch deren Thematisierung in den Medien [und der Öffentlichkeit; Anm. d. Autors. Vgl. Kap. 2.1]. Negative Ausprägung vor allem durch fehlerhafte (oder nicht vorhandene) Krisenkommunikation.

Die komplexen Krisenfälle der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass eine Krise mehrere Facetten aufweisen kann.¹¹ Die aufgezeigten Arten können ebenso wie die Ursachentypologien daher nur eine Orientierung geben und ein Hilfsmittel sein, um der Krise entgegenzuwirken. Die Kommunikationsverantwortlichen sind dabei stets gefordert, die „Gesamtsicht auf die Dinge“ (Möhrle 2004, S. 22) zu wahren.

2.1.3 Auswirkungen von Krisen

In der Literatur wird zwischen endogen und exogen destruktiven Wirkungen sowie endogen und exogen konstruktiven Wirkungen unterschieden, die sowohl materielle wie immaterielle Werte des Unternehmens betreffen können (vgl. Köhler 2006, S. 31; Roselieb 1999, S. 90 f.; Krystek 1987, S. 72 ff.).

Unter ‚endogen destruktiven Wirkungen‘ werden auf materieller Ebene zum Beispiel Sachschäden an den Produktionsanlagen verstanden, die mindestens den Produktionsablauf des Unternehmens stören und somit die Erreichung relevanter Unternehmensziele behindern (vgl. Töpfer 1999, S. 17; Krystek 1987, S. 72 f.). Auf der immateriellen Ebene zeigen sich die Wirkungen zum Beispiel durch Image- und Reputationsverluste sowie Schädigungen des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit gegenüber den spezifischen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Gerade Wirkungen auf dieser Ebene wiegen schwer. Mathes et al. (1991, S. 16) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Bedeutsamkeit einer Krise daraus resultiert, „dass durch einen einzigen unglücklichen Vorfall das in jahrelanger PR-Arbeit aufgebaute gute Image eines Unternehmens zerstört werden kann.“ Der erneute Aufbau

11 Möhrle (2004, S. 20) benennt die feindliche Übernahme der Mannesmann AG durch das Mobilfunkunternehmen Vodafone im Jahr 1999. Hier werden sowohl wirtschaftliche Existenzkrisen bei Mannesmann, politische Krisen durch national geprägte Ideologien und interne Krisen sowohl bei den Mitarbeitern wie Managern deutlich.

positiver Image- und Reputationswerte ist oft mühsam und zeitintensiv. Bei internen Interessensgruppen wie den Arbeitnehmern wirken sich Krisen zum Beispiel durch Lohnverlust oder den Verlust des Arbeitsplatzes aus. Aus Sicht der Kapitalgeber kann eine Krise den partiellen bis vollständigen Ausfall des eingesetzten Kapitals, oder ein Verzicht auf Gewinn (Dividende) bedeuten (vgl. Krystek 1987, S. 73 f.).

Bei ‚exogen destruktiven Wirkungen‘ bleiben die Folgen der Krise nicht mehr auf das Unternehmen und dessen spezifische Anspruchsgruppen beschränkt. Sie wirken sich auch auf die verschiedenen Bereiche seines Umfeldes aus (vgl. Thießen 2011, S. 83 f.). Je größer dabei das Unternehmen ist, desto größer stellt sich auch das Ausmaß der Krisenwirkung dar (vgl. Krystek 1987, S. 75). Als potenzielle Betroffene gelten primär die Gesamtwirtschaft sowie die Marktpartner der Unternehmung und der Staat. Destruktive Wirkungen für die Gesamtwirtschaft sind vor allem finanzielle Einbußen in Form von Insolvenzverlusten.¹² Bei den Marktpartnern (Zulieferer, Fremdkapitalgeber, Kunden, Wettbewerber) reichen die negativen Wirkungen von der nicht fristgerechten bis zur völligen Einstellung der Zahlung von Geld- und Sachforderungen. Ebenso können erhebliche immaterielle Schäden wie Image- und Reputationsverluste Auswirkungen auf die gesamte Branche haben (vgl. Köhler 2006, S. 32).¹³ Für den Staat stellen sich die exogen destruktiven Wirkungen zum Beispiel durch den Verlust von Steuereinnahmen und Mehrausgaben wie für die Zahlung von Arbeitslosengeld, oder der Gewährung von Bürgschaften dar.

Neben rein destruktiven Wirkungen ist es den Unternehmen möglich, mit Hilfe professioneller Strategien der Krisenbewältigung und Evaluation tiefgreifende Veränderungen vorzunehmen, alte Strukturen aufzubrechen und zukunftsorientierte Konzeptionen zu entwickeln, um somit die Krise als Chance zu verstehen (vgl. Kap. 2.1). Jänicke (1973, S. 10) spricht hierbei von einem ‚optimistischen Krisenbegriff‘, in dem die Krise als Möglichkeit einer umfassenden Systemtransformation be-

12 2013 wurden in der Bundesrepublik Deutschland 25 995 Insolvenzverfahren eröffnet. (https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/03/PD14_094_52411.html) [07.08.2014].

13 Eine der deutlichsten Wirkungen der ‚Bankenkrise‘ 2008 war ein nachhaltiger Vertrauensverlust der Verbraucher gegenüber dem gesamten Banksektor, obwohl überwiegend nur eine Handvoll der größten Banken in die Krise involviert war (vgl. Schwarz 2010, S. 67 f.).

griffen wird. Die Krise lässt sich damit als eine Anpassung des Unternehmens an neue Bedingungen verstehen.

„Endogene konstruktive Wirkungen“ ergeben sich für die Arbeitnehmer sowie die Eigenkapitalgeber. Für den Arbeitnehmer zeigen sich die Wirkungen zum Beispiel in der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes oder der Schaffung potenziell neuer Karrierechancen im Unternehmen. Auch intrinsische konstruktive Wirkungen sind denkbar. Das Bewusstsein des Mitarbeiters, Teil einer erfolgreichen Krisenbewältigung zu sein, erhöht sein Selbstwertgefühl und kann zu einer stärkeren Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz führen. Ebenso können Eigenkapitalgeber profitieren, da nach der überwundenen Krise eine verbesserte Liquiditäts- und Ergebnissituation vorliegen kann (vgl. Krystek 1987, S. 84). Die konstruktiven Wirkungen der Krise müssen sich nicht ausschließlich auf das betroffene Unternehmen auswirken, sondern können, ebenso wie die destruktiven Wirkungen, auch auf das Unternehmensumfeld ausstrahlen („exogen konstruktive Krisen“). Für verbundene Unternehmen sind dies zum Beispiel liquiditäts- und ergebnisrelevante Steigerungen in der Bilanz durch die wieder erstarkte Konzern-Muttergesellschaft. Fremdkapitalgeber und Lieferanten profitieren von der erfolgreichen Überwindung der Krise beispielsweise durch eine Ausweitung des Geschäftsvolumens. Für die Kunden der Unternehmung kann sich eine bessere Absicherung ihrer Bezugsquellen ergeben. Sollte die Unternehmenskrise die Reputation einer ganzen Branche beeinträchtigen, so kann eine erfolgreiche Krisenbewältigung auch auf die anderen Wettbewerber am Markt abstrahlen. Der Staat profitiert unter anderem durch erhöhte Steuereinnahmen oder der Erfüllung anderer Ziele wie Vollbeschäftigung (vgl. Krystek 1987, S. 84 f.).

Eine singuläre Beschreibung einzelner Auswirkungen ist dennoch nicht zielführend, da Krisenwirkungen (vgl. Kap. 2.1.2) multikausal, multilokal und mehrstufig sein können (vgl. Köhler 2006, S. 33 f.). Die Komplexität der Ursache-Wirkungs-Beziehungen führt dazu, dass die Wirkung auf einer Ebene zur Ursache der nachfolgenden Ebene werden kann. Bezug nehmend auf die immaterielle Ebene betont Lambeck (1992, S. 9), dass der „Verlust von Glaubwürdigkeit [...] die Ursache der Krise sein [kann]. [...] Meistens ist er ihre Folge.“ Eine direkte Unterscheidung zwischen Ursache und Wirkung ist daher nicht immer möglich. Zudem verweist Herbst (1999) auf ein Phänomen, das speziell die Reaktion der Verbraucher betrifft. Diese lassen sich durch kritische

Themen zwar verunsichern, reagieren meist emotional und boykottieren kurzzeitig nicht nur die Produkte, sondern sämtliche Erzeugnisse des Unternehmens, kehren aber bald darauf zu ihrem gewohnten Konsumverhalten zurück; „die Praxis zeigt, dass oft nicht mehr als acht Wochen zwischen dem gefühlsgeladenen Aufwühlsein und dem Punkt liegen, an dem das bisherige Kaufverhalten zurückkehrt.“ (ebd., S. 14). Die Reaktion variiert dabei in Abhängigkeit zum Produkt und der Branche. Während Krisen im technischen Umfeld (zum Beispiel bei Autos) meist wenige Auswirkungen haben, wirken sich Lebensmittelskandale stärker auf das betroffene Unternehmen aus und führen oft zum Boykott der Angebote. Dabei gewöhnen sich die Verbraucher umso schneller um, je leichter das Produkt zu ersetzen ist (vgl. ebd., S. 14 f.).

2.2 Krisenkommunikation: Begriff und Forschungsansätze

Die vorhergehenden Abschnitte haben die Komplexität des Krisenbegriffs sowohl in seinem Verlauf, seinen Ursachen und Wirkungen verdeutlicht. Vor allem die Rolle der Kommunikation wurde herausgearbeitet: Krisen sind immer auch Kommunikationskrisen und lassen sich durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen beeinflussen sowie nach außen kommunikativ begleiten. Vor allem für Unternehmen, die in einem starken öffentlichen Fokus stehen, nimmt die Krisenkommunikation eine immer wichtigere Rolle ein, da sie in einem stetigen Spannungsfeld zu ihren Anspruchsgruppen auf der Encounter-Ebene (z. B. private Kunden und Fans), der Versammlungs-Ebene (z. B. NGOs [Non-governmental organization] und Pressure Groups) sowie den Massenmedien (Massenmediale-Ebene) stehen (vgl. Kap. 2.1). Themen der Ökologie, Gesundheit, das Schaffen und Sichern von Arbeitsplätzen sowie die Unterstützung humanitärer und sozialer Ziele gewinnen in der Gesellschaft an Bedeutung. Ebenso sind den Menschen materielle Werte wichtig und eine damit verbundene Selbstentfaltung, Individualisierung und Erlebnisorientierung, auf die sich das unternehmerische Handeln einstellen muss (vgl. Herbst 1999, S. 18). Diese Entwicklung bedingt auch stärkere Krisenpotenziale für die Unternehmen.

Der Krisenkommunikation¹⁴ als Teil der Unternehmenskommunikation und speziell des Krisenmanagements (vgl. Nolting und Thießen 2008, S. 10) kommt daher eine bedeutende Rolle zu, damit das Unternehmen kommunikativ professionell mit der Krise umgeht.¹⁵ Ihm stehen zahlreiche Methoden und Strategien zur Verfügung, um die Kommunikationsaufgaben vor, während und nach der Krise zu bewältigen. So trägt eine erfolgreich geplante und ausgeführte Krisenkommunikation „entscheidend zum Erhalt und Ausbau des Unternehmenswertes bei.“ (Höbel 2007, S. 876). Eine geeignete Krisenkommunikation kann Krisen nicht nur entschärfen, sondern auch verhindern (vgl. Neujahr 2005, S. 26).

Krisenkommunikation und Public Relations (PR)

Krisenkommunikation hat in den vergangenen Jahren vor allem in der praxisorientierten PR-Literatur an Bedeutung gewonnen. Die Beiträge weisen oft einen Ratgebercharakter auf (vgl. Löffelholz und Schwarz 2008, S. 30). Viele Ansätze beschreiben dabei Selbstverständlichkeiten der klassischen PR oder orientieren sich an Modellen, die immer schon Bestandteil und Grundlage allgemeiner PR darstellen (vgl. Köhler 2006, S. 76).

Herbst sieht Krisen-PR ausschließlich als ein Instrument der „herkömmlichen Public Relations während einer gefährlichen, die Existenz der Organisation bedrohenden Situation“ (Herbst 2004, S. 97) an. Auch für Lambeck haben sich Unternehmen im Krisenfall auf die „Metho-

14 Neben der Bezeichnung ‚Krisenkommunikation‘ finden sich viele verwandte und synonym verwendete Begriffe, wie ‚Krisen-PR‘, ‚Gefahren-PR‘ oder ‚Konflikt-PR‘ (vgl. Bühler 2000). Im angelsächsischen Sprachraum finden sich Bezeichnungen wie ‚crisis intervention‘, ‚public participation‘, ‚conflict management‘ (vgl. Nolting und Thießen 2008) oder ‚risk management‘ (vgl. Antonio und Gaudenzi 2013).

15 Eine inhaltliche Differenzierung zwischen Krisenmanagement und Krisenkommunikation erfolgt in dieser Arbeit nicht. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass Krisenkommunikation nur dann Erfolg hat, wenn sie in alle Bereiche der strategischen Unternehmensführung und damit auch des Kommunikations- und Krisenmanagements systematisch integriert ist (vgl. Zerfaß 2010, S. 320 f.). Krisenkommunikation ausschließlich auf Maßnahmen nach Eintritt der Krise zu begrenzen, greift daher zu kurz (vgl. Löffelholz 2005, S. 185).

den und Möglichkeiten der klassischen Pressearbeit“ (Lambeck 1992, S. 131) zu konzentrieren oder, wie es Höbel (2007, S. 885) beschreibt, „alle Grundregeln der alltäglichen Unternehmenskommunikation“ zu beachten. Weiterführend definiert Coombs (2008, S. 276) Krisenkommunikation als „systematic efforts intended to prevent or lessen the negative outcomes of a crisis and thereby protect the stakeholders, the organization, and/or industry from harm.“ und schließt damit vor allem den Schutz der involvierten Akteure vor potenziell negativen Auswirkungen der Krise ein. Bei Röttger (2011, S. 202) setzt Krisenkommunikation schon vor dem eigentlichen Konfliktfall an und ist damit „vor allem der langfristige und kontinuierliche Aufbau von Vertrauen und von stabilen Beziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen [als] Basis für eine erfolgreiche Kommunikation in Konflikt- und Krisenlagen.“

Die beschriebenen Instrumente sowie die Auseinandersetzung des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Mitarbeiter, Medien) und dem organisatorischen Umfeld basieren somit auf bestehenden Grundpfeilern klassischer PR-Definitionen.

Köhler (2006, S. 77) weist zudem darauf hin, dass „Krisenprävention und Krisenbewältigung [...] der PR schon seit vielen Jahren als spezifische, bisweilen primäre Funktionen zugeschrieben [werden] – ohne eine derart ausgerichtete PR als Krisen-PR zu betiteln.“ Krisenkommunikation stellt daher ebenso einen Teilbereich herkömmlicher Public Relations dar und kann somit auch als „Public Relations im Krisenkontext bezeichnet werden.“ (ebd., S. 78).

Trotz des starken Bezugs zur klassischen Öffentlichkeitsarbeit bringt jede Krisenkommunikation jedoch einen eigenen ‚Komplexitätsfaktor‘ mit sich, der sich aus den unterschiedlichen Interessen von unmittelbar oder indirekt Betroffenen, operativen Sachzwängen des Unternehmens sowie Rahmenbedingungen zusammensetzt und dadurch ein schwer durchschaubares „Nervengeflecht“ (Höbel 2007, S. 880) ausbildet. Eine ‚Standardkrisenkommunikation‘ kann es ebenso wenig wie die ‚Standardkrise‘ daher nicht geben, „denn gerade die Krise ist ex definitionem eine Situation höchster Ungewissheit, die kategorisch ausschließt, dass vorab ein Regelfall überhaupt erkennbar ist.“ (Merten 2008, S. 91; vgl. Kap. 2.1).

Losgelöst von den aufgezeigten stark PR-konzentrierten Ansätzen schlägt Löffelholz eine systematische Unterscheidung von Krisenkommunikation vor. Er unterscheidet anhand zweier inhaltlicher Dimensio-

nen: die „Kommunikation über Krisen (Sachdimension) und die Kommunikation *in* Krisen (Sozial- und Zeitdimension)“ (Löffelholz 2005, S. 186; kursiv im Original). Unternehmen sind damit in der Lage, innerhalb eines kritischen Themenkontextes über die Krise zu kommunizieren als auch selbst Gegenstand der Berichterstattung zu sein. Krisenkommunikation kann daher zum einen aus Sicht des Unternehmens erfolgen sowie aus der Perspektive des öffentlichen Interesses an einem Thema (vgl. Thießen 2011, S. 86). Die Ausführungen, speziell die Kommunikation über Krisen, weisen auf die Gefahr einer verfehlten Krisenkommunikation hin, die in der öffentlichen Wahrnehmung schnell zu einer Kommunikationskrise auswachsen kann und im schlimmsten Fall die eigentliche Ausgangskrise überschattet (vgl. Müller 1998, S. 112).

Krisenkommunikation als Forschungsgegenstand

Wissenschaftliche Aspekte der Krisenkommunikation werden nach Löffelholz und Schwarz (2008, S. 22 f.) von vielen Disziplinen erforscht. Während die Wirtschaftswissenschaften noch primär das Unternehmen in den Mittelpunkt ihrer Untersuchungen stellt, ist es vor allem die Kommunikationswissenschaft, die sich mit den Bedingungen und Strukturen von Krisenkommunikation auseinandersetzt. Die Autoren differenzieren den wissenschaftlichen Kenntnisstand zur Krisen-PR in institutionell, instrumentell und symbolisch-relational orientierte Krisenkommunikationsforschung (vgl. ebd., S. 23 ff.). Die ‚institutionelle Forschung‘ befasst sich primär mit der Reaktion der Unternehmen auf die Krise, und welchen Kompetenzen den einzelnen Entscheidungsträgern dabei zu kommen. Dabei konzentriert sich die Analyse vor allem auf strukturelle Bedingungen der PR und ihren Funktionären, die Unternehmenskultur und Effekte unternehmerischer Krisenerfahrung. Kern der Untersuchung sind damit die Unternehmen selbst. Der ‚instrumentell orientierte Ansatz‘ fokussiert die eingesetzten Instrumente der verschiedenen Phasen des Krisenmanagements. Das Hauptinteresse liegt auf den Phasen der Prävention und Vorbereitung. Die ‚symbolisch-relationale Forschung‘ schließt die eigentlichen Kommunikationsprozesse der Krisenkommunikation ein. Es geht um die Gestaltung der Botschaften vor, während und nach der Krise, um potenzielle Reputations- und Imageschäden zu vermeiden. Die Beziehungen der Unternehmen zu ihren Anspruchsgruppen stehen im Vordergrund. Der Ur-

sprung der symbolisch-relationalen Forschung liegt in den USA. Doch finden sich zunehmend auch deutschsprachige Arbeiten, die sich symbolisch-relational geprägt mit der Krisenkommunikation in unterschiedlichen Kontexten auseinandersetzen und ihre Ausführungen anhand von Hypothesen und empirischer Forschung untermauern (vgl. zum Internet: Köhler 2006; Stakeholder-Fokus: Schwarz 2010).

Zusammenfassend weist ein erweiterter Blick auf die englischsprachige Literatur zwar auf ein zunehmend wissenschaftliches Fundament der Theoriebildung hin, kann dennoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es an weiterer Forschung zur Beschreibung und Erklärung von Unternehmenskommunikation im Krisenkontext mangelt (vgl. Löffelholz und Schwarz 2008, S. 30 f.). Vor allem die praxisorientierte Literatur ist meist deskriptiv von individuellen Einzelfallbewertungen geprägt, auf deren Grundlage situative, krisentheoretische Erkenntnisse gewonnen werden (vgl. Mast 2008, S. 98). Erst in jüngster Vergangenheit finden sich zunehmend Beiträge, die sich verstärkt empirisch mit den Problemstellungen der Krisenkommunikationsforschung auseinandersetzen, wodurch diese eine gänzlich neue Dynamik erfährt, „die stark zur Ausdifferenzierung und zur Professionalisierung des Forschungsfeldes beiträgt.“ (Thießen 2011, S. 86).

2.2.1 Prävention und ‚Issues Management‘

Den Unternehmen stehen zahlreiche Methoden und Instrumente zur Verfügung, um bereits im Vorfeld einem möglichen Krisenausbruch entgegenzuwirken oder dessen Intensität sowie Folgen im Voraus durch professionelle Kommunikationsmaßnahmen einzugrenzen. Um Schaden von dem Unternehmen abzuhalten, sind krisenhafte Szenarien durchzuspielen, relevante Frühwarnsysteme aufzubauen, die Mitarbeiter für den Krisenfall zu schulen und Instrumente bereitzustellen, die es dem Unternehmen ermöglichen, auch im akuten Krisenfall handlungsfähig zu bleiben. „Anders ausgedrückt: Es geht um die Entdramatisierung der Krise, und zwar schon, bevor sie entsteht.“ (Möhrle 2004, S. 13). Durch ‚Krisenprofiling‘ können potenzielle Risikofaktoren im gesamten Unternehmen erfasst, analysiert und bewertet werden. Aus Sicht der Kommunikation ist es dabei irrelevant, ob dem Sachverhalt von Experten ein kritisches Potenzial zugeschrieben wird. Denn ob Fachleute die Situation bereits als eine „realistische Gefahr“ (Hoffmann 2004,

S. 124) einschätzen, ist für die (möglichen) Betroffenen der Krise zunächst unerheblich. Das gilt vor allem bei komplizierten Prozessen, bei denen sich die Laien auf die, partiell widersprüchlichen, Expertenmeinungen verlassen müssen. Es geht somit darum, „Produkte bzw. Angebote und Produktionsprozesse nicht nur aus fachlicher und rechtlicher Sicht zu analysieren, sondern sich bewusst zu machen, welche Fachdispute und gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Diskussionen in diesem Umfeld geführt werden und wurden.“ (Hoffmann 2004, S. 124). Die für die Kommunikation relevanten Strukturen und Akteure der Medien, Interessensgruppen, Institutionen, Behörden oder Kunden sind zu erheben (vgl. Öffentlichkeitsebenen in Kap. 2.1). Dabei ist die Bewertung der Beziehungsqualität zu den einzelnen Ansprechpartnern von besonderer Bedeutung. Wesentliche Elemente des Krisenprofilings sind (vgl. Hoffmann 2004, S. 124 f.):

- der Aufbau einer Themen- und Issues-Karte, die alle potenziell kritischen Inhalte übersichtlich darstellt,
- die Identifizierung des unternehmenseigenen Bedrohungspotenzials (Produkte, Angebote und Produktionsprozesse) mit anschließender Risikopriorisierung,
- die Entwicklung möglicher Krisenszenarien,
- eine Kontakt- und Relationsanalyse zu relevanten Anspruchsgruppen,
- Analyse vorhandener Reporting- und Kommunikationsstrukturen und -instrumente,
- Akteure und potenzielle Akteure sowie Experten,
- Kommunikationsfolgenabschätzung

Eine solche Erstanalyse bildet die Basis für weiterführende Maßnahmen, die grundsätzlich einen detaillierten Krisenmanagementplan (Krisenhandbuch), ein geschultes Krisenmanagementteam, regelmäßige Krisenübungen (Krisentraining), die im Rahmen der entwickelten Krisenszenarien Tests für den Krisenplan und das -team darstellen sowie textuelle und plattformspezifische Vorlagen für den Krisenfall beinhalten (vgl. Töpfer 2008, S. 377 ff.; Coombs 2007; Höbel 2007, S. 885 ff.; Hoffmann 2004, S. 122 ff.; Herbst 1999, S. 58 ff.).

Der ‚Krisenplan‘ beinhaltet wichtige Kontakte zu Medien und Presseorganen (Kommunikationsnetzwerk), gibt allgemeine Handlungsemp-

fehlungen für den Umgang des Unternehmens mit Krisen (Unternehmensrichtlinien) und stellt Dokumentenvorlagen zur Verfügung.

Das ‚Krisenteam‘ setzt sich aus mehreren Akteuren unterschiedlicher Unternehmensbereiche zusammen – abhängig von der jeweiligen Krisensituation – und ermöglicht schnelle Entscheidungen im Krisenfall aufgrund im Vorfeld definierter Handlungsfelder und Verantwortlichkeiten der Teammitglieder (Sprecher, Experten bei spezifischen Sachverhalten).

Die ‚Krisenmappe‘ beinhaltet Vorlagen und Entwürfe wie Stellungnahmen der Unternehmensleitung, Kern- und Hintergrundinformationen, (juristische) Erklärungen. Auch offline geschaltete Internetseiten für Krisenfälle können seitens des Unternehmens vorbereitet werden.

Issues Management

Grundlegendes Ziel des Unternehmens ist jedoch die Vermeidung der Krise respektive der Entwicklung krisenpotenzieller Themen („Issues“) in der öffentlichen Wahrnehmung. Entsprechend wichtig ist die rechtzeitige Identifikation solcher Inhalte (vgl. Töpfer 2008, S. 377f.). Die Früherkennung und Prävention kritischer Inhalte („Issues Management“) ist daher eine zentrale Aufgabe der Unternehmenskommunikation, speziell der Krisenkommunikation. Ziel des Issues Management ist es, „relevante Themen mit Chancen- oder Risikopotenzial frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und zu bearbeiten.“ (Kuhn und Ruff 2007, S. 313). Im Mittelpunkt steht „die auf Grundlage von systematischer Beobachtung (Scanning, Monitoring) sowie Prognosetechniken und Meinungsanalysen durchgeführte Identifikation, Analyse und strategische Beeinflussung von öffentlich relevanten Themen (Issues), die die Handlungsspielräume einer Organisation sowie die Erreichung ihrer strategischen Ziele potenziell oder tatsächlich betreffen.“ (Röttger et al. 2011, S. 194).

Der Ansatz wurde Anfang der 80er Jahre in den USA entwickelt und ist heute ein fester Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen (vgl. Köhler 2006, S. 87; Wiedemann und Ries 2007, S. 287). In Deutschland hat sich erst in den letzten Jahren eine intensivere Diskussion entwickelt. Die Ansätze konzentrieren sich primär auf Issues Management zur Abwehr von Risiken und Krisen (Risiko- und Krisenkommunikation), weisen aber auch Bezüge zu Themen des Lobby-

ing, Competitive Intelligence, Futures Research oder Marketing auf (vgl. Wiedemann und Ries 2007, S. 289; ausführlich Ingenhoff 2004, S. 24 ff.; 61 ff.). Viele Beiträge zu Funktionen, Methoden und Strukturen des Issues Managements sind dabei entweder Teil von Sammelwerken und Handbüchern zur Unternehmenskommunikation und Public Relation (vgl. Röttger et al. 2011; Nolting und Thießen 2008; Meckel und Schmid 2008; Zerfaß und Piwinger 2007) oder Thema umfassender Monografien (vgl. Ingenhoff 2004; Röttger 2003). Unter Issues werden alle Themen und Sachverhalte verstanden,

- „die öffentlich kontrovers diskutiert werden
- emotional gefärbt sind
- mit unterschiedlichen Ansprüchen auf Seiten der Stakeholder und der Organisation belegt sind
- einen Einfluss auf die Perzeption des Unternehmens haben
- einen Einfluss auf die Freiheitsgrade unternehmerischer Entscheidungen haben.“ (Röttger et al. 2011, S. 194)

Kuhn und Ruff differenzieren zudem zwischen ‚Media Issues‘, die von den Medien aufgegriffen werden, Issues aus dem Unternehmensumfeld, die Wettbewerber und der Politik lancieren, von den Anspruchsgruppen adressiert sind oder in Ausschüssen und Expertenkreisen diskutiert werden sowie unternehmensinternen Issues, die Themen beschreiben, die im Unternehmen entstehen. Die Autoren betonen ebenso eine zeitliche Dimension, die zwischen aktuellen Themen und solchen mit einer eher langfristigen Perspektive unterscheidet (vgl. Kuhn und Ruff 2007, S. 313 f.).

Das frühzeitige Erkennen relevanter Issues befähigt die Unternehmung, sich durch gezielte Kommunikation und ein systematisches Umweltmanagement zu dem Thema öffentlich zu positionieren und sich damit Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Zugleich steigt der Handlungsspielraum für die Krisenkommunikation bei frühzeitiger Erkennung. Das Unternehmen hat so mehr Zeit, auf die Krise mit geeigneten Maßnahmen reagieren zu können (vgl. Ingenhoff 2004, S. 16 f.). Bleiben kritische Issues längere Zeit unentdeckt, können nicht nur wirtschaftliche Kerngrößen des Unternehmens Schaden nehmen (Absatz, Umsatz, Gewinn, etc.), sondern auch dessen Reputation nachhaltig beschädigt werden. Zugleich steigen die Kosten für die Richtigstellung und Bewäl-

tigung des spät erkannten kritischen Kontextes (vgl. Ingenhoff 2004, S. 16).¹⁶

In der Literatur variieren die Elemente des Issues Management-Prozesses sowohl in quantitativer sowie qualitativer Beschreibung. Sie weisen jedoch denselben wesentlichen Ablaufplan auf.

Tabelle 1 stellt exemplarisch drei Modellbeschreibungen gegenüber, an denen die Ähnlichkeit der einzelnen Schritte verdeutlicht wird.

Issues Management-Prozess		
<i>Hillmann 2011</i>	<i>Röttger 2011</i>	<i>Wiedemann und Riess 2007</i>
		Beobachtung
Identifizierung und Bewertung	Situationsanalyse	Priorisierung
Festlegung einer Handelsstrategie	Strategiephase	Entwicklung und Optionen
Maßnahmenplanung und Umsetzung	Umsetzungsphase	Bearbeitung
Evaluation	Evaluation	Kontrolle

Tab. 1: Phasen des Issues Management-Prozesses

Jedes Issues Management beginnt mit der umfassenden, jedoch noch ungerichteten Beobachtung und Auswertung des unternehmerischen Umfeldes (Scanning). Dabei sollten grundsätzlich alle Möglichkeiten der Informationsgenerierung seitens des Unternehmens genutzt werden

16 Das musste der Nudelhersteller Birkel im Jahr 1985 erfahren: Ein deutsches Gesundheitsamt stellte in importiertem Flüssig-Ei Verschmutzungen fest. Ein folgender Pressebericht sorgte für den Skandal. So manifestierte sich die allgemeine Vorstellung, in den Nudeln würden angebrütete Eier oder ausgebrütete Küken Teile verarbeitet. Birkel sah sich einer Flut an Beleidigungsschreiben, Drohbriefen (auch gegen Mitarbeiter) und sogar Bombendrohungen ausgesetzt. Der Einzelhandel schickte Nudelprodukte im Millionenwert zurück und stornierte Rechnungen. Das Birkel von der Krise derart überrascht wurde, lag vor allem an dem Fehlen eines geeigneten Frühwarnsystems, da kurz vorher bereits andere Skandale bezüglich verunreinigter Lebensmittel in den Medien und der öffentlichen Wahrnehmung vorherrschten (vgl. Herbst 1999, S. 44).

(vgl. Ingenhoff 2004, S. 77). Formale Instrumente (Medieninhaltsanalysen, Beobachtung von Teilöffentlichkeiten, Datenbank- und Internetrecherchen, Informationsbroker oder Abstract- und Scanningdienste) sowie informale Methoden (persönliche Medienkontakte, Gespräche mit externen und internen Anspruchsgruppen wie Experten, Politikern und Wissenschaftlern) helfen „sämtliche potenziell organisationsrelevanten Informationen zu sammeln und zu analysieren.“ (Röttger et al. 2011, S. 195). Oft sieht sich das Unternehmen schnell einer großen Menge an Inhalten gegenüber, die in einem nächsten Schritt deren Gewichtung und Priorisierung verlangt. Erst diese Informationsverdichtung und nachfolgende Beobachtung relevanter Quellen (Monitoring) erlaubt die gezielte Identifikation der Issues mit der höchsten Relevanz für das Unternehmen. Wesentliche Kriterien der Einschätzung sind unter anderem der potenzielle Einfluss der Inhalte auf die Reputation des Unternehmens, deren Relevanz für weitere Interessengruppen, ihre Entwicklungsmöglichkeiten sowie die mögliche Lösbarkeit seitens des Unternehmens (vgl. Hillmann 2011, S. 77 f.).¹⁷ Auch Forecasting-Ansätze wie Szenariotechniken, Delphimethoden und Wechselwirkungs- und Trendwirkungsanalysen können eingesetzt werden, „um potentielle Issues detaillierter zu analysieren und dann gezielt zu beobachten.“ (Ingenhoff 2004, S. 79). Eine solche Vorhersage kann aber nur ungenau sein und ausschließlich grobe Richtungsentwicklungen beschreiben, da unvorhergesehene und damit nicht planbare Ereignisse auftreten können.

Sind die relevantesten Issues erkannt, hat das Unternehmen zwischen den Themen zu unterscheiden, die unmittelbar eine Reaktion verlangen, zunächst nur weiterer Planung bedürfen und solchen, die ausschließlich weiter beobachtet werden (vgl. Wiedemann und Ries 2007, S. 294). Auf Basis der vorangegangenen Analysen werden nun Handlungs- und Kommunikationsstrategien entwickelt. Es muss zudem klar sein, wer im Unternehmen welche Aufgaben übernimmt und Verantwortung trägt („Task Force“ Wiedemann und Ries 2007, S. 298). „Festzulegen sind die Teilnehmer des Prozesses und ihre Rollen, die Instru-

17 Zur weiterführenden Beschreibung der Instrumente und Methoden zur Einschätzung der Issues siehe unter anderem Röttger et al. (2011); Ingenhoff und Röttger (2008); Ingenhoff (2004); Röttger (2003).

mente zur Prozessunterstützung sowie die Abläufe.“ (Kuhn und Ruff 2007, S. 315).

Externe Maßnahmen in der Phase der Umsetzung können von der Versendung klassischer Pressemitteilungen, über lancierte Kampagnen bis zum Lobbying reichen. Auch intern müssen teilweise Schritte wie die Veränderung des Produktes oder der Produktpolitik eingeleitet werden, um dem kritischen Issue entgegenzuwirken (vgl. Röttger et al. 2011, S. 198).

Die Evaluation der umgesetzten Strategien konzentriert sich „einerseits auf die Ergebniskontrolle (summative Evaluation), andererseits auf die Beurteilung des Issues Management Prozesses als solchen (formative Evaluation).“ (Ingenhoff und Röttger 2008, S. 328). Die Bewertung der Ergebniskontrolle ist dabei die größte Herausforderung, da im Erfolgsfall der (kritische) Inhalt nicht eskaliert und daher kaum wahrnehmbar und somit auch nicht messbar ist („Weak-Signal-Problem“ ebd., S. 349). Bis heute fehlt es an ausreichend aussagekräftigen Indikatoren und Messmethoden (vgl. Röttger et al. 2011, S. 198), so dass die Bewertung ob und wie weit ein Issues Management erfolgreich sein kann, strittig ist (vgl. Wiedemann und Ries 2007, S. 287). Die Forschung in Bezug auf die Evaluation des Issues Management steckt noch „in den Kinderschuhen.“ (Ingenhoff 2004, S. 82). Konsens besteht jedoch darüber, dass professionell durchgeführtes Issues Management, als Teil der Public Relations, den Unternehmen die Chance bietet, kritische Themen und Inhalte früher zu identifizieren, diese in ihrer strategischen Planung einzubeziehen und letztlich auch zu steuern. Vor allem in der Früherkennung krisenrelevanter Inhalte liegt ihr großer Mehrwert für die Krisenkommunikation, deren grundsätzliche Aufgaben auch die Verhinderung potenzieller Gefahren bereits im Vorfeld der Krise mit einschließt (vgl. Ingenhoff und Röttger 2008, S. 325 f.; Wiedemann und Ries 2007, S. 299 f.). Professionell umgesetzt entwickelt sich Issues Management daher „zu *dem* erfolgskritischen Faktor der Krisenkommunikation“ (Röttger et al. 2011, S. 182; kursiv im Original).

2.2.2 Krisenbewältigung

Ein professionell und umfassend ausgeführtes Issues Management kann die Eskalation von Reizthemen und damit den Ausbruch von Krisen nicht immer verhindern (vgl. Wiedemann und Ries 2007, S. 287).

Die sich anschließende akute Krisenkommunikation umfasst daher „alle Entscheidungen und Maßnahmen in einer bereits eingetretenen und in ihren Wirkungen erfassbaren Krise.“ (Herbst 1999, S. 74). Ist der Konflikt eskaliert, so ist die Gewinnung und Bewahrung von verlorenem öffentlichem Vertrauen und Glaubwürdigkeit ihr oberstes Ziel (vgl. Herrmann 2012, S. 30; Thießen 2011, S. 15 ff.; Schwarz 2010, S. 17 f.; Bentele und Janke 2008, S. 112; Höbel 2007, S. 879; Lambeck 1992, S. 9).

Es geht für die Unternehmen darum, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Instrumenten die mit der Komplexität einhergehenden, verzerrten Sachverhalte in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit richtigzustellen und Informationsdefizite oder -mängel auszugleichen (vgl. Töpfer 2008, S. 386 ff.).¹⁸ Verfehlt Krisenkommunikation dieses Ziel, wird die öffentliche Diskussion über die Krise zunehmend unsachlicher, emotionaler und gewinnt an Aggressivität, bis am Ende nur noch reine Empörung übrig bleiben kann (vgl. Johanssen und Dujic 2008, S. 199 f.). Dies weist auf das psychologische Element akuter Krisenkommunikation hin. Die Auswirkungen der Ereignisse auf die direkt und indirekt betroffenen Adressaten in Sinne von Einstellungen, Emotionen, Involvement, Wahrnehmung, Motivation und Verhalten sind seitens des Unternehmens zu beachten und in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen (vgl. Töpfer 1999, S. 35). Daher geht es bei Krisenkommunikation nicht nur um die Vermittlung reiner Zahlen und Fakten, sondern auch um eine soziale Kommunikation beziehungsweise Interaktion mit den beteiligten Akteuren und der Öffentlichkeit. Professionelle Krisenkommunikation muss auch „einfühlsam sein, also Einfühlungsvermögen vor allem für die Situation und die Schäden bei den Betroffenen vermitteln.“ (Töpfer 2008, S. 365). Symmetrische Kommunikation, die auf einem wechselseitigen Verständnis, Interaktion und Dialog zwischen

18 Mit Fokus auf die externe Kommunikation unterscheidet Bühler (2000, S. 57 ff.) dabei zwischen kurzfristigen Maßnahmen wie Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Dialogforen oder Hotlines und langfristigen Instrumenten, die zum Beispiel Tage der offenen Tür, Messeauftritte oder Journalistenreisen umfassen. Interne Kommunikationskanäle spielen im Rahmen dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle, daher wird auf sie im weiteren Verlauf nicht eingegangen (weiterführend Töpfer 2008, S. 389 f.; Coombs 2007, o. S.; Herbst 1999, S. 81 ff.). Instrumente des Onlineraumes werden in Kap. 4.2 ausführlich dargestellt.

dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen basiert, gewinnt an Bedeutung (vgl. Herbst 1999, S. 21 f.).

Darüber hinaus unterstreicht Coombs in seiner ‚initial response‘ das schnelle („quick“), korrekte („accurate“) und einheitliche („consistent“) Handeln im Krisenfall (vgl. Coombs 2010, S. 28; Coombs 2007, o. S.). Schnell bedeutet, dass das Unternehmen innerhalb weniger Stunden nach Ausbrechen der Krise die ersten Antworten gibt, da die Öffentlichkeit umgehend Informationen und Erklärungen seitens des Unternehmens verlangt. Reagiert dieses nicht, besteht die Gefahr, dass die Medien diese Informationslücke ausfüllen oder andere Personen die Chance nutzen, zu den Medien zu sprechen. „These people may have inaccurate information or may try to use the crisis as an opportunity to attack the organization.“ (Coombs 2007, o. S.). Es entstehen Asymmetrien, da „die kommunizierte Information – als angestrebtes Ergebnis der Soll Botschaft bezogen auf die vom Unternehmen verfolgte Strategie – und die Perzeption durch die Medien – als dargestelltes Ist Ergebnis – [...] stark voneinander abweichen.“ (Töpfer 2008, S. 392). Die Schnelligkeit der Reaktion überwiegt an diesem Punkt die Qualität der Inhalte. Die Antworten des Unternehmens müssen nicht unbedingt neue Informationen liefern, etablieren aber dessen Position als Quelle für alle relevanten Anspruchsgruppen und vermeiden Asymmetrien. „Fühlen sich Medien und Öffentlichkeit in ihrem Informationsbedürfnis ernst genommen, wird dies zu höherem Vertrauen und damit einer sachlicheren Berichterstattung und sachlicherem Umgang mit der Krise führen.“ (Herbst 1999, S. 111).

Trotz der Bedeutung schneller Botschaften hat das Unternehmen auf die Korrektheit seiner nach außen kommunizierten Inhalte zu achten. Denn gerade in Krisenzeiten steigt die Gefahr von Kommunikationsfehlern. „Todsünden“ (Herbst 1999, S. 28) sind dabei das Verschweigen von Informationen, das bewusste Diskutieren auf unterschiedlichen Ebenen sowie die Tabuisierung spezieller Themen. Treten Fehler auf, sind diese umgehend zu korrigieren.

Coombs (2007, o. S.) betont, dass vor allem schnelle und korrekte Informationen in solchen Krisen an Bedeutung gewinnen, in denen die Sicherheit von Menschenleben gefährdet ist. „A slow or inaccurate response can increase the risk of injuries and possibly deaths.“ Eine schnelle und professionelle Reaktion des Unternehmens kann nicht nur weiteren Schaden von den betroffenen Personen und dem Unternehmen

selbst abhalten, sondern auch dessen Reputation stärken. Sind dennoch Opfer (auf sozialer, monetärer und sachlicher Ebene) zu beklagen, sind Sympathiebekundungen und Anteilnahme ein wesentlicher Kern der Kommunikation.

Als dritten wichtigen Punkt der ‚initial response‘ betont Coombs (2010, S. 29) das konsequent einheitliche Auftreten des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Dabei bedeutet „speaking with one voice“ nicht, dass nur ein Unternehmensvertreter nach außen kommuniziert, sondern die im Krisenkontext relevantesten Fachleute der thematisierten Inhalte. Vor allem die Medien verlangen oft verschiedene Experten aus dem Unternehmen, um fallspezifische Fragen zu klären. „That is why [...] the public relations department plays more of a support role rather than being ‘the’ crisis spokespersons. The crisis team needs to share information so that different people can still convey a consistent message.“ (Coombs 2007, o.S.). Widersprüchliche Aussagen sind zu vermeiden.¹⁹ Soweit möglich bereitet das Kommunikationsteam die Person, die nach außen tritt, auf das Interview vor.

Zu den aufgeführten drei Merkmalen der ‚initial response‘, die Coombs auch als ‚Tactical advice‘ formuliert, fügt er weitere strategisch determinierte Vorschläge an (vgl. Coombs 2010, S. 29 f.): Die ‚instructing information‘ hat oberste Priorität in der Krise. Grundsätzlich geht es um den physischen Schutz aller Beteiligten, speziell der Öffentlichkeit. Vernachlässigt ein Unternehmen den Schutz seiner Anspruchsgruppen, kann sich die Gefahr der Krise verschärfen und dem Unternehmen weiteren Schaden zufügen. „In essence, a failure to protect the safety of stakeholders will breed a second crisis. Not only has the organization had a problem, but it did not seem to care about its stakeholders.“ (Coombs 2010, S. 29).

‚Adjusting information‘ betonen die wesentliche Rolle der Sympathie, die von dem Unternehmen gegenüber den Betroffenen der Krise aufzubringen ist. Zugleich haben die Verantwortlichen zu erklären, wel-

19 Herbst (1999, S. 27) beschreibt das Beispiel der Firma Hoechst, die 1993 im Rahmen damaliger Störfälle den ausgetretenen Stoff als ‚mindergiftig‘ einstufte; hingegen ein Toxikologe der dpa diesen als krebserregend bezeichnete. Dem Werkleiter von Hoechst war das nicht bekannt, allerdings wusste eine werkseigene Forschergruppe von der externen Einschätzung. In der Folge wurden zwei Tage lang widersprüchliche Aussagen gegeben.

che Maßnahmen geplant sind, um eine Wiederholung der Krise zu vermeiden. Im Gegensatz zu den ‚instructing information‘ stehen hierbei psychologische Aspekte der Krisenkommunikation im Vordergrund.

Weiterführend konzentriert sich Coombs auf den Kern der Krisenbewältigung: dem Schutz beziehungsweise die Wiederherstellung der Reputation des Unternehmens (‚reputation repair‘), die wesentlich von den beiden letzteren Maßnahmen determiniert ist (vgl. Coombs 2010, S. 29 ff.; Coombs 2007, o. S.). Die von ihm im Rahmen empirischer Studien identifizierten Strategien der Unternehmen reichen vom Leugnen der Krise über die Suche nach einem ‚Sündenbock‘ außerhalb des Unternehmens, der versuchten Rechtfertigung bis zur Entschuldigung.

‚Situational Crisis Communication Theory‘

Welche Strategie letztlich gewählt und sinnvoll umgesetzt wird, hängt dabei nicht nur von der Krisensituation ab, sondern auch von der Wahrnehmung der Krise seitens der involvierten Akteure und der daraus resultierenden attribuierten Krisenschuld des Unternehmens (vgl. Kap. 2.1). Diese Annahme postuliert auch Coombs in seiner ‚Situational Crisis Communication Theory‘ (SCCT) (vgl. Coombs 2010, S. 38 ff.; Coombs 2007, o. S.).²⁰ Die Theorie fokussiert das Publikum in der Krise. Wie nehmen die Leute die Krise wahr? Wie reagieren sie auf die Strategien der Krisenbewältigung und wie sind sie generell dem Unternehmen gegenüber in der Krise eingestellt? „Je mehr sie dabei die Verantwortlichkeit für negative Auswirkungen der Krise einer Organisation zuschreiben, desto wahrscheinlicher resultiert dies in negative Einstellungen gegenüber dem vermeintlichen Verursacher.“ (Schwarz 2010, S. 85). Der von den Akteuren dem Unternehmen zugeschriebene Grad der Verantwortung in der Krise (‚crisis responsibility‘) ist damit ein wesentlicher Bestandteil für die Kommunikationsverantwortlichen, um die Bedrohung der Krise für das Unternehmen einschätzen zu können. Mit Hilfe experimenteller Untersuchungen entwickelte Coombs einen zweistufigen Prozess, der es Krisenmanagern und PR-Verantwortlichen möglich macht, diese Einschätzung vornehmen zu können. In einem ersten Schritt wird die Art der Krise festgestellt, Coombs unterscheidet

20 Umfassend auch Fediuk et al. (2010); zur Kritik an der Theorie und grundlegenden Ansätzen siehe Thießen (2011, S. 94 f.) und Schwarz (2010, S. 105 ff.).

drei Ausprägungen (vgl. Coombs 2010, S. 39; Coombs 2007, o. S.): Die attribuierte Krisenschuld bei ‚victim crises‘ ist gering, da das Unternehmen keine eigene Schuld an der Krise trägt (z. B. bei Naturkatastrophen, Gerüchten oder Sabotage). Sie nimmt bei ‚accident crises‘ zu. Hierunter fallen Ereignisse wie Unfälle in der Produktion, Produktfehler oder Vorwürfe der Wettbewerber bezüglich eines wettbewerbsverzerrenden Vorgehens. Die höchste Verantwortung fasst Coombs unter ‚intentional crises‘ zusammen. Grundsätzlich sind hier alle bewussten Handlungen des Unternehmens bezeichnet, die ein Risiko für seine Anspruchsgruppen oder Rechtsverletzungen in Kauf nehmen.

In einem zweiten Schritt sind die Faktoren zu identifizieren, die sich maßgeblich auf die Verantwortungszuschreibung auswirken: ‚crisis history‘ hinterfragt, ob das Unternehmen bereits im Vorfeld ähnliche Krisen in seiner Geschichte aufweist. Grundsätzlich gilt, dass die Akteure dem Unternehmen mehr Verantwortung an der Krise zuschreiben, je mehr ähnliche Krisenfälle in der Vergangenheit vorlagen. ‚Prior reputation‘ bezeichnet das Verhalten des Unternehmens gegenüber seinen Anspruchsgruppen in der Vergangenheit – „the general state of its relationship with stakeholders.“ (Coombs 2010, S. 39). Unternehmen, die eine negative Reputation aufweisen, wird schneller eine hohe Verantwortung zugeschrieben als denen, die unbekannt sind oder eine generell positive Reputation besitzen. Coombs betont, dass ausschließlich einer dieser ‚intensifying factors‘ notwendig ist, um die Gefahr der Krise für das Unternehmen zu erhöhen.

Die vorgestellten Schritte stehen in einer logischen Reihenfolge. „Once adjusting and instructing information are provided, crisis managers can attempt reputation repair efforts.“ (Coombs 2010, S. 49). Doch obwohl die Ansätze Krisenmanagern „eine sinnvolle Auswahl von Strategien zur Gestaltung rhetorischer Botschaften im Krisenfall erlauben“ (Schwarz 2010, S. 85), verlangt nicht jede Krise die Umsetzung aller spezifischer Maßnahmen. Manchmal reichen schon die Bereitstellung relevanter Informationen sowie der Ausdruck der Besorgnis aus. Zudem müssen die Strategien nicht zwingend in der akuten Krisenphase durchgeführt werden, sondern können auch erst in der Phase nach der Krise oder in beiden zusammen greifen. „When a strong reputation repair effort is required, that effort will carry over into the post-crisis phase. Or, crisis managers may feel more comfortable waiting until the post-crisis phase to address reputation concerns.“ (Coombs 2007, o. S.).

2.2.3 Evaluation

Ist die Krise überstanden, hat das Unternehmen darauf zu achten, Versprechungen und Zusagen, die in der akuten Krise gegeben wurden, gegenüber den beteiligten Akteuren einzuhalten. Zudem sind alle Anspruchsgruppen, vor allem die Medien, über sämtliche Prozesse und Aktionen des Unternehmens im Nachgang der Krise regelmäßig zu informieren. „The amount of follow-up communication required depends on the amount of information promised during the crisis and the length of time it takes to complete the recovery process.“ (Coombs 2007, o. S.). In dem Unternehmen schließt sich die Auswertung des gesamten Krisenverlaufes sowie der durchgeführten Krisenkommunikation an.

Krisenevaluation sollte ein fester Bestandteil eines strategischen PR- und Krisenmanagements und damit einer professionell durchgeführten Krisenkommunikation darstellen (s. Abb. 3). Daher definiert sie sich als die „[...] abschließende quantitative und qualitative Erfassung und Bewertung des gesamten Krisenmanagements, von der Prävention über die Prozesse und Krisenbewältigung bis hin zum Krisenresultat.“ (Besson 2007, S. 60).²¹

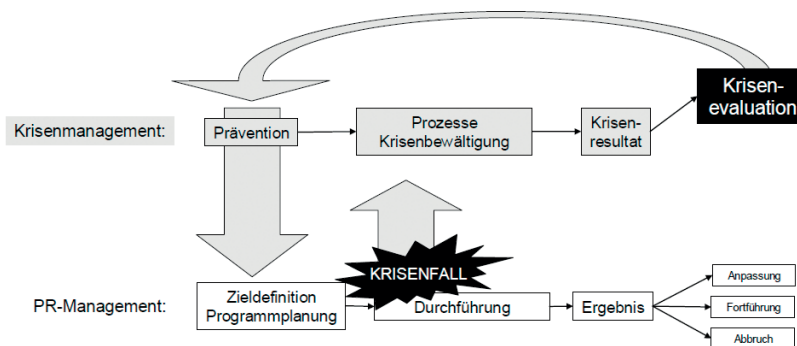


Abb. 3: Strategische Krisenevaluation (Besson 2007, S. 60)

- ²¹ Besson sieht Krisenevaluation als wesentlichen Bestandteil der PR-Evaluation an, die kontinuierlich alle Prozesse der PR erfasst, bewertet und kontrolliert. „Auf der Basis dieses Wissens ist es möglich, bei Erfolg oder Misserfolg eine detaillierte Ursachenforschung zu betreiben. Die Optimierung, Steuerung und Kontrolle des PR-Prozesses wird ermöglicht.“ (Besson 2008b, S. 31). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich ausschließlich auf die Evaluation der Krisenkommunikation nach der Krise. Für umfassendere Beschreibung der PR-Evaluation siehe vor allem Besson (2008b; 2008a; 2007).

Die Krisenevaluation kann bereits in der akuten Krisenphase einsetzen, da die klassischen Instrumente der Informationserhebung wie Medienbeobachtung weiterlaufen. Spezifische Inhalte sind dabei nur bedingt zu erheben, da viele Ressourcen und Aktivitäten des Unternehmens zu diesem Zeitpunkt der Krisenbewältigung dienen. Erst bei nachlassender Krise „ist der Zeitpunkt gekommen, an dem das Kommunikationsteam sich mit der Analyse der Krise beschäftigen kann und sollte.“ (ebd.).

Lernen aus der Krise

Konstruktive Aspekte der Krise bieten dem Unternehmen die Chance, originäre Strukturen, Organisationen, Hierarchien und Personal zu optimieren, um für zukünftige Krisen besser gerüstet zu sein (vgl. Lambeck 1992, S. 178). Die Verantwortlichen (Krisen-Team, Task Force) üben ‚Manöverkritik‘, um systematisch den Krisenverlauf sowie den Prozess ihrer Bewältigung zu analysieren. Fehler sind zu identifizieren und zukünftig zu vermeiden. Auch das gesamte Krisenpräventionssystem wird überprüft und, wenn nötig, überarbeitet (vgl. Neujahr 2005, S. 175). Töpfer (1999, S. 78) spricht daher auch von einer „Philosophie der ‚Lernenden Organisation‘ und damit auch des ‚Lernenden Unternehmens‘.“ Dabei ist es wichtig, nicht zu schnell zum Tagesgeschäft zurückzukehren, sondern dafür Sorge zu tragen, dass eine „bewusste Rückbesinnung in Form von Reviews auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen stattfindet.“ (ebd., S. 80).²² Solch ein „Lernen aus der Krise“ (ebd.) mache aber nur Sinn, wenn den Erkenntnissen auch Maßnahmen folgen.²³ Die Ergebnisse fließen wieder in die Phasen der Prävention und Bewältigung ein, was einen grundsätzlich abgeschlossenen Charakter der Krisenkommunikation betont und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess der einzelnen Disziplinen erlaubt: „Der Sinn und Zweck dieser Rückkopplungen liegt darin, gemachte Erfahrungen positiver und negativer Art möglichst schnell in konkrete Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen und damit vor allem auch erkannte Defizite in den einzelnen Phasen für eine zukünftige Krisenvorsorge und Krisenbewältigung zu beseitigen.“ (ebd., S. 78).

22 Neujahr (2005, S. 178) spricht daher auch von einer „Besinnungsphase“.

23 Nach Coombs (2010, S. 46) sind Krisen auch als „a perfect learning experience.“ zu verstehen.

Wesentliche Basis der Evaluation ist die Auswertung der Medienberichterstattung sowie zunehmend auch des Internets vor, während und nach der Krise (vgl. Besson 2008a, S. 263 f.; Neujahr 2005, S. 177 f.). Dabei sind quantitative und qualitative Faktoren in die Analyse aufzunehmen. So interessieren neben der Anzahl und Auflage der Berichte, der Medien- und Plattformart sowie der Reichweite (quantitativ) auch die veröffentlichten Inhalte (qualitativ): Wurden die kommunizierten Botschaften, zum Beispiel durch Pressemitteilungen, übernommen? Welche bewerteten Aussagen liegen in den Medien vor? Wie wurde die Glaubwürdigkeit des Unternehmens dargestellt?

Weitere Faktoren sind die Emotionen, das Wissen und Verhalten der relevanten Zielgruppen. Im Vordergrund der Evaluation steht ebenso wie bei Maßnahmen der akuten Krisenbewältigung (vgl. Kap. 2.2.2) die Wiedergewinnung verlorenen Vertrauens gegenüber den Stakeholdern und der Öffentlichkeit (vgl. Coombs 2010, S. 45). Grundsätzlich geht es darum, eine „langfristig Vertrauen bildende Kommunikationspolitik zu optimieren“ (Neujahr 2005, S. 178 f.), um sich bei den relevanten Zielgruppen mit den entsprechenden Mitteln einen nachhaltigen Reputationsgewinn aufzubauen. Dabei können klassische Instrumente der Marktforschung (zum Beispiel die Befragung) den Evaluationsprozess unterstützen. Sie nutzen jedoch nur dann, wenn bereits vor der Krise eine solche Erhebung mindestens einmal durchgeführt wurde, um einen Vorher-Nachher-Vergleich zu erstellen. Onlineplattformen wie Blogs und Foren sind zwar öffentlich gut zugänglich, repräsentieren aber keine allgemeine öffentliche Meinung, was bei ihrer Auswertung zu beachten ist.

Potenzielle Schwachstellen im Management des Unternehmens, die erst durch die Krise entdeckt wurden, sind zu eruieren. Dies schließt neben Standortentscheidungen Preis-, Produkt-, Distributions- oder Personalentscheidungen mit ein. Interne Prozesse werden überprüft: Hat das Krisenteam optimal zusammengearbeitet? Gab es Störungen oder Wissenslücken unter den Beteiligten? Wenn ja, wie lassen sich diese zukünftig vermeiden?

Auch die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise und Krisenbewältigung sind zu erfassen: „Die Kosten für das Krisenmanagement (z.B. Krisenkommunikation), die direkte Krisenbewältigung (z. B. Produktrückruf, Reparaturen), sowie entstandene Umsatzverluste und — sofern bezifferbar — Markenwertverluste [...]“ (Besson 2008a, S. 264).

Die Ergebnisse der Evaluation lassen sich in einem Krisenreport festhalten. Dieser bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, ihre Bemühungen, die Krise aufzuarbeiten und Konsequenzen aus ihr zu ziehen, nachzuweisen. Auch Auftritte und Vorträge von Unternehmensvertretern in Seminaren und Veranstaltungen sowie Gastbeiträge und -auftritte in spezifischen Medien bieten die Chance, dass das Unternehmen selbst die Krisensituation darstellen kann und den Prozess der Krisenkommunikation beschreibt. So lassen sich die positiven Seiten der Aktivitäten betonen und durch die präsentierten Maßnahmen der Krisenbewältigung ein neues Image in den Medien und der Öffentlichkeit beeinflussen (vgl. Neujahr 2005, S. 178 f.).

2.3 Zwischenfazit

Kapitel 2 hat zuerst die zentralen Eigenschaften des Krisenbegriffes aufgezeigt. Dabei wurde ein Krisenverständnis erarbeitet, das Krisen als ungeplante und ungewollte komplexe Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit definiert, deren Ausgang nicht von vornherein destruktive Wirkungen (endogen, exogen) impliziert, sondern auch als Chance zu begreifen ist. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, aus der Krise zu lernen und Strukturen und Prozesse zu optimieren. Ob eine Krise vorliegt, wird dabei von sowohl der subjektiven Sicht und Einschätzung des Unternehmens determiniert sowie von den zahlreichen Akteuren der Öffentlichkeit (Encounter-Öffentlichkeit, Versamlungs-, oder Themen-Öffentlichkeit, Medien-Öffentlichkeit) diskutiert und beeinflusst.

Der Phasenverlauf von Krisen variiert in Quantität wie Qualität der involvierten Phasen. Im Kern besteht jede Krise jedoch aus einem Anfang, einem Wendepunkt, der zugleich ihren Höhepunkt markiert, sowie einem Ende, das sich durch ein spürbares Abflauen der Krise darstellt. Die Phasen bauen logisch aufeinander auf, stehen aber in keiner zwingenden Reihenfolge zueinander. Zudem muss eine Krise nie alle Phasen durchlaufen. Die unterschiedliche Ausprägung einzelner Phasen bewirkt, dass Krisen sowohl plötzlich und schnell wie aber auch schleichend und lange verlaufen können. Einen Standardkrisenverlauf gibt es nicht.

Die Ursachen von Krisen sind oft nicht pauschalisier- und verallgemeinerbar, sondern bilden ein Zusammenspiel verschiedener krisen-

auslösender Faktoren (Multikausalität, Mehrstufigkeit, Multilokalität), was sich auch in ihren Ursache-Wirkungs-Beziehungen widerspiegelt.

Die zahlreichen Anspruchsgruppen des Unternehmens nehmen dabei eine zunehmend wichtige Rolle für die Entwicklung und Folgen einer Krise ein. Eine kritische Encounter- sowie Themen-, respektive Versammlung-Öffentlichkeit wirkt sich zudem zentral auf die Entscheidungen der Unternehmen aus, wenn die Akteure ihre Anliegen öffentlich publizieren. Die Medien (Massenmediale-Ebene) fungieren dabei nicht mehr nur als Multiplikator solcher Sachverhalte, sondern treten selbst als Indikatoren potenzieller Krisenthemen in Erscheinung. Die Berichterstattung führt zu einer verstärkten öffentlichen Wahrnehmung der kritischen Inhalte, so dass sich dadurch die eigentliche Krise (Primärkrise) auf publizistischer Seite (Sekundärkrise) sowie auf der Ebene der interpersonalen Kommunikation (Tertiärkrise) nochmals verstärkt. Kritische Sachverhalte in der heutigen Mediengesellschaft bilden daher vor allem dann ein relevantes Krisenpotenzial aus, wenn sie in der öffentlichen Wahrnehmung existieren und sich dadurch auf die Strukturen, Entscheidungen und die Reputation des Unternehmens repressiv auswirken. Krisen sind somit immer auch Kommunikationskrisen, da sie eine kommunikative Auseinandersetzung des Adressaten mit den kritischen Themen in und mit der Öffentlichkeit verlangen. Professioneller Krisenkommunikation in Unternehmen kommt somit eine zentrale Aufgabe zu. Der zweite Teil des Kapitels ging darauf näher ein.

Krisenkommunikation als ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskommunikation beginnt nicht erst nach Eintreten der akuten Krise. Issues Management trägt als Frühwarnsystem dazu bei, bereits im Vorfeld kritische Themen zu identifizieren und rechtzeitig Maßnahmen zu entscheiden, um den Ausbruch der Krise zu verhindern. Präventive Methoden wie Krisenpläne, Krisenteams sowie Vorlagen und Entwürfe helfen, die Intensität einer potenziell eintretenden Krise zu begrenzen und rechtzeitig reagieren zu können.

In der akuten Krise kommt es für das Unternehmen darauf an, innerhalb weniger Stunden erste Antworten an relevante Akteure zu geben, um von vornherein mögliche Asymmetrien zwischen den Botschaften des Unternehmens und der Perzeption in den Medien und der Öffentlichkeit zu vermeiden. Unkorrekte, widersprüchliche oder unvollständige Informationen sind zu vermeiden. Es ist öffentlich zu zeigen, dass die Krise erkannt wurde und sich das Unternehmen mit den kritischen

Inhalten auseinandersetzt. Die Informationshoheit über die Krise muss beim Unternehmen liegen. Gibt es Opfer zu beklagen, sind Sympathiebekundungen und Anteilnahme ein wesentlicher Faktor der Krisenkommunikation. Die Vermeidung weiterer Opfer hat oberste Priorität.

Wer das Unternehmen in der Öffentlichkeit vertritt und spricht, ist genau festzulegen. Es kommt nicht darauf an, dass ausschließlich eine Person alle Kommunikationsaktivitäten in sich vereint, sondern, abhängig von den Fragen der Medien und Rezipienten, entsprechende Experten des Unternehmens involviert sind. Weiterführende Maßnahmen konzentrieren sich auf die Wiederherstellung der Reputation des Unternehmens. Welche Strategie gewählt und sinnvoll umgesetzt wird, hängt nicht nur von der Krisensituation ab, sondern auch von der Wahrnehmung der Krise seitens der involvierten Akteure und der daraus resultierenden zugeschriebenen Krisenschuld des Unternehmens.

Nach der akuten Krisenphase ermöglicht eine Krisenevaluation dem Unternehmen, Optimierungspotenziale für den Krisenkommunikationsprozess sowie für unternehmensspezifische Handlungs-, Personal-, oder Produktstrategien zu identifizieren und umzusetzen.

Die in Kapitel 2 aufgezeigten Charakteristika der klassischen Krise und Krisenkommunikation beschreiben erste wesentliche Grundlagen für die Untersuchung des Phänomens Shitstorm sowie dessen Auswirkungen auf die Krisenkommunikation der Unternehmen. Um sich dem Phänomen der ‚digitalen Wutwellen‘ (vgl. Kap. 1) weiterführend zu nähern, geht Kapitel 3 auf die Chancen und vor allem Risiken der Social Media im Folgenden ausführlich ein.

3 Unternehmen in der digitalen Welt: Chancen und Risiken

Ziel von Kapitel 3 ist die Beschreibung der Rahmenbedingungen und zentralen Charakteristika des Risikopotenzials der Social Media, speziell für die Unternehmen. Weiterführend wird der Einfluss der Plattformen für die Entwicklung und den Verlauf kritischer sozialer Bewegungen und deren Instrumente im Netz beschrieben. Es wird verdeutlicht, dass die spezifischen Charakteristika der Social Media wesentlich das Risikopotenzial im Netz für die Unternehmen determinieren sowie zentrale Charakteristika der klassischen Krise sowie Krisenkommunikation den neuen digitalen Gegebenheiten anzupassen sind.

Zunächst werden ein dieser Untersuchung zugrunde gelegtes Begriffsverständnis der Social Media erarbeitet (Kap. 3.1) und die neuen Möglichkeiten der Akteure aufbauend auf den zentralen kommunikationstheoretischen Aspekten der Onlinekommunikation (Kap. 3.1.1) und Onlineöffentlichkeit (Kap. 3.1.2) kompakt herausgestellt. Eine kurze Beschreibung der Chancen, die die Social Media der Unternehmenskommunikation bieten, schließt sich an (Kap. 3.1.3).

Darauf aufbauend werden die ‚neue Macht‘ der Nutzer beschrieben (Kap. 3.2) und der ‚digitale Pranger‘, dem sich die Unternehmen dadurch zunehmend gegenüber sehen, näher erläutert (Kap. 3.2.1). Vor diesem Hintergrund wird aufgezeigt, dass die Social Media neben konstruktiver Kritik eine anti-soziale Kommunikationskultur fördern, die die Risiken für die Adressaten zusätzlich verstärken (Kap. 3.2.2). Eine exemplarische Beschreibung der wichtigsten Plattformen und deren kritischen Potenziale (Kap. 2.2.3) sowie der zentralen Instrumente und Methoden des Onlineprotests und der kritischen Meinungsbildung schließen sich an (Kap. 3.2.4). Dass die Inhalte und Themen, denen sich die Adressaten im Netz gegenübersehen, nicht zwingend wahr sein müssen, sondern auch auf Gerüchten, Unwahrheiten oder Verleumdungen basieren können, wird abschließend verdeutlicht (Kap. 3.2.5). Auf die ‚neue‘ Bedeu-

tung der Massenmedien im Allgemeinen sowie speziell bei der Einführung und Verbreitung (kritischer) Inhalte im Netz wird abschließend eingegangen (Kap. 3.3).

3.1 Social Media: Grundlagen und Potenziale

Zahlreiche Beiträge zu den Social Media beschreiben klare Veränderungen der Art und den Möglichkeiten von Kommunikation sowohl auf der persönlichen als auch und vor allem auf der Unternehmensebene (vgl. Picard 2013; Ettle-Huber et al. 2013; Zerfaß und Pleil 2012). Der Begriff ‚Social Media‘ respektive die dadurch benannten Plattformen im Netz werden oft unter den Obergriffen ‚Web 2.0‘ oder ‚Social Web‘ zusammengefasst beziehungsweise synonym beschrieben.

Begriffsbestimmung und Abgrenzung: Web 2.0, Social Web und Social Media

Das ‚Web 2.0‘ hat sich als eine ‚Chiffre‘ etabliert, die eine Reihe von Veränderungen zusammenfasst, die die Geschäftsmodelle und Entwicklungsprozesse von Software sowie die Nutzungspraktiken des Internets implizieren. Durch einfache, benutzerfreundliche Oberflächen sind die Einstiegshürden zur Auseinandersetzung und aktiven Mitwirkung im ‚Web 2.0‘ gering gehalten. Partizipation, Vernetzung und der Austausch der User untereinander sowie die aktive Einbringung von Inhalten auf den spezifischen Plattformen prägen den Charakter des Web 2.0 (vgl. Busemann und Gscheidle 2009, S. 357). Die aktive Rolle der Nutzer in der Gestaltung der Netzinhalte steht im Vordergrund. So finden sich in der Literatur synonym verwendete Bezeichnungen, die das Web 2.0 auch als „Mitmachnetz“ (vgl. Ebersbach et al. 2010, S. 24; Busemann und Gscheidle 2010, S. 360), „Mitmach-Web“ (Schindler und Liller 2011, S. 3) oder als „Schreib-Lese-Web“ (Schmidt 2009, S. 12) betiteln.

Die Loslösung von der technischen Komponente des Web 2.0-Begriffs hin zu einer kommunikationssoziologischen Sichtweise führt letztlich zum Begriff des ‚Social Web‘, der den sozialen Charakter des Internets betont, und die „Kommunikation und anderes aufeinander bezogenes Handeln zwischen Nutzern fördert, also über Mensch-Maschine-Interaktion hinausgeht.“ (Schmidt 2008, S. 22). Eine strikte Trennung zwischen dem Produzenten der Inhalte (aktive Nutzung) und

dem Rezipienten im Social Web (passive Nutzung) ist dabei erschwert. Der aktive Nutzer wird gleichermaßen zum Rezipienten; zum „Producer“ (vgl. Pleil 2012a, S. 19; Schmidt 2008, S. 26; Guenther und Schmidt 2008, S. 169 f.; Bruns 2008).²⁴

Die ‚Social Media‘ stellen jene Plattformen dar, die die charakteristischen sozialen Strukturen und Interaktionen im Social Web ermöglichen. Sie bezeichnen die Anwendungen und Plattformen, „die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf.“ (BVDW Fachgruppe Social Media 2010; in Hillmann 2011, S. 97).

Der Mensch steht dabei im Mittelpunkt. Die Social Media allein auf ihre technischen Strukturen zu reduzieren, greift daher zu kurz (vgl. Szugat et al. 2007, S. 13 f.). So sind die beschriebenen Möglichkeiten für die Akteure nicht ausschließlich das Ergebnis des bloßen Aufkommens neuer Technologien und Plattformen. Ausschlaggebend ist die Aneignung der Social Media durch die Akteure und deren individuell geprägter Umgang mit den neuen ‚Gestaltungsspielräumen‘, die sich bieten (vgl. Neuberger und Quandt 2010, S. 69; Döring 2010, S. 179). Die Social Media stellen unter diesem Aspekt mehr als reine Plattformen und Applikationen zur Informationsgewinnung und Austausch dar, sondern sind in einem erweiterten Verständnis als „umfassende sozio-technische Systeme [zu verstehen], die auf Basis technischer und sozialer Vernetzung durch einfach zu bedienende Informationssysteme gemeinsam in einem bestimmten Themenfeld Leistungen generieren.“ (Komus 2006, S. 36). Social Media als sozio-technische Systeme verstanden, weisen in ihrer Beschreibung damit starke Parallelen zum Begriffsverständnis des Social Web auf. Dennoch können sie klar als dessen Teilbereich definiert werden, da ihre soziale Fokussierung und Beschreibung stets in Abhängigkeit zu einer oder mehreren Plattformen erfolgt.

24 Grundsätzlich werden diese Inhalte als ‚user-generated content‘ bezeichnet (vgl. Heinonen 2011; Busemann und Gscheidle 2010; Busemann und Gscheidle 2009; Reinecke und Trepte 2008).

Nutzungspraktiken online

Die Nutzung der zahlreichen Plattformen und deren Möglichkeiten ist nach Schmidt abhängig von den spezifischen Nutzungsepisoden, mit denen die Akteure bestimmte Gratifikationen erreichen wollen (vgl. Schmidt 2008, S. 23 f.). Der Autor unterscheidet zwischen drei zentralen Leistungen (vgl. Schmidt 2013; Schmidt 2009):

Unter ‚Beziehungsmanagement‘ werden alle Nutzungsweisen verstanden, mit denen die Akteure Kontakte zu anderen Nutzern aufbauen und auf den Plattformen pflegen können. Impliziert sind dabei sowohl Beziehungen zu Personen, die dieselben Interessen teilen oder berufliche Relevanz besitzen. Die Bezugnahme kann explizit, zum Beispiel durch die wechselseitige Bestätigung einer Kontaktanfrage in Facebook, erfolgen. Aber auch die Antwort auf einen Foren- oder Blogeintrag, das Bewerten der Inhalte anderer Nutzer oder die synchrone Kommunikation über Messenger oder Chats fallen darunter. „Allgemeiner gefasst berührt Beziehungsmanagement die ‚Sozialauseinandersetzung‘, in der sich Menschen ihrer Position in der Gesellschaft vergewissern.“ (Schmidt 2013, S. 38).

Das ‚Informationsmanagement‘ umfasst alle Nutzungsarten, bei denen die Nutzer Inhalte erstellen, filtern, auswählen, alleine oder mit anderen Akteuren bearbeiten und teilen. Darunter fällt sowohl die gezielte Recherche nach relevanten Daten zum Beispiel durch Suchmaschinen sowie das überwiegend unspezifische ‚Sammeln‘ von Inhalten durch RSS-Feeds oder gespeicherten Suchanfragen in Twitter, Seiten in Google+ oder Schlagworten in Bookmarking-Diensten. Auch das kollaborative Bearbeiten eines Textes in einem Wiki wie der ‚Wikipedia‘ oder ‚VroniPlaq‘ werden zum Informationsmanagement gezählt. „Allgemein gesprochen betrifft es die ‚Sachauseinandersetzung‘, also die Orientierung in der Welt.“ (ebd., S. 39).

Als dritte Nutzungsweise betont Schmidt das ‚Identitätsmanagement‘. Darunter fallen sämtliche Praktiken und Handlungen, bei denen die Akteure ihr eigenes ‚Ich‘ für andere zugänglich machen und dadurch zum Beispiel Vorlieben, Erfahrungen, Kompetenzen oder die eigene Meinung öffentlich darstellen. Auch die Darstellung personenbezogener Daten wie das Geschlecht oder das Geburtsdatum sind Teil dieser Selbstdarstellung im Netz. „Allgemeiner beschrieben geht es um diejenigen Facetten der onlinebasierten Kommunikation, in der Nut-

zer für andere sichtbar ‚Selbstaueinandersetzung‘ betreiben, indem sie kommunizieren, wer sie sind bzw. wer sie sein wollen.“ (ebd., S. 38).

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die ‚Social Media‘ mehr als rein technische Plattformen darstellen, sondern ebenso einen komplexen sozialen Kontext bezeichnen, in dem die Akteure ein individuell determiniertes Beziehungs-, Informations-, und Identitätsmanagement aufbauen und pflegen können. Sie ermöglichen und fördern dadurch sowohl aktive wie passive Nutzungsformen. Dabei erklären die subjektiv geprägten plattformspezifischen ‚Vorlieben‘ die divergierende Nutzung einzelner Plattformen. Schmidt (2009, S. 37) spricht hierbei von „unterschiedlichen Praktiken, die wiederum ganz unterschiedliche soziale Konsequenzen nach sich ziehen.“ Die einzelnen Klassifikationen stehen zudem meist nicht für sich alleine, sondern weisen zahlreiche Korrelationen untereinander auf, die eine singuläre Darstellung der Elemente im Kontext einer umfassenden Social Media-Betrachtung obsolet erscheinen lässt (ebd., S. 72).

3.1.1 Kommunikationsformen: Online- und Mikrokommunikation

Die Kommunikationsmodi der Social Media umfassen sämtliche Möglichkeiten der klassischen Onlinekommunikation. So sind Verbindungen sowohl im Sinne der Individualkommunikation (one-to-one), der Gruppenkommunikation (one-to-few oder few-to-few) wie auch der Massenkommunikation (one-to-many) herstellbar. Ebenso sind weitere Abstufungen nach der Reichweite (one-to-few) sowie der Entstehung „kollektiver Sender“ (Bieber 1999, S. 33) im Sinne von ‚many-to-one‘, ‚few-to-one‘ und ‚many-to-many‘ möglich. Die Grenzen der Massen- und Individualkommunikation heben sich auf (vgl. Höflich 1998, S. 49). Massenkommunikation geht nicht mehr nur von einer Institution aus, sondern theoretisch von jeder einzelnen Person im Netz. Ebenso wie das Internet avancieren auch die Social Media damit zu ‚Hybridmedien‘ (vgl. Höflich 1997, S. 85). Impliziert sind jegliche synchrone wie asynchrone Kommunikation zwischen Mensch-Mensch wie auch Mensch-Maschine. Weitere Eigenschaften sind deren Multimedialität, Hypertexte und Interaktivität, die dazu führen, dass Raum und Zeit nahezu aufgehoben werden (vgl. Köhler 2006, S. 148). Die Nutzer haben die Möglichkeit, Botschaften ins Netz zu stellen (push) sowie Informationen und Inhalte herauszuziehen (pull). Für die Akteure

ergeben sich damit neue Instrumente des Eingriffs, der Auswahl, Reaktion und Steuerung von Inhalten, die um die Chance einer mediengestützten interpersonellen Interaktion erweitert werden. Plattformen wie Facebook, Twitter oder Google+ vereinen dabei zunehmend mehrere Funktionalitäten ehemals selbstständiger Webanwendungen. Eine klare Zuweisung zu einem bestimmten Kommunikationstyp sowie der entsprechenden Differenzierung in asynchron und synchron ist nicht mehr möglich. Vor allem die Social Networks übernehmen zunehmend die Funktionen anderer Onlinedienste, so dass sie immer mehr „All-in-One-Anwendungen darstellen.“ (Busemann und Gscheidle 2012, S. 384).

Neben der verstärkten Konzentration mehrerer Kommunikationsmodi auf einer Plattform weisen die Social Media ebenso eine Verknappung der Aussagen auf, die Joost et al. als ‚Mikrokommunikation‘ bezeichnen. Dabei wird eine Art von Kommunikation beschrieben, die sich durch „kurze Dauer, hohe zeitliche Frequenz und Kürze der Nachrichten auszeichnet.“ (Joost et al. 2010, S. 18).²⁵ Sie konzentriert sich auf das ‚Wesentliche‘. Redundanz entfällt (vgl. folgend Mayer 2013, S. 167 ff.). Eine verknappte Kommunikation findet sich zum Beispiel auf dem Microblog ‚Twitter‘. Aufgrund der maximal erlaubten 140 Zeichen sind die Nutzer gezwungen, sich auf Kernaussagen zu konzentrieren. Gruß- und Höflichkeitsfloskeln werden eingespart. Auch Buttons in Facebook oder Google+ stellen klassische Mikrokommunikation dar. Es genügt ein ‚Teilen‘, um fremde Inhalte an den digitalen Freundeskreis oder die Öffentlichkeit weiterzuleiten, Einladungen können mit einem Klick zu- oder abgesagt und Freundschaftsanfragen angenommen oder ignoriert werden. Mit einem ‚Anstupsen‘ zeigt man sein Interesse an einem anderen Akteur, und durch ein ‚Gefällt mir‘ wird die eigene Meinung zu bestimmten Inhalten mit einem Klick geäußert.

3.1.2 Öffentlichkeit im Wandel: ‚persönliche Öffentlichkeiten‘

Die Social Media prägen durch ihre neuen Möglichkeiten des Beziehungs-, Informations-, und Identitätsmanagements ein neues Bild von Öffentlichkeit, das sich in wesentlichen Punkten von klassischen Öff-

25 Mikrokommunikation ist kein Gegensatz zum in der Wissenschaft oft genutzten Begriff der ‚Makrokommunikation‘, sondern bezeichnet einen eigenen ‚Modus‘ von Kommunikation (vgl. Mayer 2013, S. 167).

fentlichkeitsmodellen unterscheidet (vgl. Kap. 2.1). Die Möglichkeiten der individuellen ‚Öffentlichkeitsakteure‘ (vgl. Neidhardt 1994) wird auf den Plattformen gestärkt, was auch die Relevanz für das vorliegende Forschungsinteresse zum Phänomen Shitstorm und den Fokus der anschließenden Ausführungen begründet.

Persönliche Öffentlichkeit (online)

Zur Klärung der Frage, was unter Öffentlichkeit im Netz zu verstehen ist, sind die unter Kap. 2.1 beschriebenen Ebenen der Öffentlichkeit in ihren zentralen Elementen zu modifizieren. Schmidt (2013, S. 35) spricht auch von einer „Erweiterung von Öffentlichkeit“. Den Nutzern werden speziell in den Social Media ganz neue Möglichkeiten der Kommunikation geboten (vgl. Kap. 3.1). In Blogs, Social Networks oder Foren werden die Eigenschaften der Ebenendifferenzierung und die strikte Ausdifferenzierung zwischen Leistungs- und Publikumsrollen relativiert. „Die ursprünglich getrennten Sphären Medien-, Versamlungs- und Encounter-Öffentlichkeit kommen in der technischen Infrastruktur des Internet zusammen. Dort sind sie oft nur einen einzigen Mausklick voneinander entfernt.“ (Schweiger und Weihermüller 2008, S. 543). So stellen Internetauftritte von Unternehmen wie Unternehmens-Websites oder von Onlinemedien (z. B. Spiegel-Online, Zeit online) zunächst ein klassisches massenmediales Produkt dar, das die originären Kommunikationsabläufe der Massenmedien auf das Netz abbildet. Auch die Rezipienten projizieren ihre typische Interessen und Erwartungen an solch einen Unternehmensauftritt auf das Internet. Bietet eine Website seinen Besuchern einen Rückkanal an (Kommentarfunktion, Bewertungsbuttons) kann jedoch auch von der Ebene der Veranstaltung gesprochen werden. Werden auf der Seite gleichzeitig noch Diskussionsforen initiiert, auf denen sich die User frei austauschen können und für jeden die Möglichkeit besteht, sich an der Diskussion zu beteiligen sowie ein reger Wechsel der Leistungs- und Publikumsrollen stattfindet, so zeigen sich Kriterien der Encounter-Ebene. Wird dabei ein Admin eingesetzt, der die Diskussionen moderiert, findet sich erneut ein Spezifikum der Veranstaltungs-Ebene (vgl. Pleil 2005, S. 245). Die Bedeutung der ‚AUSDifferenzierung‘ relativiert sich im Netz (vgl. Fraas et al. 2012, S. 36 ff.; Marschall 1998, S. 192 f.). Die besten Möglichkeiten der Partizipation

des Einzelnen liegen nun nicht mehr nur auf der Encounter-Ebene, sondern auch auf Plattformen ehemals klassischer Massenmedien.

Eine wesentliche Folge des Verlustes dieser ehemals klaren Ebenenteilung ist die Entstehung von ‚persönlichen Öffentlichkeiten‘, die das komplexe Geflecht von öffentlich zugänglichen Inhalten und Äußerungen der privaten Nutzer beschreiben, die damit sich selbst präsentieren und ihre Position im Netz begründen (vgl. Kap. 3.1). „Anders ausgedrückt: Persönliche Öffentlichkeiten entstehen an denjenigen Stellen im Netz, an denen Nutzer sich mit ihren eigenen Interessen, Erlebnissen, kulturellen Werken oder Meinungen für ein Publikum präsentieren, ohne notwendigerweise gesellschaftsweite Relevanz zu beanspruchen.“ (Schmidt 2009, S. 105; vgl. Schmidt 2012, S. 4; ausführlich Schmidt 2009, S. 106 ff.). Informationen in persönlichen Öffentlichkeiten werden vorrangig nach den Kriterien der persönlichen Relevanz ausgewählt und nicht nach den originären professionellen journalistischen Standards im Sinne des Nachrichtenwertes oder gesellschaftlicher Bedeutsamkeit. Die Nutzer adressieren primär ihr eigenes persönliches Netzwerk (Familie, Freunde, Bekanntenkreis) und wenden sich damit nicht an ein unpersönliches Massenpublikum wie es vorrangig die klassischen Massenmedien taten. Zudem ist die Kommunikation verstärkt dialogorientiert; einseitiges Publizieren verliert an Wert (vgl. Schmidt 2012, S. 4). Persönliche Öffentlichkeiten können zu jeder Zeit und überall im Netz entstehen, da die Social Media grundsätzlich allen Akteuren ermöglichen, sich öffentlich zu äußern, selbst Inhalte einzustellen oder andere Inhalte zu rezipieren. In der Folge prägen die „Produser“ das Themen- und Meinungsbild im Netz (vgl. Pleil 2010, S. 42). Unabhängig von der Akteursrolle vergrößern sich dabei die Chancen kleiner Anbieter, Aufmerksamkeit zu gewinnen, die außerhalb des Netzes nicht oder nur selten zu verwirklichen wäre (vgl. Schmidt 2013, S. 47 f.; Neuberger 2009, S. 45 f.). Onlineöffentlichkeit ist dabei nicht strikt getrennt von der ‚Offline-Welt‘ zu betrachten. Ein Teil der Kommunikation und Interaktion findet immer noch sowohl offline als auch online statt (vgl. Schweiger und Markmiller 2010, S. 235). Vor allem Privatleute organisieren ihr Leben in der analogen Welt und beginnen parallel dazu, eine Existenz in digitalen Welten zu gestalten. Es kommt zu einer „Virtualitätslagerung“ (Marotzki 2000, S. 237). In seiner Beschreibung der Geschichte des Onlineaktivismus betont auch Becker (2002, S. 93), „dass das Netz nicht auf die Funktion eines Kommunikationswerkzeuges beschränkt

ist, sondern auch eine soziale Sphäre umfasst, die jedoch nicht losgelöst vom ‚Offline-Leben‘ existiert.“

3.1.3 Chancen für die Unternehmenskommunikation

Die Social Media spielen in der Unternehmenskommunikation eine zunehmend wichtige Rolle. Ihr Einsatz erweitert die Potenziale des Unternehmens dabei in allen zentralen Phasen der Kommunikation und des Managements; von der Analyse über die Planung und die Realisierung bis zur Evaluation. Pleil und Zerfaß (2007) weisen vor diesem Hintergrund darauf hin, dass der Einsatz des Internet zum einen die klassische Kommunikationsarbeit unterstützt, zum Beispiel indem die Reichweite und Effizienz von klassischen Instrumenten der Pressearbeit, Investor Relations oder Krisen-PR gesteigert werden. Zum anderen haben die Verantwortlichen die Möglichkeit, eigene Kommunikationsstrategien zu entwickeln, um den Erwartungen und Anforderungen ihrer Anspruchsgruppen, speziell im Netz, gerecht zu werden. Die Herausforderung und die Chance für die Kommunikation besteht, somit nicht nur in der Entwicklung neuer ausschließlich digital fokussierter Strategien, sondern vor allem in der Planung und Umsetzung eines professionellen Kommunikationsmix, der bewährte Strategien und Methoden der Unternehmenskommunikation mit den Möglichkeiten der Social Media vereint (vgl. Schulz 2011, S. 21).

Dabei werden sowohl die internen wie externen Bereiche der Unternehmenskommunikation implementiert. Schindler und Liller (2011, S. 66 ff.) sprechen auch von einem ‚Enterprise 2.0‘, welcher die internen wie externen Dimensionen der Social Media in der Unternehmenskommunikation beschreibt. Neben allen Aspekten der originären internen Kommunikation profitieren auch die Projektkoordination oder das interne Wissensmanagement von den Potenzialen der Social Media. Interne Wikis ermöglichen die Sammlung und Nutzung kollektiven Wissens, betonen die themenspezifischen Ansprechpartner sowie Experten und beschleunigen zugleich die Arbeitsprozesse und Ergebnisse. Die Zusammenarbeit der Standorte lässt sich durch solch „[z]eitgemäße Intranets“ (Schulz 2011, S. 23) ebenso verbessern. Extern sind sämtliche Bereiche der Unternehmenskommunikation von der klassischen PR, dem Marketing, inklusive Kundenbetreuung, Marktforschung, Reputations- und Issues-Management sowie der Imagebildung bis zum Rec-

ruiting involviert. Zudem lässt sich der Kontakt zu externen Experten oder Zulieferern verbessern, was entsprechende Optimierungspotenziale bei der Produktentwicklung und dem Innovationsmanagement bedingt (vgl. Schindler und Liller 2011, S. 66; Walter 2011, S. 33 ff.).

Speziell in den externen Social Media haben die Unternehmen die Möglichkeit, nicht nur aktiv zu handeln, sondern auch einfach nur ‚zuzuhören‘. Vor allem hier bietet sich ihnen die Chance, bereits im Vorfeld, Wünsche, Anregungen aber auch Kritik ihrer Anspruchsgruppen wahrzunehmen und daraufhin (proaktiv) zu handeln (vgl. Schindler und Liller 2011, S. 47 ff.). Ein weiterer Vorteil der neuen Plattformen ist die Loslösung von ehemals klaren Gatekeepern, vor allem den Massenmedien (‚Disintermediatisierung‘). Unternehmensinhalte können so direkt und ungefiltert in zahlreichen Onlineplattformen eingestellt und geteilt werden. Neben der reinen Aussendung von Inhalten bieten die Social Media den Unternehmen zudem die Möglichkeit, in Echtzeit mit ihren Anspruchsgruppen zu kommunizieren. „Kamen Diskussionen vor Jahren beispielsweise per Leserbrief erst langsam in Gang, können Nachrichten heute auf fast allen Plattformen unmittelbar kommentiert und diskutiert werden.“ (Walter 2011, S. 33). Die Unternehmensverantwortlichen können in den direkten Dialog mit den Anspruchsgruppen treten, Fragen beantworten oder Kritik aufnehmen und auf diese direkt und schnell reagieren. Das zeugt von Transparenz und Kundennähe, was grundsätzlich positiv auf die Unternehmensreputation einwirkt. Die Unternehmen werden damit den neuen Nutzermöglichkeiten gerecht. Sie passen sich deren erweiterten Kommunikations- und Interaktionspotenzialen an. Experten, Zulieferer, aber vor allem Kunden oder Fans können nun ‚auf Augenhöhe‘ angesprochen werden.

Als Fazit ist festzuhalten, dass die Social Media neue Möglichkeiten und Folgen der Information, Kommunikation, Interaktion wie aber auch Selbstdarstellung ihrer Akteure prägen. Alle Kommunikationsmodi der Individual- wie Massenkommunikation können umgesetzt werden. Die Kommunikation wird dabei partiell auf das Wesentliche beschränkt und kann ausschließlich in Form von Buttons und Klicks erfolgen. Inhalte werden schnell geteilt und erreichen eine theoretisch große Reichweite. Die Akteure können die Themen auch diskutieren, Hintergründe recherchieren und die Auseinandersetzung dadurch vertiefen. Ehemals klare Leistungs- und Publikumsrollen werden obsolet. Die Partizipationsmöglichkeiten einzelner Akteure oder Akteursgrup-

pen verstärken sich im Netz. Die Massenmedien werden durch sich neu bildende ‚persönliche Öffentlichkeiten‘ flankiert, die zusätzlich das Themen- und Meinungsbild im Netz bestimmen. Die Social Media bieten dabei nicht nur ihren (privaten) Nutzern neue Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion, sondern geben auch den Unternehmen zahlreiche Instrumente an die Hand, ihre Ziele zu erreichen sowie auf die ‚neue Macht‘ der Nutzer zu reagieren und sich dieser „völlig neuen Kommunikationskonstellation“ (Schulz 2011, S. 22) zu stellen. Der Unternehmenskommunikation eröffnen sich dadurch zahlreiche Chancen, die Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen auszubauen oder zu intensivieren.

Sie sind dabei nicht nur Akteur, sondern auch ‚Zuhörer‘ im Netz. Die Meinungen und Themen der neuen ‚persönlichen Öffentlichkeiten‘ können wahrgenommen werden. Das Unternehmen kann proaktiv reagieren und zugleich dem verstärkten Dialoganspruch der Akteure gerecht werden. Jene ‚Kommunikation auf Augenhöhe‘ einhergehend mit einer direkten ‚Konfrontation‘ mit den Akteuren auf Unternehmenspräsenzen zum Beispiel in Facebook, Twitter oder dem Unternehmensblog, kann neben den aufgezeigten Potenzialen jedoch ebenso zahlreiche Risiken bergen. Im Folgenden wird gezeigt, dass sich das beschriebene neue Themen- und Meinungsbild im Netz speziell bei kritischen Inhalten schnell gegen die Unternehmung wenden kann. Gruppen, NGOs oder Einzelakteure nutzen die Social Media, um ihren Ärger öffentlich zu äußern. Das Netz avanciert dadurch zu einem ‚barrierefreien EmpörungsmEDIUM‘ (vgl. Manger und Wache 2011, S. 192). Ehemals sachliche, konstruktive Kritik kann sich dabei aufgrund der Anonymität der Autoren schnell in reine Diffamierung und Polemik wandeln. Die ‚neue Macht‘ der Nutzer ist somit zugleich eines der größten Risiko- und Krisenpotenziale des Social Web, speziell für die Unternehmen. Im Folgenden wird darauf ausführlich eingegangen.

3.2 Die ‚neue Macht‘ der Nutzer: Risiken für die Unternehmen

Im Netz ist ein „neues Selbstverständnis im Kommunikations- und Interaktionsverhalten“ (Roleff 2012, S. 15) zu konstatieren. Speziell Unternehmen sehen sich dadurch verstärkt neuen Formen der Mitbestimmung und Interaktion der Onlineakteure gegenüber. Das Risiko der

Verbreitung kritischer Themen für ein Unternehmen steigt. Es muss sich bewusst sein, „dass es nicht mehr die Themen alleine bestimmen kann, sondern ‚nur‘ noch ein Mitgestalter und Mitspieler des gesellschaftlichen Diskurses ist.“ (Ruisinger 2011, S. 19).

Die Nutzer fühlen sich nicht mehr nur als reine Konsumenten (vgl. Wolber 2012, S. 63). Ihre Erwartungshaltung gegenüber den Unternehmen wächst. So zeigt eine amerikanische Studie von Edison Research (2013), dass 42 Prozent der Probanden erwarten, dass ihre Beschwerde online während der ersten 60 Minuten beantwortet wird. 25 Prozent verlangen eine Reaktion innerhalb des ersten Tages. Während sich die übrigen 33 Prozent mit einer Auskunft innerhalb weniger Tage zufrieden gibt.²⁶ Noch deutlicher weisen die Ergebnisse einer Befragung unter deutschen Onlinekonsumenten im Rahmen des novomind-Kaufkraft-Index (2011) auf die gestiegenen Erwartungshaltungen hin: Jeder fünfte Proband geht von einer Reaktion des Unternehmen binnen vier Stunden aus, bei zwölf Prozent der Befragten muss die Antwort bereits nach maximal zwei Stunden erfolgen, und 66 Prozent der Onlinekunden zeigen sich unzufrieden, wenn die Rückmeldung auf eine Serviceanfrage mehr als einen Tag dauert.²⁷ Die Unternehmen haben dabei nicht nur auf die Fragen zu antworten, sondern einen umfassenden Service anzubieten. Erfüllen sie diese Anforderungen nicht, oder nicht im Sinne der Nutzer, kann sich das in negativen, teils polemisch, diffamierenden Kommentaren auf den diversen Plattformen der Social Media niederschlagen (siehe speziell hierzu Kap. 3.2.2).

Gleichzeitig nutzen die Akteure die Chance, bereits im Vorfeld Einfluss auf die Handlungen und Entscheidungen der Unternehmen zu nehmen (vgl. Bühnen 2010). „Das heißt: Social Media verleiht den bisherigen anonymen Medienkonsumenten eine klare hörbare Stimme, mit der PR-Verantwortliche jederzeit rechnen müssen.“ (Ruisinger 2011, S. 18).²⁸ Die Distribution der Inhalte in Social Media erfolgt nicht mehr

26 Befragt wurden 3000 Nutzer, von denen bereits 690 erste Erfahrungen mit den Serviceleistungen von Unternehmen gemacht hatten (<http://socialhabit.com/social-habit-pricing-and-products/>) [11.10.2013].

27 Die Studie gibt an repräsentativ zu sein; einen Einblick in die Methodik und Größe der Stichprobe findet sich jedoch nicht (<https://www.novomind.com/news/online-kunden-haben-keine-geduld/>) [11.10.2013].

28 Neuberger und Quandt (2010, S. 69) sprechen von einem „schweigende[n] Massenpublikum“.

über den klassischen Weg von der Website eines Unternehmen über die Medien zum Endnutzer. Das klassische Modell ‚Sender-Botschaft-Empfänger‘ wird in den Social Media relativiert. Ehemals klare Kommunikationsstrukturen lösen sich auf. „Unternehmen und Agenturen waren die Entscheidungsträger und Herrscher über die Marken und die Markenkommunikation.“ (Hau und Theobald 2011, S. 129). Die Nutzer vertrauen den Inhalten der Unternehmen nicht mehr ‚blind‘, sondern suchen sich ihre Informationen bei „Gleichgesinnten“ (Pleil und Zerfaß 2007, S. 521). Die Akteure tauschen sich über Netzwerke aus, weil sie Vertrauen in die Einschätzung anderer Nutzer haben. Die positiven oder negativen Bewertungen der Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen bestimmen das Verhältnis der User und der Unternehmung und somit dessen Bild in der Öffentlichkeit. Die Grenzen zwischen öffentlich, halb öffentlich und privat verschwimmen im Netz. Jede ehemals private Meinung wird öffentlich und zeigt sich zum Beispiel in Bewertungen bei eBay oder Amazon, Kommentarverläufen auf Facebook oder in Blogs. Die User fungieren dabei selbst als Multiplikatoren. Ihre Aktivitäten entscheiden, mit welcher Intensität die Informationen und Inhalte im Netz wahrgenommen werden. Dieser Grad der Wahrnehmung beeinflusst zudem, ob und wie ein Thema von den Medien reflektiert wird.

Partizipativer Journalismus und Gegenöffentlichkeit

Neben den Massenmedien (online wie offline) bilden sich neue Vermittlungsstrukturen im Sinne eines ‚partizipativen Journalismus‘ („publizistische Gegenöffentlichkeit“ Engesser und Wimmer 2009, S. 59) aus. Hier kann „im Prinzip jeder mitwirken, der sich dazu berufen fühlt.“ (Neuberger und Quandt 2010, S. 70).²⁹ Partizipativer Journalismus ist dabei nicht mit dem klassischen Journalismus gleichzusetzen. Laienkommentatoren können im Netz jedoch journalistische Bedeutung gewinnen, indem sie zum Beispiel Augenzeugenberichte von Negativereignissen einstellen oder Insiderwissen publizieren, das einen Skandal auslöst (vgl. ebd., S. 68). „Je höher der Unterhaltungswert, je

29 Bruhns (2009, S. 120 ff.) spricht in diesem Kontext auch von „Public Journalism“, einem „multiperspektivischen Journalismus“, „Bürgerjournalismus“ oder „P2P-Journalismus“ (Peer-to-Peer).

drastischer die Botschaft oder je aktueller das Thema, desto schneller erfolgt der Spill Over in die klassischen Medien.“ (Iyilikci und Schmidt 2011, S. 78). Auf Nutzerplattformen zu speziell journalistischen Themen (Wikinews, Shortnews oder Digg) sowie individuellen Formaten (Blogs, Videoblogs oder Podcasts), die meist eng miteinander vernetzt sind, kann jeder Inhalte einstellen, diskutieren oder verbreiten. „Öffentlichkeitswirksame Kommunikation ist mittlerweile durch jeden denkbar.“ (Iyilikci und Schmidt 2011, S. 76). Die ungefilterten Nachrichtenströme unterliegen weder einem Redaktionsschluss noch originären Begrenzungen klassischer Massenmedien wie Druckflächen und Sendezeiten. Während im traditionellen Journalismus die Inhalte im Redaktionsprozess und damit vor der Publikation geprüft werden, erfolgt dies im partizipativen Journalismus erst danach. Professionell journalistische Protagonisten entfallen. Ihre Bedeutung als ‚Vermittler‘ der Inhalte zwischen dem Unternehmen und der Öffentlichkeit wird in Frage gestellt (vgl. Nuernbergk 2012, S. 3; Neuberger und Quandt 2010, S. 68).³⁰ Dadurch ändern sich die „Prozesse der Informationserfassung fundamental.“ (Bruns 2009, S. 117). Der zwischenmenschlichen Kommunikation kommt eine höhere Bedeutung zu als der Massenkommunikation (vgl. Marcinkowski 2006, S. 321). Deren Qualität und Reichweite ist jedoch nicht pauschal zu bewerten. So betonen Engesser und Wimmer (2009, S. 59) in einer Studie zu partizipativem Journalismus, dass sich „das Konstrukt der publizistischen Gegenöffentlichkeit und die dahinter verborgenen Kommunikationsprozesse einerseits in recht unterschiedlichen Foren und andererseits in recht unterschiedlichem Ausmaß manifestieren können.“³¹ Es sei daher nicht von einer Gegenöffentlichkeit zu sprechen, sondern von mehreren „Gegenöffentlichkeiten“ (ebd., S. 60; kursiv im Original), denen sich die Unternehmen gegenüber sehen. (vgl. auch Neuberger und Quandt 2010; Nolting und Thießen 2008; Bentele und Janke 2008; Löffelholz und Schwarz 2008).³² Sie verlieren

30 Ausführlich zur Bedeutung der Massenmedien siehe Kap. 3.3.

31 Plake et al. (2001, S. 25) fassen unter dem Begriff ‚Gegenöffentlichkeit‘ alle „Aktivitäten zur Verbreitung von Informationen und Meinungen, die [...] die Aufmerksamkeit der Bevölkerung auf weitgehend unbeachtete, nichtsdestoweniger für die Allgemeinheit als bedeutsam angesehene Themen zu richten versucht.“

32 Vor diesem Hintergrund finden sich in der Literatur weiterführende Begrifflichkeiten wie ‚Interessengruppen‘ oder ‚Anspruchsgruppen‘, wie sie auch in

dadurch verstärkt die Kontrolle über ihre potenziellen Anspruchs- und Zielgruppen sowie die öffentliche Meinungsbildung und können nicht mehr verhindern, wie sich Inhalte verbreiten. Wie am Anfang gezeigt, sind sie nur noch ‚Mitspieler‘ im Netz.

3.2.1 Medium des Protestes: Digitaler Pranger und Onlinekritik

Die Auswirkungen des neuen Rollenverständnisses, speziell in der Beziehung zwischen den Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen, zeigt sich vor allem bei kritischen Themen. Die Social Media erlauben ihren Nutzern Verfehlungen schnell öffentlich anzumahnen. Der Adressat wird an den ‚digitalen Pranger‘ gestellt (vgl. Pörksen und Detel 2012, S. 138). Die spezifischen Eigenschaften der Social Media und die komplexe Vielfalt ihrer Plattformen können die Zusammenarbeit der Akteure verstärken, speziell bei kritischen Bewegungen und Kampagnen. Das Netz avanciert zu einem „Medium des Protestes“ (Bieber 1999, S. 166). Die Reichweite und Folgen eines solchen digitalen Protestes, zum Beispiel professionell durch Greenpeace lanciert, kann dabei an die frühere ‚Macht‘ der Massenmedien heranreichen (vgl. Kap. 2.1).

Die besondere Relevanz des Onlineraumes für die Planung und Umsetzung von virtuellen Protesten ist von vielen Autoren thematisiert und ausführlich beschrieben (vgl. Harlow 2012; Diani 2010; van Lear und van Aelst 2010; Juris 2005; Dutton 1996). Das Internet kann dabei originären Offline-Protest unterstützen, indem klassische Instrumente durch das nun vorhandene Onlinerepertoire wie E-Mail-Kampagnen, Onlinepetitionen, Chats oder virtuelle Sit-Ins ausgebaut werden, sowie neue Formen des Protestes und Widerstandes ausbilden (vgl. Diani 2010; van Lear und van Aelst 2010; Juris 2005).

Kritische Bewegungen können aber auch zunächst ausschließlich online entstehen und erst in der Folge außerhalb des Netzes weitere Maßnahmen bedingen (vgl. Harlow 2012). So konstatiert auch Bieber

dieser Arbeit bereits Verwendung fanden. Pleil (2012a) spricht auch von ‚persönlichen und Gruppenöffentlichkeiten‘ sowie ‚Mikroöffentlichkeiten‘ (vgl. Pleil 2011); weiterführend auch ‚Themenöffentlichkeit‘ (vgl. Beck 2010) und ‚Begegnungsöffentlichkeit‘ (vgl. Emmer und Wolling 2010). Der Begriff ‚Gegenöffentlichkeit‘ sowie ‚kritische Öffentlichkeit‘ (vgl. Klenk 2004) wird überwiegend im kritischen Kontext genutzt.

(1999, S. 182), dass „auf eine Ausbildung der Online-Infrastruktur [...] immer häufiger die Übertragung der Protestpotentiale aus dem Datenraum in den realen Kommunikations- und Entscheidungsraum folgt.“

Vorteile und Möglichkeiten des virtuellen Protestes

Die Protestbewegungen und Aktivitäten der kritischen Akteure betreffen dabei selten nur einzelne Plattformen, speziell im Netz. Die technischen Eigenschaften der meisten Dienste ermöglichen deren parallele wie komplementäre Nutzung. Die Maßnahmen betreffen nicht nur die Aktivitäten der Nutzer, sondern wirken zugleich informierend auf die Teilnehmer sowie mobilisierend für potenzielle Unterstützer (vgl. Bieber 1999, S. 182).³³ Dadurch ist das Netz nicht nur eine Plattform des Protestes und spezifischer Bewegungen, sondern übernimmt auch die „Funktion als Identifikations-, und Organisations- und Koordinationsinstrument“ (Bieber/Hebecker 1998; zitiert in Köhler 2006, S. 165). Ein weiteres Merkmal des digitalen Protestes ist die Erreichung von Gleichgesinnten, die ohne die Möglichkeiten der Social Media nur schwer zu finden sind. Plake spricht in diesem Zusammenhang von einer Durchbrechung der „Verinselung von Gegenöffentlichkeiten“ (Plake et al. 2001, S. 76). Die Autoren betonen damit die verstärkte Verknüpfung einzelner Bewegungen, die vor dem Internet kaum Möglichkeiten hatten, ihre Ziele und Strategien zusammenzuführen. Speziell Minderheiten, die über keine klassische Organisationsform verfügen und kaum von den Massenmedien wahrgenommen werden, bietet sich die Möglichkeit, ihre Interessen durch Social Media an eine breite Öffentlichkeit zu kommunizieren (ebd., S. 77). Die einfache Handhabung der Dienste senkt zudem die Aktivitätsschwelle der Akteure und ermöglicht so, Personen für den Protest zu gewinnen, die sich bisher nicht an Protesten außerhalb des Netzes beteiligt haben und zudem eine ansonsten geringe Medienaffinität aufweisen (vgl. Mercea 2012, S. 155 ff.; Gräf 1997,

33 Am Beispiel des ‚Arabischen Frühlings‘ (ab 2010) weist Schmidt diese neue Form der Teilhabe nach. „Die Protestöffentlichkeit wurde transnational: Auch in Deutschland konnte jeder, der wollte, die Proteste auf dem Tahrir-Platz in Kairo oder dem Platz des 7. November in Tunis buchstäblich *live* verfolgen und sich unter Umständen sogar selbst als Multiplikator fühlen, zum Beispiel durch das Weiterleiten von Informationen zum Umgehen von Internetsperren.“ (Schmidt 2012, S. 6; kursiv im Original).

S. 120). Dadurch kommt es zu einer „Zunahme von Versuchen, Protest in der Form einer sozialen Bewegung zu organisieren.“ (Gräf 1997, S. 120).

Probleme und Risiken des virtuellen Protestes

Die Offenheit und der breite Vernetzungsgrad, der sich teilweise durch Anonymität oder Pseudonymität seiner Mitglieder definiert (ausführlich Kap. 3.2.2), bergen auch Nachteile für den Protest im Netz. Gräf (1997, S. 101) betont, dass die Onlinekommunikation entkörperlicht („acorporal“) ist, denn „die Interaktionspartner sind nicht kopräsent, sondern füreinander unkörperlich“. Dadurch werden die Interessengemeinschaft und damit das Meinungsbild selbst flüchtig und störanfällig. Die Akteure können sich im Netz verlieren. Einzelne Autoren weisen daher darauf hin, dass die oft losen Verknüpfungen der Nutzer im Netz „without ‘real’ face-to-face interaction, are doubtful to be strong enough to successfully mobilize or sustain a social movement, as real relationships are considered more valuable and effective than impersonal electronic communication.“ (Harlow 2012, S. 230). Van Lear und Van Aelst (2010, S. 247) konstatieren, dass „this growth in support is often followed by an even faster decline in support.“ Grundsätzlich fehle es an Vertrauen gegenüber den partiell anonymen, weiteren Akteuren des Protestes. Auch Diani (2010, S. 391) betont, dass erfolgreiche Onlinekampagnen langfristige Verpflichtungen aller Teilnehmer verlangen sowie den Willen, sich an den Projekten zu beteiligen, die zum Erfolg aller beitragen. Dabei müssen sich bereits zu Beginn des Protestes genug motivierte Akteure einfinden, die eine spezifische Basis bilden, um weiterführend neue Teilnehmer sowie Ressourcen zu akquirieren (vgl. Harlow 2012, S. 229). Fehlen das nötige Interesse und der Wille der Akteure, sich mit den kritischen Inhalten explizit auseinanderzusetzen, entwickeln sich virtuelle Proteste und Onlinekampagnen schnell zu einer Art „half-hearted, meaningless activism“ (ebd.).

Plake et al. beobachten zudem, dass sich Gegenöffentlichkeiten durch die zunehmende Distanz von lokalen Anlässen, die steigende Verallgemeinerung des Diskurses sowie die Verstetigung der Partizipation durch eine klientenzentrierte Verwaltung verlieren können: Mit Hilfe von eigenen Kritik- und Servicekanälen fordern die Unternehmen selbst die Akteure zur Beschwerde auf, beziehungsweise sich an Verbesserun-

gen der Strukturen zu beteiligen. „Die Aufforderung, über das Netz-Medium den Bürgerwillen zu artikulieren, kommt also zur Wirkung, bevor sich kollektiver Ärger aufstaut. Sie verhindert darüber hinaus Solidarisierungen, weil jeder einzelne zu Aktionen aufgerufen wird. Hinzu kommt, dass der bei diversen Gelegenheiten [...] geäußerte Unmut nicht relevant genug ist, um eine größere Öffentlichkeit zu interessieren.“ (Plake et al. 2001, S. 85f.). Der eigentliche Protest wird überflüssig und zur Belanglosigkeit degradiert. Um ihre spezifischen Interessen durchzusetzen, haben sich die Akteure daher von der reinen Onlineplattform zu lösen und „den Informations- und Meinungsaustausch über die Onlinekommunikation mit anderen Diskursen [...] zu verknüpfen.“ (ebd., S. 87). So beobachtet Bieber (1999, S. 171), „dass die Online-Protestaktionen immer stärker mit klassischen Formen der Protestkommunikation verbunden werden und damit eine Vernetzung alter und neuer Strategien stattfindet.“ Auch Van de Donk et al. (2004, S. 1) betonen, dass „[c]ontemporary forms of protest seem to combine ‘oldfashioned’ technologies such as ‘banners’ with high-tech mobile tools of communication.“

Kritikarten

Die digitalen Möglichkeiten der (kritischen) Meinungsäußerung sowie Interaktion mit Gleichgesinnten bewirkte, dass sich die Unternehmen in den vergangenen Jahren verstärkt Kritik, Gerüchten und negativen Beiträgen im Netz gegenüber sahen (vgl. Owyang 2011, S. 17; Juris 2005, S. 191). Medosch (2003, S. 261) beschreibt in diesem Zusammenhang eine Art von „Netzaktivismus“, der eine „erstaunliche Vielfalt an politischen Kampagnen, Methoden, Anliegen und Gruppen“ aufweist.³⁴ Klenk (2004, S. 112) spricht auch von einer „Ära der kritischen Öffentlichkeiten“. Roselieb (2000) betont, dass „seit Mitte der 90er Jahre [...] fast jeder vierte [...] Krisenfall – direkt oder indirekt – mit dem Internet verbunden [ist].“

Großkonzerne wie McDonalds, Intel, Nestlé oder Apple (vgl. Zimmermann 2010) können ebenso betroffen sein wie kleinere und mit-

34 Juris (2005, S. 191) prägt in seinen Studien zu globalen Protestbewegungen die Bezeichnung „computer-supported social movements“, während Harlow (2012, S. 227) in ihren Forschungen zu Onlineprotestbewegungen grundsätzlich einen „Activism 2.0“ benennt.

telständische Unternehmen, was die Krisenfälle der Strato Medien AG oder eToys deutlich machen (vgl. Herbst 2001, S. 154 f.). „Unternehmen waren noch nie so verwundbar wie heute und faktisch können jederzeit neue kleine und große Krisenherde entstehen.“ (Klenk 2004, S. 110 f.). Dadurch bilden sich öffentliche Prozesse, die ohne Kontrolle durch das Unternehmen gleichzeitig ablaufen und sich gegenseitig beeinflussen können. Die Art der Kritik sowie die damit einhergehende Basis für einen potenziellen Krisenausbruch im Netz sind dabei vielfältig. Aus Sicht der Unternehmung unterscheidet Wolber vier Kategorien (vgl. folgend Wolber 2012, S. 191 f.):

- *Normales Problem:* Dieses entsteht, wenn ein Akteur ein Problem mit dem Produkt oder dem Service des Unternehmens hat. Der User kommuniziert das Thema nicht öffentlich, um seinem Ärger Luft zu machen, sondern um Hilfe zu bekommen. Das Feedback ist negativ, da es das Unternehmen öffentlich in ein schlechtes Licht rückt, kann aber die Chance einräumen, grundlegende Probleme aufzudecken und proaktiv handeln zu können.
- *Konstruktive Kritik:* Die User äußern sich nicht nur kritisch zu einem Sachverhalt, sondern schlagen zugleich Verbesserungen vor. Die Verbesserungsvorschläge können sich rasch über die Foren und Netzwerke verbreiten. Erneut ist Feedback dieser Art negativ für das betroffene Unternehmen, da es sich schädigend für die Reputation und das Image auswirkt. Dennoch kann das Unternehmen davon profitieren, wenn es die Verbesserungsvorschläge konstruktiv umsetzt.
- *Berechtigter Angriff:* Die Art und Weise des Angriffs steht nicht im Verhältnis zu dem thematisierten Problem, das zum negativen Feedback geführt hat. Die Kritik seitens des Users scheint zwar gerechtfertigt, ist aber aufgrund mangelnder Hilfestellungen, schlechten Kundenservices oder fehlenden verbindlichen Antworten seitens des Unternehmens sehr emotional belastet und formuliert.
- *Unberechtigter Angriff:* Diese Art des Feedbacks definiert sich durch den fehlenden Hintergrund einer berechtigten Kritik. Der User hat faktisch keinen Grund, explizit negative Kommentare im Netz zu veröffentlichen, die entsprechend negative Auswirkungen für das Unternehmen lancieren können und dieses in Rolle des Reaktors drängt.

Die emotionalen, meist polemisch wie diffamierend geprägten Beiträge der beiden letzten Kategorien weisen auf eine partielle, negative, antisoziale Kommunikationskultur im Netz hin, die das Risikopotenzial für die Adressaten erhöht und auch in zahlreicher Literatur der Kommunikationswissenschaft sowie Praxisbeiträgen der PR betont wird (vgl. Katzer 2014; Pörksen und Detel 2012; Stoffels und Bernskötter 2012; Scherg 2011). Untersuchungen zeigen, dass neue Gewaltformen wie Cybermobbing (auch -bulling), das Trolling sowie Phänomene wie das Flaming respektive Flamewars gefördert werden (vgl. Katzer 2014; Hardaker 2010; Kardorff 2008; Döring 2003; Dutton 1996). ‚Flaming‘ bezeichnet generell „the rapid escalation of terse remarks or insults in an electronic interchange“ (Dutton 1996). Cybermobbing oder -bulling „is any behaviour performed through electronic or digital media by individuals or groups that repeatedly communicates hostile or aggressive messages intended to inflict harm or discomfort others.“ (Tokunaga 2010, S. 278). Und bei Trollen „handelt es sich um singuläre oder wiederholte provokative Netzbeiträge unter einem Pseudonym, die darauf abzielen, Flaming oder ganze Flame Wars auszulösen. Der Troll inszeniert sich bewusst als plakatives Feindbild, um zu beobachten, wie insbesondere Netzneulingen (Newbies) in genau vorhersehbarer Weise mit Empörung, Kritik, Beleidigungen und sonstigen negativen Sanktionen reagieren.“ (Döring 2003, S. 386).

Die Kommunikation und Interaktionen in den Social Media können somit, wie im Weiteren ausgeführt, neben den aufgezeigten positiven Potenzialen für die Nutzer (vgl. Kap. 3.1) auch zu spezifischen Problemen und Risiken speziell in den Onlinediskussionen und Diskursen führen (vgl. Döring 2010; Kielholz 2008, S. 14 ff.; Döring 2003).³⁵ Scherg (2011, S. 7) bezeichnet vor diesem Hintergrund das Netz als „regello-

35 Die vorliegende Arbeit unterscheidet zwischen ‚Onlinediskursen‘ und ‚Onlinediskussionen‘. Diskurse sind auf einer Makroebene konzentriert. Darunter werden alle öffentlichen Äußerungen und Diskussionen zu einem bestimmten Thema auf einer allgemeinen Gesellschaftsebene definiert. Ort des Diskurses und der Grad der Interaktion zwischen den teilnehmenden Akteuren spielt keine Rolle. Diskussionen hingegen beschreiben einen reflexiven Austausch beziehungsweise eine nicht reflexive Ansammlung von Beiträgen zu einem bestimmten Thema, die sich auf eine Plattform konzentrieren und sich so nachvollziehen lassen. Zudem sind Diskussionen grundsätzlich geschlossen; obwohl die Beiträge Rückbezug zu anderen Inhalten, zum Beispiel

se Spielwiese“, auf der jeder „nach Belieben, anderen übel nachreden, sie verleumden, diffamieren, ja sogar ihre gesamte Existenz zerstören kann.“ Katzer (2014, S. 2) spricht auch von einer ‚dunklen Seite‘ des Internets – „es kann zur Waffe werden.“

3.2.2 Das Netz als Waffe: Anonymität und Pseudonyme

Mit der primären Verwendung rein textueller Mittel (Kommentare, Tweets, Postings, E-Mail) verlieren originäre Charakteristika der klassischen ‚face to face‘-Kommunikation an Bedeutung. Paraverbale (Stimmlage, Wortwahl) und nonverbale (Körpersprache) Kanäle entfallen. Es wird daher von einer ‚Kanalreduktion‘ in der Onlinekommunikation gesprochen (vgl. Kielholz 2008, S. 14). Aufgrund fehlender Kopräsenz des Gegenübers werden die meisten Sinnesmodalitäten im interpersonalen Zusammenhang ausgeschlossen (vgl. Döring 2003, S. 149). Vor allem textbasierte Dienste der Social Media wie Chats, Postings und Kommentare lassen dadurch nur zu, dass der Autor der Beiträge rein über den Inhalt seiner Aussagen zu bewerten ist. Dieser Verlust auf der physikalischen Reizebene führe dementsprechend zu einer ‚Verarmung‘ von Kommunikation, die sich durch Ent-Sinnlichung, Ent-Emotionalisierung, Ent-Kontextualisierung und sogar Ent-Menschlichung auszeichnet (vgl. Kielholz 2008, S. 14; Döring 2003, S. 149). Durch den Wegfall räumlicher wie zeitlicher Grenzen der Social Media kommen zudem noch Ent-Räumlichung und Ent-Zeitlichung hinzu, was im Ergebnis zu einer vollkommenen „Entleerung der Kommunikation“ führt (vgl. Döring 2003, S. 149).

In der klassischen ‚face to face‘-Kommunikation haben beide Partner zudem die Möglichkeit, das Gesagte auf der Beziehungsebene richtig zu interpretieren und dadurch von vornherein Missverständnissen vorzubeugen. In der Onlinekommunikation wird das erschwert, da eine unmittelbare Reaktion des Empfängers nicht direkt sichtbar ist. Das Problem wird besonders deutlich, wenn im Vorfeld bereits Konfliktpotenzial zwischen den Parteien vorliegt. „Die Interpretation wird dann von früheren Erfahrungen, schlechten Erwartungen und Ängsten ge-

in Form von Hyperlinks, aufweisen können (vgl. Schweiger 2013, S. 7; Fußnote).

prägt, und auch wenn wir gute Absichten haben, werden uns sehr rasch schlechte unterstellt.“ (Kielholz 2008, S. 15).

Bedeutend für die ‚face to face‘-Kommunikation ist ebenso der soziale und soziodemografische Hintergrund des Gesprächspartners. Dieses Hintergrundwissen ist in der Onlinekommunikation meist nur eingeschränkt vorhanden oder fehlt gänzlich. Vertreter des ‚Filtermodells‘ (‚Filtertheorie‘) gehen daher davon aus, dass durch das Fehlen dieser sozialen und soziodemografischen Variablen originäre Kontrollmechanismen der Kommunikation abgebaut werden und Enthemmungseffekte entstehen. „Man ist offener, ehrlicher als im realen Leben, Hierarchien werden (zumindest vordergründig) nivelliert, die Partizipation aller wird gefördert.“ (ebd., S. 18). Aufgrund dieses Nivellierungseffektes werden soziale Hemmungen, Hürden, Privilegien und Kontrollen abgebaut. Diese enthemmenden Effekten begünstigen nicht nur eine verstärkte Offenheit, Ehrlichkeit, Partizipation oder Freundlichkeit der Nutzer, sondern fördern ebenso Feindlichkeit, Anomie sowie normverletzendes und anti-soziales Verhalten, was speziell im Konflikt- und Krisenfall in den Social Media deutlich wird. Dort finden sich täglich verletzendes Postings und Antiseiten auf Facebook, beleidigende und hämische Tweets in Twitter, unsachliche Kommentare in Blogs und Foren oder kränkende Videos und Bewertungen auf Sharingplattformen wie YouTube. Es kommt zu Belästigungen, sozialen Konflikten, Verletzungen der Privatsphäre oder zur Diskriminierung von Minderheiten (vgl. Döring 2010, S. 159 ff.). Derlei Inhalte werden in den Social Media schnell und unkompliziert geteilt (vgl. Kap. 3.1), was die öffentliche Reichweite enorm erhöht und gleichzeitig die negativen Folgen für den Adressaten verstärkt. Die Anonymität wägt den Nutzer in Sicherheit, was ihm neue Handlungsspielräume sowohl in pro- und anti-sozialer Richtung eröffnet. Ebenso sicher fühlt sich der Einzelne, wenn er sich selbst als Teil einer anonymen Masse wahrnimmt und dadurch nicht persönlich für sein eigenes deviantes und anti-soziales Handeln zu verantworten ist. Auch ‚Pseudonymität‘ gibt vielen Nutzern das Gefühl, erst online ihr „wahres Selbst“ (Döring 2010, S. 166) zeigen zu können, ohne bestimmte konforme Rollen des Alltags erfüllen zu müssen.

Das Netz avanciert zu einer „Toilettenwand“. Die „Regeln der realen Welt“ sind nicht mehr gültig.³⁶

Aktuelle Studien zur Diskussions- und Beitragsqualität im Netz belegen jedoch kein pauschal negatives Bild der Kommunikation auf Onlineplattformen. Sie variieren hinsichtlich der Intensität und Ausbildung des anti-sozialen Verhaltens der Akteure (vgl. Rowe 2013; Schweiger 2013; Kushin und Kitchener 2009; Ng und Detenber 2005; Dahlberg 2001).

So betonten bereits Rafaeli und Sudweeks (1997) in ihrer Studie zu Netzwerkeffekten und Onlineinteraktivität, „that the content on the net is less confrontational than is popularly believed“. Auch Kushin und Kitchener (2009) identifizieren in ihrer Analyse der Diskussionsqualität in Facebook, dass circa zwei Drittel der Beiträge positiv im Sinne des Anbringens und Diskutierens von Fakten und Argumenten („civil content posts“) zu einem spezifischen Thema ausfallen und sich ausschließlich knapp ein Drittel der Kommentare respektlos und beleidigend („uncivil content posts“) darstellen. Unter Rückbezug auf vorhergehende Arbeiten zu dem Thema konstatieren die Autoren daher, dass Onlinediskussionen zwar durch ein charakteristisches Level an „uncivil discussion“ gekennzeichnet sind, sich jedoch primär durch den Austausch von Argumenten und Fakten sowie eines respektvollen, höflichen Umgangs der Akteure untereinander auszeichnen. Mit anderen Worten: Die Social Media bergen ein deutliches Potenzial für negative, beleidigende Beiträge, die sich losgelöst von Argumenten und Fakten gegen einen bestimmten Adressaten wenden. Dennoch ist ein Großteil der Beiträge frei von solch anti-sozialem Verhalten. Phänomene wie das Trolling, Cybermobbing oder das Flaming spiegeln daher kein generelles Bild der Kommunikation im Netz wider, sondern sind Ausprägungen bestimmter negativer Kommunikationsstränge, die durch die Intentionen der Akteure in Verbindung mit den plattformspezifischen Möglichkeiten der Social Media determiniert sind. Auf die vor diesem Hintergrund wesentlichsten Plattformen und deren Risiko- und Krisenpotenzial für die Unternehmen geht der anschließende Abschnitt näher ein.

36 Handelsblatt online: Shitstorm – Das Netz ist keine Toilettenwand (<http://www.handelsblatt.com/technologie/it-tk/it-internet/shitstorm-das-netz-ist-keine-toilettenwand/6505288.html>) [08.10.2013].

3.2.3 Risikofaktor Plattformen

Die Social Media bieten ihren Akteuren zahlreiche Möglichkeiten der Interaktion, der konstruktiven Kritik, aber auch des Protestes sowie unberechtigten Angriffs. Wie im Folgenden erläutert wird, verstärken Plattformen wie Foren und Portale (Communities), Blogs, Twitter oder Facebook das Krisepotenzial im Netz, da ihre Nutzer Links und Beiträge unkompliziert dort verteilen können. Negative Inhalte wie kritische Produktbewertungen und Rezensionen sowie Boykottaufrufe stehen schnell einem großen Rezipientenkreis zur Verfügung. Die Plattformen wirken dabei nicht nur als Multiplikator kritischer Themen, sondern ebenso als deren Ausgangsort, wie eine Studie der Altimeter Group zeigt (s. Abb. 4):

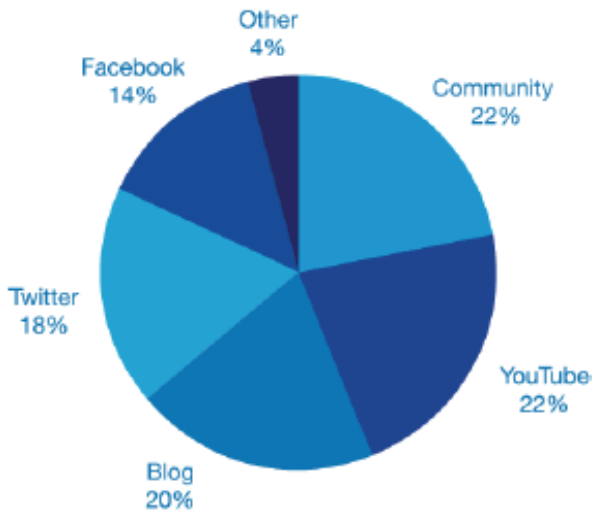


Abb. 4: Ursprungsplattformen von Social Media-Krisen (Owyang 2011, S. 17)

Foren und Portale (Communities)

Communities wie ‚www.foren.net‘, ‚www.forum-links.de‘ und ‚www.internetforen.de‘ bündeln eine Vielzahl an thematisch unterschiedlichen Foren, die ihren Nutzern die Möglichkeit bieten, ihre Meinungen in Postings oder Kommentaren zu veröffentlichen und zu diskutieren. Einzelne Foren ermöglichen zudem den Einsatz von Bild- und Videoelementen. Durch ihre hohe Verbreitung und Akzeptanz haben

diese Plattformen „in Deutschland einen großen Einfluss auf die Meinungsverbreitung [...]“. (Fank 2009; zit. in Peters 2011, S. 100), was ihr Krisenpotenzial bei kritischen Themen unterstreicht. Ebenso relevant sind Meinungs-, und Verbraucherportale wie ‚www.ciao.de‘ oder ‚www.doyoo.de‘, die millionenfache Besucherzahlen pro Monat aufweisen.³⁷ Trotz der stark eingeschränkten Dialogmöglichkeit solcher Portale und der damit einhergehenden monologischen Kommunikation (vgl. Peters 2011, S. 102 f.) verweist Neuberger (2003; zit. in Köhler 2006, S. 169) darauf, dass sie „Nischen der Glaubwürdigkeit“ im Netz darstellen, in denen kritische Inhalte schnell hohen öffentlichen Druck auf den Adressaten ausüben können. Boykottseiten wie ‚www.eatnotshit.org‘ (gegen Nestlé) und ‚www.mcspotlight.org‘ (gegen McDonalds) sind eine spezielle Form der Verbraucherportale und wenden sich direkt gegen einzelne Unternehmen.

Blogs (Weblogs)

Die generellen Charakteristika von Blogs begründen deren starke Rolle beim Lancieren und Verbreiten kritischer Themen und sozialer Bewegungen. Blogs stehen dabei selten alleine im Netz, sondern bilden ein kollektives Informationsnetzwerk, das umgangssprachlich als ‚Blogosphäre‘ bezeichnet wird (vgl. Schmidt 2011, S. 98; Ebersbach et al. 2010, S. 56). Sie stellen Plattformen dar, die es jedem ermöglichen, bestimmte Inhalte einzustellen und zu diskutieren. Die Partizipation des Einzelnen im Netz wird gefördert. So können auch kritische Inhalte schnell und unkompliziert lanciert werden und aufgrund der potenziellen Vernetzung mit anderen Blogs oder anderen Social Media eine große Reichweite erlangen (vgl. Faller 2012, S. 38 f.). Zudem weisen Weblogs (massen-)mediale Eigenschaften auf. Viele bekannte Blogs haben wie originäre Printmedien Tausende von Lesern. Zugleich sind Weblogs Quellen und Rechercheorte für andere Blogs und nach dem Überschreiten einer durch den Nachrichtenwert bedingten Aufmerksamkeitsschwelle auch für die klassischen Massenmedien (vgl. Pleil 2005, S. 251.). Kritische Themen können so schnell eine große Öffentlichkeit online wie offline erreichen. Nach einer Untersuchung des Pew Internet

37 IVW Online Nutzungsdaten Mai 2013 (<http://ausweisung.ivw-online.de/>) [01.07.2012].

American Life Project prüft dabei aber nur knapp jeder zweite Blogger die Inhalte und Quellen, die er nutzt und publiziert. Nur 11 Prozent veröffentlichen zudem Korrekturen in ihren Beiträgen (vgl. Lenhard und Fox 2006, S. 11).³⁸ Die Verbreitung von Gerüchten und Unwahrheiten wird dadurch gefördert und trägt mit dazu bei, dass Blogger „in der Lage sind, Imagekrisen mit großen Folgen auszulösen.“ (Stoffels und Bernskötter 2012, S. 11).

Eine solche Krise erlebte der Elektronikkonzern Dell im Jahr 2005. Aufgrund eines schlechten Kundenservices beschwerte sich der reichweitenstarke Blogger Jeff Jarvis bei dem Unternehmen. Niemand reagierte dort auf seine Anliegen, so dass der Blogger einen offenen Brief an den CEO von Dell auf seinem Blog veröffentlichte und den Begriff ‚Dell Hell‘ prägte. Innerhalb kürzester Zeit zog sein Beitrag 10.000 Blogbesucher und 700 Kommentare nach sich (vgl. Manger und Wache 2011, S. 192). Wenige Wochen nach dem ersten Blogeintrag listet die Suchmaschine Google 3,5 Millionen Treffer zum Begriff „Dell Hell“ auf.³⁹ Im August 2005 wird der Konzern im ACSI (American Customer Satisfaction Index) herabgestuft. Die Verkaufszahlen brachen ein. Im Oktober gibt Dell eine Gewinnwarnung heraus. Der Aktienkurs des Unternehmens brauchte mehrere Monate, um sich zu erholen (vgl. Stoffels und Bernskötter 2012, S. 11).

Microblogs

Microblogs bezeichnen Anwendungen, die die Erstellung sehr kurzer Textbeiträge ermöglichen und nach Veröffentlichung in umgekehrt chronologischer Reihenfolge zu lesen sind (vgl. Jodeleit 2010, S. 218). Namentlich abgeleitet von Blogs, die eine ausführliche Darstellung von Inhalten zulassen, bilden die kurzen Texte den Kern der Microblogs.

Der bekannteste Microblog ist Twitter (vgl. Fink 2012, S. 267). Ein Dienst, der es den Nutzern erlaubt, sowohl über den PC oder mobile Endgeräte Textbeiträge mit maximal 140 Zeichen (sogenannte ‚Tweets‘) zu verfassen und zu veröffentlichen. Bei weltweit knapp 500 Millionen registrierten Accounts ist die Plattform vor allem in Ländern wie

38 Befragt wurden 233 amerikanische Blogger. Die Anzahl ist nach eigenen Angaben repräsentativ.

39 In 2017 sind es noch über 66.000 Treffer (Google-Search „Dell Hell“) [29.10.2017].

Saudi-Arabien, Indonesien, den Philippinen, die Türkei, Japan, Mexiko oder den USA weit verbreitet.⁴⁰ In Deutschland ist Twitter immer noch ein Randmedium, gewinnt aber zunehmend an Interesse bei den Onlinenutzern (vgl. van Eimeren und Frees 2013, S. 362). Vor allem als „sehr schnelles Nachrichtenmedium“ (Fink 2012, S. 266) wird es genutzt. Seine Inhalte stellen in über 50 Prozent reine Nachrichten dar, die von Massenmedien, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen, politischen Akteuren oder Privatpersonen verbreitet werden. Die Plattform ist dadurch vor allem ein Multiplikator, Influencer, Vernetzer und damit „idealer Verstärker“ (Bernet 2010, S. 123) bestehender Inhalte und unterschiedlichen Social Media-Aktivitäten auf den jeweiligen Plattformen (vgl. Ruisinger 2011). Cheong und Lee (2010, S. 114; kursiv im Original) sprechen auch von einer „effective method for information dissemination and interpersonal communication, [that] can be used as a gauge to measure the current *zeitgeist* on certain topics or issues.“⁴¹

Zahlreiche Studien wie die von Cheong und Lee (2010) zeigen, dass der Microblog dadurch einen wesentlichen Anteil bei der Entwicklung von Onlineprotestbewegungen und Aktivismus besitzt und sich kritische Themen schnell und unkompliziert bis in die Offline-Welt verbreiten können. Bei ihrer Analyse der Earth-Hour-Bewegung im Jahr 2009 wiesen die Autoren nach, wie sich Online- und Offline-Sphären und der damit einhergehende Aktivismus gegenseitig bedingen können. Ihr Fazit: „Twitter can be effectively used as a ‘mirror’, of real-world sentiment and knowledge. Online activity on Twitter can be translated into action in a real-world social system, as we have seen how an activism campaign on Twitter can influence people to act accordingly in a real-world setting.“ (ebd., S. 122). Die Gefahr der Einführung und schnellen Verbreitung kritischer Inhalte und Meinungen verstärkt zudem die Möglichkeit, dass sich Kritik „in Windeseile zusammenbrauen

40 Global Web Index: Twitter The Fastest Growing Social Platform (<https://www.globalwebindex.net/twitter-the-fastest-growing-social-platform-info-graphic>) [26.06.2013].

41 In der Analyse der am meisten genutzten Hashtags in Deutschland im Jahr 2013 identifizierte der Monitoring-anbieter Brandwatch den Tag „#fail“ als sehr dominant. Dieser wird vor allem von den Twitter-Nutzern verwendet, um auf kritische Sachverhalte aufmerksam zu machen. Diese erreichen dadurch in kürzester Zeit eine große Reichweite (Studie: <http://www.brandwatch.com/de/2013/12/hashtagreport-deutschland/>) [07.02.2014].

kann.“ (Stoffels und Bernskötter 2012, S. 14). So betont auch Faller (2012, S. 55) in seiner Studie zu den Ausgangsplattformen von Social Media-Krisen, dass „the vast majority of our social media crises in 2011 originated on Twitter. [...] With over 50% of all crises originating on the microblogging service, its importance outplays other channels easily.“

Social Networks

Unter Social Networks werden Plattformen verstanden, die unabhängig von Ort und Zeit ihren Nutzern die Möglichkeit bieten, Beziehungen aufzubauen, Kontakte zu finden, zu pflegen und zu diskutieren, Inhalte auszutauschen oder sich selbst darzustellen. Ebenso wie in den USA sind auch in Deutschland Social Networks mittlerweile ein fester Bestandteil des Alltags geworden. Nach der ARD/ZDF-Onlinestudie 2013 sind knapp 39 Prozent aller Internetnutzer mindestens einmal die Woche auf einem solchen Netzwerk aktiv. Unter den 14- bis 29-jährigen sind es sogar 76 Prozent (vgl. van Eimeren und Frees 2013). Mit Abstand ist dabei ‚Facebook‘ das meistgenutzte Netzwerk. Sowohl in seiner Verbreitung als auch Nutzung liegt es 2017 mit zwei Milliarden Nutzern weltweit gegenüber Konkurrenznetzwerken vorn. In Deutschland sind knapp 26 Millionen Mitglieder registriert.⁴² Ruisinger (2011, S. 210 f.) sieht den Erfolg der Plattform darin, dass sie von Beginn an als offenes Netzwerk ausgelegt war. Das ermöglicht jedem Nutzer, Facebook mit weiteren Anwendungen und Social Media zu verbinden. Diese Vernetzung wird von Facebook bis heute dynamisch ausgebaut. Über den ‚Share‘- und ‚Like-Button‘ können die User nahezu alles mit und über das Social Network teilen. Zugleich bündelt die Plattform zahlreiche Anwendungen wie Online-Gaming, Chat, Nachrichtentickern oder Videos in einem Netzwerk. Die Nutzer müssen Facebook dadurch nicht mehr verlassen (vgl. van Eimeren und Frees 2013, S. 362).

Die hohe Dominanz des Netzwerkes und seine vielfältigen Angebote und Strukturen begründen zugleich dessen hohes Krisenpotenzial sowie die Möglichkeiten seiner Nutzer, Protestbewegungen auf der Plattform zu lancieren (vgl. Warner et al. 2012; Harlow 2012). So beschreibt Kang (2012) die ‚Boycott Whole Foods‘-Kampagne, die ihren Ursprung

42 Facebook-Nutzerzahlen, einsehbar unter <https://allfacebook.de/toll/state-of-facebook> [29.10.2017].

und ihre wesentliche Ausprägung auf Facebook fand. Grund war ein kritischer Beitrag des Whole Foods-Vorstandschefs über die geplante Reform des Gesundheitssystems in Amerika. Innerhalb von zwei Wochen schlossen sich über 30.000 Fans der Facebookgruppe ‚Boycott Whole Foods‘ an. Schnell entwickelte sich der Protest zu einer nationalen Bewegung in und durch die Social Media, dessen Auswirkungen sich ebenso in den Umsatz- und Absatzzahlen des Unternehmens wiederfanden.

Auch in zahlreichen Beiträgen zu Shitstorms wird die Dominanz der Plattform betont. Vor allem die Medien titeln über die „Facebook-Wutwelle“⁴³ oder den „Facebook-Shitstorm“.⁴⁴

Sharingplattformen

Die Intention von Sharingplattformen basiert auf dem Grundgedanken des Web 2.0 (vgl. Kap. 3.1). Die Nutzer sollen ihre Inhalte (Bilder, Videos, Dokumente, Präsentationen, oder Lesezeichen) nicht für sich behalten, sondern diese auf öffentlichen Plattformen bereitstellen und mit anderen teilen (vgl. Ruisinger 2011, S. 217). Bild- und Videodateien lassen sich zum Beispiel in dem Bilder-Netzwerk ‚flickr‘ oder der Videoplattform ‚Myvideo‘ hochladen, beschreiben, teilen und kommentieren. Lesezeichen („Bookmarks“) können in Diensten wie ‚delicious‘ gesammelt, verschlagwortet und mit anderen geteilt werden.

Eine der bekanntesten Dienste ist die Videoplattform YouTube. Im Jahr 2005 gegründet, erlaubt die Plattform seinen Benutzern das Hochladen, Ansehen, Kommentieren und Teilen von größtenteils kurzen, oft selbst gedrehten Videofilmen sowie aufgezeichneten Fernsehsendungen (vgl. Alby 2007, S. 105). Nach eigenen Angaben der Plattformen wurden im Jahr 2012 über vier Milliarden Aufrufe pro Tag verzeichnet und 72 Stunden Video pro Minute hochgeladen (vgl. Mende et al. 2013, S. 47). YouTube gilt als zentrale Suchmaschine für Videos und steht „weltweit synonym für den universellen Kanal für Bewegtbildan-

43 Focus online: Facebook-Wutwelle trifft McDonalds (http://www.focus.de/digital/internet/facebook/tid-26833/shitstorm-im-online-netzwerk-facebook-wutwelle-trifft-mcdonalds_aid_795810.html) [05.02.2014].

44 Meedia: Nach Facebook-Shitstorm – Amazon will Vorwürfe prüfen (<http://meedia.de/2013/02/14/nach-facebook-shitstorm-amazon-will-vorwurfe-pruefen/>) [05.02.2014].

gebote.“ (ebd.). Vor allem das Einstellen selbst gedrehter Filme begründet dessen Popularität. Jeder kann mit dem eigenen Handy oder einer Webcam einen Film drehen und hochladen. Damit steht dieser, zumindest theoretisch, allen Nutzern des Internet zur Verfügung. Ein weiterer Erfolgsfaktor stellt die dezentrale Einbindung der YouTube-Videos dar. Nicht nur der Link auf YouTube kann auf den eigenen Seiten eingebunden werden, sondern der gesamte Videofilm durch Einbindung eines kleinen Codes (vgl. Alby 2007).

In zahlreichen Krisenfällen der vergangenen Jahre begründen diese Möglichkeiten das Krisenpotenzial der Plattform. Eine solche „fatale Macht von Videoclips“ (Stoffels und Bernskötter 2012, S. 13) erlebte die Pizzakette Dominos Pizza, deren Fall in zahlreichen Fachbeiträgen zu Onlinekrisen und Shitstorms thematisiert ist (vgl. Becker 2012; Stoffels und Bernskötter 2012; Manger und Wache 2011). Zwei Mitarbeiter der Kette steckten sich aus Scherz unter anderem Käsestücke in die Nase, bevor sie sie auf die Bestellung der Kunden legten. Sie filmten sich selbst dabei und stellten das Video unter anderem auf YouTube ein.⁴⁵ Innerhalb weniger Tage schauten sich dort über eine Million Nutzer das Video an. Es wurde daraufhin in weiteren Plattformen wie Twitter, Blogs, aber auch klassischen Online- und Offlinemedien geteilt und thematisiert. Trotz zahlreicher Maßnahmen der Kette, den Schaden zu begrenzen, ließ sich der Image-Gau nicht mehr verhindern (vgl. Stoffels und Bernskötter 2012, S. 13 f.).

Als Zwischenfazit ist zu konstatieren, dass die Relevanz des Online-raumes für die Entstehung von Protestbewegungen immer mehr zugenommen hat. Das Netz bietet dabei Vor- und Nachteile für dessen Entwicklung und Verlauf. Die Social Media unterstützen nicht nur originäre Maßnahmen in der Offline-Welt, sondern können eigene Instrumente ausbilden oder selbst Ausgangsort der Bewegung sein. Die Spanne der Inhalte reicht von konstruktiver Kritik bis zu einem unberechtigten Angriff, der sich vor allem durch negative Kommentierungen und den fehlenden Hintergrund berechtigter Kritik definiert. Der Adressat sieht sich verstärkt reiner Polemik und Diffamierung gegenüber. Die originären Charakteristika von Blogs, Microblogs, Social Networks oder Sharingplattformen bieten den Akteuren zahlreiche

45 Das Video ist in mehreren Ausführungen auch heute noch in YouTube abrufbar (u. a. <https://www.youtube.com/watch?v=1D9PikBzNNo>) [07.02.2014].

Möglichkeiten, schnell und unkompliziert kritische Themen im Netz zu lancieren und zu verbreiten. Es wurde beschrieben, dass das Repertoire der Instrumente und Methoden digitaler Empörung dabei jedoch über die bloße Nutzung solcher Plattformen hinausgeht und auch klassische Charakteristika des Offlineprotestes in die Onlinewelt überträgt. Im Folgenden wird darauf nochmals genauer eingegangen.

3.2.4 Möglichkeiten und Formen des digitalen Protests

Kritischer Aktivismus ist generell nicht neu. Das Internet ist ein Werkzeug, das die Verhaltensweisen zwar weiterentwickelt, jedoch nicht verändert. Die Verhaltensweisen würden sich vielmehr das Internet aneignen und sich dadurch selbst verstärken und potenzieren. (vgl. Castells 2001, S. 38 ff.). So haben sich grundsätzlich nur die Möglichkeiten der Akteure zur Kommunikation und Durchsetzung ihrer Interessen in den Social Media verändert. In den letzten Jahren etablierten sich mehrere Beispiele in der Fach- und Branchenliteratur zur Online-PR und Krisenkommunikation, in denen die Nutzer bewusst spezifische Möglichkeiten des Internets nutzten, um ihre Kritik zu äußern und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.⁴⁶

Während Köhler (2006, S. 164) in ihrer Auflistung der Protestformen online noch Instrumente der E-Mail (elektronische Kettenbriefe, Protestschreiben, Mailing-Listen, Newsletter), News (Einrichtung interessensspezifischer Newsgroups) und Chats (interessensspezifische Chats) fokussiert, konzentriert sich die anschließende Aufzählung auf die Möglichkeiten der Akteure in und durch die Social Media ihren Protest und ihre Empörung zu äußern. Die Liste erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie verdeutlicht aber das umfassende Repertoire, das den Akteuren zur Verfügung steht, um ihre Interessen gegenüber den Adressaten öffentlich wirksam durchzusetzen. Die Grenzen zwischen legalem Protest und illegalen Mitteln sind teilweise fließend. Originäre Methoden wie Hackerattacken („Hacktivismus“) sind dabei nicht mehr nur durch Computerexperten durchführbar, son-

46 ,Intel-Chip‘ 1994 (vgl. Töpfer 1999), ,Kryptonite‘ 2004, ,Jamba‘ 2004 (vgl. Pleil 2005); ,Dell Hell‘ 2004, ,Talk to Dove‘ 2008, ,Domino's Pizza‘ 2009 (vgl. Manger und Wache 2011); ,Jack Wolfskin‘ 2009 (vgl. Becker 2012); ,Greenpeace vs. Nestlé‘ 2010 (vgl. Heymann-Reder 2011).

dern können aufgrund geringer technischer Einstiegshürden der Social Media und im Netz, leicht zugänglicher Anleitungen und Freewareprogrammen auch von Privatleuten initiiert werden.

Solche Angriffe sind zudem immer mehr selbst Gegenstand der Berichterstattung und erreichen dadurch unabhängig von ihrer Entwicklung und Folgen eine breite Öffentlichkeit. Dadurch steigt auch die Gefahr für die Adressaten. Die Unterteilung macht ebenso deutlich, dass nicht nur bewusst intendierte und gesteuerte Aktionen Gefahrenpotenzial für die Adressaten bedeuten können, sondern diese auch von den Protagonisten unbeabsichtigt als Folgen individueller Postings und Handlungen auftreten, die erst in ihrer Summe einen relevanten Schaden für den Betroffenen verursachen.

Hacktivismus beschreibt die gezielte Verwendung von Hardware (Computer und Computernetzwerke) sowie Software zur Modifikation, Manipulation, Übernahme oder Löschung von Daten, Webseiten oder Endgeräten als Mittel des digitalen Protestes.

- ‚Netstrike‘ (auch ‚virtuelle Sitzblockaden‘ oder ‚Denial-of-Service-Attacke‘ (Angriff zur Verweigerung des Dienstes)), bezeichnen einen Prozess, in dem möglichst viele User innerhalb eines bestimmten Zeitfensters auf eine Website zugreifen, so dass deren Server unter der Masse der Zugriffe zusammenbricht und die Seite nicht mehr erreichbar ist. Social Media ermöglichen die schnelle Organisation und Steuerung dieser Angriffe. Ein Beispiel stellt die Lahmlegung der Webauftritte des österreichischen Wirtschafts-, des Innen- und des Justizministeriums dar im Rahmen der ACTA-Proteste 2012 dar.⁴⁷
- ‚Clicktivism‘ ist eine umstrittene Form des digitalen Aktivismus, bei dem die User bewusst mehrfach spezifische Seiten und Angebote klicken, um deren Relevanz (z. B. in Google) und Reichweite zu erhöhen.⁴⁸

47 DerStandard online: Anonymous greift Regierungsseiten an (<http://derstandard.at/1326503525080/AntiACTA-Anonymous-greift-Regierungsseiten-an>) [04.07.2013].

48 <http://www.clicktivist.org/what-is-clicktivism/> [05.07.2013].

- ‚Hijacking‘ bezeichnet die Übernahme einer gesamten Internetdomäne respektive wesentlicher Inhalte oder eines Benutzerkontos (z. B. E-Mail, Amazon, Facebook, Twitter). In Abhängigkeit von dem Angriff unterscheidet man weiterhin zum Beispiel zwischen Ad-Hijacking, Browser-Hijacking oder Domain-Name-Hijacking.⁴⁹
- ‚XSS-Attacken‘ (‚Cross-site scripting‘) bezeichnen die gezielte Ausnutzung von Sicherheitslücken in den Scripts von Webseiten, um zum Beispiel an sensible Daten zu gelangen.⁵⁰
- ‚Defacement‘ (engl. „Entstellung“, oder „Verunstaltung“) oder ‚Web-Hack‘ ist eine Form des Hijacking. Die User nutzen Lücken in den Webservern, um Quelldateien von Webseiten gezielt zu manipulieren. Die Spannbreite der Möglichkeiten reicht von einfachen Änderungen der grafischen Oberfläche bis zu schwerwiegenden Eingriffen in Inhalte und die komplette Seiten-Architektur sowie dem Stilllegen der gesamten Seite. Eine der größten Defacement-Archive stellt ‚Zone-H.org‘⁵¹ dar, die seit Jahren Ranglisten über die erfolgreichsten ‚Defacer‘ führt. Einer der bekanntesten deutschen Defacements Anfang 2012 war die Manipulation der Website des Politikers Ansgar Heveling, auf dessen Startseite nach dem Angriff die Zeilen „Hiermit möchte ich meinen Austritt aus der CDU öffentlich machen“ und „Ich habe versagt“ zu lesen waren.⁵²
- ‚Mashups‘ sind grundsätzlich positiv konnotiert und bezeichnen die Verbindung mehrerer Dienste oder Anwendungen, die bestehende Inhalte der Social Media wie Texte, Bilder, Musik und Video unter Zugriff auf entsprechende Schnittstellen (API) einer Plattform neu kombinieren oder kollagenartig verbinden.⁵³ Bei (kritischen) Inhalten ist den Akteuren damit die Möglichkeit gegeben, innerhalb kürzester Zeit spezifische Inhalte wie verfälschte Logos, Claims oder Videos auf eine bestehende Seite (zum Beispiel einer Unternehmens-Website) einzustellen, um dadurch auf ihre Bot-schaften aufmerksam zu machen und diese zu verbreiten.

49 <http://www.telespiegel.de/internet/browser-hijacking.php> [05.07.2013].

50 Umfassend: <http://www.xssed.com/> [05.07.2013].

51 <http://www.zone-h.org/> [05.07.2013].

52 Spiegel online: Ansgar Heveling – CDU-Hinterbänkler trollt die Netzge-meinde (<http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/o,1518,812249,00.html>) [05.07.2013].

53 Umfassende Beispiele: <http://www.programmableweb.com/> [05.07.2013].

- ‚Hoaxe‘ sind bewusst gestreute Falschmeldungen, die sich im Internet verbreiten und aufgrund ihrer teilweise professionellen Umsetzung als Falschmeldung nicht erkannt werden.⁵⁴
- Unter ‚Spamming‘ wird das bewusste Versenden meist inhaltloser und großer Mails verstanden, um das Mailfach des Adressaten zu (über-)füllen.
- Mit ‚Botnetzen‘ wird der Zusammenschluss mehrerer Computer gemeint, die in der Summe bis zu einige Millionen darstellen können und von außen durch Dritte ferngesteuert werden mit dem Ziel, interessensspezifische Aktionen umzusetzen.⁵⁵ Unter anderem können dadurch auch Spams millionenfach verbreitet werden (siehe ‚Spamming‘).
- Ein reines Instrument des Microblogs Twitter (vgl. Kap. 3.2.3) sind die so genannten ‚Retweet-Bots‘. Diese stellen automatisierte Dienste dar, die Twitter nach definierten Schlagwörtern (erkennbar am ‚#‘ – Hashtag) durchsuchen und diese unkontrollierbar für den Absender innerhalb der Plattform verbreiten.
- ‚Suchmaschinen‘-, ‚Indexspamming‘, ‚Linkfarmen‘ und ‚Doorway Pages‘ bieten die Möglichkeit, durch das Anlegen von inhaltslosen Fakeseiten (Suchmaschinen-, Indexspamming), den Aufbau diverser Webseiten oder ganzer Domains (Linkfarmen), sowie der Konfiguration von Brückenseiten die Suchmaschinenresultate zu optimieren, ohne den Inhalt der eigentlichen Webseite verändern zu müssen. Die Seiten sind meist mit Schlüsselbegriffen und Links versehen, die das Ranking der Suchmaschine beeinflusst. Kritische Akteure können diese Methoden nutzen, um ihre Webpräsenz über die Seiten des betroffenen Adressaten zu stellen. Dadurch treten ihre Inhalte in der Wahrnehmung Dritter in Vordergrund.
- Unter ‚Anti-Campaigning‘ (auch ‚Détournement‘) werden Aktionen verstanden, die bewusst bestehende Kampagnen im Netz aufgreifen und meist parodierend wiedergeben, wodurch auf bestimmte Inhalte hingewiesen werden soll. Möglichkeiten sind zum Beispiel Parodien ganzer Werbe-(Filme) oder das Klonen von Webseiten sowie das Sichern relevanter URLs oder ganzer

54 Hoax-Info Service (<http://hoax-info.tubit.tu-berlin.de/hoax/#1>) [05.07.2013].

55 https://www.bsi-fuer-buerger.de/BSIFB/DE/GefahrenImNetz/BotNetze/botnetze_node.html [05.07.2013].

Domains, die augenscheinlich der kritisierten Kampagne zu zuordnen sind. So inszenierte im Jahr 2008 die Umweltorganisation Greenpeace eine Gegen-Kampagne gegen den Stromkonzern Vattenfall, dessen Kampagne „Verbraucher gegen Klimawandel“ als Greenwashing-Aktion identifiziert wurde. In einem ersten Schritt imitierte Greenpeace die Vattenfall-Kampagnenseite, so dass sich beide Seiten nur durch ihre Inhalte unterschieden. Zudem dominierte Greenpeace mit Beiträgen und Verlinkungen auf seine eigenen Seiten den gesamten Vattenfall-Facebookauftritt (vgl. Becker 2009, S. 39 f.).⁵⁶

User-Dedication benennt zielgerichtete Aktivitäten einzelner oder mehrerer Nutzer, deren Planungen und Durchführung in, jedoch speziell deren Umsetzung auch außerhalb der Social Media stattfinden können und aufgrund fehlender Manipulation von Soft- und Hardware klar vom Hacktivismus abzugrenzen sind.

- Unter ‚Flashmobs‘ werden in kürzester Zeit organisierte, jedoch scheinbar spontane und politische unmotivierte Veranstaltungen verstanden, in denen große Menschaufmäufe auf öffentlichen Plätzen entstehen, um „kollektiven Unsinn zu veranstalten.“ (Frädrich und Vollmer 2010, S. 484). Aufgrund ihrer Größe schaffen es Flashmobs partiell auch, das Interesse der klassischen Massenmedien zu wecken, wie das ‚Liebeskummer-Besäufnis‘ von Christoph Stüber auf der Insel Sylt bewies. Über das Netzwerk ‚meinVZ‘ rief er alle auf, mit ihm seinen Liebeskummer zu teilen, worauf am Ende knapp 5.000 Leute dem Aufruf folgten (ebd.). Derlei Bewegungen zeigen, dass durch Social Media innerhalb kürzester Zeit eine Vielzahl von Menschen für ein bestimmtes Ziel zu gewinnen sind, was indirekt für die Unternehmung ein erhebliches Krisenpotenzial aufweist.
- Wendet sich ein Flashmob gezielt gegen ein Unternehmen, spricht man von einem ‚Smartmob‘. Dieser zielt primär auf wirtschaftliche

⁵⁶ Die Aktion ist nicht mehr online abrufbar. Weiterführend siehe auch: Greenpeace-Kampagne: „Vattenfall führt ins Klimachaos“ (<http://thomaspleil.wordpress.com/2008/11/03/greenpeace-kampagne-vattenfall-fuhrt-ins-klimachaos/>) [05.07.2013].

Hintergründe ab. Im Jahr 2007 organisierte das ‚Bündnis Bahn‘ einen Smartmob, um die Kapitalprivatisierungsvorhaben der Deutschen Bahn öffentlich anzuprangern. Die Anhänger erzeugten in 50 Bahnhöfen gleichzeitig Lärm und demonstrierten gegen die Pläne der Bahn, was auch eine mediale Berichterstattung nach sich zog (vgl. Zimmermann 2010, S. 8).

Das gezielte Anlegen und die Nutzung von *Seiten und Plattformen* im Netz erlaubt den Akteuren auf kritische Inhalte aufmerksam zu machen sowie diese dort mit anderen zu diskutieren und zu teilen.

- ‚Wikis‘ (speziell Wiki-Leaks) können bei entsprechender Intention der Verfasser Protest- und Enthüllungsseiten darstellen, auf denen die Nutzer das Ziel verfolgen, Entscheidungen, Handlungen und Einstellungen von Akteuren der gesellschaftlichen, privaten, wirtschaftlichen, oder politischen Ebene öffentlich zu machen. Wikis stellen keine Instrumente der Social Media im engeren Sinne dar. Dennoch nimmt ihre Bedeutung durch den theoretisch unbegrenzten Mitmachgedanken der Social Media zu. Bekannte Beispiele für Enthüllungswikis sind ‚Guttenplag‘⁵⁷, ‚Guttengate‘⁵⁸, oder ‚Wulffplag‘.⁵⁹
- ‚Hate-Sites‘, ‚Rogue-Sites‘ oder ‚Anti-Sites‘ (generell ‚Enthüllungsseiten‘) sind Seiten, auf denen die Akteure gezielt und teilweise sehr professionell ihrem virtuellen Protest Ausdruck verleihen und auf ein tatsächliches oder angebliches Fehlverhalten einer Person oder eines Unternehmens hinweisen.⁶⁰ So thematisiert die Seite www.united.com⁶¹ kritisch die Strategien und Handlungen der Fluggesellschaft ‚United Airlines‘. Auch die Chase Manhattan Bank sieht sich auf der Seite ‚www.chasebanksucks.com‘ zahlreicher Kritik, Spott und Häme ausgesetzt (vgl. Schmidt 2000).

57 http://de.guttenplag.wikia.com/wiki/GuttenPlag_Wiki [05.07.2013].

58 <http://www.guttengate.de/> [05.07.2013].

59 http://de.wulffplag.wikia.com/wiki/Wulffplag_Wiki [05.07.2013].

60 Ein guter Überblick bietet die Seite www.hatedirectory.com (<http://www.hatedirectory.com/hatedir.pdf>), die eine umfassende Liste von Hatesites mit Adressen zu radikalen und rassistischen Seiten aufzeigt. [05.07.2013].

61 <http://www.untied.com/#> [05.07.2013].

- ‚Cripe-Sites‘, oder auch ‚Complaint-Sites‘ genannt, sind eine Art Verbraucherportale, die Kritik über Personen oder Produkte ins Netz stellen. So stellt ‚Pissed Consumer‘⁶² eine Datenbank dar, die diverse Beschwerden seiner User zu Themen wie Auto, Bildung, oder Politik bündelt und für Dritte durch Titelvergabe und Tagging übersichtlich aufbereitet.

Unter ‚Boycottseiten‘ werden Angebote verstanden, die im Kern zum Protest gegen Personen, Produkte, einzelne Unternehmen und Organisationen oder ganze Branchen aufrufen. Dazu werden meist Informationen zur Verfügung gestellt und die Kommunikation und Interaktion der User unterstützt.⁶³ Zum Beispiel kommentiert die Seite ‚Friedenstreiberagentur.de‘⁶⁴ täglich diverse Artikel zu Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und ermutigt die Leser, entsprechende Personen, Produkte oder Unternehmen zu boykottieren.

(Unbeabsichtigte) Folgen und Effekte entstehen ohne gezielte Aktivitäten der Nutzer im Netz als Folge vorausgegangener Ereignisse wie einer hohen Berichterstattung in den Medien oder eines erhöhten Interesses der User an einem Inhalt oder einer Seite.

- Der ‚Slashdot-Effekt‘ ist nach dem englischen IT-Nachrichtenmagazin ‚Slashdot‘ benannt, das seit 1997 eine hohe Reichweite im Netz besitzt. Er erzeugt einen Zusammenbruch der Website oder anderer Angebote im Netz. Er ist jedoch kein gezielter Angriff, sondern entsteht unbeabsichtigt durch den hohen Nachrichtenwert eines Themas. Viele Nutzer folgen den in den Nachrichten angegebenen Firmenlink, was schließlich zur Überlastung der Firmenseite führt. Speziell Social Bookmarking Dienste können diesen Effekt auslösen.
- Ebenso wie der Slashdot-Effekt ist die ‚Suchmaschinenindexierung‘ nicht bewusst lanciert, sondern das Ergebnis der Vielzahl an kritischen Kommentaren und Links zu bestimmten Themen. Die

62 <http://www.pissedconsumer.com/> [05.07.2013].

63 Einen Überblick über existierende Boycott-Seiten im Netz listet ‚www.boycott.de‘ [05.07.2013].

64 <http://friedenstreiberagentur.de/index.php> [05.07.2013].

Algorithmen der Suchmaschinen bestimmen die Ergebnisliste unter anderem durch die Gewichtung der Häufigkeit des Suchbegriffes und dem Verlinkungsgrad der durchsuchten Seiten. Wird ein kritisches Thema im Netz diskutiert, kann es daher vorkommen, dass die eigentlichen Unternehmensseiten respektive von den Unternehmen genutzte Seiten der Krisenbewältigung in der Ergebnisliste von Plattformen und Diensten verdrängt werden, die kritische Inhalte implizieren.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich die Möglichkeiten der Akteure zur Durchsetzung ihrer Interessen in und durch die Social Media erweitert und verändert haben. Die Beispiele haben die Komplexität und damit einhergehende Gefahr der Protestformen verdeutlicht. Es ist zu konstatieren, dass die Risiken dabei nicht allein durch bewusst lancierte Aktionen und Handlungen kritischer Akteure begründet wird, sondern ebenso durch meist technisch bedingte (Neben-)Folgen einer hohen Beitragsmenge (Slashdot-Effekt, Suchmaschinenindexierung), die erst in ihrer Summe das eigentliche Gefährdungspotenzial für den Adressaten bedingen. Speziell auf Hate- und Pranger-Sites, Kommentarspalten in Blogs und Sharingplattformen oder Timeslines in Facebook sowie Twitter dienen die Inhalte meist dem Zweck angebliche oder tatsächliche Normverletzungen anzuprangern. „Es gibt keine Gegenrede, keinen Widerspruch, keine zweite Meinung. Es sind Monologe der gerichteten Aggression.“ (Pörksen und Detel 2012, S. 138). Der Wahrheitsgehalt der Beiträge ist meist zweitrangig. Oft werden Gerüchte, Anschuldigungen und Falschinformationen eingestellt (vgl. Schmidt 2000). Warum das Netz, speziell die Social Media, dadurch zu einem „Teilchenbeschleuniger in der Gerüchteküche“ (Holzinger und Wolff 2009, S. 150) avanciert und die negativen Folgen für die Adressaten steigen, wird im Folgenden beschrieben.

3.2.5 ‚Gerüchteküche‘ Internet

Das Gerücht ist keine neuzeitliche Erscheinung, sondern lässt sich bis zur Antike zurückverfolgen (vgl. Merten 2009, S. 17; Wehling 2007, S. 67). Bereits dort wurde es als Macht- und Manipulationsinstrument verwendet. Auch später bildete es eine strategische Form der psychologischen Kriegsführung und wurde zum Beispiel über Handzettel,

Flugblätter, Lautsprecheraufrufe oder Hörfunksender verbreitet (vgl. Frädrich und Vollmer 2010, S. 475).

Nach Merten (2009, S. 40) entstehen Gerüchte, wenn Informationen, Informationskanäle sowie Normen und Werte fehlen oder beschädigt sind. Entsprechend definiert er ein Gerücht als „Mechanismus kollektiver sozialer Selbsthilfe, der durch Reproduktion von Kommunikation durch Kommunikation entsteht und bei Mangel an Information, an Informationskanälen und/oder bei Beschädigung von Normen und Werten aktiviert wird, und dies umso stärker, je mehr Personen davon betroffen oder daran interessiert sind.“ Auch bei Langner (2009, S. 241) sind Gerüchte unbewiesene Informationen, die die Menschen bewegen. Ohne Interesse an einem Thema entstehen keine Gerüchte. Und speziell aus Unternehmenssicht hält Coombs (2012, S. 73) fest, dass ein Gerücht dann auftritt, „[if] false or misleading information is purposefully circulated about an organisation or its products in order to harm the organisation.“ Gerüchte können somit gezielt gegen einen Adressaten eingesetzt werden. Sie sind instrumentalisierbar (vgl. Langner 2009, S. 242 ff.). Die Inhalte müssen nicht wahr sein. Gerade ihre Negativität, das spektakuläre und immer grauenerregendere Versionen bedingen ihre Verbreitung und ‚Überleben‘ im gesellschaftlichen Diskurs. Die Gefahr von Gerüchten liegt dabei in dem Paradox begründet, dass Menschen ihnen glauben, obwohl objektive Fakten vorliegen und meist dagegen sprechen (vgl. Holzinger und Wolff 2009, S. 148 f.).

Dabei entwickeln sich Gerüchte stets im Rahmen eines kollektiven Interpretationsprozesses. „Jeder Interaktionsteilnehmer leistet mit seiner Interpretation des übermittelten Inhalts einen Beitrag zur Konstruktion des Gerüchtes und auf diese Weise entsteht eine gemeinsame Definition des mehrdeutigen Sachverhaltes.“ (Wehling 2007, S. 84). Diese verständigungsspezifische Übereinkunft der Teilnehmer ist jedoch nicht starr, sondern verändert sich aufgrund neuer Interaktionen und Interpretationsprozesse. Daher können Gerüchte „wie ein Virus“ mutieren: „Bestimmte Details werden vernachlässigt, andere Aspekte werden übertrieben oder mit Stimmungen, Meinungen oder Vorurteilen des Überträgers eingefärbt. Ein Gerücht kann sich demnach innerhalb eines Lebenszyklus verändern oder sogar zu einer völlig anderen Aussage führen.“ (Frädrich und Vollmer 2010, S. 476).

Gerüchte im Netz

Das Internet, als die „größte Gerüchteküche der Welt“ (Frädrich und Vollmer 2010, S. 482), bildet einen perfekten Rahmen für die Verbreitungen von Gerüchten. Die Charakteristika der Social Media, die ihren Nutzern das schnelle sowie anonyme Einstellen und Teilen von Inhalten ermöglichen (vgl. Kap. 3.1 und Kap. 3.2.5), wirken sich auch auf die Reichweite der Gerüchte aus: „Social media makes it easier for rumors to spread [...]“ (Coombs 2012, S. 164), so dass sich diese, ebenso wie Falschaussagen und Unwahrheiten im Netz, wie „Epidemien“ verbreiten, deren dramatische Verbreitungsgeschwindigkeit zunehmendes Krisenpotenzial für den Adressaten generiert (vgl. Frädrich und Vollmer 2010, S. 476). Gerüchte können sowohl deren Image und finanzielle Situation nachhaltig beeinflussen. „Was in der Zeit vor dem Internet nur als Gerücht und über Mund-zu-Mund-Propaganda funktionierte, ist heute auf virtuelle Wände geschrieben – und das macht die Sache so schlimm.“ (Wanhoff 2011, S. 168).

Die zunehmend Verbreitung von Gerüchten im Netz ist eine Folge der neuen Nutzermacht (vgl. Kap. 3.2), da nicht mehr die Unternehmen allein die Inhalte streuen, sondern sich nun zahlreichen Themen gegenübersehen, die von den Nutzern, bewusst und unbewusst, an sie herangetragen werden. Plake et al. (2001, S. 134) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem Abbau des „Kommunikationsgefälle[s] von den Herrschenden zu den Beherrschten.“

Oft werden die Unternehmen dabei vollkommen unvorbereitet getroffen.⁶⁵ Werden Gerüchte bewusst gegen sie eingesetzt, reicht die Spanne der „existenzbedrohenden Waffen“ (Frädrich und Vollmer 2010, S. 477) von Verleumdung, übler Nachrede, inszenierter Skandale, Diskreditierungen und Diffamierungen bestimmter Personen bis zur gezielten Desinformierung der Öffentlichkeit.⁶⁶ Gerüchte verblei-

65 Der Tiefkühl-Konditor ‚Coppentrath & Wiese‘ erfuhr im Jahr 2003 unerwartet, dass ein elfjähriges Mädchen aufgrund seiner Torten gestorben ist. Sowohl Medien wie die Politik stellten das Unternehmen an den Pranger. Der Sachverhalt stellte sich bald darauf als Gerücht heraus, bedeutete für die Verantwortlichen jedoch von Beginn an professionelle Krisen-PR sowie immensen (öffentlichen) Druck (vgl. Langner 2009, S. 248 f.).

66 Gerüchte können Bestandteil umfassender Kampagnen sein, wie sie vor allem von Regierungen (Stichwort: Propaganda) oder auch NGOs und Interessens-

ben dabei oft auf unbestimmte Zeit im Netz. „Google-Einträge sind wie Tätowierungen des Internets. Einmal eingeritzt, lassen sich nur noch schwer entfernen.“ (Holzinger und Wolff 2009, S. 151). Die Unternehmen sehen sich in akuter Erklärungsnot (vgl. Hasse 2004, S. 167). Der Einfluss und die Wirkung von Gerüchten für die Adressaten haben dadurch „ganz erheblich zugenommen“ (Merten 2009, S. 15). Es fehlen die Kontrollmechanismen, die in der ‚Offline-Welt‘ dazu führten, dass haltlose Inhalte keine weitere Verbreitung finden. Während außerhalb des Netzes vor allem Körpersprachen und Mimik des Gegenübers darauf schließen lassen, ob es sich hier um die Wahrheit handelt oder nicht, fallen diese Hinweise in Social Media zum größten Teil weg. Der direkte Kontakt, der spezifische Kontext der Kommunikation oder der relevante Grad der Bekanntschaft verlieren auf den Plattformen als subtile Signale, die zu Zustimmung, Skepsis oder Ablehnung führen können, an Bedeutung (vgl. Kap. 3.2.2).

Ein weiterer Katalysator zur Verbreitung von Gerüchten ist die Flut an Informationen und Themen, die täglich auf die User im Netz einströmen. Der Einzelne hat nicht mehr die Möglichkeit, eine detaillierte Recherche zu den Neuigkeiten durchzuführen, um deren Wahrheitsgehalt zu prüfen (vgl. Scherg 2011, S. 9). Die Aussage des Gerüchtes bestimmt, ob die anderen Nutzer dieses annehmen und weiterverbreiten. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Gerücht im Netz geteilt wird, steigt dabei mit der Größe des Netzwerkes, das sich an der Kommunikation und Verbreitung des Gerüchtes beteiligt. Die Anzahl und die Reichweite der involvierten Akteure sind für Außenstehende ein Indiz, dass an den Inhalten ‚was dran sein muss‘ (vgl. Plake et al. 2001, S. 125). Ein weiteres Kriterium für die Verbreitung eines Gerüchtes, speziell wenn es noch wenig Reichweite gefunden hat, ist die Glaubwürdigkeit der Quelle respektive des Kommunikators: „ein noch neues, unbekanntes Gerücht wird nach der Person des Überbringers beurteilt.“ (ebd.). Dabei kommt es grundsätzlich nicht auf den Wahrheitsgehalt der Inhalte an, sondern ob diese für die Akteure plausibel erscheinen (vgl. Wehling 2007, S. 70). Vor diesem Hintergrund konstatieren Plake et al. (2001, S. 128), dass sich Gerüchte durch die neuen technischen Möglichkeiten

vereinigungen lanciert werden, um die Öffentlichkeit sowie die öffentliche Meinung zu beeinflussen und dadurch gezielt Gegenöffentlichkeiten herzustellen (vgl. Bussemer 2005; Plake et al. 2001; Kunczik 1990).

nicht ins ‚Unendliche‘ steigern werden. Die Akteure sind keine ‚black box‘, die alles unhinterfragt teilen. Die Akteure stellen eine zentrale Variable in der Lancierung und Verbreitung von Gerüchten dar. Sie verändern Gerüchte, sie bewerten diese bezüglich ihrer Plausibilität, üben hierbei durchaus Kritik, tragen sie weiter oder glauben es nicht und verschweigen diese daraufhin.

Da jedoch auch Unwahrheiten als plausibel eingeschätzt werden und sich in den Social Media manifestieren können, wird der Versuch der Unternehmen, das Gerücht zum Beispiel durch die Wahrheit wieder richtigzustellen, erschwert. Zu der Erkenntnis kommt auch die Studie des Monitoringanbieters ‚Social Flow‘ auf der ‚Harvard Truthiness in Digital Media conference‘, der in Twitter den inkorrekten Tweet des Nachrichtensenders NBC und dessen nachfolgende Richtigstellung in Relation gesetzt hat (s. Abb. 5).⁶⁷

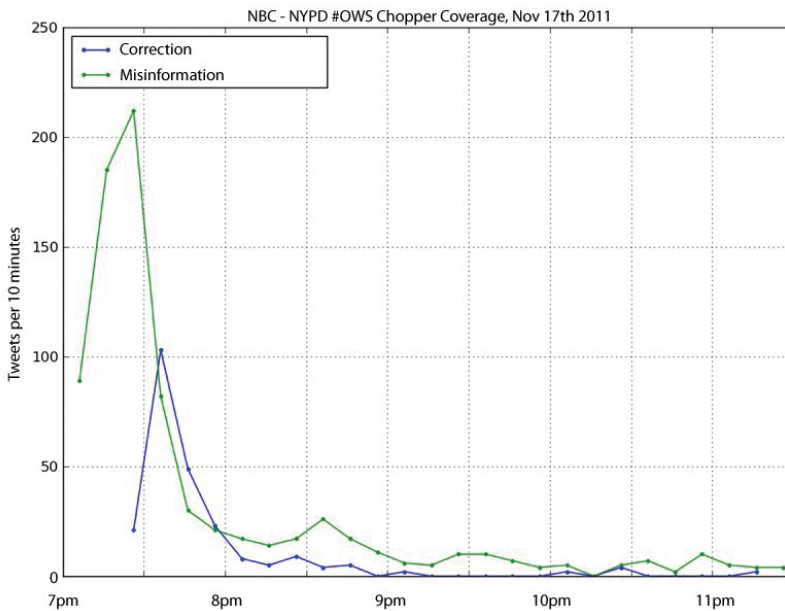


Abb. 5: Compared Twitter traffic of an incorrect report to the traffic for the ensuing correction (www.poynter.org)

67 Visualized: Incorrect information travels farther, faster on Twitter than corrections (<http://www.poynter.org/latest-news/regret-the-error/165654/visualized-incorrect-information-travels-farther-faster-on-twitter-than-corrections/>) [04.07.2013]

Auch Dementis sind oft kontraproduktiv: „Wenn ein ohnehin in der Glaubwürdigkeit der Öffentlichkeit angeschlagenes Unternehmen, ein Unternehmer, Politiker oder sonstiger prominenter Zeitgenosse so ein Gerücht dementiert, trägt er aktiv dazu bei, den Inhalt des üblen Gerüchtes sogar noch weiter zu verbreiten und es damit letztendlich im kollektiven Gedächtnis (und den zahlreichen Medienarchiven) zu zementieren.“ (Holzinger und Wolff 2009, S. 151 f.).

Versuche, sich über Rechtsmittel gegen die Verbreitung von Gerüchten zu wehren, bleiben ebenso meist erfolglos. „Das Gros der Online-Gemeinde unterstellt automatisch: Wenn jemand – gar mit juristischem Nachdruck – bestimmte Aussagen verbieten oder negative Bewertungen löschen lassen will, dann muss da ja etwas dran sein!“ (Scherger 2011, S. 10).

3.3 Die Rolle der Massenmedien (Journalismus im Wandel)

Trotz der in den vorhergehenden Abschnitten ausführlich beschriebenen verstärkten Partizipationsmöglichkeiten individueller, nicht-medialer Akteure im Netz und der dargestellten neuen ‚Nutzermacht‘ ist abschließend betont, dass ein ‚Untergang‘ der Bedeutung und Funktion klassischer Massenmedien (vgl. Kap. 2.1) abzulehnen ist. Nach ihrem Informationskonsum gefragt, zählen 85 Prozent der Befragten der ARD/ZDF Onlinestudie mindestens einmal das Fernsehen als wichtigstes Informationsmedium, 73 Prozent die Zeitung, 55 Prozent den Hörfunk und erst 51 Prozent das Internet (vgl. Hasebrink und Schmidt 2013, S. 6). Nur bei der spezifischen Zielgruppe der 14- bis 29-jährigen dreht sich der Trend um. Hier nutzt über 90 Prozent der Befragten das Internet mindestens einmal als wichtigstes Informationsmedium. „Aber auch hier ist wieder der Befund zu beobachten, dass das Internet bei den konkreten Szenarien weniger oft genannt wird als das Fernsehen – bei Informationen über das Weltgeschehen, über Deutschland, über andere Kulturen sowie zur Meinungsbildung – oder die Zeitung – bei Informationen über die Region“ (ebd).

Die originäre Gatekeeperfunktion der professionell journalistischen Medien im Sinne einer Kontrolle, welche Inhalte an die Öffentlichkeit gelangen, ist damit nicht obsolet (vgl. Plake et al. 2001, S. 89 ff.; Bruns 2009, S. 107). Allerdings zeigt sich ein Trend, dass die Onlineableger

ehemals klassischer Print- oder TV-Medien verstärkt von den Nutzern rezipiert werden. Der Internet-Journalismus hat sich damit zu einer „ernst zu nehmenden Alternative zu anderen News-Quellen entwickelt.“ (Neuberger und Quandt 2010, S. 62). Wegfallende Deadlines wie im TV und Print ermöglichen es den Onlinemedien, schnell auf Sachverhalte zu reagieren. Das Internet fördert Vernetzungsbestrebungen der einzelnen Redaktionen, welche unterschiedliche Plattformen (zum Beispiel Facebook oder Twitter) mit einbezieht. Es ermöglicht ein vielfältigeres Themenangebot und eine höhere Informationstiefe, da originäre Platzbegrenzungen der klassischen Medien entfallen. Die Beiträge lassen sich durch Audio- und Videomaterial, weiterführende Links oder Anhänge aufwerten und individuell skalieren, was früher in der Form nicht möglich war. Dennoch weist der zumindest redaktionell gebundene Internet-Journalismus weiterhin klare journalistische Handlungsmuster auf, so dass zusammenfassend nur wenige Unterschiede zum traditionellen Journalismus auftreten. „Eine umfassende Transformation der Profession ist in dieser Hinsicht zunächst ausgeblieben.“ (Neuberger und Quandt 2010, S. 65).

Die Bedeutung des Gatekeepings wird auch an anderer Stelle sichtbar. Da die Social Media theoretisch jedem erlauben, Inhalte ins Netz zu stellen (vgl. Kap. 3.1), kommt es zu einer ‚Informationsflut‘ für den einzelnen Rezipienten.⁶⁸ Mit seinen begrenzten individuellen Ressourcen (vor allem Zeit) sieht dieser sich einem unüberschaubaren Pool an Inhalten gegenüber. „In keinem anderen Medienbereich ist der Gegensatz zwischen dem Informationsüberangebot und der Knappheit seiner Nutzung so scharf wie im Internet.“ (Dahinden 2001, S. 51). Die User müssen verstärkt Zeit und Mühen in die Selektion der für sie relevanten Inhalte investieren. Onlineinstrumente wie Suchmaschinen helfen dabei, den eigenen Selektionsaufwand zu senken. Ebenso steigt die Bedeutung von Akteuren, die bereits im Vorfeld aus der Menge an vorhandenen Themen relevante Inhalte aussuchen, aufbereiten, verifizieren und

68 Beck (2001, S. 23) betont, dass es sich eher um ‚Datenflut‘ handele. „Denn Information ist keine Substanz, sondern ein subjekt- und kontextrelationaler Prozess sozialer Bedeutungszuschreibung und Bewertung von Daten, die nicht für alle Rezipienten die gleiche Information ‚enthalten‘ und sogar für denselben Rezipienten unterschiedliche Informationswerte (oder im Zeitverlauf gar den Wert Redundanz) annehmen können.“

vermitteln (vgl. Ruppert 2013, S. 37). Die User geben somit einen Teil ihrer eigenen kognitiven (Selektions-)Leistung wieder an Dritte ab,⁶⁹ um sich vor einer drohenden „Orientierungslosigkeit“ (Neuberger 2001, S. 227) zu schützen. „Selbst im Web bleibt also das Gatekeeping ein nützliches, wenn auch in seiner traditionellen Form vielleicht unpraktisches Modell dafür, wie aus der Gesamtmenge aller Neuigkeiten jene Nachrichten ausgewählt werden können, die für eine bestimmte Leserschaft am wichtigsten sind.“ (Bruns 2009, S. 110). Die Journalisten avancieren zu „Schleusenwärtern“ (ebd., S. 112), die eine möglichst große Menge an Material reduzieren, um so den Ansprüchen ihrer Medienorganisation zu entsprechen. Während diese Funktion noch starke Züge des klassischen Gatekeepings aufweist, sagt sich die Beschreibung der Medien als ‚Gatewatcher‘ davon los und begründen den eigentlichen „Wandel des Journalismus“ (Neuberger und Quandt 2010, S. 67). „Statt einer Bewachung der eigenen Eingangs- und Ausgangstore, die auf eine Beschränkung des Informationsflusses abzielt (also Gatekeeping im konventionellen Sinne), beschreibt Gatewatching die Beobachtung der Ausgangstore von externen Nachrichten- und anderen Quellen mit der Absicht, wichtiges Material zu identifizieren, sobald es verfügbar wird.“ (Bruns 2009, S. 113).⁷⁰ Dieses Material fließt schließlich in die eigenen Berichte mit ein. Die Social Media ermöglichen jedoch allen Nutzern, als Gatewatcher aufzutreten und dadurch partizipativ-journalistisch tätig zu werden (vgl. Kap. 3.2).

Die Plattformen werden dabei verstärkt von professionellen Medienleuten als Publikationsformate und Recherchequellen genutzt. Vor allem bei Katastrophen und Krisenfällen zeigt sich, wie schnell Augenzeugenberichte, Fotos oder Videos von Weblogs oder Twitter in die Mas-

69 Ausführlich zu Selektionsentscheidungen im Netz siehe Wirth und Schweiger (1999).

70 Bei seiner Beschreibung des ‚Gatekeeping‘ differenziert Bruns (2009, S. 108 f.) drei Stufen: In der Eingangsstufe werden Neuigkeiten und Informationen in den Nachrichtenproduktionsprozess eingelassen und in der Ausgangsstufe nach redaktioneller Bearbeitung durch das Medium wieder ausgegeben. Nach der Publikation kann zudem eine Ausgangsstufe vorliegen, die es den Rezipienten ermöglicht, zum Beispiel in Form von Leserbriefen, auf die Inhalte zu reagieren.

senmedien gelangen, von denen sie daraufhin weiter verbreitet werden.⁷¹ In zunehmenden Maße nutzen Journalisten solche Onlineplattformen aber auch für ihre alltägliche journalistische Recherche (vgl. Fraas et al. 2012, S. 40 f.). „Gerade Twitter dient dabei vielen als Nachrichtenlieferant.“ (Iyilikci und Schmidt 2011, S. 74). Gleichzeitig beziehen sich zu „einem nicht unwesentlichen Teil“ (Plake et al. 2001, S. 90) die Onlineakteure auf das Angebot der klassischen Massenmedien. Journalistische sowie nicht-journalistische Akteure im Netz beobachten und ergänzen sich so gegenseitig (vgl. Schmidt 2009, S. 143; Plake et al. 2001, S. 92).

3.4 Zwischenfazit

Kapitel 3 hat die plattformspezifischen sowie kommunikationstheoretischen Grundlagen der Social Media aufgezeigt. Die zentralen Nutzungsweisen und Kommunikationsmodi ihrer Akteure wurden beschrieben, und es wurde ein Verständnis der Social Media als sozio-technische Systeme geprägt, die die Entstehung persönlicher Öffentlichkeiten bedingen. Darauf aufbauend wurden kurz die Potenziale sowie ausführlich die Risiken der neuen ‚Nutzermacht‘, speziell für die Unternehmen, erläutert. Wesentliche Erkenntnisse sind nochmals zusammengefasst:

Unter Social Media werden sämtliche Plattformen des Social Web verstanden, die es den Nutzern erlauben, innerhalb eines technisch-sozialen Kontextes ein individuelles Beziehungs-, Informations- und Identitätsmanagement aufzubauen. Den Akteuren bieten sich zur Umsetzung ihrer Intentionen zahlreiche Kommunikationsmodi, die auf den originären Eigenschaften der Onlinekommunikation basieren. Die Plattformen beinhalten Elemente der synchronen und asynchronen Individualkommunikation (one-to-one), Gruppenkommunikation (one-

71 Bei der Bruchlandung des Flugs Asiana OZ214 am 06.07.2013 erschien das erste Foto der Katastrophe 30 Sekunden nach deren Eintreten in Twitter und wurde in den nächsten 24 Stunden über 4000-mal geteilt. Beteiligte Passagiere berichteten live in Twitter und Facebook sowie weiteren Plattformen. Journalisten griffen das Thema auf und nutzten die Plattformen als Recherchequellen und Dialogmöglichkeit mit betroffenen Personen. (<http://de.slideshare.net/shanxz/asiana-flight-214-crash-in-sfo-crises-management-case-study-and-analysis?ref=http://simpliflying.com/2013/asiana-airlines-flight-214-crash-in-sfo-crises-management-case-study-and-analysis/>) [10.07.2013].

to-few oder few-to-few) wie auch der Massenkommunikation (one-to-many) und vereinen Eigenschaften der Multimedialität, Hypertexte und Interaktivität. Netzwerke wie Facebook stellen dabei zunehmend ‚All-in-One‘-Anwendungen dar, da sie die Möglichkeiten mehrerer ehemals eigenständiger Angebote auf sich vereinen. Gleichzeitig erweitern Methoden der Mikrokommunikation, wie sie zum Beispiel der ‚Like-Button‘ auf Facebook oder den ‚+‘-Button in Google+, das Spektrum der Kommunikationsmöglichkeiten im Netz und führen zu einer verkürzten wie schnelllebigen Kommunikation mit oft kurzer Dauer.

Die aufgezeigten Wege der Akteure zur Kommunikation und Interaktion in den Social Media relativiert die ehemals klare Ausdifferenzierung der Leistungs- und Publikumsrollen. Es entwickeln sich zahlreiche ‚persönliche Öffentlichkeiten‘, in denen sich die Nutzer selbst präsentieren und interagieren, ohne von vornherein gesellschaftsweite Relevanz zu beanspruchen. Die Nutzer prägen dadurch das Themen- und Meinungsbild im Netz. Auch den Unternehmen bieten sich durch die Social Media zahlreiche neue Möglichkeiten, ihre Ziele zu erreichen und die Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen auszubauen und zu intensivieren. Sie können dabei aktiv agieren oder nur ‚zuhören‘, um so auf das neue Themen- und Meinungsbild reagieren zu können. Die Social Media erlauben den Unternehmen, auf die Nutzer einzugehen und der neuen ‚Nutzermacht‘ gerecht zu werden.

Diese ‚neue Macht‘ stellt speziell die Unternehmen jedoch auch vor neue Herausforderungen. Die Nutzer werden durch die Social Media immer unabhängiger von den originären Informationslieferanten wie den klassischen Medien oder den Unternehmenswebseiten. Positive und vor allem negative Bewertungen, kritische Kommentare und hässliche Tweets werden im Netz publiziert, kommentiert und geteilt. Die Nutzer sehen sich als ‚Mitspieler‘ und nicht nur als reine Konsumenten. Die Unternehmen verlieren einen Teil der kommunikativen Kontrolle über ihre Themen. Sie sind nun ‚Mitspieler‘ eines digitalen gesellschaftlichen Diskurses und müssen sich direkt den Erwartungen ihrer Bezugsgruppen und spezifischer Gegenöffentlichkeiten stellen. Die Social Media bieten ihren Akteuren zudem zahlreiche Möglichkeiten, die individuelle Zusammenarbeit, speziell bei kritischen Bewegungen und Protest, zu intensivieren (Hackerattacken, Hate-Sites, Smartmobs, Boykottseiten, etc.). Möglichkeiten der Anonymisierung und der Verwendung von Pseudonymen führen partiell zu Enthemmungseffekte bei

den Nutzern in den Social Media. Statt konstruktiver Kritik und Interaktion werden Feindlichkeit, Anomie sowie normverletzendes und antisoziales Verhalten gegenüber den Adressaten gefördert.

Die Gefahr für die Unternehmen wird in den Social Media jedoch nicht allein durch bewusst lancierte Aktionen und Handlungen kritischer Akteure begründet, sondern ebenso durch meist technisch bedingte (Neben-)Folgen einer hohen Beitragsmenge im relevanten Krisenkontext (Slashdot-Effekt, Suchmaschinenindexierung). Dabei sind es nicht immer Wahrheiten, die im Netz diskutiert und verbreitet werden. Oft finden Gerüchte schnell Anklang und stellen für die Unternehmen eine große Bedrohung dar.

Trotz dieser ‚neuen Macht‘ der Nutzer verlieren die klassischen Massenmedien nicht an Bedeutung; so kann zwar von einem ‚Journalismus im Wandel‘ gesprochen werden, die Diagnose eines völlig neuen Journalismus ist jedoch abzulehnen. Obwohl ein Monopol- sowie Machtverlust eintritt, bleiben originäre Elemente und Eigenschaften der Massenmedien auch in den Social Media bestehen. Die Informationsflut im Internet und die damit einhergehenden Unsicherheiten der User führen dazu, dass auch im Internet originäre Leistungen des Journalismus von einem Großteil der Nutzer nachgefragt werden. Klassische Massenmedien sowie deren Onlineableger erfreuen sich immer noch einer hohen Glaubwürdigkeit seitens der Rezipienten. Die Social Media mit ihren plattformspezifischen Möglichkeiten erlauben ihren Nutzern jedoch, ebenfalls journalistisch tätig zu werden. So entsteht ein partizipativer Journalismus, der den klassischen Journalismus verstärkt im Netz flankiert und dort hohe Bedeutung erlangen kann.⁷² Die Thematisierung von (kritischen) Sachverhalten sowohl nicht-journalistischer Akteure sowie der klassischen Medien bedingen sich dadurch gegenseitig, was zu einer Verlängerung des Themas in der medialen wie gesellschaftlichen Wahrnehmung führt (vgl. Bieber 1999, S. 182 f.).

72 Eine ebenso wichtige Rolle spielen Social-News Plattformen und Aggregatoren, die erhaltene Links, Kommentare und Empfehlungen auswerten und aufbereiten und dabei meist eine andere Schwerpunktsetzung aufweisen als professionelle Medienangebote (vgl. Nuernbergk 2012, S. 4; Fraas et al. 2012, S. 40 f.; Neuberger und Quandt 2010, S. 71; Schmidt 2009, S. 130 ff.).

Abschließend ist somit zu konstatieren, dass die ehemals klare Unterscheidung zwischen Primär-, Sekundär-, und Tertiärkrise in ihren Eigenschaften und Strukturen zwar generell bestehen bleibt (vgl. Kap. 2.1), jedoch an zentralen Punkten zu relativieren ist. Jeder Akteur, sei es auf der Encounter-, oder Veranstaltungsebene, kann nun publizistisch im Netz aktiv werden; (kritische) Themen öffentlich einstellen, teilen und diskutieren. ‚Publizistisch‘ bedeutet nun nicht mehr, dass nur die Massenmedien Themen in die Öffentlichkeit geben, sondern jeder einzelne Akteur der Social Media. Die Veröffentlichung online geht dabei auf die Initiative einzelner Nutzer oder Nutzergruppen zurück und orientiert sich nicht mehr zwingend an professionell-journalistischen Standards. Mit anderen Worten: Ein privater Kommentar auf Facebook oder eine Beschwerde in Twitter können ebenso viel Krisenpotenzial für die Unternehmen beinhalten wie die professionelle Onlinekampagne einer NGO oder ehemals eine Enthüllung in der FAZ. Die Gefahr der publizistischen Krise nimmt im Netz daher zu und verstärkt das Risiko- und Krisenpotenzial für Unternehmen. Welchen Herausforderungen sich diese im akuten digitalen Krisenkontext gegenübersehen, ist im Folgenden beschrieben.

4 Krisen in der digitalen Welt: Herausforderung für Unternehmen

Kapitel 4 beschreibt eine spezielle Form der Unternehmenskrise, die sich ausschließlich durch den Einsatz der Social Media definiert und dadurch spezifische Herausforderungen an die Krisenkommunikation der Adressaten bedingt. Zum tieferen Verständnis der Social Media-Krise gehen die anschließenden Abschnitte auf deren Grundlagen ein (Kap. 4.1) und widmen sich ihrer Systematisierung; exemplarische Krisenarten werden beschrieben (Kap. 4.1.1). Das Phänomen ‚Shitstorm‘ als eine Form der Social Media-Krise wird anschließend erläutert (Kap. 4.1.2) und die Bedeutung der Massenmedien speziell für die Entwicklung und Verlauf von Krisen in der digitalen Welt dargestellt (Kap. 4.1.3). Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Auswirkungen auf die Onlinekrisenkommunikation der Unternehmen schließt das Kapitel ab (Kap. 4.2). Die zentralen Maßnahmen der Prävention (Kap. 4.2.1), Bewältigung (Kap. 4.2.2) und Evaluation (Kap. 4.2.3) werden dargelegt.

Mit Kapitel 4 werden abschließend wichtige Grundlagen für die sich anschließende Untersuchung sowie speziell für die Handlungsempfehlungen der Krisenkommunikation im Shitstorm des sich anschließenden empirischen Teils gelegt.

4.1 Die Social Media-Krise: Begriff und Grundlagen

Der Begriff ‚Social Media-Krise‘ wird sowohl in der Fach- wie in der Branchenliteratur kaum explizit definiert. Die meisten Darstellungen der Social Media-Krise sind in Erläuterungen zur Online-PR und Krisenkommunikation im Internet oder den Social Media eingebettet (vgl. Manger und Wache 2011; Köhler 2008; Meckel 2008; Pleil und Zerfaß 2007).

Eine der wenigen Definitionen findet sich bei Owyang (2011, S. 9), der eine Social Media-Krise definiert „as a crises issue that arises in or is amplified by social media, and results in negative mainstream media coverage, a change in business process, or financial loss.“

Auch Becker (2012, S. 371; im Original Becker 2009, S. 21) versteht unter einer Social Media-Krise spezielle (Unternehmens-)Krisen, „die durch den externen oder internen Einsatz von Social Media ausgelöst werden und/oder durch die Verbreitung eines Issues im Social Web an die Öffentlichkeit gelangen und sich dadurch von einer latenten zu einer akuten Krise wandeln.“ Beide Definitionen sowie ihre weiterführenden Beschreibungen zeigen, dass eine ‚Social Media-Krise‘ damit keine neue Krisenform bezeichnet, sondern eine Form der klassischen Unternehmenskrise darstellt und originäre Krisenelemente (Verlauf, Ursache, Wirkung) in die Onlinewelt übertragen werden (vgl. Kap. 2.1). Ihre zentralen Charakteristika sind im Folgenden zusammengefasst (vgl. folgend Becker 2009, S. 22):

- **Entstehungsort:** Social Media-Krisen entstehen durch den Einsatz von Social Media und/oder entwickeln sich durch Verbreitung in Sozialen Medien von einer latenten zur akuten Krise.
- **Keine Branchenspezifizierung:** Krisen können jedes Unternehmen treffen.
- **Schnelligkeit:** Social Media-Krisen verbreiten sich rasant, verkürzen dadurch den Handlungsspielraum des betroffenen Unternehmens und verlangen eine schnelle Reaktion der Krisenkommunikation.
- **Unterschiedliche Auswirkungen:** Sie schaden vor allem dem Ruf eines Unternehmens, können sich jedoch auch materiell auf die betroffene Firma auswirken.
- **Unterschiedliche Ursachen:** Die Auslöser einer Social Media-Krise sind vielfältig und können intern wie extern erfolgen. Wobei die meisten Krisen durch Kommunikationsfehler ausgelöst werden.
- **Katalysatoren:** Social Media-Krisen erreichen eine starke Verbreitung, wenn sie von Meinungsführern im Netz und/oder den Massenmedien thematisiert werden.
- **Gegenreaktion:** Betroffene Unternehmen können der Krise mit entsprechenden Maßnahmen vorbeugen, ihren Verlauf aktiv beeinflussen oder ihren Ausbruch gegebenenfalls verhindern.

Die Betonung des Einsatzes der Social Media unter „Entstehungsort“ der Krise unterstreicht die starke Bedeutung ihrer Akteure. Die Aktivitäten der Nutzer im Netz und ihre Erwartungen an die Unternehmung rücken in den Vordergrund. Erfüllt das Unternehmen diese Erwartungen nicht, entsteht ein subjektiv empfundenes Delta zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand im Kontext des Beziehungsverhältnisses der Nutzer und dem Unternehmen. Den Nutzern stehen dabei vielfältige Instrumente zur Verfügung, um ihren Unmut und ihre Forderungen in einer bisher noch nicht bekannten Weise schnell öffentlich zu äußern, zu verbreiten und durchzusetzen („Schnelligkeit“; vgl. Kap. 3.2). Zugleich bieten sich den Unternehmen in den Social Media aber auch neue Möglichkeiten, auf die Krise zu reagieren („Gegenreaktion“; vgl. Kap. 3.1.3). Die Folgen einer Social Media-Krise können sowohl die Reputation des Unternehmens treffen, sich aber auch auf materielle Kennwerte auswirken und von simpler Nutzerkritik bis zur Insolvenz des Unternehmens führen (vgl. Becker 2012, S. 371). Grundsätzlich ist jedoch immer von einem ambivalenten Ausgang auszugehen („Unterschiedliche Auswirkungen“), da auch Social Media-Krisen den Unternehmen Chancen bieten können (vgl. zur klassischen Krise Kap. 2.1.3). Ein Überblick über die in der Literatur dargestellten Krisenfälle zeigt, dass nur bei einem geringen Teil der betroffenen Unternehmen ein nachhaltiger Schaden auf wirtschaftlicher Ebene und in Bezug auf Image und Reputation zu verzeichnen ist: Der Chiphersteller Intel, der bereits 1994 einen bis heute oft dokumentierten Krisenfall im Netz ausstehen musste (vgl. Ruisinger 2011, S. 176), dominierte auch 2012 den Weltmarkt.⁷³ Der Dell-Konzern, der 2005 eine Krise in den Social Media bewältigte (vgl. Manger und Wache 2011, S. 192), gehörte 2017 zu den drei größten Computerherstellern weltweit.⁷⁴ Beide Unternehmen nutzten die Krise als Chance, lernten aus ihren Fehlern und optimierten ihren Servicebereich. Nachhaltige negative Folgen lagen nicht vor. So ist die Social Media-Krise zwar von kurzzeitig emotionalen Reaktionen

73 Die größten Halbleiter-Unternehmen 2012 (<http://www.elektroniknet.de/halbleiter/sonstiges/artikel/92672/>) [08.07.2013].

74 Statista: Marktanteile der führenden PC-Hersteller am Absatz weltweit vom 1. Quartal 2009 bis zum 3. Quartal 2017 (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/163767/umfrage/marktanteil-fuehrender-pc-hersteller-seit-dem-1-quartal-2009-weltweit/>) [29.10.2017].

der Nutzer geprägt, die sich zum Beispiel in Form negativer Kommentare oder Boykottaufrufen in den Social Media niederschlagen, aber sie bedingt selten nachhaltige Schäden für die Adressaten.

Oft lösen nicht die eigentlich kritischen Inhalte wie Produktfehler die Social Media-Krise aus, sondern der Umgang des Unternehmens mit dem Thema respektive den involvierten Akteuren im Rahmen der Krisenkommunikation („Unterschiedliche Ursachen“). Die Ursachen einer Social Media-Krise sind vielfältig und lassen wie bei der klassischen Krise eine singuläre Betrachtung nicht zu (vgl. Kap. 2.1.2). „Sowohl unternehmensinterne kommunikative Fehltritte als auch kritische Teilöffentlichkeiten im Netz können Social Media-Krisen auslösen.“ (Becker 2009, S. 21). Social Media wirken dabei sowohl als Auslöser wie auch als Indikatoren und Katalysatoren einer Krise. Neben den individuellen Akteuren, bei denen vor allem Meinungsführer wie reichweitenstarke Blogger oder NGOs eine besondere Relevanz einnehmen, spielen auch die Massenmedien eine wesentliche Rolle in der Entwicklung einer Social Media-Krise („Katalysatoren“).⁷⁵

4.1.1 Systematisierung und Krisenarten

Die oben beschriebene geringe Auseinandersetzung mit der Social Media-Krise in der Wissenschaft bedingt neben fehlenden Definitionen ebenso nur wenige Systematisierungsansätze. Zentrale Eigenschaften der klassischen Krise wie deren Phasen und Formen (vgl. Kap. 2.1) werden meist auf die Social Media übertragen. Die Social Media-Krise kann zum Beispiel plötzlich, schleichend sowie wiederkehrend (wellenförmig) über den Adressaten hereinbrechen oder externe wie interne Ursachen und Auswirkungen aufweisen. Das Internet, speziell die Social Media wirken dabei sowohl als Indikator wie Katalysator originärer Krisencharakteristika sowie klassischer Protestformen, die ins Netz übertragen und an dessen spezifischen Möglichkeiten angepasst werden (vgl. Manger und Wache 2011, Köhler 2008). Im Folgenden werden zwei Systematisierungen vorgestellt:

75 Ausführlich zur Bedeutung der Massenmedien für die Krisenentwicklung online siehe Kap. 4.1.3.

Schindler und Liller: Systematisierung nach Medienpräsenz der Krise

Schindler und Liller (2011, S. 154 ff.) beschreiben drei Krisenarten vor dem Hintergrund der Bedeutung der Massenmedien für die Entwicklung und den Verlauf einer Social Media-Krise (vgl. „Katalysatoren“). Die Autoren unterscheiden zwischen der ‚klassischen Reputationskrise‘, dem ‚Social Media-Aufreger (Brouhaha)‘ sowie der ‚Resonanzkrise‘. Ihre Ergebnisse basieren auf den Beobachtungen und Auswertungen verschiedener Unternehmenskrisen über mehrere Monate hinweg. Sie konzentrierten sich auf die Faktoren der Zeit und der Medienpräsenz des Themas und orientieren sich an den originären Krisenphasen (Vor-, Haupt- und Nachphase).⁷⁶

Die ‚klassische Reputationskrise‘ zeichnet sich dadurch aus, dass sie ihren Ursprung trotz des immanenten Krisenpotenzials der Social Media immer noch in den klassischen Massenmedien hat. In der ‚Vor-Krisenphase‘ tritt die Krisenursache völlig unvermittelt und für die Unternehmung völlig überraschend auf. Es kommt zu einem rapiden Anstieg der medialen Aufmerksamkeit online und der Broadcast-Medien innerhalb eines oder von anderthalb Tagen. Es folgt die Skandalisierung des kritischen Themas durch die Print-Medien. Über ein bis drei Tage suchen die Online- und Broadcastmedien nach der Krisenursache und den Verantwortlichen. Das kritische Thema wird parallel zu der medialen Berichterstattung im Netz diskutiert. Primär wird dabei auf die Inhalte der Online- wie Offlinemedien Bezug genommen und verlinkt. Gelingt es dem betroffenen Unternehmen nicht, die Ursache zu lösen, kann sich dieser Abschnitt auch länger hinziehen. In der ‚Nach-Phase‘ flaut das Medieninteresse zunehmend ab. Dies liegt entweder an der Lösung der Krise oder daran, dass verstärkt andere Themen in den Fokus der Medien rücken.

Ein ‚Brouhaha‘⁷⁷ impliziert Themen, die nur ein begrenztes Publikum erreichen und eine entsprechend begrenzte Anzahl kritischer Kommentare lancieren. Einzelne kritische Nutzer greifen ein Thema

76 Die Autoren geben keine weiteren Informationen zu der Grundgesamtheit und dem Zeitraum ihrer Betrachtung.

77 Der Begriff bedeutet so viel wie Aufregung, Aufruhr, lebhaftes Diskussion, oder Gezeter. Im Web steht die Bezeichnung für eine schnell aufkommende, erregte Diskussionen (vgl. Schindler und Liller 2011, S. 155).

auf und beziehen sich teilweise mit deutlichen bis drastisch formulierten Beiträgen auf die negativen Inhalte, die über die Plattformen der Social Media schnell Verbreitung finden (Vor-Phase). Innerhalb eines Tages gewinnt das Thema hohe Aufmerksamkeit im Netz. Indikatoren hierfür sind die Menge an Tweets, Blogposts oder Kommentaren, die sich auf die ersten Kritiker beziehen. Die Onlinemedien greifen das Thema zwar auf, berichten aber eher beschreibend darüber. Für einen großen Aufmacher reichen die Inhalte nicht. Für die klassischen Massenmedien hat das Thema zu diesem Zeitpunkt keine Relevanz (Hauptphase). Die Aufregung ebbt nach zwei bis drei Tagen ab. Partiiell wird das Thema noch von den klassischen Massenmedien erwähnt, was erneut zu einzelnen Kommentaren führt (Nach-Phase).

Bei einer ‚Resonanzkrise‘ werden ursprünglich Themen, die im Netz lanciert und diskutiert werden, von den klassischen Medien sowie deren Onlineablegern aufgegriffen. Dadurch erhöht sich die Wahrnehmung in den Social Media, was wiederum das Interesse anderer klassischer Medien weckt. Es entwickelt sich eine gegenseitige Verstärkung zwischen den originären Medien und dem Netz. In der ‚Vor-Krisenphase‘ steigt das Kommentarovolumen im Netz schnell an. Die Beiträge werden über die Plattformen und Dienste weitergeleitet und erreichen eine zunehmend große Nutzerzahl. Die ersten Massenmedien greifen das Thema auf. Die Medien beschreiben und bewerten die Inhalte ausführlich, was zu einem weiteren Anstieg der Kommentare, Posts sowie der Multiplikation des Themas im Netz führt. Jede Handlung des Unternehmens wird nun auf beiden Ebenen evaluiert und kommentiert (Hauptphase). In der ‚Nach-Krisenphase‘ nimmt die Berichterstattung sowohl in den klassischen Medien sowie dem Internet langsam ab. Online werden meist noch Nachbetrachtungen der Krise veröffentlicht.

Krause: Systematisierung nach Auslöser der Krise

Krause (2012) löst sich in ihrer Systematisierung von dem aufgezeigten Ansatz und nutzt als Grundlage für ihre Typologie den Auslöser respektive die Ursache der Krise. Im Ergebnis identifiziert die Autorin drei Kerntypen einer Social Media-Krise:

Als ‚Sugar-Coat Krise‘ wird eine Krisenform bezeichnet, bei der die Krise durch Manipulationen der Unternehmen selbst hervorgerufen wurde. So wurden positive Kommentare auf Bewertungsseiten von den

Unternehmen respektive dessen Mitarbeitern verdeckt eingestellt oder Unternehmensbefürworter eingekauft. Solche ‚Schönfärbereien‘ werden im Netz schnell aufgedeckt und führen zu einer Flut an Kritik gegenüber dem Verursacher.

Auch uneinsichtiges, ignoranten Verhalten der Unternehmen kann die Krise auslösen. Statt Dialog mit den Kritikern zu führen oder Einsicht zu zeigen, werden Machtpositionen missbraucht, Akteure eingeschüchtert, bedroht, abgemahnt oder beleidigt. Krause spricht vor diesem Hintergrund von einer ‚Power-Game Krise‘.

Als letzte Krisenform beschreibt Krause die ‚Blind-Side Krise‘. Die Unternehmen werden von der Krise überrascht. Grund hierfür liegt vor allem an unternehmerischen Schwachstellen, die im Vorfeld nicht erkannt wurden und speziell im Netz angreifbar machen.

Losgelöst von den Systematisierungsansätzen zur Social Media-Krise nutzen zahlreiche Beiträge vor allem in der Fachpresse der PR und des Marketings aufgrund der oft hohen Menge an unsachlichen, emotional geprägten Kommentaren die Bezeichnung ‚Social Media-Krise‘ synonym zum Phänomen Shitstorm (vgl. Faller 2012; Henning-Thurau et al. 2012). Andere Autoren betonen diesen auch als eine Art „Grenzerfahrung“ (Schindler und Liller 2011, S. 162) für den Betroffenen. In diesem Sinne stellt der Shitstorm eine Form der Social Media-Krise dar, die sich durch die hohe Emotionalität und Unsachlichkeit bis zur partiell reinen Polemik ihrer Beiträge definiert. Speziell vor dem Hintergrund des vorliegenden Forschungsinteresses geht der anschließende Abschnitt nochmals ausführlich darauf ein.

4.1.2 Grenzerfahrung ‚Shitstorm‘

Der Begriff ‚Shitstorm‘ stammt aus dem Englischen, weist dort jedoch eine breitere Bedeutung auf, als er aktuell im Deutschen einnimmt. Das Oxford English Dictionary versteht unter einem Shitstorm grundlegend „a situation marked by violent controversy“⁷⁸ und betont die originär emotionsgeladene, gewalthaltige Bedeutung. In der Literatur findet er sich zum ersten Mal im Jahr 1940 in Gordon Grahams ‚The One-Eyed

⁷⁸ Oxford Dictionary: Shitstorm (<http://oxforddictionaries.com/definition/shitstorm>) [02.04.2012].

Man Is King: A Story of Winning⁷⁹ Auch hier bezeichnet der Begriff eine ausufernde, emotional ausgeprägte Gefühlswallung mit entsprechenden Folgen.⁸⁰ Acht Jahre später lässt sich eine weitere Verwendung des Wortes in einer Passage von Norman Mailers Roman „The Naked and the Death“ aus dem Jahr 1948 nachweisen. Der Shitstorm beschreibt hier eine unangenehme wie gefährliche Gefechtsituation.⁸¹ Die generelle Bedeutung des Wortes im englischen Sprachraum als Ausdruck einer allgemein unorganisierten und chaotischen, partiell emotional geprägten Situation ist auch hier nachweisbar. Eine Bedeutung, die sich in der weiteren literarischen Verwendung des Begriffs manifestiert.⁸² Während seiner Einführung in den deutschen Sprachgebrauch, speziell in den Social Media, lösen sich viele Autoren von der originär individuellen Adressierung der Wortbedeutung und beschreiben den Shitstorm als Form einer öffentlich wahrnehmbaren Entrüstung. Dabei fokussieren sie verstärkt den Übertragungskanal, den der Shitstorm impliziert.⁸³ Kritik geht einher mit destruktiven Äußerungen und partiell antisozialen Verhalten wie Polemik und Diffamierung. Das aufgezeigte spezifische Verständnis des Begriffs als krisenspezifisches Phänomen der Social Media findet sich dabei ausschließlich im deutschsprachigen Raum. In anderen Sprachräumen kommt es nicht vor.⁸⁴ Im englischsprachi-

79 „Bob answered. He sounded angry and I nudged him with my elbow. I sure as hell didn't want to start no shit. Bob had a temper and could create a shit storm in a minute“ (Graham 1982, S. 69; erste Auflage 1940).

80 Laut Googles ‚Ngram Viewer‘, der die Entwicklung und Häufigkeit des Begriffs ‚Shitstorm‘ in Büchern des amerikanischen Sprachraumes ausgibt, findet sich eine Erwähnung bereits 1885 (http://books.google.com/ngrams/graph?content=shitstorm&year_start=1800&year_end=2008&corpus=17&smoothing=3&share) [20.09.2013]. Weiterführende Aussagen sind jedoch nicht möglich.

81 Scilogs: And the winner is – Shitstorm! (<http://www.scilogs.de/wblogs/blog/sprachlog/sprachwandel/2012-02-13/and-the-winner-is-shitstorm>) [20.09.2013].

82 Vgl. GoogleBooks-Recherche: „Shitstorm“.

83 Shitstorms, die direkt die Social Media fokussieren, werden generell als ‚Social Media Shitstorms‘ bezeichnet. Das bewusste Kompositum der Social Media wird im Deutschen jedoch oft eingespart.

84 Eine Flut kritischer Meinungen wird in Spanien als ‚tirar mierda encima de alguien‘ bezeichnet (umgangssprachlich: Scheiße auf jemanden werfen). Die Franzosen sprechen unter Einbeziehung der Medien von einem ‚tempête médiatique‘ (Mediensturm). Die Polen nutzen bevorzugt die Bezeichnung ‚mieszać (zmieszać) kogoś z błotem‘ (umgangssprachlich: jemanden durch

gen Raum finden sich weitere Begriffe, die partiell starke inhaltliche Schnittmengen zu einem Shitstorm aufweisen: (PR-)Fails, (PR-)Disaster, Brand-Crisis, Firestorm, Negative-word-of-Mouth, Flame Wars, Anti-Branding, Bashing oder Pushing.

Vom Krisenbegriff zum Modewort

Eine zunehmende Wahrnehmung erlangte der Begriff im Jahr 2010, als der Onlineexperte Sascha Lobo diesen auf der Internetkonferenz ‚re:publica2010‘ verwendete. Er betonte, dass bei einem Shitstorm „in kurzem Zeitraum eine subjektiv große Anzahl von kritischen Äußerungen getätigt wird, von denen sich zumindest ein Teil vom ursprünglichen Thema ablöst und stattdessen aggressiv, beleidigend, bedrohend oder anders attackierend geführt wird.“⁸⁵ Hier zeigt sich deutlich die dargestellte Modifikation der originären Wortbedeutung unter Akzentuierung der Social Media und spezifischer Kriterien der Empörung. Lobos Definition hat vor allem die Fach- und Branchenautoren der PR und des Marketing, speziell im Internet, beeinflusst. Ab Mitte 2011 sind zudem ein deutlich verstärktes öffentliches Interesse und eine zunehmende Nutzung des Wortes im allgemeinen Sprachgebrauch nachweisbar. Ab 2012 stieg dieser Trend mit zunehmender Verwendung des Begriffs in den Online- wie aber auch klassischen Offlinemedien sprunghaft an.⁸⁶ Das führt bis heute zu dessen zunehmender inflationärer Verwendung. Auf Plattformen wie Twitter, Facebook und Google+ finden sich zahlreiche Beiträge, die partiell hämisch und spottend zu diversen Shitstorms aufrufen. Dessen originäre Bedeutung einer kritischen, partiell ausgeweglosen Situation wird dadurch umgekehrt und oft ins Lächerliche gezogen. Der ‚Shitstorm‘ hat sich so zu einem ‚Mode-

den Schlamm ziehen) und bei den Italienern kämpft man gegen eine ‚la macchina del fango‘ – die Schlammmaschine. Auch die Engländer, aus deren Wortschatz der Begriff ‚Shitstorm‘ ursprünglich stammt, benutzen für öffentliche massenhafte Empörung eher den Ausdruck ‚mud sling‘ (Schlamm-schleuder). Quelle: Cafébabel: Shitstorm im Anflug (<http://www.cafebabel.de/article/41017/ausdruck-netzwelt-shitstorm-im-anflug.html>) [18.09.2013].

85 Sascha Lobo: How to survive shitstorms? (<http://www.wgvd.net/forum/index.php?id=10375>) [15.09.2011].

86 GoogleTrends: „Shitstorm“ (<http://www.google.com/trends/explore?q=shitstorm#q=shitstorm&date=1%2F2009%2056m&cmpt=date>) [20.09.2013].

wort‘ entwickelt, das umgangssprachlich für nahezu jede Häufung kritischer Meinungen und Inhalte im Netz steht. Zusätzlich erfährt der Begriff in Deutschland eine zunehmende Bedeutungserweiterung, da generell zwischen einem Shitstorm und Krisen, Konflikten, Störungen, kritischen Diskussionen oder klassischen Onlinekampagnen gegen ein Unternehmen nicht mehr klar getrennt wird. „Alles, was die Reputation eines Unternehmens, einer Marke oder einer Person schadet und über das Social Web eine Eigendynamik entwickelt und eine kritische Masse überschreitet, wird schnell als Shitstorm bezeichnet.“⁸⁷

Arbeitsdefinition

Die vielen Beiträge zu dem Phänomen Shitstorm bedingen ebenso zahlreiche Definitionsansätze. Vor allem stark verknappte, partiell wortwörtliche Lehnübersetzungen prägen die Mehrzahl der Beschreibungen.⁸⁸ Das Urban Dictionary⁸⁹, eine usergenerierte Definitionssammlung online, weist zu den Begriffen ‚Shitstorm‘ und ‚Shit Storm‘ weist in 2017 31 Definitionsvorschläge auf, die vor allem öffentlichen Aufruhr, unkontrollierbare Reaktionen und Angriffe in Form von Äußerungen und Handlungen sowie Pattsituationen und Destruktionen in einem militärischen Kontext und damit überwiegend unangenehme Situationen beschreiben.⁹⁰

Dass der Begriff mittlerweile dennoch fest im deutschen Sprachgebrauch angekommen ist, zeigt seine Wahl zum Anglizismus des Jahres 2011. Die Jury begründet ihre Entscheidung, indem sie darauf hinweist, dass das Wort „eine Lücke im deutschen Wortschatz fülle, die sich durch Veränderungen in der öffentlichen Diskussionskultur aufgetan hat. Es hat sich im Laufe des letzten Jahres von der Netzgemein-

87 t3n: Shitstorms 2011 – Die größten Aufreger des Jahres (<http://t3n.de/news/shitstorms-2011-grosten-aufreger-354013/>) [18.09.2013].

88 Vgl. Stuhlsturm, Fäkalsturm, Kothagel, Sturmgewitter, Diarrhö-Unwetter, Digitales Donnerwetter, Gulle-Bö, Stuhlgewitter, Kackwind, Kackophonie. (<https://plus.google.com/104849340488933629464/posts/ezaB85LrQzF>) [02.02.2012].

89 Urban dictionary: Shitstorm (<https://www.urbandictionary.com/define.php?term=shitstorm>) [29.10.2017].

90 Extraflach: Kandidat II – SHITSTORM (<http://www.extraflach.de/blog/2011/01/17/kandidat-ii-shitstorm/>) [20.09.2013].

de aus auf den allgemeinen Sprachgebrauch ausgebreitet und gut in die Struktur des Deutschen eingefügt.“⁹¹ Ein Shitstorm bezeichne dabei „eine unvorhergesehene, anhaltende, über soziale Netzwerke und Blogs transportierte Welle der Entrüstung über das Verhalten öffentlicher Personen oder Institutionen, die sich schnell verselbstständigt und vom sachlichen Kern entfernt und häufig auch in die traditionellen Medien hinüber schwappt.“ Er stelle eine „neue Art des Protestes“ dar, der sich in Art und Ausmaß von allem unterscheide, „was man in früheren Zeiten als Reaktion auf eine Äußerung oder Handlung erwarten konnte.“ (ebd.). Auch im Duden ist der Begriff seit 2013 nachschlagbar. Hier beschreibt er einen „Sturm der Entrüstung in einem Kommunikationsmedium des Internets, der zum Teil mit beleidigenden Äußerungen einhergeht.“⁹² Ein Schweizer Radiosender wählte den ‚Shitstorm‘ zum Wort des Jahres 2012, da er sich, „im Schweizerdeutschen verankerte und sowohl für die Macht, als auch für die Gefahren von sozialen Medien steht.“⁹³ Die einzelnen Beschreibungsansätze unterscheiden sich bezüglich der Fokussierung einzelner Aspekte wie der involvierten Plattformen, Akteure oder Themen. Es ist dennoch zu konstatieren, dass sie grundsätzlich einen einheitlichen Kern aufweisen, der auch den Ausgangspunkt für die im weiteren Verlauf der Untersuchung gültige Arbeitsdefinition bildet:

Unter ‚Unternehmens-Shitstorm‘ wird ein Phänomen verstanden, in dem einzelne Akteure und/oder Akteursgruppen unter Verwendung der plattformspezifischen Kommunikationsmöglichkeiten der Social Media Inhalte im Netz publizieren, kommentieren und verbreiten, die sich kritisch, teilweise beleidigend und spöttisch mit den Handlungen, Strategien, Entscheidungen sowie Personen von Unternehmen und/oder den Eigenschaften ihrer Produkte und Dienstleistungen auseinandersetzen und eine überdurchschnittlich hohe plattformspezifische Beitragsmenge innerhalb eines begrenzten Zeitraumes bedingen.

91 Anglizismus 2011: Offizielle Pressemitteilung (<http://www.anglizismusdesjahres.de/wp-content/uploads/2012/02/adj2011-pressemitteilung.pdf>) [20.09.2013].

92 Duden.de: Shitstorm (<http://www.duden.de/rechtschreibung/Shitstorm>) [20.09.2013].

93 SRF: Shitstorm ist das Wort des Jahres 2012 (<http://drs.srf.ch/www/de/drs3/themen/panorama/376782.shitstorm-ist-das-wort-des-jahres-2012.html>) [20.09.2013].

Die Definition beinhaltet nicht nur zentrale Elemente eines in den Massenmedien sowie von zahlreichen Autoren im Netz geprägten Begriffsverständnis, sondern integriert zudem wesentliche Erkenntnisse, die im vorhergehenden Teil dieser Arbeit beschrieben worden. Die Betonung der ‚Akteure‘ (z. B. einzelne Nutzer oder Konsumenten) und ‚Akteursgruppen‘ (z. B. NGOs oder Verbraucherverbände) verweist auf die neue ‚Nutzermacht‘ in den Social Media (vgl. Kap. 3.2). Sie trägt deren Potenzial Rechnung, neben grundsätzlich positiven Möglichkeiten der stärkeren Beteiligung zum Beispiel in den Beziehungen zu den Unternehmen auch Kritik, Unmut, Empörung oder Protest schnell im Netz zu lancieren und zu verbreiten. Die Beiträge können sich dabei von einer sachlichen Ebene lösen und partiell anti-soziale Züge annehmen (vgl. 3.2.2). Für die Entstehung und Umsetzung dieser individuellen Potenziale spielen die ‚plattformspezifischen Kommunikationsmöglichkeiten‘ der Social Media eine entscheidende Rolle. Die Bedeutung der Plattformen ist daher ein wesentlicher Teil der Definition (vgl. Kap. 3.2.3). Ein weiterer Aspekt ist die direkte Adressierung des Unternehmens. So wird bereits im Vorfeld der Shitstorm von der originären Störung der Unternehmenstätigkeiten (vgl. Kap. 2.1), die sich zum Beispiel durch das reine ‚Besetzen‘ von Plattformen durch die Akteure oder Hackerangriffen ausdrückt, unterschieden. Zugleich werden die Themen beschrieben, die ‚Handlungen, Strategien oder Entscheidungen‘ der Unternehmen umfassen. Dass die geäußerte Kritik nicht generell wahr sein muss, sondern ebenso Unwahrheiten oder Gerüchte schnelle Verbreitung im Netz finden, wurde im Vorfeld aufgezeigt (vgl. Kap. 3.2.5). Die Betonung der ‚überdurchschnittlich hohen Beitragsmenge‘ innerhalb eines ‚begrenzten Zeitraumes‘ unterstreicht den ‚Sturmcharakter‘ eines Shitstorms und grenzt ihn von den täglich in den Social Media identifizierbaren vereinzelt Kritikäußerungen ab.

Ebenendifferenzierung

Die vorhergehenden Erläuterungen haben bereits verdeutlicht, dass Shitstorms zwar durch individuelles Verhalten geprägt werden, sich dieses aber nicht nur aus aktiv teilnehmenden Akteuren bildet, sondern ebenso in vielen Fällen aus rein rezipierenden Nutzern besteht, die zum Beispiel nur über den Shitstorm schreiben (Medien, Blogger, etc.). Inwieweit das Zusammenspiel beider Ebenen eine zentrale Determinan-

te für die Entwicklung und Ausprägung eines Shitstorms darstellt, wird in der Arbeit untersucht. Um die Akteursebenen dabei getrennt voneinander betrachten zu können, wird an dieser Stelle eine klare Differenzierung zwischen der Primär-, Sekundär- sowie einer Tertiärebene beschrieben:⁹⁴

Auf der ‚Primärebene‘ werden alle aktiven Akteure des Shitstorms gefasst. Unter ‚aktiv‘ wird die bewusste Einstellung und Verbreitung von Inhalten in textueller (zum Beispiel Kommentare, Tweets, Blogbeiträge), visueller (Fotos, Grafiken, Videos) oder in rein auditiver Form (Podcasts, Audiofiles) verstanden. Dazu zählen ebenso Buttonaktivitäten wie ‚Likes‘, ‚Shares‘, ‚Retweets‘ oder ‚+‘. Sie ist die Ebene, auf der der ‚richtige‘ Shitstorm in Form der ausufernden Empörung stattfindet.

Die Akteure der ‚Sekundärebene‘ thematisieren die digitale Welt in ihren Beiträgen durch Postings, Blogbeiträge oder Artikel (Meta-Kommunikation). Die Akteursspanne umfasst sowohl private Nutzer der Social Media, Autoren in Fach- und Branchenmedien, Referenten auf Konferenzen sowie alle Online- und Offlinemedien (z.B Spiegel-Online, Zeit-online).

Die ‚Tertiärebene‘ benennt alle Akteure, die sowohl über die erste als auch die zweite Ebene berichten. Vor allem in akademischen Arbeiten wie der vorliegenden Dissertation ist sie notwendig, um zu übergreifenden Erkenntnissen über die Ausprägungen und möglichen Zusammenhänge der Primär- und Sekundärebene zu erlangen. Sie ist für die Untersuchung jedoch nicht weiter relevant.

Die Ebenen stehen zueinander in einer logischen und komplexen Beziehung. Ausschließlich die Primärebene kann unabhängig von den anderen existieren. Die Sekundärebene baut zwingend auf dieser auf, während die Tertiärebene ad definitionem die beiden anderen Ebenen voraussetzt, um zu Ergebnissen zu gelangen.

Shitstorm-Phasen und ‚David-gegen-Goliath-Prinzip‘

Neben unterschiedlichen Ebenen ist ebenso zwischen verschiedenen Phasen eines Shitstorms zu unterscheiden. In einer Studie beschreibt der Monitoringdienstleister ‚B.I.G‘ den ‚typischen Verlauf‘ eines Shit-

94 Die Ebenen haben nichts mit den unter Kap. 2.1 und Kap. 3.4 beschriebenen Krisenformen gemeinsam.

storms durch drei zentrale Phasen, die, wie bei der klassischen Krise beschrieben, dessen Anfangs-, Wende- und Endpunkt definieren (vgl. Kap. 2.1.1):⁹⁵

In der ‚Pre-Phase‘ besteht ein „Normalniveau“ von Beitragsaufkommen, den Autoren, Quellen sowie der Tonalität. Die sich anschließende ‚Akute Phase‘ bezeichnet den eigentlichen Shitstorm, der sich durch ein Aufkommen zahlreicher, meist negativer Beiträge zu einem bestimmten Thema definiert. „Innerhalb der Akuten Phase überschlagen sich die Ereignisse und es sind starke Schwankungen im Beitragsaufkommen messbar [...]“. Partiiell ist eine plattformspezifische Schwankung der Beitragsmengen zu verzeichnen, die jedoch stets auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau bleibt. Zudem findet sich in der Akuten Phase der maximale Beitragswert (Peak). Diese Peaks fallen oft mit einer zusätzlichen Berichterstattung der Massenmedien zusammen, was die Aufmerksamkeit auf das Thema bei potenziellen Akteuren nochmals oder wieder verstärkt. Die Phase weist nach ihrem Peak einen Beitragsabschwung auf, der kleinere Ausschläge aufweisen kann, mit dem jedoch (wenn keine weiteren Auslöser auftreten) die Phase klar ersichtlich ausklingt. Die sich anschließende ‚Post-Phase‘ beschreibt ein „Nachklingen“ der Empörung. Partiiell kann das kritische Thema im Netz bestehen bleiben und weiteren Schaden für den Adressaten verursachen.⁹⁶

Oft haben die Unternehmen wegen des raschen Anstiegs der kritischen Kommentare kaum die Möglichkeit, im Vorfeld (Pre-Phase) die digitale Entrüstung abzuschwächen (vgl. Schindler und Liller 2011, S. 164). Der Adressat sieht sich plötzlich der akuten Empörungswelle (Akute Phase) gegenüber. Die Plattformen ermöglichen den Akteuren, sich schnell zu solidarisieren und weitere Unterstützer zu mobilisieren (vgl. Kap. 3.2.1). Sie bilden zudem den Entstehungsort der Empörung; „the place that can be identified as the source of any given Shitstorm.“ (Faller 2012, S. 7). Kritische Themen, Protest und Empörung verbreiten

95 Die folgende Beschreibung orientiert sich an der Onlinepublikation „Das Phänomen ‚Shitstorm‘“ (http://www.big-social-media.de/news_publicationen/meldungen/2012_06_04_Shitstorm.php) [21.02.2014].

96 In der weiterführenden Untersuchung und Auswertung der vorliegenden Arbeit wird diese Phaseneinteilung verwendet. Da die Pre-Phase grundsätzlich einen ‚Normalzustand‘ definiert, konzentriert sich die Untersuchung im Wesentlichen auf die akute und Post-Phase (vgl. Kap. 7).

sich „wie ein Lauffeuer“ (Becker 2012, S. 375) im Netz. Dabei können Sachverhalte falsch wiedergegeben, Themen aus dem Zusammenhang gerissen und Meinung tendenziös negativ kommuniziert werden (ebd.). Gerüchte und Unwahrheiten verbreiten sich schnell und erhöhen das Krisenpotenzial für die Unternehmen (vgl. Kap. 3.2.5).

Besonders ‚krisengefährdet‘ sind Unternehmen, wenn sie gegen einzelne, oft private Akteure zum Beispiel in Form juristischer Abmahnungen vorgehen. Zahlreiche Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von einem ‚David-Goliath-Prinzip‘ (vgl. Becker 2012; Stoffels und Bernskötter 2012; Schindler und Liller 2011; Hoffman und Braun 2008), was eine verstärkte Ausprägung in den Social Media erfährt. Grundsätzlich geht es darum, dass sich die Onlineakteure mit dem vermeintlich schwachen Betroffenen (David) solidarisieren und geschlossen gegen den großen Konzern (Goliath) vorgehen. Zahlreiche Shitstormfälle wie ‚Jack Wolfskin 2009‘ zeigen, dass das Unternehmen in diesem Kontext, selbst wenn es im Recht ist, zunächst die ‚schlechteren Karten hat‘, da sich die kritische Öffentlichkeit auf die Seite des ‚Opfers‘ schlägt (vgl. Becker 2012, S. 374; Hoffman und Braun 2008, S. 144).

Die klassischen Massenmedien nehmen dabei weiterhin eine entscheidende Rolle für die Entwicklung der Empörung und der daraus resultierenden Krise sowie ihren Folgen für den Adressaten ein. Die PR-Experten Daniel Graf und Barbara Schwede zeigen in ihrer ‚Shitstorm-Skala‘ wie sich mit den zunehmenden Einzug der kritischen Inhalte in die Massenmedien online wie offline, das Krisenpotenzial für den Adressaten verstärkt (s. Abb. 6):

SHITSTORM SKALA	WINDSTÄRKE	WELLENGANG	SOCIAL MEDIA	MEDIEN-ECHO
0	Windstille	völlig ruhige, glatte See	Kein kritischen Rückmeldungen.	Keine Medienberichte.
1	leiser Zug	ruhige, gekräuselte See	Vereinzelte Kritik von Einzelpersonen ohne Resonanz.	Keine Medienberichte.
2	schwache Brise	schwach bewegte See	Wiederholte Kritik von Einzelpersonen. Schwache Reaktionen der Community auf dem gleichen Kanal.	Keine Medienberichte.
3	frische Brise	mässig bewegte See	Andauernde Kritik von Einzelpersonen. Zunehmende Reaktionen der Community. Verbreitung auf weiteren Kanälen.	Interesse von Medienschaffenden geweckt. Erste Artikel in Blogs und Online-Medien.
4	starker Wind	grobe See	Herausbildung einer vernetzten Protestgruppe. Wachsendes, aktives Follower-Publikum auf allen Kanälen.	Zahlreiche Blogs und Berichte in Online-Medien. Erste Artikel in Print-Medien.
5	Sturm	hohe See	Protest entwickelt sich zur Kampagne. Grosser Teil des wachsenden Publikums entscheidet sich fürs Mitmachen. Pauschale, stark emotionale Anschuldigungen, kanalübergreifende Kettenreaktion.	Ausführliche Blog-Beiträge. Follow-Up-Artikel in Online-Medien. Wachsende Zahl Artikel in klassischen Medien (Print, Radio, TV).
6	Orkan	schwere See	Ungebremster Schneeball-Effekt mit aufgepeitschtem Publikum, Tonfall mehrheitlich aggressiv, beleidigend, bedrohend.	Top-Thema in Online-Medien, intensive Berichterstattung in allen Medien.

Abb. 6: Shitstorm-Skala (http://www.feinheit.ch/media/medialibrary/2012/04/shitstorm-skala_2.pdf) [20.02.2014]

Auch Schindler und Liller betonen in ihren Erläuterungen zur Social Media-Krise die Massenmedien als generellen Katalysator der Krisenverläufe in den Social Media. Ihr Fazit: „je stärker die Medienpräsenz ausfällt, desto ausgeprägter [ist] die Krise.“ (Schindler und Liller 2011, S. 153). Der folgende Abschnitt geht darauf nochmals ein.

4.1.3 Die Bedeutung der Massenmedien für den Krisenverlauf online

Den klassischen Massenmedien kommt eine wesentliche Rolle bei der Entstehung und dem Verlauf von Social Media-Krisen zu (vgl. Mickeleit 2004, S. 116). Sie thematisieren die kritischen Inhalte und/oder den Onlineprotest und üben dadurch zusätzlichen Druck auf die Adressaten aus, was meistens erst dazu führt, dass sich dieser dem Protest stellt (stellen muss). Vor diesem Hintergrund betont Köhler, dass die „in der Literatur aufgeführten Beispiele von Onlineprotesten und Netzaktivismus [...] in erster Regel erst dann Erfolge [aufweisen], wenn dem virtuellen Protest die Thematisierung in den traditionellen Massenmedien folgt“ (vgl. Köhler 2006, S. 166; vgl. Kap. 2.1 und Kap. 3.3).

Speziell von den Massenmedien lancierte Krisen bergen hohes Krisenpotenzial für die Unternehmen. Denn „[m]edial erzeugte Krisen

können sich in der akuten Phase gefährlich schnell aufheizen. Mit Erreichen der Siedetemperatur kann es zu unberechenbaren Reaktionen kommen, in Form von neusten Schlagzeilen und wildesten Gerüchten.“ (Frädrich und Vollmer 2010, S. 495). Ohne die klassische mediale Berichterstattung gibt es auch in den Social Media keine (öffentlich wahrnehmbaren) Krisen. Somit ist eine Krise „ohne entsprechendes Medienecho [...] für die Betroffenen keine Krise, sondern schlimmstenfalls eine intern zu behebende Betriebsstörung.“ (ebd.). Die Dominanz der Medien in der Krisenentwicklung und Wahrnehmung wird betont und relativiert die Bedeutung der Nutzer in den Social Media als alleinigen Krisenfaktor (vgl. auch Kap. 3.2). So betonen Schindler und Liller (2011, S. 156; vgl. Kap. 4.1.1), dass der ‚Brouhaha‘ „nur ein begrenztes Publikum zu kritischen Kommentaren veranlasst hat, darüber hinaus aber keine nachhaltig reputationsschädigende Wirkung entfaltete.“ Die Relevanz der neuen Nutzer-Macht in den Social Media wirkt sich nur in Kooperation mit den originären Strukturen der Medien online wie offline aus. Die Aktivitäten der User selbst, losgelöst von der medialen Berichterstattung, sind als Krisenfaktor in Social Media begrenzt. Die täglich flüchtigen Meinungsbilder im Netz haben für die Unternehmen kaum Relevanz, solange sie keine zunehmende Aufmerksamkeit und Multiplikation erfahren und dadurch das Interesse der Massenmedien gewinnen.⁹⁷ Die Bedeutung des ‚Zusammenspiels‘ sowohl nicht-journalistischer Akteure und klassischen Massenmedien online wie offline bedingt auch neue Herausforderungen an die Unternehmenskommunikation; im Krisenfall speziell an die Onlinekrisenkommunikation. Manger und Wache (2011, S. 189) sprechen in diesem Zusammenhang von einer „neuen Qualität in der Krisenkommunikation“. Die anschließenden Abschnitte gehen darauf näher ein.

97 Auch im ‚Arabischen Frühling‘ war das Internet nur Teil „einer umfassenderen und komplexeren Medienlandschaft.“ (Schmidt 2012, S. 6). So war vor allem in Ägypten das Fernsehen eine wichtige Informationsquelle. Wobei zwischen dem staatlichen und privaten Angebot unterschieden werden muss.

4.2 Krisenkommunikation im Netz

Der falsche Umgang des Unternehmens mit kritischen Themen oder der akuten Krise kann sich negativ auf die gesamte Krisensituation auswirken. Das Ignorieren von Nutzermeinungen, die Löschung von Kommentaren, das monotone Posten derselben Stellungnahme („Copy&Paste“), hämische wie herablassende Antworten, die Androhung rechtlicher Schritte, das Abschalten ganzer Kommentarspalten, Videos oder Webseiten kann die originäre Krise intensivieren oder selbst Mittelpunkt der Empörung sein.

Die Relevanz des Internets für die Krisenkommunikation wird von Unternehmen zunehmend erkannt. Noch vor fünf Jahren besaßen nur die wenigsten Organisationen eine professionelle Krisenstrategie für Social Media-Krisen, und nur vier von zehn Kommunikationsverantwortlichen waren davon überzeugt, gut für Social Media-Krisen gerüstet zu sein, wie eine internationale Befragung der PR-Agentur Weber Shandwick und der Personalberatung Spencer Stuart im Jahr 2012 ergab.⁹⁸ Zumindest in Deutschland ist mittlerweile bei 73 Prozent der Unternehmen Social Media professionell integriert, und 39 Prozent gaben in 2017 an, schon einmal in diesem Bereich negative Erfahrungen in Form von Kritik am Produkt oder dem Unternehmen selbst gesammelt zu haben.⁹⁹

In zahlreichen Artikeln zur Onlinekrisenkommunikation, die nahezu täglich im Netz erscheinen, thematisieren und analysieren Kommunikationsexperten wie aber auch Laien vergangene und aktuelle Krisenfälle sowie die Reaktionen der Adressaten.¹⁰⁰ Speziell in der Public Relation und dem Marketing finden sich Beiträge, die, teilweise em-

98 Befragt wurden 142 hauptverantwortliche Kommunikationschefs aus umsatzstarken Unternehmen in Nordamerika, Europa, Asien Pazifik und Lateinamerika. Ein Großteil der Organisationen wird im weltweiten Fortune 500-Index gelistet (http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Rising_CCO_IV.pdf) [12.07.2013].

99 BITKOM: Fast jedes zweite Unternehmen hat im Netz schon Gegenwind bekommen (<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Fast-jedes-zweite-Unternehmen-hat-im-Netz-schon-Gegenwind-bekommen.html>) [29.10.2017].

100 Eine Google-Suche mit der Begriffspaarung ‚Krisenkommunikation online Web Internet‘ ergab ca. 400.000 Treffer [29.10.2017].

pirisch untermauert, Modelle und Entscheidungshilfen zum Umgang mit Krisen im Internet aufzeigen.¹⁰¹ Neben Aufsätzen in Fachjournals (vgl. Yang et al. 2010; Gonzáles-Herrero und Smith 2008; Perry et al. 2003) ist Onlinekrisenkommunikation oft ein Bestandteil der umfassenden Literatur zur Öffentlichkeitsarbeit im Netz (vgl. Zerfaß und Pleil 2012; Schindler und Liller 2011; Herbst 2001) oder generell zur Unternehmens- oder Onlinekommunikation (vgl. Meckel und Schmid 2008; Kielholz 2008; Zerfaß und Piwinger 2007). An den Hochschulen nehmen Abschluss- und Forschungsarbeiten zur Rolle des Internets für die Krisenkommunikation der Unternehmen zu. Die Spanne reicht von Doktorarbeiten zur ‚Krisen-PR im Internet‘ (vgl. Köhler 2006) über Diplomarbeiten zur Social Media-Krise (vgl. Becker 2009) bis zu Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten (vgl. Mädlow 2011; Zimmermann 2010).¹⁰²

Gonzáles-Herrero und Smith (2008, S. 144) konstatieren in diesem Zusammenhang, dass „most of this literature has covered from different angles how some Internet technologies have impacted current communication professional practices and how practitioners can use technology more efficiently.“ Die Ausführungen besitzen meist, ebenso wie in der Literatur zur klassischen Krisenkommunikation, Ratgeber- und Empfehlungscharakter. Sie zeigen zudem, dass Onlinekrisenkommunikation nichts grundlegend Neues bezeichnet, sondern eine spezielle Form der klassischen Krise darstellt, da die beschriebenen Instrumente und Ansätze grundsätzlich aus der ursprünglichen Krisenkommunikation stammen (vgl. Kap. 2.2). Statt von „revolution“ ist daher eher von einer „evolution of crisis communication“ zu sprechen (Coombs 2012, S. 19); einer „recent innovation in crisis management“ (Perry et al. 2003, S. 207) oder einer „quantitativen wie qualitativen Verbesserung tradierter Krisenkommunikation.“ (Köhler 2008, S. 240). Originäre Grundsät-

101 Vielfältig zeigen sich auch die genutzten Begrifflichkeiten in den Beiträgen: ‚Krisenkommunikation 2.0‘ (vgl. Iyilikci und Schmidt 2011); ‚Krisenkommunikation in Social Media‘ (vgl. Manger und Wache 2011); ‚onlinegestützte Krisen-PR‘ (vgl. Mädlow 2011); ‚onlinegestützte Krisenkommunikation‘ (vgl. Köhler 2008); ‚Krisen-PR im Internet‘ (vgl. Roselieb 2000).

102 Die Seite ‚Hausarbeiten.de‘ listet unter der Volltextsuche ‚Krisenkommunikation 2.0‘ seit dem Jahr 2000 knapp 366 Arbeiten auf, die das Thema primär oder als Teil allgemeiner Krisen- und Unternehmenskommunikation behandeln [29.10.2017].

ze der Krisenkommunikation finden somit auch im Netz Anwendung. „Crisis managers still face the same needs to identify warning signs, confront the same basic communication demands, utilize the same concepts, and must enact effective strategic responses. Crisis managers need to identify warning signs in order to prevent crises and/or limit the damage from an emerging crisis.“ (Coombs 2012, S. 19). Sie haben sich jedoch den Gegebenheiten der Onlinekommunikation im Internet und speziell in den Social Media (vgl. Kap. 3.1) anzupassen und diese in ihre Planungen, Strategien und Handlungen einzubeziehen.

Das Internet bildet zunehmend das „erste Schlachtfeld für die kommunikative Dimensionierung der Krise.“ (Mickeleit 2004, S. 116). Onlinekrisenkommunikation kann dabei traditionelle Mechanismen der klassischen Krisenkommunikation unterstützen, sie aber nicht ersetzen. Sie ist integraler Bestandteil einer konzeptionell-strategischen Krisenkommunikation, „die onlinegestützte und traditionelle Maßnahmen miteinander vernetzt und aufeinander abstimmt – unerheblich davon, ob es sich um eine Krisensituation im realen oder im Datenraum handelt.“ (Köhler 2008, S. 241). Vor diesem Hintergrund definiert Köhler (2006, S. 176) Onlinekrisenkommunikation als ein: „öffentlicher Kommunikationsprozess auf organisations- und gesellschaftspolitischer Ebene, der unter Ausnutzung der unterschiedlichen Kommunikationsmodi des Internet und durch die Integration einzelner PR-Instrumente als Frühwarnsystem potenzielle Interessenkonflikte und Krisenherde frühzeitig antizipiert und bewertet und eine problemorientierte kommunikative Auseinandersetzung sowie einen Interessenausgleich zwischen Unternehmen und bewussten und kritischen Teilöffentlichkeiten sowie relevanten Anspruchsgruppen ermöglichen und beschleunigen soll.“

Köhler unterstreicht die unterschiedlichen organisations- und gesellschaftsbezogenen PR-Aufgaben, die sowohl die Interessen des Unternehmens als auch die der Anspruchsgruppen berücksichtigen. Der kontinuierliche Charakter der traditionellen Krisenkommunikation, der auch der Onlinekrisenkommunikation zugrunde liegt, wird betont (vgl. Kap. 2.2; Fußnote 15). Onlinekrisenkommunikation umfasst somit Vorbeugung, Bewältigung sowie Nachbereitung einer Krise (vgl. Herbst 2001, S. 155 ff.). Sie stellt eine „problemorientierte Auseinandersetzung und einen Interessenausgleich mit strategiekritischen Anspruchsgruppen unabhängig von der Phase des Krisenverlaufs“ (Köhler 2006, S. 176)

dar. Das beinhaltet zudem die Schwierigkeit der nachträglichen Identifizierung von Krisenphasen (vgl. Kap. 2.1.1), zeigt aber auch die Möglichkeit für die Beteiligten, die Situation zu bewerten und zu entscheiden, ob überhaupt eine Krise vorliegt (vgl. Kap. 2.1.).¹⁰³ Da die Medien durch ihre immer schnellere Berichterstattung im Internet wesentlich auf die Entwicklung einer Krise und damit „maßgeblich“ (ebd., S. 176) auch auf die Onlinekrisenkommunikation einwirken (vgl. Kap. 2.1, Kap. 4.1.3), findet sich auch dieser Aspekt in der Definition wieder.

4.2.1 Monitoring und Prävention

Präventive Methoden der Onlinekrisenkommunikation ermöglichen den Unternehmen, durch „das systematische Beobachten und Bewerten von Inhalten im Internet [...] Krisenpotentiale auf[zu]spüren oder einfach nur [zu] sehen, was online über [sie] oder für Sie wichtige Themen berichtet oder diskutiert wird.“ (Herbst 2001, S. 155). Die Kommunikationsverantwortlichen haben sich nicht mehr nur auf massenmediale Inhalte zu konzentrieren, sondern verstärkt die privaten Meinungen in Blogs, Microblogs, Social Networks, Communitys oder Verbraucherportalen zu beachten (vgl. Coombs 2012, S. 25; Stoffels und Bernskötter 2012, S. 70). Das Internet bietet den Unternehmen dabei umfangreiche Möglichkeiten, rechtzeitig unternehmensrelevante Inhalte zu identifizieren, Trends zu erkennen, auf mögliche Krisen aufmerksam zu werden, zukünftige Innovationen zu erschließen oder die Beziehungen zu den eigenen Anspruchsgruppen zu gestalten (vgl. Gröblbauer und Haric 2013, S. 686). Die Fülle an Informationen im Netz erhöht dabei die Herausforderung für das Unternehmen, aus der Masse an Inhalten jene

103 Am Beispiel des Krisenfalls ‚BSE‘ und dem Verbraucherportal ‚www.ciao.de‘ zeigt Plüger auf, welche Anforderungen das Internet an die Krisenkommunikation von Unternehmen stellt. Der nachhaltige Vertrauensverlust der Kunden in die Lebensmittelindustrie war auf dem Portal vor allem durch die Vielzahl kritischer Kommentare deutlich nach zu vollziehen. Innerhalb einer Woche wurden mehr als 900 Beiträge zur BSE-Problematik veröffentlicht. Viele User informierten sich nicht auf den Internetseiten der Hersteller, sondern im direkten Dialog mit anderen Akteuren auf dem Portal (vgl. Plüger 2001). Aktuell bietet das Portal nach eigenen Angaben mehr als 10,7 Millionen Produkte mit über 5,7 Millionen Produktbewertungen an (<http://www.ciao-group.com/unternehmen/faq/>) [15.07.2013].

herauszufiltern, die ein theoretisches Krisenpotenzial für den Adressaten aufweisen. Dabei löst nicht jedes hämische Video in YouTube eine Krise aus, nicht jeder kritische Kommentar in Facebook provoziert einen Shitstorm und nicht jeder negative Tweet in Twitter bewirkt einen Skandal. Ein Großteil der Beiträge und Meinungen im Netz sind flüchtig und haben für die Unternehmen daher kaum Relevanz. Coombs (2012, S. 25) weist dennoch auf die grundsätzliche Eigenschaft des Internets hin, „that ideas from seemingly unimportant sources can spread rapidly, thereby creating the potential for a crisis.“

Web- und Social Media-Monitoring

Methoden wie das Web-Monitoring helfen den Unternehmen, diese Inhalte im Netz rechtzeitig zu erkennen und wenn nötig proaktiv einschreiten zu können.¹⁰⁴ Es unterstützt somit die Krisenprävention und stellt eine wesentliche Komponente im Issues Managementprozess dar (vgl. Kap. 2.2.1).¹⁰⁵ Im Gegensatz zum klassischen Web- oder Online-Monitoring, die allgemein die zielgerichtete Beobachtung des digitalen Raumes benennen, konzentriert sich die Analyse beim ‚Social Media Monitoring‘ auf deren spezifische Teilbereiche wie bestimmte Plattformen (Blogs, Twitter, etc.) oder nutzergenerierte Inhalte (vgl. Pleil 2012b, S. 86). Grundsätzlich wird zwischen einem manuellen, halb-manuellen sowie automatisierten Monitoring unterschieden (vgl. folgend Aßmann 2014, S. 595 ff.):

104 In der Praxis findet sich oft eine inkonsistente Verwendung der Begrifflichkeiten: ‚Online-Monitoring‘ (vgl. Pleil 2012b), ‚Web-Monitoring‘ (vgl. Brauckmann 2010), ‚Internet Monitoring‘ (vgl. Schmidt 2000), ‚Buzz Monitoring‘, ‚Conversation Mining‘, ‚Web Listening‘, ‚Digital Intelligence‘, oder ‚Social Media Metrics‘ (vgl. Plate 2012, S. 20).

105 In der Fachliteratur wird auch bei Onlinekrisenkommunikation ebenso wie im originären Issues Management (vgl. Kap. 2.2.1) zwischen ‚Scanning‘ (auch ‚Screening‘) und ‚Monitoring‘ unterschieden. ‚Scanning‘ beschreibt die Analyse im Internet ohne konkrete Zielvorstellungen, bewusster Informationssuche und Analysefelder, während ‚Monitoring‘ eine klar intendierte Suche nach bestimmten Inhalten oder auf bestimmten Plattformen im Netz beschreibt (vgl. Plate 2012, S. 20; Köhler 2006, S. 181). Da eine strikte Differenzierung der Begrifflichkeiten in dieser Arbeit nicht notwendig ist, wird ausschließlich die Bezeichnung ‚Monitoring‘ als umfassender Prozess der Früherkennung unternehmensrelevanter Issues verwendet.

Mit Hilfe von Suchmaschinen wie Google oder kostenlosen Monitoring-Tools wird das Netz beim *manuellen Monitoring* händisch nach relevanten Beiträgen durchsucht. Treffer werden abgespeichert und archiviert. Das Verfahren ist jedoch sehr zeitaufwändig und lässt oft nur einen stark begrenzten Einblick in die Gesamtheit der Beiträge im Netz zu. Dieser Einblick wird beim *halb-manuellen Monitoring*, zum Beispiel durch die Nutzung von marken- und unternehmenrelevanten automatisierten Alerts, erweitert. Bei *automatisierten Verfahren* kommen verschiedene Monitoringwerkzeuge zum Einsatz, deren Ergebnisse oft auf einem Dashboard übersichtlich dargestellt werden. Dabei werden vor allem quantitative Daten wie die Beitragemenge erhoben; auch qualitative Daten lassen sich zum Beispiel in Form von Sentimentanalysen analysieren, sind aber oft nicht zufriedenstellend (vgl. ebd.). Vollautomatisierte, meist von Drittanbietern kostenpflichtig angebotene Verfahren eignen sich dennoch, wenn täglich mehrere Tausend Beiträge und Hunderte Seiten betrachtet werden, was durch manuelle und halb-manuelle Verfahren nicht zu gewährleisten ist.

Die wesentliche Rolle der Vorkrisenphase für den Verlauf einer Krise unterstreicht die Bedeutung des Social Media-Monitorings für die Unternehmen. Das Krisenthema ist in dieser Phase noch überschaubar (vgl. Kap. 2.1.1). Kritische Kommentare oder Kundenmeinungen haben noch nicht die breite Öffentlichkeit erreicht und konzentrieren sich auf abgegrenzte Unterforen, private oder Fachblogs, reichweitenarme Facebookseiten oder Twitteraccounts. Erst wenn das Thema von Dritten erkannt, verlinkt und dadurch in den Social Media verbreitet wird und eine größere Öffentlichkeit erreicht, eskaliert die Situation für den Adressaten. „Die Kritik verbreitet sich jetzt von Minute zu Minute schneller und wird hundert-, ja tausendfach über Social-Media-Kanäle wie Twitter, Facebook oder YouTube weitergegeben. Google-Suchergebnisse nach dem in die Kritik geratenen Produkt oder der Marke liefern zunehmend nur noch die negativen Diskussionen, während bisherige Treffer wie zum Beispiel die Unternehmenswebsite zurückfallen und erst auf weiter hinten liegenden Seiten des Suchmaschinen-giganten zu finden sind. [...] Weitere Onlinemedien nehmen die Informationen auf und verstärken die Dynamik. Argumente werden nicht mehr sachlich diskutiert. Emotionen überlagern Fakten.“ (Stoffels und Bernskötter 2012, S. 67). Die Organisation kann nur noch reagieren. Erkennt das Unternehmen aufgrund seines Monitorings das Thema je-

doch rechtzeitig, bietet sich potenzieller Handlungsspielraum, um eine Eskalation zu verhindern.

Trotz seiner Bedeutung für die Unternehmenskommunikation betrieben laut einer Umfrage bei deutschen Unternehmen im Jahr 2012 erst 43 Prozent aller Befragten ein aktives Social Media-Monitoring.¹⁰⁶ Das Thema ist dennoch bei den meisten Unternehmen eine zunehmend wichtigere Komponente in der Kommunikationsstrategie. Die erste Anwenderstudie „Social Media Monitoring“ in Deutschland weist darauf hin, dass die Bandbreite des Erfahrungsschatzes der befragten Unternehmen weit gespannt ist: „von Unternehmen, die nach einem kurzen Ausflug in die Social Web-Gesprächswelt das ganze Thema wieder vertagt haben, über Anfänger, die gerade versuchen einen Weg durch den Monitoring-Dschungel zu finden, bis hin zu Unternehmen, die durch mehrjährige Monitoring-Praxis bereits sehr viel Know-how auf diesem Gebiet aufgebaut haben.“¹⁰⁷ Die Studie konstatiert, dass viele Unternehmen auf diesem Gebiet aber noch unsicher sind. Eine einheitliche Umsetzung eines Social Media-Monitorings findet nicht statt. Die Spanne reicht von dem vermehrten Einsatz kostenloser Instrumente, externer Dienstleister oder eigenen Kompetenzteams im Unternehmen. Dennoch werden der Wert und die Bedeutung eines Social Media Monitorings von der Mehrheit hoch eingeschätzt und sollen in Zukunft weiter ausgebaut werden.

Präventive Maßnahmen

Die alleinige Umsetzung eines professionellen Monitorings greift jedoch zu kurz. So weist Roselieb (2000, o.S.) nach der Auswertung der Krisenfälle eines multinationalen Konzerns der letzten 40 Jahre darauf hin, dass nur in 15,6 Prozent der Fälle die Krise im Vorfeld hätten erkannt werden können. Der Großteil brach akut über das Un-

106 Statista: Erhebung in Deutschland; 335 Befragte; Eva Zils, Online-Recruiting.net (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/242007/umfrage/social-media-monitoring-deutscher-firmen/>) [12.07.2013].

107 Themenportal: Anwenderstudie „Social Media Monitoring“ von Forschungs-Web liegt vor – Überblick zum Status quo und zu den Herausforderungen in Deutschland (<http://www.themenportal.de/medien/anwenderstudie-social-media-monitoring-von-forschungsweb-liegt-vor-ueberblick-zum-status-quo-und-zu-den-herausforderungen-in-deutschland-66041>) [12.07.2013].

ternehmen ein und ließ kaum Zeit, durch umfassende Maßnahmen proaktiv handeln zu können. „Anders formuliert: fünf von sechs Krisen wurden sofort akut.“ Eine im Vorfeld gefestigte positive Online-reputation kann in diesen Fällen als „digitales Schutzschild“ (Becker 2012, S. 369) wirken und eine dramatische Eskalation der Krise bereits zu Beginn verhindern. Daher ist ein professionelles ‚Online Reputation Management‘ als wesentlicher Bestandteil der Krisenprävention anzusehen. Es beschreibt eine Disziplin, die bemüht ist, dass Unternehmen „vermehrt positive Eindrücke im Web hinterlassen.“ (Eck 2008, S. 58). Die digitalen Spuren sind zu überprüfen und gezielt weiterzuentwickeln. Damit ist es ebenso Teil des Monitorings, geht aber über die Beobachtung und Bewertung der Unternehmensreputation im Netz hinaus. Weitere Bestandteile sind die Abwägung eines sinnvollen Verhältnisses von Online- und Offlinekommunikation, die Optimierung von Suchmaschinenergebnissen („Search engine optimization“), der Kauf kritischer Domainnamen sowie die Gestaltung eines aktiven wie dauerhaften Dialogs mit den relevanten Anspruchsgruppen und Mitarbeitern (vgl. Becker 2012, S. 369). Positiv wirkt sich der Aufbau einer festen Fangemeinde aus („Tribes“), die von der Marke überzeugt ist und im Krisenfall für das Unternehmen Partei ergreift. „Ein eigener Tribe [...] kann bereits in der Frühphase reagieren und im besten Fall ein Ventil bieten, um die Krise einzudämmen, bevor sie ausbricht.“ (Manger und Wache 2011, S. 192).

Neben der Früherkennung möglicher Krisenindikatoren und der Pflege einer positiven Online-Reputation bilden im Vorfeld erstellte und im Unternehmen etablierte Krisenpläne und Strategien, ebenso wie in der klassischen Krisenkommunikation (vgl. Kap. 2.2.1), eine zusätzliche wesentliche Säule der präventiven Onlinekrisenkommunikation (vgl. Köhler 2006, S. 178 f.). Obwohl nicht jede Krise gedanklich vorweggenommen werden kann, sollten sich Unternehmen bemühen, mögliche Krisensituationen ‚durchzuspielen‘ und die Erkenntnisse in Krisen- und Notfallpläne aufzunehmen (vgl. Roselieb 2000, o. S.). Speziell in Zeiten, in denen das Internet zunehmend den Ausgangsort von Krisen darstellt, ist es so möglich, einer akut eintretenden Krisensituation schnell und adäquat entgegenzutreten: Handlungs- und Verhaltensrichtlinien werden festgelegt, interne Verantwortlichkeiten definiert und kommunikative Verhaltensmaßnahmen geregelt. Diese beziehen alle potenziellen Anspruchsgruppen des Unternehmens (Kunden, Fans,

Aktionäre, aber auch Journalisten online und offline), speziell im Internet, mit ein. Zugleich sollten die Notfallpläne in Form von Krisenhandbüchern entsprechenden Mitarbeitern, zum Beispiel durch das Intranet, zur Verfügung gestellt werden, um im Krisenfall notwendige Maßnahmen direkt einleiten zu können oder generell in allen Krisensituationen einen schnellen Zugriff auf die Pläne zu gewährleisten. So sind die Mitarbeiter meist nicht nur direkt von der Krise betroffen, sondern stellen zudem wichtige Multiplikatoren nach außen dar (vgl. Herbst 2001, S. 159). Die Bedeutung einer internen Kommunikationsvernetzung, „die im Sinne einer Integrierten Kommunikation inhaltliche Widersprüche im Kommunikationsprozess vermeiden sowie die Vernetzung und Optimierung interner Kommunikationsabläufe und –inhalte vorantreiben soll und insofern ein wichtiges Handlungsfeld von (online-gestützter) Krisen-PR darstellt“ (Köhler 2006, S. 178), wird betont. Die Vorbereitung auf mögliche Krisen umfasst zudem Maßnahmen wie Mailinglisten, Darksites, Newsletter oder FAQs („Frequently Asked Questions“), die die potenzielle Kommunikationssituation mit allen Anspruchsgruppen vorbereitet, um im akuten Krisenfall eingesetzt zu werden (vgl. Mädlow 2011, S. 112 ff.; Köhler 2008, S. 241 f.; Köhler 2006, S. 178 f.; Herbst 2001, S. 158 f.).

„Darksites“ („Krisenseiten“ Herbst 2001, S. 158, „Ernstfall-Seiten“ Roselieb 2000, o. S.) sind Webseiten, die für den möglichen Krisenfall im Vorfeld erstellt werden, aber bis zu dessen Ausbruch offline geschaltet sind. Sie beinhalten spezifische Hintergrundinformationen über das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen oder die Führungskräfte. Wenn nötig, lassen sich die Informationen schnell und einfach aktualisieren. Wesentlicher Bestandteil ist zudem die Nennung von Ansprechpartnern und weiterführenden Kontaktmöglichkeiten. Tritt die Krise ein, wird die Darksite umgehend freigeschaltet, so dass die relevanten Informationen online zur Verfügung stehen. Das Unternehmen entgeht damit einem möglichen Verdacht, Informationen zurückzuhalten oder vertuschen zu wollen (vgl. Roselieb 2000, o. S.). „Darksites beschleunigen daher in der entsprechenden Krise den Kommunikationsprozess und können angesichts der Dringlichkeit zur schnellen Reaktion in Krisensituationen im Vergleich zu anderen Instrumenten relevante Fakten schneller und direkter zugänglich machen. Sie entlasten

darüber hinaus andere im Krisenfall stark belastete Kommunikationskanäle wie bspw. die Pressestelle.“ (Köhler 2008, S. 242).¹⁰⁸

„Mailinglisten“ ermöglichen das Versenden akteursspezifischer Inhalte, getrennt nach den individuellen Interessen der Empfänger (Journalisten, Kunden, Mitarbeiter, etc.). Tritt der Krisenfall ein, versorgen die Listen die Anspruchsgruppen umgehend mit aktuellen Informationen und ermöglichen dem Unternehmen, die Informationsführerschaft in kritischen Situationen nicht zu verlieren (vgl. Roselieb 2002, S. 118).

„Newsletter und FAQs“ sind ebenso Maßnahmen, deren großer Vorteil in ihrer Aktualität liegt. Schnell können Interessierte E-Mail-Newsletter abonnieren oder vorhandene Abonnenten umfassend informiert werden. Relevante Informationen können zeitgleich an viele Nutzer gesendet werden. Ein Vorzug, den auch FAQs besitzen, die meist auf der Unternehmenswebsite eingestellt sind (vgl. Herbst 2001, S. 158).

Darksites, Mailinglisten wie aber auch Newsletter und FAQs sind keine Maßnahmen, um Krisen zu verhindern, sondern helfen, in der akuten Krise den Kommunikationsprozess zu beschleunigen und alle relevanten Anspruchsgruppen schnell, aktuell und umfassend zu informieren. Unter Berücksichtigung der Notwendigkeit zur schnellen Reaktion und Kommunikation in Krisen, speziell im Internet, können durch ihren Einsatz „im Vergleich zu anderen Medien relevante Fakten schneller und direkter zugänglich gemacht werden.“ (Köhler 2006, S. 179).

4.2.2 Maßnahmen im akuten Krisenfall

Der schnelle und direkte Zugang zu wesentlichen Informationen für die relevanten Anspruchsgruppen ist bei Ausbruch der Krise bedeutend, um ein potenzielles Informationsvakuum auszuschließen. Dabei hat

¹⁰⁸ Als Positiv-Beispiel für den erfolgreichen Einsatz einer Darksite nennt Roselieb (2000, o. S.) das Fallbeispiel einer Swissair-Maschine im Jahr 1998. Innerhalb weniger Stunden konnte das Unternehmen seine Anspruchsgruppen über das Internet informieren. Pressemitteilungen und Hintergrundinformationen zum Flugzeugtyp und der Route konnten in drei Sprachen abgerufen werden. Telefonnummern für Angehörige, eine Kondolenzseite, Informationen über Entschädigungsregelungen, die Termine der Trauerfeierlichkeiten und selbst der komplette Funkverkehr zwischen den Piloten und der Flugsicherung waren rund um die Uhr online verfügbar.

das Unternehmen darauf zu achten, während des gesamten Verlaufs der Krisenbewältigung möglichst genaue und umfassende Informationen zur Verfügung zu stellen (vgl. Pflüger 2001). „Kein Online-Journalist oder Internet-Surfer wartet auf die Tageszeitung am nächsten Tag, um sich über aktuelle Ereignisse zu informieren. Unternehmen müssen daher unmittelbar [...] die Geschehnisse zeitnah kommentieren. Versucht das Unternehmen, erst hinter den Kulissen alle Fakten im Detail zu klären, so verstreicht wertvolle Zeit.“ (Roselieb 2000, o. S.).

Die im Vorfeld etablierten unternehmenseigenen Plattformen und Maßnahmen (vgl. Kap. 4.2.1) helfen, diese Anforderungen an die Onlinekrisenkommunikation von Anfang an zu erfüllen. Die quantitative wie qualitative Vielfalt der Kommunikationskanäle kann jedoch dazu führen, dass das Krisenkommunikationsteam stark beansprucht wird. Umso wichtiger werden dadurch Schnelligkeit, Offenheit und Konsistenz der Botschaften in den verschiedenen Kanälen sowie die Personalisierung und Verantwortlichkeit in der Kommunikation („speaking with one voice“, vgl. Kap. 2.2.2). Professionelle Pressebetreuung sowie die Sammlung und Bereitstellung der wichtigsten Fragen und Antworten (FAQs) können das Krisenteam von Beginn an entlasten (vgl. Becker 2012, S. 370). Obwohl während der akuten Krise oft keine detaillierten Aussagen möglich sind, zeigt das Unternehmen dadurch Präsenz und symbolisiert seine Rolle als ‚Mitspieler‘ und aktiver ‚Mitgestalter‘ in den Social Media (vgl. Kap. 3.1.3).

Auf Websites, Unternehmensblogs oder der unternehmenseigenen Facebookpräsenz lassen sich gezielt Hintergrundinformationen (weiterführende Links), offizielle Stellungnahmen, persönliche Statements (zum Beispiel vom Vorstand) veröffentlichen und gegebenenfalls mit Audio- und Videomaterial unterlegen. Twitter ermöglicht eine zeitnahe Reaktion auf krisenrelevante Themen. Die Follower können direkt über den aktuellen Stand der Krisenbewältigung, die Ursachen sowie geplante Lösungsstrategien informiert werden. Die Möglichkeit, Links in die Twitternachrichten einzubauen, erlaubt es, schnell auf externe Plattformen mit weiterführenden Informationen zu verweisen. Auch Massenmedien übernehmen zunehmend Inhalte aus Twitter; vor allem wenn keine eigenen Repräsentanten vor Ort sind. Die Unternehmen können auf den eigenen Plattformen Informationen bereitstellen und deren Inhalt, Umfang und Gestaltung selbst bestimmen. Noch bevor die Massenmedien und andere Multiplikatoren im Netz die kritischen The-

men aufgreifen, sind diese bereits auf den eigenen Seiten und Plattformen publiziert und dadurch schnell den relevanten Anspruchsgruppen zur Verfügung gestellt. Die Einbeziehung mehrerer Plattformen in die Krisenbewältigung ermöglicht zudem, dass keiner der genutzten Kommunikationskanäle zu stark belastet wird. Mit einer solchen breit angelegten und schnellen Reaktion dokumentiert das Unternehmen, „dass es die krisenhaften Ereignisse ernst nimmt und signalisiert gleichzeitig Offenheit und Transparenz.“ (Köhler 2008, S. 242). Der Wegfall klassischer Gatekeeper kann sich zudem positiv auf die Glaubwürdigkeit des Unternehmens auswirken, da dieses seine Inhalte als „Primärinformationen“ (ebd., S. 244) an die relevanten Anspruchsgruppen ausgibt und nicht Gefahr läuft, dass die Medien bewusst negative Tendenzen betonen und einseitig darstellen, um den Nachrichtenwert der Inhalte, vor allem in Krisensituationen, zu erhöhen (vgl. ebd.; Schmidt-Deguelle 2004, S. 42 f.). Die Glaubwürdigkeit unternehmenseigener Botschaften wird von vielen Rezipienten jedoch auch angezweifelt, solange sie nicht in den Massenmedien thematisiert und verbreitet wurden. Auch die Vollständigkeit der Informationen lässt sich durch Dritte nicht nachprüfen (vgl. Köhler 2008, S. 243). Hier liegen die Nachteile eines solchen Informationsmonopols.

Die Informationsbereitstellung wird von der gezielten Informationsaussendung flankiert. Speziell über E-Mail ist es möglich, neben relevanten Informationen weiterführende Kontaktmöglichkeiten und Ansprechpartner anzugeben und so den potenziellen Dialog mit den Anspruchsgruppen, speziell den Massenmedien, vorzubereiten. Die Vorteile ähneln denen der plattformeigenen Informationsbereitstellung. Hinzu kommt, dass die Anspruchsgruppen gezielt mit den relevanten Fakten kostengünstig, aktuell und aus Sicht der Unternehmung besser aufbereitet versorgt werden. Die Kommunikationsverantwortlichen können dadurch „klassische Informationskanäle entlasten sowie Informationen umgehend zustellen.“ (Köhler 2008, S. 245). Allerdings werden auch bei der intendierten Aussendung von Informationen die Aussagen von den Rezipienten immer in Verbindung mit dem Absender interpretiert, was erneut Zweifel an der Glaubwürdigkeit sowie Vollständigkeit der Inhalte provozieren könnte.

Das Vertrauen der Rezipienten in die Recherchearbeit der klassischen Massenmedien unterstreicht, dass diese trotz der zunehmenden Bedeutung der Social Media nur begrenzt ihre Bedeutung als Gate-

keeper verloren haben (vgl. Kap. 3.3). Tradierte Meinungsmedien haben in den Zeiten der Social Media oft einen größeren Einfluss auf die öffentliche Meinung als vergleichbare Onlinemedien oder Plattformen (vgl. Gonzáles-Herrero und Smith 2008, S. 151). Eine ausschließliche Konzentration der Kommunikationsstrategie auf die Plattformen der Social Media ist daher eine „dangerous delusion“ (Coombs 2012, S. 27). Die Kommunikationsverantwortlichen haben die einzelnen Kanäle in Abhängigkeit ihrer Effizienz und Effektivität im Sinne der Krisenbewältigung und Erreichung der relevantesten Zielgruppen einzusetzen (vgl. Coombs 2012, S. 27; Veil et al. 2011, S. 120 f.). Semle (2010, o. S.) spricht von einer „maximalen Synchronisation“ der analogen und digitalen Krisenkommunikation. Die Unternehmen haben darauf zu achten, diese als integrierte Kommunikation auf allen Kanälen zu etablieren. Wesentlich ist dabei die „Kombination von Informationsbereitstellung und Dialoginitiierung, was in letzter Konsequenz auch den Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen in Konfliktsituationen entspricht.“ (Köhler 2008, S. 242).

Damit kommt dem Dialog in den Social Media eine verstärkte Bedeutung zu. Foren, Social Networks, Weblogs oder Microblogs ermöglichen den Unternehmen direkt auf die Fragen der Akteure, deren Erwartungen und Vorstellungen einzugehen. Neben der reinen Bereitstellung und Aussendung der Inhalte beteiligt sich das Unternehmen nun bewusst an den Gesprächen auf den Plattformen. Es wird ein wesentlicher Teil der kritischen Diskussion. Das Unternehmen setzt sich „aktiv ein und betrachtet den Nutzer nicht mehr nur als Rezipienten, sondern als Kommunikationspartner“ (vgl. Becker 2012, S. 370). Neben der Möglichkeit der gezielten Ansprache einzelner Akteure (1:1), können die Unternehmen auf denselben Plattformen Kommunikationsprozesse auf der Gruppen- und Massenebene verwirklichen (1:n), was ihnen eine besondere Relevanz im Krisenkontext beimisst (vgl. Köhler 2006, S. 206 ff.).

Dem Unternehmen sollte dabei bewusst sein, dass die spezifischen Dialogofferten bei den Nutzern klare Ansprüche wecken oder bestehende Ansprüche verstärken, die sich in Form von Mitbestimmungsrechten und eventueller Beteiligungschancen im Kontext des Diskurses widerspiegeln. „Will oder kann ein Unternehmen dies nicht erfüllen, kann sich auch eine derartige Kommunikation negativ auf die Krisensituation auswirken und birgt entsprechend selbst krisenauslösende bzw. krisenintensivierende Tendenzen, weshalb im Vorfeld eine Nutzung

im Rahmen onlinegestützter Krisen-PR abzuwägen ist.“ (ebd., S. 211). Auch Becker (2012, S. 370) weist darauf hin, dass es nicht das Ziel der Unternehmung sein muss, auf jeden Akteur einzugehen, jede Plattform zu nutzen oder auf jeden Kommentar im Zusammenhang mit der Krise zu reagieren. „Vielmehr sollte analysiert werden, in welchen Netzwerken und Blogs sich Kernzielgruppen aufhalten und wie sich diese mit dem Unternehmen vernetzen wollen. Die Ansprüche und Wünsche der Zielgruppen sollten dabei im Vordergrund stehen.“ Zudem sind primär die Plattformen in die Krisenbewältigung einzubeziehen, auf denen die Krise ihren Ursprung fand, denn „placing the message in the source channel increases the likelihood of people encountering your message along with the crisis-inducing message.“ (Coombs 2012, S. 27).¹⁰⁹

4.2.3 Evaluation

Die Evaluation der in der akuten Krisenbewältigung eingesetzten Maßnahmen und Entscheidungen ist ein wesentlicher Bestandteil der klassischen Krisenkommunikation (vgl. Kap. 2.2.3). Auch in der Onlinekrisenkommunikation bietet die nachträgliche Analyse dem Unternehmen die Chance, aus gemachten Fehlern zu lernen und am Ende sogar gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Die Analyse der angewandten Taktiken und Strategien der Krisenbewältigung steht im Vordergrund; Schwächen der Kommunikation sind zu identifizieren sowie Optimierungspotenziale in der Organisationsstruktur zu erkennen und umzusetzen. Außerdem sind Verhaltensweisen und Abläufe zu prüfen, oder allgemein ist zu hinterfragen, wie es überhaupt zu der Krise kommen konnte (vgl. Puttenat 2009, S. 152). Professionelle PR-Evaluation stellt somit auch in der Onlinekrisenkommunikation „ein zentrales Handlungsfeld dar“ (Köhler 2006, S. 212).

Dazu dürfen die in der Krise aufgebauten Informationskanäle und Strukturen nach dem Abklingen der Krise nicht sofort beendet werden. Einzelne Anspruchsgruppen verlangen eventuell weiterführende Updates zu dem krisenrelevanten Thema und dem Umgang des Unternehmens damit. Die vielen Kanäle der Social Media bieten dem Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, diese Informationen an die Akteure zu senden, sondern stellen zugleich für diese einen effizienten

¹⁰⁹ „Be where the action is [...]“. Coombs (2012, S. 27).

Weg dar, Folgefragen zu stellen. Über Microblogs wie Twitter lassen sich schnell und unkompliziert aktuelle Informationen an die Interessengruppen versenden und Fragen beantworten. Unternehmensblogs oder Präsenzen in Facebook und Google+ bieten ebenso die Möglichkeit, die neusten Inhalte zu veröffentlichen oder auf eingehende Fragen der User zu reagieren. Der Dialogprozess zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen hält somit auch nach der akuten Krisenphase an. Das Unternehmen kann sich gleichzeitig bei seinen Unterstützern bedanken und die Plattformen nutzen, um eine möglichst große Reichweite für solche Dankesbotschaften zu erreichen. Ein offener und transparenter Umgang mit der Krise hilft, eine beschädigte Reputation in der Öffentlichkeit wieder herzustellen (vgl. Jordan-Meier 2012, S. 23; Gonzáles-Herrero und Smith 2008, S. 151).¹¹⁰ Die Kommunikationsverantwortlichen müssen zudem entscheiden, wie lange krisenspezifische verfügbare Seiten („Darksites“) und Inhalte im Netz bestehen bleiben, damit die Nutzer die verfügbaren Informationen abrufen können. Ein wesentliches Kriterium könnte der Grad des sinkenden Interesses der Anspruchsgruppen an der Krisenthematik sein, so dass ein Abschalten der Seite auch ein Zeichen setzt, dass die Krise überstanden ist (vgl. Coombs 2012, S. 28).

Zu einer professionellen Evaluation gehört auch das weiterführende Monitoring der kritischen Themen in den Social Media, um einschätzen zu können, ob und wenn ja, wie stark potenziell krisenrelevante Inhalt wieder ‚aufkeimen‘. Die Spanne reicht erneut von kostenlosen Programmen, die jedoch meist einen eingeschränkten Funktionsumfang aufweisen, bis zu kostenintensiven externen Anbietern mit individuell zugeschnittenen Dienstleistungen (vgl. Kap. 4.2.1). Zu unterscheiden ist dabei zwischen rein quantitativen Messmethoden, die relevante Größen wie Hits, Pageviews und Visits messen (vgl. Wenz et al. 2011, S. 729; Köhler 2006, S. 212 ff.), sowie qualitativen Erhebungen, die mit einer systematischen Inhaltsanalyse Nutzeranfragen aus E-Mails, Kontaktfor-

¹¹⁰ Die Fluggesellschaft ‚Swissair‘ hat seit ihrem Flugzeugunglück im September 1998 alle relevanten Internetseiten im Netz gelassen. „Damit dokumentiert das Unternehmen einerseits Verantwortung gegenüber den Opfern und Hinterbliebenen. Andererseits wird deutlich, dass die Swissair auch dunkle Kapitel der Unternehmensgeschichte nicht leugnet und hieraus Lehren für die Zukunft ziehen will.“ (Roselieb 2000, o. S.).

mularen sowie Onlinebefragungen auswerten oder Kommentare in Facebook, Blogs oder Tweets in Twitter analysieren.

Problematisch an rein serverorientierten quantitativen Kennzahlen sind deren Aussagekraft, da das Abrufen vieler Dateien und eine lange Verweildauer zwar ein Indiz für die Qualität des Web-Angebotes sein kann, aber auch bedeuten könnte, dass der Nutzer sich nicht zurechtgefunden und bei seiner langen Suche viele Dateien aufgerufen hat. Die Zahlen sagen damit grundsätzlich nichts über die Wirkung eines Webangebotes aus, sondern nur darüber, dass ein Kontakt stattfand. Herbst (2001, S. 69) betont daher, dass viele Besucher noch kein gutes Webangebot bedeuten.

Umso mehr gewinnt die Erhebung qualitativer Daten an Bedeutung, „da hierdurch detaillierte Informationen über relevante Themen und Meinungen sowie über die Zufriedenheit der Nutzer evaluiert werden können.“ (Köhler 2006, S. 214). Vor allem durch das Instrument der Onlinebefragung lassen sich Anhaltspunkte zu Ansprüchen, Meinungen und Themeninteressen der relevanten Anspruchsgruppen erschließen. Qualitative Messmethoden verlangen jedoch auch einen zusätzlichen Kosten- und Zeitaufwand.

Die Erkenntnisse der Analysen fließen automatisch in die Krisen- und Notfallpläne mit ein, um eventuell gemachte Fehler und Versäumnisse bei der nächsten Krise zu vermeiden. Dadurch befindet sich das Unternehmen automatisch wieder im Prozess der Krisenprävention, was, ebenso wie bei der klassischen Krisenkommunikation herausgestellt, den geschlossenen Kreislauf der Onlinekrisenkommunikation als zusammenhängender Prozess der Prävention, Bewältigung und Evaluation verdeutlicht (vgl. Kap. 2.2).

Doch selbst nach erfolgreich überstandenen Krisen ist es nicht möglich, alle unternehmensspezifischen negativen Inhalte aus dem Internet zu löschen. „The web perpetuates bad news.“ (González-Herrero und Smith 2008, S. 151). Während die klassischen Massenmedien bei sinkendem Nachrichtenwert der kritischen Inhalte die Krise nicht mehr thematisieren, bleiben kritische Kommentare, Blogbeiträge, Boykottseiten, Videos oder Antiseiten auf Facebook im Netz bestehen. Mit entsprechenden Suchbegriffen lassen sich die Inhalte auch Jahre später zum Beispiel über Google recherchieren und die Krise teilweise für interessierte Dritte rekonstruieren (vgl. Jordan-Meier 2012, S. 23). Denn „das Netz vergisst nichts.“ (Frädrich und Vollmer 2010, S. 493).

4.3 Zwischenfazit

Kapitel 4 hat die Social Media-Krise als spezielle Form der Unternehmenskrise vorgestellt. Diese kann sowohl durch den externen oder internen Einsatz von Social Media ausgelöst werden und/oder durch die Verbreitung eines Themas im Netz in die Öffentlichkeit gelangen und sich dadurch zu einer akuten, umfassenden Krise für den Adressaten wandeln. Die Social Media können dabei sowohl Auslöser wie Indikator und Katalysator einer Krise sein. Der Shitstorm kann in diesem Zusammenhang als eine Form der Social Media-Krise angesehen werden, die sich durch einen überwiegenden Teil an emotionalen, unsachlichen Beiträgen definiert und partiell als ‚Modewort‘ Einzug in den allgemeinen Sprachgebrauch gefunden hat. Trotz der vielfältigen Beschreibungen eines Shitstorms als Phänomen der Social Media oder einer speziellen Ausprägung der Social Media-Krise weisen die meisten Darstellungen einen einheitlichen Ansatz auf, der den Shitstorm als ein Phänomen des Social Web definiert, bei dem innerhalb kürzester Zeit in den Social Media überwiegend kritische, oft polemisch geprägte Beiträge gegenüber einem bestimmten Adressaten geäußert und geteilt werden und die Folgen für den Betroffenen haben können. Diese zentralen Charakteristika digitaler Empörungswellen bilden zusammen mit wesentlichen Erkenntnissen des theoretischen Kontextes die für die Untersuchung gültige Arbeitsdefinition des Phänomens Shitstorm.

Die Medien spielen bis heute eine wesentliche Rolle für die Entstehung und Entwicklung von Social Media-Krisen. Originäre Eigenschaften der Massenmedien als Gatekeeper in der digitalen Informationsflut bleiben erhalten und wirken auf Verlauf, Intensität und öffentliche Wahrnehmung einer Krise ein. Vor diesem Hintergrund wurden weiterführend die Bedeutung, Wirkung und Nutzungsmöglichkeiten der Onlinekrisenkommunikation herausgearbeitet. Es ist zu konstatieren, dass diese keine Revolution, sondern eine Evolution originärer Ansätze und Mechanismen der klassischen Krisenkommunikation darstellt, um den Gegebenheiten und Herausforderungen im Netz gerecht zu werden.

In der Phase der ‚Krisenprävention‘ bieten die Instrumente der Onlinekrisenkommunikation den Unternehmen die Möglichkeit, potenziell kritische Inhalte im Netz rechtzeitig zu erkennen und proaktiv zu handeln. Web- oder Online-Monitoring geht dabei über das klassische Monitoring massenmedialer Inhalte hinaus und schließt auch die pri-

vaten Meinungen in Blogs, Microblogs, Social Networks, Communitys oder Verbraucherportalen mit ein. Social Media-Monitoring konzentriert sich weiterführend auf spezifische Teilbereiche des Internets sowie bestimmte Plattformen oder nutzergenerierte Inhalte. Viele Krisen im Internet treten jedoch akut auf, was zusätzlich die Etablierung krisenvorbereitender Maßnahmen verlangt. Ein professionelles Onlinereputationsmanagement hilft, im Vorfeld eine positive öffentliche Reputation aufzubauen, um der eventuellen Krise entgegenzuwirken. Der Erstellung von Darksites, Mailinglisten wie aber auch Newslettern und FAQs ermöglicht dem Unternehmen im Fall der eintretenden Krise den Kommunikationsprozess zu beschleunigen und alle relevanten Anspruchsgruppen schnell, aktuell und umfassend zu informieren.

Bricht die Krise aus, helfen Informationsbereitstellung und -aussendung sowie der aktive Dialog mit den Anspruchsgruppen, eine weitere Eskalation zu vermeiden und die Krisensituation zu bewältigen. Vor allem der Möglichkeit zum Dialog mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens kommt bei der ‚Krisenbewältigung‘ in den Social Media eine wesentliche Rolle zu. Das Unternehmen beteiligt sich an den Gesprächen auf den jeweiligen Plattformen und geht direkt auf Fragen, Erwartungen und Vorstellungen der Akteure ein. Da aufgrund der Komplexität und vor allem Quantität der möglichen Interaktionspartner der Dialog mit allen Akteuren nicht umzusetzen ist, hat sich das Unternehmen auf die relevantesten Protagonisten sowie die primär betroffenen Plattformen zu konzentrieren.

Ist die Krise überstanden, sollte das Unternehmen nicht sofort zu seinem Alltagsgeschäft zurückkehren, sondern im Rahmen einer professionellen ‚Evaluation‘ den Erfolg und die Effektivität seiner Maßnahmen und Strategien bewerten und Optimierungspotenzial für zukünftige Strategien der Krisenbewältigung identifizieren und umsetzen. Die eingesetzten Monitoring-Tools zur Analyse relevanter Plattformen und beteiligter Akteure helfen zugleich, zukünftige kritische Themen frühzeitig zu erkennen, so dass sich das Unternehmen automatisch wieder in der Phase der Krisenprävention befindet. Onlinekrisenkommunikation ist somit ein alle relevanten Phasen der klassischen Krisenkommunikation (Prävention, Bewältigung, Evaluation) umfassender Prozess, dessen phasenspezifische Methoden und deren Umsetzung maßgeblichen Einfluss auf den Verlauf und Folgen der Krise besitzen.

Mit der Betrachtung der Bedeutung und Methoden professioneller Krisenkommunikation im Netz ist der theoretische Teil der vorliegenden Untersuchung abgeschlossen. Zusammen mit den in vorherigen Kapiteln aufgezeigten wesentlichen Charakteristika der klassischen Krise und Krisenkommunikation sowie den zentralen Merkmalen der Social Media und speziell deren Risiko- sowie weiterführend Krisenpotenzialen wurde ein thematischer Kontext des Forschungsobjekts ‚Shitstorm‘ sowie der weiterführenden Betrachtung seiner Auswirkungen auf die Krisenkommunikation der Unternehmen beschrieben. Damit sind die theoretischen Grundlagen für die sich anschließende empirische Untersuchung gelegt. Im Folgenden wird das Forschungsinteresse durch die Beschreibung der zentralen Forschungsfragen konkretisiert.

5 Forschungsfragen

Das Ziel der vorliegenden Studie ist die theoretisch wie empirisch fundierte Identifikation und Beschreibung zentraler Merkmale eines Shitstorms. Um sich diesem Forschungsinteresse zu nähern, wurde im Vorfeld ein theoretischer Rahmen beschrieben, der die wesentliche Bedeutung der Plattformen, Akteure sowie der Inhalte und Themen für das Risiko- und Krisenpotenzial der Social Media aufzeigt (vgl. Kap. 3.2, Kap. 4.1). Die daraus resultierende Evolution der Onlinekrisenkommunikation wurde dargestellt, und es wurden mögliche Folgen dieses Potenzials für den Adressaten erläutert (vgl. Kap. 4.2). Das Phänomen Shitstorm wurde vor diesem Hintergrund in einen theoretisch begründeten Kontext integriert und zentrale Elemente für dessen Verständnis aufgezeigt (vgl. Kap. 4.1.2). Darauf aufbauend wurden die für die Untersuchung interessanten Konstrukte definiert, die durch folgende Annahme zusammengefasst sind: Die Charakteristika und Strukturen der *Plattformen, Themen und Akteure* stellen zentrale Determinanten für die Entstehung und Entwicklung eines Shitstorms dar, was entsprechende *Reaktionen* auf der Unternehmensseite verlangt, um potenziell negativen *Folgen* entgegenzutreten.

Ziel der anschließenden Analyse ist a) die Auseinandersetzung mit dieser Behauptung sowie b) die weiterführende Vertiefung der Art des Einflusses sowie möglicher Zusammenhänge der einzelnen Determinanten. Diese sind damit wesentlicher Bestandteil der vorliegenden Studie und begründen zugleich die zentralen Kernforschungsfragen der Arbeit (vgl. Kap. 1.1) und die Hauptkategorien der Untersuchung:

1. Plattform und Verlauf
2. Themen und Auslöser
3. Akteure und Intention
4. Reaktion (des Unternehmens)
5. Folgen (für das Unternehmen)

Die konkretisierten Forschungsfragen (FF) sind diesen Kategorien zugeordnet. Die FF bilden den ‚roten Faden‘ der Analyse. Zur Verdeutlichung der Forschungsintention wird jede Frage durch Unterfragen näher beschrieben. Die tiefergehenden Fragen orientieren sich partiell an den im Vorfeld beschriebenen Risiko- und Krisenpotenzialen der Social Media sowie im Speziellen an zentralen Charakteristika der Social Media-Krise, deren spezifische Form der Shitstorm darstellt (vgl. Kap. 4.1). Ebenso wurden weiterführende Fragen abgeleitet, die in den aktuellen Auseinandersetzungen mit dem Phänomen Shitstorm nur marginal thematisiert oder nicht vorhanden sind. Der explorative Charakter der Arbeit ist nochmals betont.

Das Phänomen Shitstorm zeichnet sich ad definitionem durch einen „begrenzten Zeitraum“ aus (vgl. Kap. 4.1.2). In einem ersten Schritt wird daher die Dauer der akuten Empörung erhoben, um notwendige Grundlagen für die weiterführenden Analysen zu legen, da in wesentlichen Untersuchungen zwischen der akuten Empörung und ihrer Postphase differenziert wird (vgl. Kap. 4.1.2): Wie lange dauert die akute Phase eines Shitstorms?

1. Plattform und Verlauf

Unter Kapitel 3.2.3 wurde bereits die zentrale Rolle der Plattformen in den Social Media für die Lancierung und Verbreitung von kritischen Themen und Beiträgen beschrieben. Mehrere Fallbeispiele zeigen, dass Social Media wie Blogs, Twitter oder Facebook ihren Nutzern zahlreiche Möglichkeiten bieten, ihren Unmut, Ärger sowie Kritik öffentlich zu äußern und zu verbreiten. Manger und Wache (2011, S. 189) betonen in diesem Zusammenhang, dass die Social Media ihren Nutzern „perfekte Plattformen [...] zur Kanalisierung von Betroffenheit und Ent-rüstung bieten, die entsprechend leicht instrumentalisiert werden können.“ So sind es erst die plattformspezifischen Strukturen und Charakteristika, die jene ‚neue Macht‘ der Nutzer gegenüber den Unternehmen ermöglichen. Auch in den bisherigen Beiträgen zu dem Phänomen Shitstorm spielen die Plattformen, wie in den Bezeichnungen des ‚Facebook-‘, oder ‚Twitter-Shitstorms‘, ersichtlich, eine zentrale Rolle. Das Forschungsinteresse an einer umfassenden Auseinandersetzung mit der Rolle der Plattformen im Phänomen Shitstorm begründet die Formulierung der ersten konkretisierten Forschungsfrage:

FF1: Welche Social Media-Plattformen sind bei einem Shitstorm involviert und welche Auswirkungen haben die einzelnen Plattformen mit ihren spezifischen Eigenschaften auf dessen Entwicklung und Verlauf?

Neben den beteiligten Plattformen der Social Media wird weiterführend auch nach der Ausgangsplattform des Shitstorm gefragt, die Becker (2012) in ihren Untersuchungen zur Social Media-Krise auch als ‚Entstehungsort‘ bezeichnet (vgl. Kap. 4.1). Es wird hinterfragt, ob dieser, wie von Faller (2012) konstatiert, ausschließlich in den Social Media liegt. Speziell aus Unternehmenssicht ist zudem zu untersuchen, ob die eigenen Unternehmenspräsenzen im Netz oder unternehmensfremde Plattformen im Shitstorm beteiligt waren. Zugleich wird die Beitragsmenge auf den einzelnen involvierten Plattformen erhoben, um Rückschlüsse über die ‚Größe‘ des Shitstorms ziehen zu können. Die Fragen nach einer potenziell dominanten Plattform sowie dem Verlauf der Empörung, der zugleich die Rolle der Online- und Offlinemedien untersucht, in Abhängigkeit zur im Vorfeld identifizierten Ausgangsplattform, schließen die erste Forschungsfrage ab.

Unterforschungsfragen:

- Wie lange dauert die akute Phase eines Shitstorms?
- Welche (unternehmenseigenen und externen) Plattformen sind bei einem Shitstorm involviert?
- Welche Plattformen können den Ausgangsort von Shitstorms bilden?
- Wie hoch ist die Beitragsmenge eines Shitstorms auf den involvierten Plattformen?
- Gibt es eine dominante Plattform? Welchen Einfluss hat sie auf die Entwicklung und den Verlauf eines Shitstorms?
- Wie verläuft ein Shitstorm unter Beachtung der involvierten Plattformen (Social Media, Onlinemedien, Offlinemedien)?

2. Themen und Auslöser

Die zahlreichen Anspruchsgruppen, denen sich die Unternehmen im Netz gegenüber sehen, sorgen für ein breites Themenspektrum, das von

konstruktiver Kritik bis zu Gerüchten und Unwahrheiten reicht. Die Social Media ermöglichen deren rasche Verbreitung, was Holtzinger und Wolffs (2009, S. 150) Beschreibung des Internets als „Teilchenbeschleuniger in der Gerüchteküche“ verdeutlicht. Der beschriebene Fall von „Coppentrath & Wiese“ hat gezeigt, wie schnell Unternehmen wegen eines Gerüchtes ‚an die Wand‘, den ‚digitalen Pranger‘, gestellt werden (vgl. Pörksen und Detel 2012, S. 138). In Kapitel 3.2.5 wurde aufgezeigt, dass jedoch keine offensichtlichen und durchschaubaren Lügen geteilt werden. Grundsätzlich müssen die Akteure ein Thema für glaubhaft respektive plausibel halten; unabhängig von dessen echtem Wahrheitsgehalt. Es ist anzunehmen, dass die Art des Themas daher eine wichtige Rolle für die Ausprägung des Krisenpotenzials der Social Media sowie den Verlauf des Onlineprotestes spielt. Welche Themen in einem Shitstorm behandelt sind und welchen Einfluss sie auf dessen Entstehung und Entwicklung haben, konkretisiert die zweite Forschungsfrage:

FF2: Welche Rolle spielt das Thema für die Ausbildung und den Verlauf eines Shitstorms?

Ebenso wird nach dem Auslöser des Shitstorms gefragt. Die vorhergehenden Ausführungen verdeutlichten, dass die Auslöser von Krisen in den Social Media vielfältig sind und intern wie extern liegen können (vgl. Kap. 4.1). Ob die im theoretischen Vorfeld der Arbeit beschriebenen Ursachen auch auf das Phänomen Shitstorm zutreffen, determiniert die anschließende dritte Forschungsfrage:

FF3: Wodurch wird ein Shitstorm ausgelöst?

Neben der Art der Themen sowie dem Auslöser des Shitstorms konzentriert sich die weiterführende Untersuchung auf die Vorphase der Empörung und hinterfragt, ob es dem Adressaten möglich gewesen wäre, das Thema bereits im Vorfeld zu erkennen oder ob dieses überraschend hereinbrach und der Shitstorm dadurch Formen der ‚plötzlichen Krise‘ (vgl. Kap. 2.1.1) aufweist. Ein bisher in den Beiträgen nur rudimentär behandeltes Thema, und weiterführend von Interesse für diese Arbeit, ist die Entwicklung der kritischen Inhalte nach dem akuten Shitstorm in der Postphase. Die Frage, ob der Adressat thematisch

direkt oder im weiteren Verlauf der Empörung nur noch indirekt betroffen war, schließt den Komplex ab.

Unterforschungsfragen:

- Werden ein oder mehrere (Kern-)Themen innerhalb eines Shitstorms behandelt?
- Welche Inhalte werden thematisiert?
- Welche Handlungen der Akteure und/oder Adressaten lösen einen Shitstorm aus und welche Rolle spielen die beteiligten Plattformen sowie der thematische Kontext?
- Wurden die Inhalte bereits im Vorfeld des Sturms, z. B. in den Medien, thematisiert?
- Wie entwickelte sich das Thema (Themen) in der Postphase?
- Inwiefern sind die Adressaten von dem Thema des Shitstorms direkt oder im weiteren Verlauf indirekt betroffen?

3. Akteure und Intention

Social Media werden von den Akteuren genutzt, um ein individuell determiniertes Beziehungs-, Informations-, und Identitätsmanagement aufbauen und pflegen zu können (vgl. Kap. 3.1). Es bildet sich ein neues Rollenverständnis aus (vgl. Kap. 3.2). Die Unternehmen sehen sich einer neuen ‚Nutzermacht‘ gegenüber. Sie haben die Deutungshoheit über ihre eigenen Inhalte verloren. Die Nutzer selbst bestimmen nun das Meinungsbild im Netz. Sie setzen dabei die zahlreichen Plattformen ein, um ihren Unmut und ihre Kritik zu äußern. Im Schutze der Anonymität und Pseudonyme weisen einzelne Akteure dabei starke Tendenzen anti-sozialen Verhaltens auf, was Phänomene wie das Flaming provoziert (vgl. Kap. 3.2.2). Grundsätzlich ist daher zu konstatieren, dass die Aktivitäten der Social Media-Akteure ein wesentliches Krisenpotenzial ausbilden und dementsprechend eine ebenso ausschlaggebende Determinante des Phänomen Shitstorm darstellen, was das Forschungsinteresse der vierten Forschungsfrage begründet:

FF4: Wie lassen sich die beteiligten Akteure eines Shitstorms, deren Intentionen und die Qualität der Inhalte (Tonalität) charakterisieren?

Dabei wird nicht nur die Art der Akteure untersucht, sondern es wird vertiefend gefragt, ob Shitstorms planbare Prozesse darstellen. Eine Frage, die bereits in zahlreichen Praxisbeiträgen der PR und des Marketings vor allem im Netz thematisiert wurde. Weiterführend werden sowohl die Intention als auch die Ziele der Akteure erforscht. Hier wurde eine klare Trennung vorgenommen, um zwischen reinen Unmuts- und Protestäußerungen (Intention) sowie klaren Zielen, beginnend bei der Forderung der Akteure von Entschuldigungen bis zur finanziellen Schädigung des Unternehmens, seiner Reputation oder Verhinderung seiner Produkte, differenzieren zu können. Eine Unterscheidung, die in vorliegenden Beiträgen zum Phänomen Shitstorm nur rudimentär bis gar nicht erfolgt. Die eingesetzten Instrumente und Methode der Akteure im Shitstorm werden erfasst und abschließend wird der Anteil rein polemischer und diffamierender Beiträge, die unter anderem einen Shitstorm kennzeichnen (vgl. Kap. 4.1.2) untersucht.

Unterforschungsfragen:

- Wer sind die Akteure eines Shitstorms?
- Sind Shitstorms seitens der Akteure planbare und in ihren Folgen berechenbare Prozesse?
- Welche Kernziele verfolgen die Akteure während des Shitstorms?
- Welche (technischen) Mittel setzen die Akteure während des Shitstorms ein?
- Wie stellt sich die Qualität der Beiträge dar (Beitragsqualität/Tonalität)?

4. Reaktion (des Unternehmens)

Das Krisenpotenzial von Social Media stellt die Krisenkommunikation der Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Plattformen bieten jedoch auch neue Möglichkeiten für den Adressaten, auf die Krise zu reagieren oder potenziell kritische Themen bereits im Vorfeld zu identifizieren und proaktiv agieren zu können. Kapitel 4.2 hat die zentralen Methoden beschrieben. Zahlreiche Monitoringmaßnahmen helfen den Unternehmen bereits im Vorfeld den Ausbruch der Krise respektive des Shitstorms zu verhindern. Weitere proaktive Maßnahmen wie Darksites, Krisenteams oder Krisenhandbücher unterstützen ebenso präventi-

ve Strategien (vgl. Kap. 4.2.1). Ist die Wutwelle entbrannt, bieten Social Media zahlreiche Möglichkeiten, der Empörung entgegenzusteuern. Die Unternehmen können auf den eigenen Plattformen nicht nur Informationen bereitstellen, sondern ebenso den Dialog mit den kritischen Akteuren suchen (vgl. Kap. 4.2.2). Die Evaluation ermöglicht dem Adressaten letztlich, nach Ende der Empörung die eingesetzten Maßnahmen zu bewerten und Optimierungspotenzial zu definieren (Kap. 4.2.3).

So besteht eine breite Palette an Maßnahmen und Möglichkeiten, die es den Unternehmen erlaubt, vor, während sowie nach dem Shitstorm aktiv zu agieren und zu reagieren. Die fünfte Forschungsfrage konkretisiert demzufolge die Reaktionen, die bei einem Shitstorm letztlich Anwendung finden. Zudem werden hierbei wesentliche Grundlagen für die später entwickelten Handlungsempfehlungen gelegt (vgl. Kap. 8), die sich auf die empirisch gewonnenen Erkenntnisse beziehen.

FF5: Wie stellt sich die Krisenkommunikation der betroffenen Unternehmen in einem Shitstorm dar?

Zusätzlich wird gefragt, inwieweit das Unternehmen externe Hilfe in Anspruch nahm oder auf eigene interne Ressourcen zurückgriff. Ebenso von Interesse sind die Reaktionen nach dem Shitstorm (Postphase). Zeigen doch die beschriebenen Fälle wie ‚Dell Hell‘ oder ‚Dominos Pizza‘, dass auch Wochen nach der eigentlichen Empörung Handlungen des Unternehmen notwendig sind, um im Sinne eines umfassenden Krisenmanagements (vgl. Kap. 2.2, Kap. 4.2), auf die Kritik und den Protest online wie offline professionell zu reagieren.

Unterforschungsfragen:

- Inwiefern nutzen betroffene Unternehmen externe Hilfe zur Lösung des Shitstorms?
- Wie reagieren die Unternehmen intern auf eine Shitstorm?
- Wie reagieren die Unternehmen in der Postphase?

5. Folgen (für das Unternehmen)

Die theoretische Konzeption hat die möglichen Folgen der klassischen Krise (vgl. Kap. 2.1.3) sowie der Social Media-Krise aufgezeigt (vgl. Kap. 4.1). Beide können sich destruktiv wie konstruktiv auf wirtschaftliche Kennzahlen oder die Reputation des Adressaten auswirken. Sie weisen damit einen ambivalenten Ausgang auf. Den potenziellen Folgen eines Shitstorms widmet sich die sechste Forschungsfrage:

FF6: Welche Folgen haben Shitstorms für die Unternehmen?

Unterforschungsfragen:

- Welche wirtschaftlichen und Reputationsfolgen haben Shitstorms kurz- und langfristig für das Unternehmen?

Tabelle 2 fasst die Kategorie und deren Forschungsinteresse/-fragen nochmals zusammen:

Plattform und Verlauf	Die Kategorie untersucht die Bedeutung der Plattformen sowohl in den Social Media sowie den Online- und Offlinemedien für die Entwicklung und den Verlauf von Shitstorms. FF1: <i>Welche Social Media-Plattformen sind bei einem Shitstorm involviert und welche Auswirkungen haben die einzelnen Plattformen mit ihren spezifischen Eigenschaften auf dessen Entwicklung und Verlauf?</i>
Themen und Auslöser	Die Kategorie untersucht die Inhalte kritischer Meinungsstürme und wendet sich zudem deren Auslöser zu. FF2: <i>Welche Rolle spielt das Thema für die Ausbildung und den Verlauf eines Shitstorms?</i> FF3: <i>Wodurch wird ein Shitstorm ausgelöst?</i>
Akteure und Intention	Untersucht werden die teilnehmenden Akteure in einem Shitstorm; deren Intention und Ziele, Beitragsqualitäten sowie eingesetzte Mittel. FF4: <i>Wie lassen sich die beteiligten Akteure eines Shitstorms, deren Intentionen und die Qualität der Inhalte (Tonalität) charakterisieren?</i>

Reaktion (des Unternehmens)	Die Reaktion der betroffenen Unternehmen auf die Empörung sowohl in der akuten Phase als auch der Postphase stehen im Fokus dieser Kategorie. FF5: <i>Wie stellt sich die Krisenkommunikation der betroffenen Unternehmen in einem Shitstorm dar?</i>
Folgen (für das Unternehmen)	Die Kategorie geht abschließend auf die Folgen eines Shitstorms für das Unternehmen ein und trennt dabei zwischen Auswirkungen auf der wirtschaftlichen Ebene sowie für die Reputation des Adressaten. FF6: <i>Welche Folgen haben Shitstorms für die Unternehmen?</i>

Tab. 2: Forschungsfragen

6 Methodik

Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit und Intersubjektivität der empirischen Vorgehensweise und Ergebnisse schließt sich in Kapitel 6 eine Erläuterung der verwendeten Forschungsmethodik an. Die genutzten Forschungsinstrumente (Kap. 6.1) und das untersuchte Material werden vorgestellt (Kap. 6.2) sowie das Categoriesystem beschrieben (Kap. 6.3). Die Darstellung des Pretests sowie der Reliabilitätsprüfung des Erhebungsinstrumentes bilden den Abschluss des Kapitels (Kap. 6.4).

6.1 Forschungsinstrument

Das bisher nur in Ansätzen erforschte Phänomen Shitstorm und der explorative Charakter einzelner, vor allem qualitativer Kategorien begründen die Entscheidung, für die vorliegende Untersuchung einen Methodenmix aus quantitativer und qualitativer Inhaltsanalyse zu wählen, der die Vorzüge beider Forschungsansätze vereint.

Während einzelne zu untersuchende Kategorien wie die Beitragsmengen, involvierte Plattformen oder die Anzahl der Themen eine standardisierte Erhebung zulassen, weist die Untersuchung Kategorien auf, deren mögliche Ausprägungen sich nicht im Vorfeld, sondern erst durch (regelgeleitete) interpretative Vorgänge erschließen lassen (z. B. die Beschreibung der Inhalte des Shitstorms oder die Intentionen der involvierten Akteure). Zudem ist jeder standardisierten Kategorie eine offene Kommentarspalte beigelegt, die es dem Codierenden ermöglicht, während der Untersuchung wesentliche Erkenntnisse zu notieren, um sie im weiteren Verlauf des Forschungsprozesses zu kategorisieren und zu interpretieren. Der Codierende ist dadurch von vornherein nicht fest an im Vorfeld definierte Kriterien gebunden. Er kann während der Codierung Notizen zu Erkenntnissen deskriptiv festhalten, um sie später eventuell wieder in neue Kategorien zu überführen. Die ausschließ-

liche Anwendung einer quantitativen Analyse wäre für die vorliegende Untersuchung daher nicht ausreichend, da sie deren explorativem Charakter nur schwer gerecht wird und vornherein nicht vorhersehbare Feststellungen ausgeklammert hätte. Zudem zeigten Stichproben im Vorfeld, dass sich viele Daten aufgrund der schwierigen Recherche nicht konkret quantifizieren lassen.

Die Untersuchung orientiert sich damit an zentralen Elementen des Triangulationsmodells, das die komplexe Verschränkung sowohl qualitativer wie quantitativer Analyseschritte in einem umfassenden Analyseprozess beschreibt (vgl. Mayring 2001, o.S.). „Dabei geht es nicht darum, festzustellen, welcher Analyseansatz die richtigeren Ergebnisse erbringt. Die Resultate sollen sich vielmehr gegenseitig unterstützen, der Schnittpunkt der Einzelresultate stellt die Endergebnisse dar.“ (Mayring 2001, o.S.). Die Loslösung von Methoden der Befragung oder des Interviews ermöglicht zudem, unabhängig von den Probanden und deren Aussagen die Untersuchung durchzuführen, was die Objektivität der Ergebnisse erhöht. Zusammenfassend erlaubt die Kombination beider Verfahren:

- die Analyse und Interpretation größerer Datenmengen,
- die Einbeziehung von Text-, Bild-, Video- und Audioelementen,
- die Reduzierung umfassender Komplexität auf wesentliche Kernaussagen,
- eine hohe Aussagekraft durch die vergleichende Analyse sowohl vergangener wie aktuellerer Shitstormfälle,
- eine hohe intersubjektive Validität aufgrund des non-reaktiven Datenmaterials,
- eine Untersuchung unabhängig von der Kooperation der Probanden und
- die Erfassung und Interpretation nicht vorhersehbarer Konstellationen und Daten
- sowie latenter Sinnzusammenhänge (,zwischen den Zeilen‘).

6.2 Datenerhebung und Stichprobe

In Kapitel 4.1.2 wurde eine *offene* Arbeitsdefinition eines Shitstorms für die Untersuchung gebildet und beschrieben, um nicht bereits im Vor-

feld relevante Untersuchungskategorien auszuschließen und so eine breite empirische Erhebung und den daraus resultierenden Erkenntnisgewinn zu begrenzen. Die Untersuchung konzentriert sich dabei ausschließlich auf öffentlich wahrnehmbare und dadurch im Rahmen der Untersuchung rekonstruierbare Shitstormfälle im deutschsprachigen Raum aus den Jahren 2010 bis 2012. Die internationale Ausweitung von Fallbeispielen im Kontext weiterer bestehender Begrifflichkeiten ist im Rahmen dieser Untersuchung nicht zu leisten.

Die Arbeit fokussiert primär Aspekte der Unternehmenskommunikation im Krisenkontext; daher werden ausschließlich Shitstorms gegen Unternehmen und nicht gegen Privatpersonen empirisch betrachtet. Als Basisinstrument der Datenrecherche wurde die Suchplattform ‚Google‘ genutzt, obwohl deren überwiegend nicht dokumentierter Algorithmus („Page Rank“) eine für Dritte nicht nachvollziehbare Gewichtung einzelner Ergebnisse bedingt, was den Einsatz von Suchmaschinen als Instrumente wissenschaftlicher Forschung erschwert (vgl. Schweiger und Weihermüller 2008, S. 549). Dennoch weist Google in mehreren Punkten Vorteile für die Erhebung auf. Sie ist seit Jahren mit Abstand der Marktführer unter den Suchmaschinen und rangiert nicht nur in Deutschland, sondern mittlerweile weltweit auf Platz 1 (vgl. Mende et al. 2013, S. 34). Die daraus resultierende Bedeutung für die öffentliche Wahrnehmung der Suchergebnisse war auch im weiteren Verlauf der Untersuchung von Relevanz. Google ermöglicht zudem die Suche in mehreren spezifischen Bereichen wie Blogs, Foren, Newsmedien oder speziell auf Plattformen (soweit öffentlich) wie Facebook, Twitter oder YouTube. Ebenso von Mehrwert für die Recherche zeigten sich die Bildersuche, Google-Trends sowie Google-Alerts. Letztere wurden ab November 2011 aktiviert und täglich verfolgt:

- Shitstorm OR „Shit Storms“,
- Storm OR Sturm,
- Krise OR Konflikt OR Störung OR Risiko OR Katastrophe,
- Protest,
- Krisenkommunikation OR Krisen-PR,
- Kommunikationskrise,
- Kommentare OR Posts,
- Meinung OR „öffentliche Meinung“ OR Öffentlichkeit.

Ebenso wurden im Microblog Twitter die Suchbegriffe ‚Shitstorm‘, ‚Krise‘ und ‚Krisen-PR‘ ausgeführt, als Suchlisten abgespeichert und täglich ausgewertet. Die in den Suchanfragen verwendeten Begriffe ergaben eine hohe Redundanz innerhalb der Ergebnisse. Irrelevante Artikel wie über Felix Sturm, Wetterberichte mit Sturmwarnungen, die Euro-Krise oder Hinweise, dass man seinen Kommentar hier abgeben könnte, wurden im Vorfeld aussortiert. Alle doppelten Suchtreffer, die zum Beispiel die Begriffe ‚Shitstorm und ‚Krisenkommunikation‘ beinhalten, wurden auf ein Ergebnis bereinigt.

Zur Identifizierung älterer Fälle wurde eine umfassende Recherche im Netz unter dem Schlagwort ‚Shitstorm‘ vorgenommen, bei der sich durch die komplexe Verlinkung der Trefferseiten untereinander weiterführende Quellen ergaben. Ebenfalls wurde relevante Fachliteratur zur Online-PR und Social Media studiert. Zur Untersuchung des Shitstorms auf der Primärebene ist die Empörung in allen Fällen soweit möglich auf den involvierten Plattformen nachvollzogen worden. Die identifizierten Fälle wurden in einer Exceltabelle hinterlegt, kurz beschrieben und mit exemplarischen URLs auf den Shitstorms sowie der Berichterstattung darüber versehen.

Innerhalb der achtmonatigen Erhebungsphase wurden zunächst 80 Fallbeispiele aus den Jahren 2010 bis 2012 zusammengetragen. Grundsätzliches Kriterium für eine Aufnahme in die endgültige Untersuchung war die Erfüllung der in der Arbeits-Definition (vgl. Kap. 4.1.2) beschriebenen Kriterien sowie eine möglichst umfassende und detaillierte Quellenlage, die es ermöglichte, den Shitstorm intersubjektiv nachvollziehbar zu rekonstruieren. In einer ersten Filterung wurden daher alle Fälle herausgenommen, bei denen die Datenlage nicht mehr ausreichend war, um die Fälle entsprechend des Forschungsanspruches der Arbeit nachzuvollziehen. Neben den beschriebenen Googlediensten wurden für diese weiterführende Recherche freie Monitoringtools (z.B. Topsy, Netbreeze, Socialmention) genutzt, um zusätzliche valide Daten zu den Shitstorms zu erhalten. Vor allem bei aktuelleren Fällen (nicht älter als sechs Monate) wiesen diese Tools ihre Stärken auf. Soweit zugänglich wurden ebenso öffentlich einsehbare Analysen professioneller Monitoring-Dienstleister (Alterian, BIG-Screen, FAZ-Prime) verwendet. Eine GENIOS-Datenbank ermöglichte zudem die ausführliche Recherche in den Archiven reichweitenstarker Online- und Offline-medien. Ergänzend wurden (soweit zugänglich) die Archive bekannter

Fach- und Branchenmedien der PR-, Pressearbeit und des Marketings (z. B. W&V, Horizont, PR Report) ausgewertet.

Die übrigen 60 Fälle wurden nach denselben Kriterien einer zweiten vertiefenden Quellenbewertung unterzogen. Im Ergebnis bildeten 40 Fälle von Shitstorms gegen Unternehmen die finale Stichprobe. Das vorliegende Quellenmaterial ermöglichte mit Hilfe der beschriebenen Instrumente eine Rekonstruktion der Fälle und damit die Beantwortung der Forschungsfragen. Start der Codierung war am 01.08.2012.

Trotz der Probecodierung und Filterung zeigten sich im Laufe der Untersuchung in vier Fällen unklare und widersprüchliche Aussagen. Daher wurde entschieden, nachträglich vier zum Zeitpunkt der Erhebung aktuelle Fälle aufzunehmen, die die oben beschriebenen Kriterien erfüllten und bei kurzfristig im Vorfeld durchgeführten Probecodierungen konkrete Aussagen zuließen. Die unklaren Fallbeispiele wurden aus der Fallliste entfernt. Obwohl die Untersuchung am 01.08.2012 begann, endet der Stichtag der Fallerhebung damit erst in der bereits laufenden Codierung am 31.10.2012. Alle Fälle der Untersuchung werden im Folgenden kurz erläutert. Die Bezeichnung in den Klammern wird weiterführend im Auswertungs- und Diskussionsteil der Arbeit genutzt.

Untersuchte Fälle

- **Nestlé und die Zerstörung des Regenwaldes (Nestlé 2010):** Die Umweltorganisation Greenpeace lancierte im März 2010 eine professionelle Kampagne (online/offline) gegen den Lebensmittelgroßkonzern Nestlé. Die Organisation warf dem Unternehmen vor, speziell für die Produktion des Schokoriegels ‚Kitkat‘ Palmöl zu verwenden, für dessen Abbau große Teile des Regenwaldes und dadurch der Lebensraum der Orang Utans bedroht wären. Nestlé reagierte unter anderem durch die Löschung eines kritischen Videos von Greenpeace, was den akuten Shitstorm entfachte und die originäre Kritik am Konzern intensivierte.
- **Adidas und die ukrainischen Straßenhunde (Adidas 2011):** Der Sportartikelkonzern Adidas war einer der Hauptsponsoren der Fußball-Europameisterschaft 2012. Tierschützer sahen ihn (sowie andere Sponsoren) daher Ende 2011 in der Pflicht, sich aktiv gegen die ihrer Meinung nach extreme Tierquälerei gegenüber den ukrainischen Straßenhunden einzusetzen.

- **Kritik an der Daimler-Ergebnisbeteiligung für 2011 (Daimler 2012):** Dem Automobilkonzern Daimler wurde im Februar 2012 vor allem von den eigenen Mitarbeitern vorgeworfen, die Ergebnisbeteiligung überwiegend nur an die Angestellten des Mutterkonzerns zu zahlen. Tochtergesellschaften wären bei der Auszahlung vernachlässigt worden.
- **Edeka-Praktikantenspot (Edeka 2012):** Praktikanten der Discounterkette Edeka produzierten Anfang 2012 ein eigenes Rap-Video, um auf ein Praktikum in den Edeka-Filialen aufmerksam zu machen. Speziell im Netz sorgte dies für viel Spott und Kritik.
- **Kritik am EM-Gewinnspiel von Fressnapf (Fressnapf 2012):** Der Tierbedarfsgroßhändler ‚Fressnapf‘ visualisierte Anfang Mai 2012 ein Gewinnspiel zur Fußball-Europameisterschaft in diesem Jahr in der Ukraine mit dem Foto eines Hundes und sprach dadurch unbewusst das Thema der dortigen Straßenhundeverfolgung an. Wütend äußerten sich vor allem Tierschützer über die Aktion.
- **Kabel Deutschland blockiert Sky-Atlantic (Kabel Deutschland 2012):** Dem Netzbetreiber ‚Kabel Deutschland‘ wurde im Mai 2012 vor allem von seinen Kunden vorgeworfen, bewusst die Einspeisung des Senders ‚SkyAtlantic HD‘ zu blockieren.
- **Designwettbewerb bei Pril (Pril 2011):** Die Spülmittelmarke ‚Pril‘ des Großkonzerns Henkel lancierte im Frühjahr 2011 einen Wettbewerb, bei dem die Teilnehmer ihre eigenen Designvorschläge für das Etikett einer Spülmittelflasche einreichen konnten. Die Unternehmensverantwortlichen favorisierten jedoch von Beginn an bestimmte Motive. Die Abstimmung der Nutzer im Wettbewerb wurde entsprechend manipuliert, um diese Wunschmotive weiter oben zu platzieren. Vor allem die Teilnehmer des Wettbewerbes zeigten sich empört.
- **Umweltschützer kritisieren die Mammut AG (Mammut 2011):** Der Sport- und Outdoorhersteller Mammut unterzeichnete im Sommer 2011 eine Economiesuisse-Kampagne gegen verschärfte CO₂-Bestimmungen. Umweltschützer reagierten empört.
- **WWF und der ‚Pakt mit dem Panda‘ (WWF 2011):** Eine Dokumentation der Öffentlich-Rechtlichen thematisierte im Juni 2011 die Verstrickungen der Umwelt- und Tierschutzorganisation ‚WWF‘ mit Industrie- und Wirtschaftsunternehmen. Das Vertrauen

in die Organisation wurde daraufhin von vielen Akteuren (Mitglieder, Förderer, Privatleute) in Frage gestellt.

- **Paypal und die Wikileaks-Sperrung (Paypal 2010):** Das Online-bezahlsystem ‚PayPal‘ unterband Ende 2010 die monetäre Unterstützung der Enthüllungsplattform Wikileaks durch die Sperrung des entsprechenden Spendenkontos. Aktivisten und Kunden zeigten sich empört.
- **Tabletverlosung bei Notebooksbilliger.de (Notebooksbilliger 2011):** Der Onlineversand ‚Notebooksbilliger.de‘ änderte im September 2011, aufgrund des hohen Ansturms und daraus resultierenden Serverausfalls, seine Verkaufsaktion in eine Verlosung um, was bei vielen Usern, die sich bereits im Vorfeld bemüht hatten, für Unmut sorgte.
- **Facebookfail bei Teldafax (Teldafax 2011):** Der Stromanbieter Teldafax befand sich bereits im Vorfeld des akuten Shitstorms mit diversen Vorwürfen der Bundesnetzagentur und der Staatsanwaltschaft konfrontiert. Fragen der Kunden zu diesen Themen sowie vor allem fehlender Kundenservice und die Nichterfüllung von Basisdiensten eines Stromanbieters wurden auf der Facebookpräsenz des Unternehmens abgeblockt, was den originären Shitstorm Anfang 2011 entfachte.
- **‚Chefticket‘-Aktion der Deutschen Bahn (Chefticket 2010):** Die Deutsche Bahn lancierte Ende 2010 mit dem ‚Chefticket‘ eine Preisaktion in Facebook. Viele User nutzten aber vor allem zu Beginn der Aktion die Möglichkeit, ihren Unmut über die Bahn (Verspätungen) zu äußern, gegen den Hahnenkampf des dazugehörigen Werbevideos zu protestieren oder Kritik an der Aktion selbst zu üben.
- **Solidar Suisse kritisiert Nespresso (Nespresso 2011):** Die Tochtermarke des Lebensmittelkonzerns Nestlé wurde im September 2011 von der Schweizer Hilfsorganisation Solidar Suisse öffentlich aufgefordert, fair gehandelten Kaffee ins Sortiment aufzunehmen und sich gegen Kinderarbeit und Ausnutzung der Kaffeebauern in der Dritten Welt einzusetzen.
- **Kritik am ‚E-Postbrief‘ (E-Postbrief 2010):** Die Deutsche Post führte im Jahr 2010 schrittweise den E-Postbrief ein. Bereits im Vorfeld gab es in den klassischen Massenmedien Kritik an dessen Umsetzung. Speziell im Netz sorgte ein kritischer Beitrag des reich-

- weitenstarken Bloggers ‚Gutjahr‘ für zahlreiche negative Kommentare an dem ‚E-Brief‘.
- **Unmut über Schlecker-Claim und Kundenbrief (Schlecker 2011):** Der neue Claim „For You. Vor Ort“ der Drogeriekette Schlecker sorgte bereits im Vorfeld für viel Spott und Kritik. Der Kommunikationsverantwortliche des Unternehmens antwortete Ende 2011 auf dem Unternehmensblog auf die Kritik nach Ansicht vieler Leser in arroganter und herablassender Art, was für den Shitstorm sorgte.
 - **Kritik am Media Markt Weihnachtsclaim (Media Markt 2011):** Vor allem evangelische sowie katholische Christen empören sich Ende 2011 über den Werbespruch „Weihnachten wird unterm Baum entschieden!“ der Elektronikhandelskette. Mit diesem Slogan würden das Fest auf einen Anlass für Konsum und materielle Bereicherung reduziert und originäre christliche Werte vernachlässigt.
 - **Euroweb sperrt den Blog ‚Nerdcore‘ (Euroweb 2011):** Der Webseitenanbieter Euroweb mahnte Anfang 2011 den reichweitenstarken Blogger René Walther aufgrund beleidigender Äußerungen gegenüber dem Unternehmen ab. Dieser ignoriert die Abmahnung, so dass dessen Domain „Nerdcore.de“ von Euroweb gepfändet wurde. Vor allem die Blogosphäre reagierte empört.
 - **Kritik am RTL-Bericht über die Gamescom 2011 (RTL 2011):** Nach Ansicht vieler Kritiker diffamierte der Privatsender RTL in einem Beitrag zur Gamescom im August 2011 die dortigen Besucher (Gamer), indem ausschließlich Vorurteile und Klischees bedient wurden. Für viele Kommentatoren stellte dies zudem auch die journalistische Qualität der Sendung in Frage.
 - **‚Machowerbebrief‘ der Lufthansa (Lufthansa 2012):** Das Luftfahrtunternehmen Lufthansa versendete im Juni 2012 an ihre männlichen Kunden einen Werbebrief, der in den Augen vieler kritischer Akteure ein Frauenbild darstellt, das sexistisch, veraltet und beschämend ist.
 - **Praktikanten-Rap bei BMW (BMW 2011):** Der Automobilkonzern BMW versuchte im Sommer 2011 über ein Rap-Video, auf ein Praktikum in dem Unternehmen aufmerksam zu machen. Das Video sorgte primär aber für viel Spott und Häme im Netz.

- **Apple ‚Antennagate‘ (Apple 2010):** Der Elektronikkonzern Apple reagierte im Juni 2010 nach langer Kritik an der Empfangsleistung des damals neuen iPhone 4 mit einer Pressekonferenz. Anstatt Fehler einzugestehen, leugnete der Konzern jedoch jegliche Schuld und nahm die Geräte nicht zurück, sondern verteilte Gummihüllen und beschuldigte zugleich andere Hersteller, dieselben Probleme zu haben. Speziell bei Blogs und den Medien sorgte dies für die eigentliche Empörung.
- **Verpatzte Pressekonferenz beim FC-Bayern (FC Bayern 2012):** Der Fußball-Bundesligist FC Bayern München kündigte im Januar 2012 eine Pressekonferenz an, bei der es um die Verpflichtung eines neuen Spielers gehen sollte. Am Ende wurde den Fans sowie Journalisten jedoch nur eine App vorgestellt, die den Facebookfan als ‚12ten Mann‘ mit einbezieht. Entsprechend enttäuscht zeigten sich vor allem die Bayern-Fans.
- **‚Hüpfburgstreit‘ mit Clemens & Partner (Clemens & Partner 2012):** Der Abiturient Maik Luu bat Mitte 2012 das mittelständische Unternehmen Clemens & Partner um Ausleihung einer Hüpfburg für die Schul-Abiturfeier zu entsprechend günstigen Konditionen. Daraufhin erhielt er von den Unternehmensverantwortlichen beleidigende und verunglimpfende Antworten, die er sowohl an die Regional-Zeitung gab sowie auf Facebook postete.
- **Daimler und die Stuttgart21-Facebookgruppe (Daimler 2011):** Daimler-Mitarbeiter gründeten die Facebookgruppe „Daimler-Kollegen gegen Stuttgart 21“, in der unter anderem der Vorstandsvorsitzende Dr. Dieter Zetsche als Lügner bezeichnet wird, was weitere Mitarbeiter ‚likten‘ und daraufhin bei Daimler zum Personalgespräch gebeten wurden. Zudem wurde die Gruppe angeblich von Daimler gelöscht, was im Mai 2011 speziell im Netz für Unmut sorgte.
- **Ergo Sex-Reisen (Ergo 2011):** Das Handelsblatt sowie andere Printmedien berichteten im Mai 2011 über eine Sex-Party aus dem Jahr 2007 von Vertretern der damaligen Hamburg-Mannheimer, die 2010 in der Ergo-Gruppe aufging. Entsprechend richtete sich die Empörung bei primär Kunden und Privatleuten direkt gegen die Ergo-Gruppe.
- **Wiesenhof und „Das System Wiesenhof“ (Wiesenhof 2011):** Am 31. August lief die ARD-Dokumentation „Das System Wiesenhof“.

hof. Wie ein Geflügelkonzern Menschen, Tiere und die Umwelt ausbeutet“. Die SWR-Reporter warfen in der Reportage dem Unternehmen Wiesenhof mangelnde Hygiene und Tierquälerei vor. Schockierende Bilder schienen dies zu belegen und sorgten für viel Kritik nach der TV-Sendung im Netz und den Medien.

- **‚Wurstwerbung‘ bei der IngDiba (IngDiba 2012):** Ein Werbespot der IngDiba mit ihrem Testimonial Dirk Nowitzki löste Anfang 2012 vor allem auf der Facebookpräsenz der Bank eine rege Diskussion aus. Der Sportler ließ sich eine Scheibe Wurst reichen, was vor allem die Vegetarier/Veganer kritisierten. Sie sahen darin eine Beschönigung des Wurstverzehrs.
- **Migros Weihnachtsgebäck (Migros 2012):** Bereits Anfang Oktober 2012 begann die Handelskette Migros mit Weihnachtsangeboten. Eine Kundin beschwerte sich daraufhin auf der Facebook-Seite des Unternehmens über den frühen Start des Weihnachtsgeschäftes. Im Folgenden entbrannte eine Diskussion zu dem Thema vor allem im Netz.
- **Sky-Film und der Streit um Paramount (Sky-Film 2011):** Der Münchner Pay-TV-Sender Sky sah sich an Weihnachten 2011 scharfer Kritik seiner Abonnenten über die soziale Plattform Facebook ausgesetzt. Der Filmprogrammchef des Senders verkündete dort, dass der Vertrag mit dem Hollywood-Studio Paramount nicht verlängert werden sollte.
- **Mercedes-Benz und Che Guevara (Mercedes-Benz 2012):** Der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG und verantwortlich für Mercedes-Benz PKW, Dr. Dieter Zetsche, nutzte auf der ‚Consumer Electronics Show‘ (CES) in Las Vegas im Januar 2012 ein Key-Visual sowie ein bekanntes Zitat des Revolutionsführers Che Guevara, um das Car-Sharing-Modell von Daimler zu bewerben. Dabei stieß er vor allem bei den in den USA lebenden Exil-Kubanern auf heftige Kritik.
- **Fehlende Berichterstattung über spanische Proteste bei der ARD (ARD 2012):** Ende September 2012 berichteten weder die Tagesschau noch die Tagesthemen über die aktuellen Proteste der Jugend gegen geplante Sparmaßnahmen der Regierung in Madrid, was zu einer schnell wachsenden Kritik an der Berichterstattung vor allem im Netz führte.

- **Beschwerde über schlechten Service bei Vodafone (Vodafone 2012):** Eine Kundin des Netzanbieters beschwerte sich im Juli 2012 nach mehreren erfolglosen Versuchen beim Vodafone-Kundenservice (Telefon, Mail) öffentlich auf der Vodafone-Facebookseite über den schlechten Kundenumgang. Sie erzeugte dadurch eine Kritikflut Tausender weiterer User mit denselben Erfahrungen direkt unter ihrem Beitrag.
- **Kritik an Wiesenhof als Hauptsponsor bei Werder Bremen (Werder Bremen 2012):** Der Fußballbundesligist Werder Bremen beschloss Mitte 2012, das bereits in der Kritik stehende Geflügelunternehmen Wiesenhof als Hauptsponsor zu verpflichten. Vor allem Fans und Tierschützer empörten sich öffentlich über die Entscheidung.
- **Schlechte Arbeitsbedingungen bei Zalando (Zalando 2012):** Die ZDF-Reportage „Gnadenlos billig“ thematisierte Ende Juli 2012 die schlechten Arbeitsbedingungen des Onlinehändlers Zalando. Noch während der Ausstrahlung entwickelte sich ein Shitstorm. Auch die Medien griffen das Thema auf und berichteten ebenso über die Empörung im Netz.
- **Preiserhöhung für Cheeseburger bei McDonalds (McDonalds 2012):** Ein Kunde des Fastfood-Konzerns McDonalds beschwerte sich im August 2012 in seinem Facebookpost über die Preiserhöhung für Cheeseburger von 1,- auf 1,39 Euro. Zahlreiche kritische Beiträge folgten, die auch grundsätzliche Kritik an dem Unternehmen äußerten.
- **Defekte Klimaanlage in den Zügen der Deutschen Bahn (Deutsche Bahn 2011):** Wie bereits im Sommer 2010 fielen auch im Juni 2011 in mehreren ICEs der Deutschen Bahn die Klimaanlage aus. Die Ausfälle führten nicht nur zu einer breiten Berichterstattung in den Medien, sondern ebenso zu Tausenden negativen Kommentaren in den Social Media.
- **Westbahn Graffiti (Westbahn 2011):** Das österreichische Eisenbahnverkehrsunternehmen Westbahn postete Ende 2011 auf seiner Facebook-Präsenz eine Art Kopfgeld gegen unbekannte Graffiti-Sprüher. Dieser Beitrag sorgte für erste meist hämische Kommentare, die durch zwei folgende Stellungnahmen sowie rechtliche Drohungen des Westbahn-Geschäftsführers weiter geschürt wurden.

- **McDonalds und der #McDStories-Fail (McDStories 2012):** Der Fastfoodkonzern McDonalds lancierte Anfang 2012 eine Promotionaktion in Twitter, bei der die User unter dem Hashtag #McDStories kleine Geschichten zu dem Unternehmen schreiben sollten. McDonalds-Kritiker nutzten daraufhin die Möglichkeit, überwiegend negative Beiträge unter dem Hashtag zu verbreiten.
- **Sexismus im E wie Einfach-Werbespot (E wie Einfach 2012):** Der Stromversorger „E wie einfach“ lancierte Anfang 2012 einen Werbespot, der bei einzelnen Akteuren zu harscher Kritik führte. Sie sahen diesen als sexistisch und gewaltverherrlichend an.

6.3 Erhebungsinstrument und Kategoriensystem

Die Entwicklung des Categoriesystems wird im Folgenden näher erläutert. Die Kategorien basieren auf zentralen Aussagen des Theorieteils. Sie sind in eine logische Reihenfolge gesetzt, die sich an der unter Kapitel 5 vorgestellten Reihenfolge der Forschungsfragen orientiert. Zu Beginn werden ausschließlich formale Kategorien erhoben, die die Rechtsform, den Wirtschaftssektor des untersuchten Unternehmens sowie die Dauer des akuten Shitstorms bestimmen. Ebenso wird jedem Fall eine eindeutige Fallnummer zugeordnet. Die weiteren Kategorien, entsprechend den bereits aufgezeigten Forschungsfragen (vgl. Kap. 5), schließen sich an.

Plattform und Verlauf

Die Kategorie untersucht die Bedeutung der Plattformen für die Entstehung und Entwicklung eines Shitstorms. Betrachtet werden Angebote der Social Media wie Social Networks, Blogs, Microblogs oder Foren, als „perfekte Plattformen [...] zur Kanalisierung von Betroffenheit und Entrüstung“ (Manger und Wache 2011, S. 189). Die Kategorie orientiert sich dadurch an dem Forschungsinteresse zahlreicher Studien, die die Rolle der Plattformen, speziell in den Social Media, für den Verlauf von (kritischen) Themen fokussieren (vgl. Kang 2012; Owyang 2011; Cheong und Lee 2010). Die Untersuchung konzentriert sich auf die akute Phase der Empörung, die durch die im Vorfeld erfolgte Bestimmung der Dauer klar von der Pre- bzw. Postphase abgrenzbar ist (vgl. Kap. 4.1.2).

Zudem wird zwischen unternehmensfremden (externen) und unternehmenseigenen Plattformen unterschieden. So ist es möglich, differenzierte sowie vergleichende Aussagen zu den beteiligten Plattformen zu treffen, die innerhalb und außerhalb des Verantwortungsbereichs der betroffenen Unternehmen liegen.

Zur Beantwortung der Frage, wo der Shitstorm ausbrach, ist zudem die Ausgangsplattform zu codieren. Sie stellt eine zentrale Variable dar, um im weiterführenden Verlauf der Untersuchung Aussagen zu seiner Entwicklung zu treffen. Anschließend wird die Beitragsmenge auf externen wie unternehmenseigenen Plattformen erfasst. Diese wird auch in zahlreichen Beiträgen zum Phänomen Shitstorm als Indikator genutzt, um Aussagen zu dessen ‚Größe‘ sowie Folgen für den Adressaten zu treffen (vgl. Link 2012). Zahlreiche Arbeiten betonen in ihren Studien zudem die Dominanz einer einzelnen Plattform für die Entwicklung eines Themas (vgl. Cheong und Lee 2010), speziell der Krise (vgl. Kang 2012) oder des Shitstorms (vgl. Faller 2012). Auch die sich anschließende Unterkategorie hinterfragt die dominante Plattform in den untersuchten Shitstormfällen und deren Bedeutung für die Entwicklung und die Auswirkungen der Empörung. Die Frage nach dem Verlauf des Shitstorms über die Social Media, Onlinemedien und Offlinemedien schließt das Kapitel ab. Dabei wird ebenso die Rolle der Onlinemedien (z. B. Spiegel Online, Zeit online) und Offlinemedien, bei denen zudem zwischen Print, TV und Radio unterschieden wird, thematisiert (vgl. Kap. 3.3, Kap. 4.1.3). Hier zeigt sich zudem die Bedeutung der im Vorfeld identifizierten Ausgangsplattform, die nun den Ausgangspunkt der Codierung bestimmt.

Thema und Auslöser

Welche Themen beziehungsweise Inhalte Krisenpotenzial besitzen, wurde bereits in Beiträgen zu klassischen Krisen analysiert und beschrieben (vgl. Kap. 2.1.2). Auch aktuellere Studien zu Social Media-Krisen und Shitstorms hinterfragen diesen Sachverhalt (vgl. Faller 2012; Owyang 2011). Zahlreiche Beiträge nähern sich dem Thema zudem durch Fallstudien und -beschreibungen an (vgl. Manger und Wache 2011). Die vorliegende Kategorie untersucht jedoch nicht nur die Art der Inhalte eines Shitstorms. Bereits zu Beginn wird nach der Anzahl der Themen gefragt. So ist es möglich zu analysieren, ob ein Shitstorm eines

oder mehrere Themen beinhaltet oder ein Kernthema durch thematische Nebenstränge flankiert wird. Bei der sich anschließenden Themenbeschreibung hat der Codierende das Thema (die Themen) kurz deskriptiv zu erfassen. Im Rahmen der Auswertung werden die Beschreibungen zusammengefasst und systematisiert. Dadurch löst sich die Untersuchung von bereits bestehenden Ergebnissen und Listen (vgl. Faller 2012; Owyang 2011), um das Erkenntnispotenzial nicht im Vorfeld einzuschränken. Ob sich die Kritik dabei auf Handlungen des Unternehmens (Aktionen, Äußerungen oder Serviceleistungen des Adressaten) oder dessen Produkte bezog (Eigenschaften der Unternehmung selbst oder dessen Produkte) wird im Folgenden wieder nominal skaliert (ja/nein). Auch die sich anschließende Frage, ob das kritische Thema im Vorfeld für Dritte wahrnehmbar war, erfolgt durch eine Nominalskalierung. So ist zu klären, ob Shitstorms ‚Vorzeichen‘ besitzen und dadurch dem potenziellen Adressaten die Möglichkeit einräumen, präventiv zu reagieren, oder ob die Empörung Züge einer plötzlichen Krise aufweist (vgl. Kap. 2.1.1). Weiterführend wird die Themenentwicklung in der Postphase untersucht. Dies füllt eine empirische Lücke, da speziell zu Shitstorms der Themenverlauf nach der akuten Phase kaum im Detail weiter erforscht ist. Ebenso bisher nur marginal thematisiert und in dieser Arbeit anschließend codiert ist die Frage, ob das Thema den Adressaten während der Empörung direkt betrifft, somit dessen unternehmerischen Kernziele, Produkte oder Dienstleistungen beinhaltet, oder dieser nur zu Beginn des Shitstorms direkt betroffen ist und sich das Thema im weiteren Verlauf der Wutwelle von einer direkten thematischen Adressierung in eine indirekte wandelt. Kernziele, Produkte oder Dienstleistungen des Adressaten sind in diesem Fall nicht mehr direkt thematisiert. Während im Vorfeld bereits die Ausgangsplattform (‚Plattform und Verlauf‘) codiert wurde, schließt sich im Folgenden die Frage nach der auslösenden Handlung an. Die Codierung lehnt sich dabei an die von Hoffmann (2012) entwickelte Ursachensystematik von Shitstorms an:

Thema/externer Akteur als Auslöser

Durch Handlungen/Aktionen externer Akteure (Dokumentationen, Protestseiten, Blogbeiträge, Kampagnen, etc.) wird ein kritisches Thema an den Adressaten ‚herangetragen‘. Der Shitstorm hat sich bereits

entwickelt, ohne dass der Akteur handeln konnte. Das Thema kann bereits im Vorfeld bestehen oder erst durch die Handlung externer Akteure ausgelöst werden. Der Adressat kann nur noch reagieren.

Handlungen/Reaktionen des Adressaten im kritischen Themenkontext

Das Unternehmen befindet sich bereits in einem kritischen Themenkontext und sieht sich dadurch einer geringen bis stark öffentlich wahrnehmbaren Berichterstattung/Diskussion gegenüber (Medien, Foren, Blogs, Twitter, etc.); doch erst seine Handlung/Reaktion auf das Thema (Themen) löst den Shitstorm aus.

Aktion/Handlung des Adressaten als Auslöser

Im Vorfeld befindet sich das Unternehmen in *keinem* kritischen Themenkontext. Erst seine Handlung, wie zum Beispiel Gewinnspiele, Fernsehbeiträge, Facebookposts oder Marketing- und Sponsoringaktionen lösen den Shitstorm aus.

Das „auslösende Element“ (z. B. TV-Beitrag, Facebook-Post eines wütenden Kunden oder Löschung eines Videos seitens des Adressaten) ist dabei qualitativ zu vermerken.

Akteure und Intention

Kapitel 3.2 ist auf die neue Macht der Akteure eingegangen, die mit ihrem neuen „Selbstverständnis im Kommunikations- und Interaktionsverhalten“ (Roleff 2012, S. 15) die originäre Macht der Unternehmen beschneiden und diese in die Rolle eines ‚Mitgestalters‘ und ‚Mitspielers‘ im öffentlichen Diskurs zwingen (vgl. Ruisinger 2011, S. 19). Es wurde aufgezeigt, dass jene ‚neue Nutzermacht‘ das Krisenpotenzial für die Unternehmen erhöht und wesentlichen Einfluss auf die Entstehung und Entwicklung kritischer Themen im Netz hat (vgl. Kap. 3.2). Diesen Einfluss speziell für das Phänomen Shitstorm untersucht die vorliegende Kategorie.

Da aufgrund der großen Akteursmengen die Identifizierung der einzelnen Beteiligten nicht möglich ist, konzentriert sich die Erhebung auf dominante Akteursgruppen (z. B. Unternehmensstakeholder wie Fans, Kunden, Gläubiger; vgl. Kap. 2.1) sowohl in der Primär- wie der Sekundärebene, die während der akuten und der Postphase identifizier-

bar sind. Weiterführend knüpft die Codierung an ein Thema an, das vor allem im Netz in zahlreichen Beiträgen diskutiert wird: Lassen sich Shitstorms planen sowie strategisch einsetzen und sind daher mit originären Onlinekampagnen wie der von Greenpeace gegen den Nestlé-Konzern (vgl. Enders 2012) gleichzusetzen oder sind sie nicht planbar, sondern ausschließlich die unbeabsichtigte Folge der Aktionen einzelner Akteure (vgl. Kap. 3.2.4)?

Es schließt sich die Frage nach den Zielen und Intentionen der beteiligten Akteure im Shitstorm an. Dabei differenziert die Untersuchung zwischen klar identifizierbaren Zielen wie Produktboykotten, Petitionen oder bewussten Schädigungen des Unternehmens sowie Intentionen, die ausschließlich Unmutsäußerungen, Wut oder Enttäuschung darstellen, aber keine klaren Ziele der Akteure erkennen lassen. Die Kategorie ist nicht skaliert, um nicht im Vorfeld potenzielle Ausprägungen auszuschließen. Im Gegensatz dazu ist die sich anschließende Untersuchung der eingesetzten Mittel nominal skaliert (ja/nein). Die Ausprägungen orientieren sich an den in Kapitel 3.2.4 vorgestellten Instrumenten und Methoden des Onlineprotestes und fassen deren Kernelemente zusammen: Text, Bild, Video, Audio, Hacking-Methoden, Offline-Aktionen. Zusätzlich angewandte Instrumente können unter ‚Sonstiges‘ qualitativ vermerkt werden. Die Auseinandersetzung mit den Akteuren eines Shitstorms beinhaltet weiterführend die Analyse der Beitragsqualitäten (Tonalität) in den Kommentaren und Veröffentlichungen während der akuten Empörung. Sie orientiert sich dabei an der Kategorisierung von Onlinediskursen nach Kushin und Kitchener, die zwischen ‚civil‘ und ‚uncivil‘ unterschieden (vgl. Kap. 3.2.2). Beiträge werden als ‚civil‘ codiert, wenn der überwiegende Teil der Akteure das Thema (Themen) des Shitstorms aufgreift und mit einem angemessenen Umgangston (Netiquette) sachlich, unter Verwendung von Argumenten und Fakten seine (kritische) Meinung äußert. Als ‚uncivil‘ werden hingegen alle Beiträge codiert, die überwiegend frei von relevanten Argumenten und Fakten, unsachlich, allein durch anti-soziale Äußerungen in Form von Polemik, Beleidigungen, Bedrohungen und/oder Hohn sowie Spott, etc. auffallen (vgl. Kushin und Kitchener 2009). Grundsätzlich ist zu klären, wie hoch sich der Grad des anti-sozialen Verhaltens wie Polemik und Diffamierung darstellt und somit die Beschreibungen generelle eines Shitstorms als „huge waves of outrage“ (Pfeffer et al. 2013, S. 1) zutrifft.

Reaktion des Unternehmens

Im Vorfeld der Untersuchung wurden zahlreiche Möglichkeiten der Reaktion von Unternehmen speziell in der Phase der Bewältigung kritischer Themen offline (Kap. 2.2) und online (Kap. 4.2) aufgezeigt. Die Bedeutung der Reaktion für den weiteren Verlauf des Themas sowie die Folgen der Krise wurden betont und es wurde herausgearbeitet, dass die Instrumente und Maßnahmen der Onlinekrisenkommunikation „alle Bereiche traditioneller Krisen-PR [...] unterstützt, ausweitet und beschleunigt und den Krisenverlauf entscheidend mit beeinflussen kann.“ (Köhler 2006, S. 230 f.). Die Kategorie orientiert sich an den zahlreichen im Netz sowie einzelnen Fachbeiträgen zum Phänomen Shitstorm und Onlinekrisen beschriebenen Ausführungen zur Onlinekrisenkommunikation und Shitstormbewältigung (vgl. Pfeffer et al. 2013, S. 7 ff.; Ebner 2012, S. 47 ff.; Faller 2012, S. 72 ff.) sowie den im Vorfeld der Kategoriebildung exemplarisch untersuchten Fallbeispielen. Zunächst ist zu erheben, ob eine Reaktion vorlag (ja/nein). Die Spanne der ebenso nominal skalierten Ausprägungen reicht anschließend von der einfachen Stellungnahme des Adressaten auf den spezifischen Social Media, dem Dialog mit den Akteuren, Löschungen von Beiträgen durch das Unternehmen, über die Beendigung der kritisierten Aktion bis zur Interaktion mit den Massenmedien online wie offline. Reaktionen, die nicht in der Liste stehen, konnte zusätzlich qualitativ vermerkt werden. Die Erstreaktion ist zusätzlich zu codieren. Qualitativ ist anschließend zu erheben, ob das Unternehmen externe Hilfe bei der Bewältigung in Anspruch nahm und/oder intern Instrumente und Ressourcen nutzte. Auch die sich anschließende Untersuchung der Reaktion in der Postphase lässt ausschließlich offene Antworten zu. Dem Codierenden sind dadurch von vornherein keine Grenzen der Erhebung gesetzt. Hierbei löst sich die Untersuchung erneut von vorliegenden Beiträgen, die keine explizite Differenzierung zwischen Reaktionen in der akuten und der Postphase vornehmen.

Folgen für das Unternehmen

Im Vorfeld wurde betont, dass Krisen ambivalente Folgen aufweisen und dadurch neben einem existenzbedrohenden Charakter auch Chancenpotenzial für das Unternehmen beinhalten können (vgl. Kap. 2.1.3,

Kap. 4.1). Die Folgen können sich dabei sowohl positiv wie negativ in wirtschaftlichen Kennzahlen sowie auf der Reputationsebene des Unternehmens widerspiegeln. Da zum Zeitpunkt der Erhebung die Frage nach den Auswirkungen eines Shitstorms zwar in zahlreichen Beiträgen diskutiert wurde, aber keine empirisch untermauerten Studien vorlagen, bilden die originären Ansätze der Krisenforschung offline wie online, die unter Kapitel 2.1 und 4.2 beschrieben sind, die Basis für die vorliegende Kategorie. Neben der Unterscheidung zwischen wirtschaftlichen und Reputationsfolgen ist zudem zwischen kurzfristigen (bis einen Monat nach dem Shitstorm) und langfristigen Folgen (ab einem Monat nach dem Shitstorm bis zum Zeitpunkt der Erhebung) differenziert. Auch hier füllt die Untersuchung eine bisher in der Literatur zum Phänomen Shitstorm bestehende Lücke. Denn eine zeitliche Differenzierung ist in der bestehenden Folgendiskussion, speziell im Netz, nur marginal bis nicht berücksichtigt.

Indikatoren für wirtschaftliche Folgen waren Veränderungen in den betriebswirtschaftlichen Kenngrößen wie Umsatz, Absatz und Gewinn; zudem Kurseinbrüche oder Anstiege, die aus dem Shitstorm resultieren. Indikatoren für potenzielle Auswirkungen auf der Reputationsebene waren unter anderen Veränderungen in den Fanzahlen, Leserzahlen oder Followern auf spezifischen Social Media-Plattformen. Auch die Art der Beiträge, die in relevanten Suchmaschinen (z. B. Google) prominent indexiert sind, sowie Marken-Rankings weisen auf mögliche Reputationsfolgen positiv wie negativ hin. Auch ‚Keine Auswirkungen‘ sind zu codieren. Tabelle 3 fasst alle Kategorien nochmals zusammen:

Hauptkategorie	Unterkategorie
Plattform und Verlauf	<ul style="list-style-type: none"> • Involvierte unternehmensfremde (externe) Plattformen • Beitragsmenge (unternehmensfremde Plattformen) • Unternehmenseigene Internetpräsenz und • Shitstormbeteiligung • Beitragsmenge (unternehmenseigene Plattformen) • Dominante Plattform • Entwicklung und Verlauf
Themen und Auslöser	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der relevanten Themen • Themenbeschreibung • Themenentwicklung im Vorfeld • Themenentwicklung Postphase • Direkter/indirekter Themenbezug • Thema vs. Handlung
Akteure und Intention	<ul style="list-style-type: none"> • Akteure • Absichtshandlung • Intention/Inhalt • Eingesetzte Mittel • Beitragsqualität (Tonalität)
Reaktion (des Unternehmens)	<ul style="list-style-type: none"> • Art der Reaktion – Extern • Art der Reaktion – Intern • Art der Reaktion – Postphase
Folgen (für das Unternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche und Reputationsfolgen

Tab. 3: Kategorieübersicht

Excel-Sheet und Falldokumente

Das Kategoriensystem des Codebuches wurde im Vorfeld der Untersuchung in ein Excel-Sheet übertragen (s. Abb. 7). Die Codierung wie auch die Kommentierung der Kategorien sind dort festgehalten. Um die deskriptiv qualitativen Elemente umfassend zu vermerken, waren die Zeilen in Excel jedoch nicht ausreichend. Für jeden einzelnen Fall wurde daher ein Falldokument in Word erstellt, das sich in seinem Aufbau stringent an den Kategorien des Codebuches orientiert. Der Codierende konnte zu jeder Kategorie zunächst völlig frei und ohne Platzvorgabe relevante Anmerkungen und Hintergrundinformationen zur Codierung eintragen. Er hatte darauf zu achten, sich kurz zu halten sowie

redundante, sich wiederholende oder rein verdeutlichende Wendungen zu vermeiden und möglichst nur für die Untersuchung wesentliche Inhalte zu vermerken. In einer zweiten Spalte ließen sich Zitate zur Untermauerung der Notizen festhalten. Um die teilweise große Textlast wieder in Excel überführen zu können, wurden in einem letzten Schritt die Notizen komprimiert, generalisiert und in Stichpunkte umformuliert. Diese füllen schließlich die Kommentarspalten der Exceltabelle aus.¹¹¹ Die erste und zweite Reduktion der Notizen erfolgten nach Abschluss der Codierung. Die Notizen jeder Kategorie wurden nochmals überarbeitet, Dopplungen gelöscht, wesentliche Inhalte zu Kernaussagen gebündelt und partiell in neuen Kategorien zusammengefasst. Wo es dem angestrebten Erkenntnisinteresse zutrug, wurden diese abschließend quantitativ erfasst und ausgewertet.

Fall-Nr.	Überschrift	Adressat	Rechts-form	Dauer			Plattform und Verlauf			
		Wirtschafts-sektor					Involvierte externe Plattformen			
							Akute Phase			
fallnr	ueberschr	wirt_sek	rechtsf	Beginn	Ende	dauer_code	blog	micro_blog	sonetwork	sharepl
1	Nestlé und die Zerstörung des Regenwaldes (Nestlé 2010)	2	62	17.03.2010	22.03.2010	3	1	1	1	1

Abb. 7: Screenshot der Codetabelle

Der Grad der Intersubjektivität der Forschung bemisst sich nicht nur in der klaren Strukturierung der Kategorien und deren eindeutigen Beschreibung, sondern auch in der Nachvollziehbarkeit der verwendeten Quellen. Vor allem Informationen und Daten im Internet unterliegen meist einem ständigen Wechsel. Sie sind „dynamisiert, multimedia-lisiert, entgrenzt und partikularisiert“ (Seibold 2002, S. 45). Um den- noch einen hohen Grad der Intersubjektivität des Datenmaterials zu er- reichen, wurden zunächst alle recherchierten und relevanten Inhalte (Webseiten, Blogbeiträge, Facebook-Postings, Twitter-Posts, Forenein- träge, YouTube-Videos und Kommentarverläufe, etc.) für jeden unter-

¹¹¹ Codetabelle und Datenmaterial sind aufgrund ihres Umfanges dieser Arbeit nicht beigelegt.

suchten Fall in einer weiteren Exceltabelle erfasst und die URL gespeichert (s. Abb. 8). Zusätzlich wurde jede Quelle als Screenshot in einem fallspezifischen Ordner abgelegt. Jedem Material wurde damit nicht nur eine eindeutige URL zugewiesen, die es ermöglicht, dieses online nachzurecherchieren, sondern auch der dazu gehörige Screenshot. Dadurch ist es möglich, unabhängig von der Dynamik der Webinhalte auch im Nachhinein offline die Codierung nachzuvollziehen.¹¹²

Nestlé 2010		
Dateiname Offlinesave	URL	Datum des Save
Akute Phase		
20100317_GreenpeaceBlog_Have a break Nestlé	http://blog.greenpeace.de/blog/2010/03/17/have-a-break-nestle/	16.08.12
20100317_Off the record_Virale Kampagne gegen Nestlé	http://off-the-record.de/2010/03/17/virale-schock-attaque-von-greenpeace-gegen-nestle-kitkat/	16.08.12

Abb. 8: Screenshot Quellen mit URLs

6.4 Pretest und Reliabilitätsprüfung

Vor Beginn der Hauptuntersuchung wurde ein Pretest durchgeführt, um eventuelle Probleme, Missverständnisse und Schwierigkeiten der Erhebung zu identifizieren (vgl. Merten 1995, S. 325). Da es üblich ist, dass knapp 10% der Gesamtstichprobe im Vorfeld codiert werden, wurden aus den 40 Fällen der Untersuchung vier Fälle erhoben (vgl. Brosius et al. 2012, S. 158). Das Codebuch wurde dabei auf Verständlichkeit (Strukturierung des Categoriesystems, Beschreibungen der Kategorien, missverständliche Begrifflichkeiten, geeignete Beispiele) und Inhalt (inhaltliche Trennschärfe der Kategorien, vollständige Beschreibung, geeignete Skalierung) überprüft. Zunächst hat der Autor selbst die vier per Zufallsauswahl bestimmten Fälle codiert. Auffälligkeiten, Mängel und Probleme der Codierung wurden vermerkt und umgehend geändert. In einem zweiten Schritt wurde das Codebuch an Bekannte mit kommunikationswissenschaftlichem Hintergrund und nachgewiesener empirischer Kompetenz gegeben, um es auf weitere Fehler im Aufbau, Beschreibung und Inhalt zu evaluieren. Sämtliche Anmerkungen und Hinweise wurden anschließend diskutiert und umgesetzt.

112 Am Ende der Untersuchung wurden ca. 4 300 Quellen als Screenshots abgespeichert.

Auffällig waren vor allem unklare Formulierungen (zum Beispiel die klare Abtrennung der Postphase von der Akuten Phase) und Definitionen (zum Beispiel bei den definierten Plattformen). Nachgefragt wurden ebenso Kategorien wie die Handlungs- und Eigenschaftsebene oder des direkten/indirekten Themenbezugs. Einzelne Absätze (zum Beispiel ‚Reaktion des Unternehmens‘ und ‚Folgen‘) wurden aufgrund missverständlicher Beschreibung und umständlicher Struktur neu formuliert und vereinfacht. Ebenso sind einzelne Beispiele ausgetauscht oder verändert worden. Grundsätzlich wurde aber an der Struktur des Categoriesystems keine wesentliche Kritik geübt. Hierdurch wurde das Codebuch in eine Version gebracht, die es ermöglichte, mit der Hauptuntersuchung zu beginnen.

Eine endgültige Version lag dennoch zunächst nicht vor, da im Verlauf der Untersuchung nicht vorhersehbare Änderungen nötig waren, die vor allem durch fallspezifische Besonderheiten determiniert wurden. Wirkten sich die Änderungen auf vorher codierte Fälle aus, wurden diese umgehend nachcodiert. Das Codebuch ermöglichte dadurch, trotz einer vordefinierten inhaltlichen und strukturellen Basis, auf unvorhergesehene Auffälligkeiten zu reagieren. Nach circa einem Drittel der Codierung ($n = 13$) nahm der Grad der Änderungen jedoch so stark ab, dass spätestens ab hier von einer finalen Fassung gesprochen werden kann.¹¹³

Reliabilitätsprüfung der quantitativen Inhaltsanalyse

Die Reliabilitätsprüfung, die bereits in der Pretestphase beginnen kann, misst, „wie groß die Übereinstimmung zwischen verschiedenen Codierern ist, und wie zuverlässig gleichbleibend ein Codierer verschlüsselt.“ (Brosius et al. 2012, S. 151). Sie ist ausschließlich auf die Elemente der quantitativen Inhaltsanalyse des Codebuches anzuwenden. Die Ergebnisse werden als Koeffizient beschrieben und geben Auskunft über die Zuverlässigkeit des Messinstrumentes. Er schwankt zwischen 0 und 1, wobei der Grad der Reliabilität umso höher ist, je mehr sich der Koeffizient der 1 nähert.

Es wird zwischen einer InterCoderreliabilität und Intracoderreliabilität unterschieden. Erstere misst die Übereinstimmung zwischen zwei

¹¹³ Zur endgültigen Version des Codebuchs siehe Anhang I.

oder mehreren Codierern. Da in der vorliegende Untersuchung ausschließlich der Autor selbst codiert, ist sie nicht weiter relevant. Der Fokus liegt auf der Intracoderreliabilität. Der Codierende nimmt sich bereits von ihm codiertes Material nach einem längeren Zeitraum nochmals vor und codiert erneut. Es wird davon ausgegangen, dass er sich dabei nicht an die einzelnen Verschlüsselungen erinnern kann und somit nicht aus dem Gedächtnis codiert (vgl. ebd.). Aufgrund der oben beschriebenen unvorhersehbaren Notwendigkeit der Modifikation einzelner Kategorien wurden bereits während der Codierung vorhergehende Fälle wenn nötig angeglichen. Die Reliabilitätsprüfung erfolgte deswegen erst nach dem 30. Fall. Per Zufallsauswahl wurden fünf Fälle gezogen und erneut codiert. Es wurde darauf geachtet, dass der zeitliche Abstand zwischen der Erst- und Zweitcodierung mindestens einen Monat betrug. Zu überprüfen waren 71 Einzelcodierungen in insgesamt 23 Kategorien. Der Koeffizient r berechnete sich aus der Anzahl der übereinstimmenden Codierungen durch die Anzahl aller Codierungen und stellt sich bei den überprüften Fällen folgend dar:¹¹⁴

- Adidas 2011: $r = 69/71 \cdot 100 = 0,97 = 97,18\%$
- E-Postbrief 2010: $r = 70/71 \cdot 100 = 0,98 = 98,59\%$
- Euroweb 2011: $r = 68/71 \cdot 100 = 0,96 = 95,77\%$
- Lufthansa 2012: $r = 70/71 \cdot 100 = 0,98 = 98,59\%$
- Wiesenhof 2011: $r = 70/71 \cdot 100 = 0,98 = 98,59\%$

Das durchschnittliche r über alle fünf Fälle betrug 0,978. Die deutliche Annäherung an das optimale Ergebnis von 1, was die Zuverlässigkeit des Messinstrumentes unterstreicht, ist unter anderem auf das Vorhandensein klar formaler Kriterien zurückzuführen (z.B. Unternehmensform) sowie der ‚Einfachheit‘ der quantitativen Codierung (ja/nein; beteiligt/nicht beteiligt) geschuldet. Ein Wert von mindestens 0,8 und für ausschließlich formale Kategorien nahe 1 war zu erwarten (vgl. Rössler 2010, S. 192). Das Ergebnis trägt zudem den bereits in der laufenden Codierung notwendigen Anpassungen Rechnung.

¹¹⁴ Auf die Darstellung der Koeffizienten für jede einzelne Kategorie wurde an dieser Stelle verzichtet. Wie die fallspezifischen Koeffizienten zeigen, wies ein Großteil der Kategorien eine 100%-Übereinstimmung zwischen Erst- und Nachcodierung auf.

Diskussion zur Reliabilität der qualitativen Inhaltsanalyse

Eine „altbekannte Schwachstelle“ (Müller-Benedict 1997, S. 2) der qualitativen Forschung ist ihre Anfälligkeit gegenüber Kritik an dem hohen interpretativen Grad der oft subjektiven Deutungen der vom Codierer genutzten Materialien. Der Codierende ist den identifizierten Inhalten zudem zunächst völlig „ausgeliefert“ (ebd.). Aussagen über die Qualität der Inhalte sind ‚auf den ersten Blick‘ oft schwierig. Aufgrund des hohen qualitativen Anteils der vorliegenden Untersuchung und deren Bedeutung für die Arbeit ist eine Diskussion zur Verlässlichkeit des Materials und dessen Bewertung daher notwendig.

Grundsätzlich ist nicht zu verifizieren, inwieweit alle potenziell relevanten Inhalte für die Codierung erfasst wurden oder die gefundenen Materialien verzerrt sind oder Widersprüche provozieren. Wie aufgezeigt, wurde die Codierung ausschließlich von einem Codierenden vorgenommen. Ein Abgleich der Codierungen mehrerer Codierer, ähnlich dem Gedanken der Intracoderreliabilität bei der quantitativen Analyse, war ebenso nicht möglich. Um dennoch eine verlässliche Datengrundlage zu gewährleisten, wurde das identifizierte Material bei jeder Erhebung erneut in Frage gestellt und seine Relevanz sowie Verlässlichkeit für die zugrunde gelegte Fragestellung geprüft. Zugleich wurde eine möglichst breite Auswahl an Quellen für jeden einzelnen Fall zusammengetragen, um die dortigen Aussagen untereinander abzugleichen und mögliche Missverständnisse und Widersprüche zu identifizieren und zu klären. Zudem wurden Inhalte aus Qualitätsmedien (FAZ, Zeit, Spiegel, etc.) und vor allem wissenschaftlich fundierten und nachvollziehbaren Quellen wie universitären Abschlussarbeiten und (Fall-) Studien externer Dienstleister (B.I.G, Alterian, FAZ-Prime, etc.) höher gewichtet als zum Beispiel private Autoren, deren Hintergrund sowie argumentative und partiell auch empirische Vorgehensweise nur gering bis gar nicht nachzuvollziehen war. Es ist zu erwarten, dass bei den qualitativ höher eingeschätzten Quellen bereits von den Autoren selbst entsprechende Absicherungen bezüglich der Gültigkeit ihrer Quellen und daraus resultierenden Aussagen getroffen wurden. Dabei war auch hier darauf zu achten, dass die Aussage nur einer Quelle nicht ausreicht, um die Codierung vorzunehmen. Selbst bei anzunehmender hoher Verlässlichkeit der Inhalte wurde verlangt, dass weitere Autoren in ihren Beiträgen das Ergebnis direkt bestätigen oder Indizien eindeutig auf die

gleiche Aussage schließen ließen. So ist jeder qualitative Vermerk durch *mehrere Quellen* nachweisbar. Wo eine solche Bestätigung nicht möglich war, wurde der Codierende angehalten, weitere Belege zu recherchieren. Dem subjektiven Grad der qualitativen Analyse lag daher stets eine fundierte Datenbasis zugrunde, die zudem durch die ausführlich gehaltenen Codieranweisungen gestützt wurden (vgl. Kap. 6.2).

7 Ergebnisse

Kapitel 7 beinhaltet die Ergebnisse der Untersuchung sowie deren weiterführende Interpretation (Kap. 7.1 bis 7.6). Die im Vorfeld gebildete offene Definition wird anschließend durch die zentralen Erkenntnisse der Analyse erweitert (Kap. 7.7). Die identifizierten dominanten Merkmalsausprägungen bilden im Anschluss zudem die Basis für die Entwicklung zentraler Shitstormtypen (Kap. 7.8).

Die Auswertung und Interpretation der Daten basiert auf den der Untersuchung zugrunde gelegten Forschungsfragen und den aufgezeigten Variablen zur Identifizierung und Beschreibung des Phänomen Shitstorm: Plattform und Verlauf (Kap. 7.2), Thema und Auslöser (Kap. 7.3), Akteure und Intentionen (Kap. 7.4), Reaktion des Adressaten (Kap. 7.5) sowie den Folgen für den Adressaten (Kap. 7.6). Den Abschnitten wurde eine einleitende Untersuchung zur Dauer der akuten Phase digitaler Empörungswellen voran gestellt (Kap. 7.1). So ist ermöglicht, in den anschließenden Kapiteln die akute von der Postphase klar abzugrenzen.

Die Schwierigkeiten und Grenzen der Untersuchung werden in den dazugehörigen Abschnitten ausgewiesen und beschrieben. Einzelne Begriffs- und Abschnittserläuterungen sind für tiefergehendes Verständnis in den Fußnoten aufgenommen. Jedes Kapitel endet mit einer Zusammenfassung, die die wesentlichen Erkenntnisse der Auswertung nochmals kompakt aufzeigt.

7.1 ‚Stürmchen‘ oder Orkan? – Dauer digitaler Empörungswellen

Die Auswertung der Dauer untersucht den ad definitionem klar eingrenzbaren Zeitraum der akuten digitalen Empörung (vgl. Kap. 4.1.2).¹¹⁵

¹¹⁵ Die akute Phase zeichnet sich durch einen überdurchschnittlich plattform-spezifischen hohen Anstieg der Beitragsmenge innerhalb eines kurzen Zeit-

Deutlich wird, dass der Shitstorm speziell in den Social Media nur in Ausnahmefällen ein über mehrere Wochen andauerndes Phänomen darstellt. Er ist vor allem ein kurz- bis mittelfristiger Prozess. In 85% (n = 34) aller Fälle dauert der akute Shitstorm nicht länger als zehn Tage an. Bei 75% (n = 30) der untersuchten Fälle verebbte die eigentliche Empörung bereits nach maximal sieben Tagen. In 33% (n = 13) hielt die digitale Empörungswelle maximal nur drei Tage an und in acht untersuchten Fällen ebte die Empörungswelle nach maximal zwei Tagen ab, was in der Berichterstattung unter anderem zu Bezeichnungen wie „Mini-Shitstorms“¹¹⁶ führt. In fünf Fällen ließen sich trotz intensiver Recherchen der Zeitpunkt des Abschwunges der Beitragsmenge und damit das Ende der Akuten Phase¹¹⁷ nicht genau bestimmen (s. Tab. 4).

Zeitraum	Fall
< = 1 Tag	McDStories 2012
2 Tage	Fressnapf 2012, FC Bayern 2012, Kabel Deutschland 2012, Westbahn 2012, E wie Einfach 2012, Mammut 2011, Notebooksbilliger 2011
3 Tage	Edeka 2012, IngDiba 2012, ARD 2012, McDonalds 2012, Paypal 2010
4 Tage	Migros 2012, Wiesenhof 2011, Deutsche Bahn 2011
5 Tage	Lufthansa 2012, Teldafax 2011
6 Tage	Zalando 2012, Clemens&Partner 2012, Mercedes-Benz 2012, Schlecker 2011, Apple 2010, Nestlé 2010
7 Tage	Werder Bremen 2012, Adidas 2011, Pril 2011, WWF 2011, Nespresso 2011, Daimler 2011
8 Tage	Euroweb 2011, RTL 2011
9 Tage	Keine Ergebnisse in den untersuchten Fällen

raumes aus. Zudem findet sich in der akuten Phase der maximale Beitragswert (Peak). Die Phase besitzt nach ihrem Peak einen Beitragsabschwung, mit dem die Phase klar ersichtlich ausklingt. Hier schließt sich die Postphase an (siehe Anhang I, Kapitel 1).

116 Peopleandmedia: Die Mini-Shitstorms ersetzen in 2012 die großen Shitstorms (<http://peopleandmedia.wordpress.com/2012/01/18/die-mini-shitstorms-ersetzen-in-2012-die-grosen-shitstorms/>) [27.05.2013]

117 Um Missverständnisse zu vermeiden, wird weiterführend von einer ‚akuten Phase‘ gesprochen.

10 Tage	Sky-Film 2011, E-Postbrief 2010
11 – 13 Tage	Keine Ergebnisse in den untersuchten Fällen
14 Tage	Vodafone 2012
Dauer nicht zu ermitteln	Daimler 2012, Media Markt 2011, BMW 2011, Ergo 2011, Chefticket 2010

Tab. 4: Dauer der akuten Phase im Shitstorm

Die Prozesshaftigkeit des Phänomens Shitstorm zeigt, dass ihm im Nachhinein zwar ein zeitlich klar eingrenzbarer Verlauf zugeordnet werden kann, jedoch der Ausgang einer Empörungswelle und somit auch deren Dauer, ebenso wie bei der klassischen Krise, von Beginn an nicht vorhersehbar sind (vgl. Kap. 2.1). Die Auseinandersetzung mit den Fallbeispielen lässt gleich zu Beginn der Untersuchung die Annahme zu, dass die Gründe dafür neben der Reaktion des Adressaten selbst, auch in der Rolle und den Charakteristika der beteiligten Plattformen liegen, die im folgenden Kapitel ausführlich untersucht werden.

7.2 Facebook und Co. – Die Bedeutung der Plattformen

7.2.1 Involvierte unternehmensfremde und -eigene Plattformen

Untersucht wurde die Beteiligung der unternehmenseigenen sowie unternehmensfremden (externen) Social Media in der akuten Phase des Shitstorms. Eine Beschreibung der Ausgangsplattform schließt sich an. Es zeigt sich, dass auf generell mehreren Plattformen aktiv Empörung geäußert (Primärebene) sowie zahlreich über den Shitstorm selbst berichtet wurde (Sekundärebene).¹¹⁸

¹¹⁸ Zu codieren waren sowohl Beiträge von den kritischen Akteuren auf der Plattform sowie Aktionen und Reaktionen (Informationen, Stellungnahmen, Kommentare, etc.) des Unternehmens (siehe Anhang I, Kapitel 6).

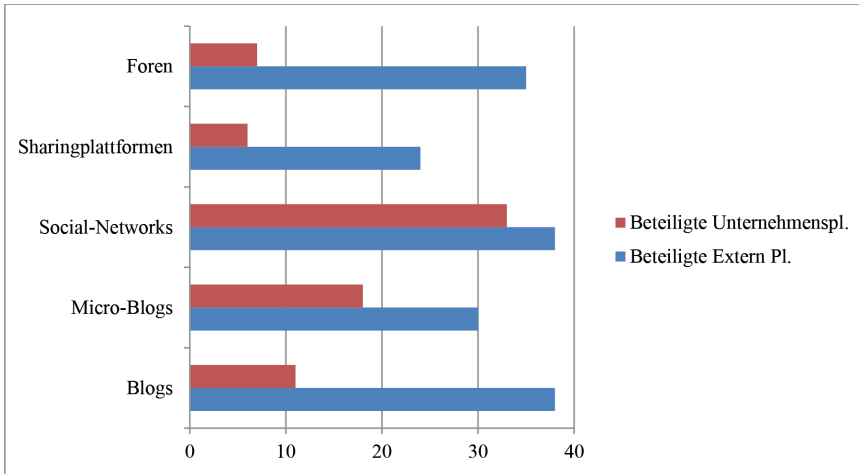


Abb. 9: Vergleich der beteiligten unternehmenseigenen und -fremden Plattformen im Netz

Dieser Nachweis war jedoch vor allem bei den unternehmenseigenen Plattformen erschwert, da in vielen Fällen Löschungen und Sperrungen, veranlasst durch das Unternehmen, sowie plattformspezifische Verlaufsbeschränkungen die Erhebung beeinträchtigten und zum Rückgriff auf Sekundärliteratur zwangen. Auch Insolvenzen wie bei *Teldafax* und *Schlecker*, die das Abschalten der unternehmenseigenen Plattformen nach sich zogen, lassen nachträglich nur eingeschränkt Aussagen über deren Beteiligung zu.

Die Untersuchung weist auf eine Unterscheidung zwischen der Konzentration eines Shitstorms auf externe Plattformen oder Plattformen des Adressaten hin. Wie Abbildung 9 verdeutlicht, sind in fast allen untersuchten Shitstormfällen externe Plattformen beteiligt. Besonders Blogs ließen sich in 38 von 40 Fällen nachweisen. Es sei an dieser Stelle betont, dass die Beteiligung einer Plattform während des Shitstorms noch nichts über die Quantität und vor allem Qualität der Beiträge aussagt. Auch Aussagen über den Verlauf der Empörung sind an dieser Stelle nicht möglich. Zudem verfälschen die festgestellten Löschungen von Beiträgen auf den Unternehmensplattformen das Ergebnis. Die Aussage zu der Beteiligung kann daher nur ein Indiz darstellen, um auf die Relevanz einzelner Plattformen für die Entwicklung und den Verlauf von Shitstorms zu schließen.

Während der Untersuchung der beteiligten Plattformen hat sich zudem gezeigt, dass ein breit aufgestellter Social Media-Auftritt von Unter-

nehmen nicht zwingend bedeutet, dass auch mehrere unternehmenseigene Social Media im Shitstorm beteiligt sind. So sah sich Weihnachten 2011 der Münchner *Pay-TV-Sender Sky* scharfer Kritik durch seine Abonnenten ausgesetzt, als sein Filmprogrammchef Marcus Ammon auf der Sky Film-Seite in Facebook verkündete, dass der Vertrag mit dem Hollywood-Studio Paramount nicht verlängert werde. Sky ist professionell auf bekannten und reichweitenstarken Plattformen wie Facebook, Twitter und YouTube vertreten. Das Gros der Kommentierung konzentrierte sich jedoch auf die Facebookseite des Senders. Auch die *Lufthansa* ist auf einer Vielzahl an Social Media-Plattformen präsent. Neben Facebook, Twitter und einem Unternehmensblog finden sich Auftritte auf Tumblr, Foursquare, YouTube und Xing. Als das Unternehmen im Sommer 2012 einen Werbebrief an seine männlichen Kunden verschickte, in dem ein Frauenbild präsentiert wurde, das viele Akteure als antiquiert, frauenverachtend und beschämend ansahen, ging es vor allem auf dem Microblog Twitter ‚hoch her‘. Ausschließlich hier postete Lufthansa eine kurze Entschuldigung und stellte die Werbeaktion darafhin ein. Die Beteiligung weiterer Plattformen ließ sich im Nachhinein nicht nachweisen.

Findet die originäre Empörung vor allem auf unternehmenseigenen Plattformen statt, ist überwiegend Facebook die relevanteste Plattform; zum Beispiel in dem Fall des Stromanbieters *Teldafax 2011*, der Diskussion um Preiserhöhungen bei *McDonalds 2012* oder der Manipulationen beim *Pril-Designwettbewerb 2011*. Beim *BMW 2011* wie auch beim *Edeka-Praktikantenspot 2012* überwog dagegen die Kommentierung auf YouTube. Und bei der Kritik über den damals neuen Claim des Drogeriemarkts *Schlecker* entlud sich 2011 vor allem auf dem Unternehmensblog das Gros der Empörung. Das Engagement von Unternehmen in den Social Media bietet somit nicht nur, „ein größeres Maß an Vertrauen und Zustimmung und damit Effizienzvorteile“ (Schultz und Wehmeier 2010, S. 416 f.), sondern birgt ein ebenso hohes Risiko, Adressat eines Shitstorms zu werden. Plattformen wie Facebook, Twitter oder der Unternehmensblog bieten Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, in den Dialog mit ihren Kunden und Fans zu treten oder sich gegenüber Kritik zu äußern, sondern auch das Risiko, auf der eigenen Seite öffentlich „an den Pranger“ (Bühnen 2010, S. 42) gestellt zu werden (vgl. Kap. 3.2.1). Dem von dem Unternehmen intendierten Nutzungsziel stehen somit oft nicht planbare individuell determinierte Nutzungsweisen

der Akteure (z. B. Kunden und Fans, aber auch Kritiker des Unternehmens) gegenüber. Pinch und Bijker sprechen daher auch von einer „interpretativen Flexibilität“ (zit. in Höflich 1998, S. 53), die ein hohes Krisenpotenzial beinhalten kann.

Ausgangsplattform extern

Ein Shitstorm hat laut der erhobenen Daten in 15 Fällen seinen Ursprung auf einer externen Plattform (Ausgangsplattform). Davon nehmen in acht dieser Fälle Blogs eine führende Position ein. So löste Richard Gutjahr im Sommer 2010 mit seinem Blogbeitrag zu mangelnden AGBs des von der Post geplanten *E-Postbriefes* vor allem in den Social Media eine Welle primär kritischer Beiträge aus. „Den Blogbeitrag von Richard Gutjahr haben ein paar tausend Leute gelesen, der Link ist ein paar tausend Mal getweetet worden.“¹¹⁹ Über 200 Trackbacks sorgten zudem dafür, dass die Kritik sich vor allem in der Blogosphäre ausbreitete. Ein Blog sorgte im März 2012 auch für viel Kritik an dem damals neuen Werbespot des Energieanbieters *‚E wie einfach‘*. Die Betreiber von *‚Maedchenmannschaft.net‘* sahen den Inhalt des Spots als frauenverachtend und sexistisch an und forderten die Leser auf, ihre Beschwerden direkt an das Unternehmen zu senden. Zudem wurden vor allem in den Social Media die Kritik und der Unmut bewusst lanciert und verbreitet (s. Abb. 10).

¹¹⁹ Talkabout: Von Miesepetern, Nörglern und Grantlern (<http://blog.talkabout.de/2010/07/24/von-miesepetern-norglern-und-grantlern-deutsches-business-in-zeiten-des-web-2-0/>) [15.04.2013].

E WIE EKELHAFT: Gewaltverherrlichender Werbeclip

von Nadia

Was sich die Werbetreibenden der E.on-Tochter **E WIE EINFACH** wohl gedacht haben? Mit einem absolut gewaltverherrlichenden, sexistischen und abartigen Clip (Triggerwarnung – [hier](#) zu *beschlecht*tachen) buhlen Sie um die Gunst der Stromkunden; untermauert werden soll damit "[die Haltung des Konzerns](#)" (aha?). Entwickelt und umgesetzt wurde die Kampagne von der Hamburger Agentur **HEIMAT** unter der Leitung der Kreativdirektorinnen Jo Marie Farwick, Nicole Holzenkamp und Nina-Sophie Scheller, wie es die Pressemeldung verlauten lässt. Geworben wird mit dem Motto "Machen statt quatschen, Lösungen finden statt die Dinge kompliziert zu machen".

Also, statt quatschen: Direkt eine Beschwerdemail an presse@e-wie-einfach.de schicken. Im O-Ton kann man sich da ruhig folgendem Kommentar bei YouTube anschließen:

"Das ist einfach nur widerlich und sexistisch (sic!). Gewalt gegen Frauen als Werbegag, Frauen bewusstlos prügeln, während häusliche Gewalt weltweit bitterer Alltag ist? An Perfidität kaum zu überbieten."

Abb. 10: Screenshot des Kritikaufrufs auf dem Blog,maedchenmannschaft.net¹²⁰

Die vorhergehenden Ausführungen verdeutlichen, dass externe Plattformen zwar einen hohen Grad der Beteiligung aufweisen (unabhängig von der Beitragsmenge und Qualität der Beiträge), jedoch in nur 38% der Fälle den Ursprung der Empörung darstellen.

Ausgangsplattform Unternehmenspräsenz

In 15 von 33 Fällen, in denen die unternehmenseigene Facebookpräsenz in den Shitstorm involviert war, stellt das Social Network auch die Ausgangsplattform der Empörung dar. Nur in zwei Fällen ließ sich dies auch bei den externen Plattformen nachweisen.

¹²⁰ <http://maedchenmannschaft.net/e-wie-ekelhaft-gewaltverherrlichender-werbeclip/> [16.04.2013].

Ausgangsplattform Facebook
Extern: Clemens&Partner 2012, Media Markt 2011
Unternehmenspräsenz: Fressnapf 2012, Kabel Deutschland 2012, FC Bayern 2012, Migros 2012, IngDiba 2012, ARD 2012, Vodafone 2012, McDonalds 2012, Westbahn 2011, Pril 2011, Mammut AG 2011, Notebooksbilliger 2011, Teldafax 2011, Sky-Film 2011, Chefticket 2010

Die Daten lassen daher auf ein hohes Krisenpotenzials des Social Networks speziell bei den unternehmenseigenen Plattformen schließen. Es ist anzunehmen, dass die Gründe primär in der öffentlichen Struktur der Plattform liegen, die seinen Usern das schnelle Kommentieren, ‚Liken‘ und Teilen erlaubt, sowie der großen Verbreitung weltweit und speziell in Deutschland (vgl. Kap. 3.2.3). „Facebook gilt als Community, die nahezu alle Lebensbereiche, Personen- und Altersgruppen anspricht, und wird – auch aufgrund der internationalen Präsenz – als „Tor zur Welt“ wahrgenommen [...]“ (Busemann und Gscheidle 2012, S. 380). Bis auf die bereits beschriebenen Unternehmensblogs, spielen die restlichen Plattformen als Ausgangsplattform eines Shitstorms eine geringe Rolle. Gegenüber der hohen Beteiligung des Social Networks fällt der hohe Grad an ‚Nicht-Beteiligung‘ anderer Plattformen auf. So sind 80% (n = 32) der Sharingplattformen (zum Beispiel YouTube) trotz eines vorhandenen Unternehmensauftritts nicht in die Empörung involviert. Oft scheint die abgeschaltete Kommentarfunktion auf diesen Seiten deren Nichtbeteiligung zu begründen. Die Akteure haben so von vornherein keine Möglichkeit, kritische Beiträge auf der Plattform zu hinterlassen.

Dominante Plattformen im Shitstorm

Bei der Untersuchung der beteiligten Plattformen im Shitstorm wurde neben der Ausgangsplattform auch die dominante Plattform der Empörung analysiert, die sich zum Beispiel durch eine im Vergleich zu anderen Plattformen hohe Beitragsmenge oder herausstechende Titel auf der Sekundärebene wie „Facebook-Shitstorm“ oder „Twitter-Gau“, speziell in Blogs oder den Medien, erkennen ließ. Der Abschnitt geht im Folgenden darauf ausführlich ein.

Auf den ersten Blick fallen die Social Networks (primär Facebook) ins Auge, die in 50% ($n = 20$) der untersuchten Fälle die dominante Plattform darstellen (s. Abb. 11). Das bereits betonte Krisenpotenzial der Plattform wird bestätigt.

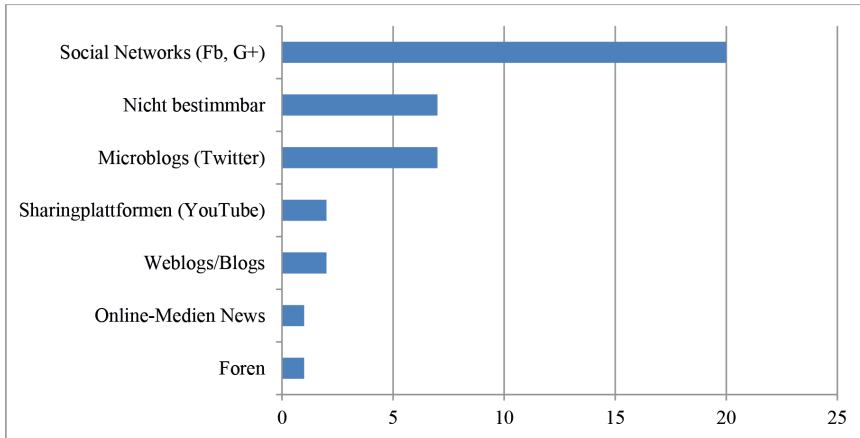


Abb. 11: Dominante Plattformen im Shitstorm (akute Phase)

Noch deutlicher zeigt sich die dominante Rolle der Social Networks, speziell bei den unternehmenseigenen Plattformen, wenn man ausschließlich die 20 Fälle, in denen Facebook allgemein die dominante Plattform des gesamten Shitstorms darstellt, untersucht. In 95% ($n = 19$) der Fälle ist dabei die Facebookpräsenz des Unternehmens involviert. Abgeschlagen folgt Twitter, das in 17,5% ($n = 7$) der Fälle als dominant identifiziert wurde. Zu erklären ist dieser relativ geringe Grad der Dominanz des Microblogs mit dem *qualitativen Ansatz* bei der Codierung dieses Aspekts, bei dem nicht nur die quantitativen Beitragsmengen auf den Plattformen (Anzahl der Tweets, Retweets, Kommentare) in die Beurteilung einfließen, sondern ebenso deren Inhalte und ihre Bedeutung für die Entwicklung des Shitstorms. So hätte bei Twitter eine ausschließlich quantitative Erhebung der Beitragsmengen (Tweets und Retweets) diese Plattform in einer Vielzahl der Fälle dominieren lassen. Die genauere Untersuchung zeigte jedoch, dass das Gros der Beiträge weder klare Meinungsäußerungen noch weiterführende Kommentierungen zum Ausdruck von Kritik und Empörung darstellen, sondern von den Akteuren ausschließlich auf plattform-externe Beiträge und Diskussionen verwiesen wurde. Teilweise geschieht diese Verlinkung

externer Plattformen automatisiert, so dass bei der Veröffentlichung eines Beitrages in einem Onlinemedium, einem Blog oder Social Network wie Facebook und Google+ zeitgleich auch ein Tweet in Twitter lanciert wird. In einer Vielzahl der Fälle finden sich überwiegend Retweets, die ausschließlich bestehende Postings aufgreifen, aber keine eigenen Inhalte generieren. „It’s a form of engagement, sure, but a retweet is at its core a republication.“ (Dumenco 2012, S. 2). Als Folge weist der Microblog eine hohe Beitragsmenge auf, die jedoch noch nichts über die Inhalte und deren Bedeutung für die Entwicklung der digitalen Empörung aussagt und zum Teil auf reine Veröffentlichungsautomatismen zurück zu führen ist. Exemplarisch für eine Entscheidung gegen Twitter als dominante Plattform steht der Fall des Outdoor-Ausrüsters *Mammut* im August 2011. Das Unternehmen erlebte einen Shitstorm, weil es eine Liste des Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse unterzeichnete, die sich gegen weitere Vorgaben zur Senkungen des Kohlendioxidausstoßes richtete. Vor allem Umweltaktivisten zeigten sich empört. Innerhalb weniger Stunden hagelte es kritische Kommentare auf der Facebookseite des Unternehmens sowie auf Twitter. Dort gab es den quantitativ größten Buzz. Eine Vielzahl der Kommentare verwies jedoch lediglich auf die Empörungswelle in Facebook. Die eigentliche Kommentierung, die letztlich das Unternehmen veranlasste, seine Unterstützung zu beenden, fand hier statt. Zudem verwies nahezu die gesamte Berichterstattung zu dem Fall auf die Facebookseite des Unternehmens, so dass hier Facebook als dominante Plattform erfasst wurde. Twitter übernimmt somit primär eine Multiplikator-Funktion. In kürzester Zeit werden Beiträge von externen Medien und Plattformen an eine Vielzahl weiterer Akteure gesendet (vgl. Kapitel 3.2.3). Nur das reine ‚Auszählen‘ des Beitragsaufkommens reicht somit nicht aus, um zuverlässige Aussagen zur Bedeutung und eventuellen Dominanz einzelner Plattformen zu treffen.

Andere Plattformen als die Social Networks übernehmen nur selten die Position der dominanten Plattform. Vor allem Online- und Offlinemedien spielen für den originären Shitstorm keine führende Rolle. Auch Foren und Chats sind nur selten der Hauptort des Geschehens bei den analysierten Fällen. Die Untersuchung deckt sich an dieser Stelle mit den Ergebnissen repräsentativer Umfragen der letzten Jahre. Obwohl Chats und Foren seit der Entwicklung des Internets als „wichtige, sich entwickelnde netzbasierte Kommunikation“ gelten (Mende et al.

2013, S. 42), zeigt ein Vergleich der ARD/ZDF Onlinestudie der letzten zehn Jahre, dass die Teilhabe eher auf einem niedrigem Niveau verbleibt (vgl. Mende et al. 2013; Busemann und Gscheidle 2012). Im Gegensatz dazu stieg die Nutzung der Sharingplattform YouTube seit 2005 rapide an, was aktuell dazu führt, dass die Plattform „synonym für den universellen Kanal für Bewegtbildangebote“ (Mende et al. 2013, S. 47) genutzt wird. Dennoch ist ihre Bedeutung als dominante Plattform eines Shitstorms ebenso marginal. Dies weist darauf hin, dass die Plattform trotz ihrer zunehmenden Bedeutung für die Nutzer, mit anderen in Kontakt zu treten und dadurch eigene Netzwerke aufzubauen (vgl. Haridakis/Hanson 2009, in Gleich 2011), primär immer noch dem Austausch von Musik, Funny Videos (Unterhaltung, Spaß), Comedy und Satire sowie Do-it-Yourself-Videos (Instruktionsanleitungen und Ratgeber für alle praktischen Lebensfragen) dient. Allgemeine Inhalte zu Politik, Medien und Kultur spielen bis heute eine sekundäre Rolle bei den Usern (vgl. Mende et al. 2013).

Überraschend scheint zudem die schwache Ausprägung von Blogs, die nur in zwei Fällen die dominante Plattform darstellen. Zu erklären ist dies vor allem durch deren oft begrenzte Reichweiten. Meist sind es private Blogs, die ohne Verbreitung ihrer Beiträge in Twitter oder den Social Networks nur eine kleine Öffentlichkeit erreichen (vgl. Mende et al. 2013; Busemann und Gscheidle 2012; Busemann und Gscheidle 2011). So ist fallspezifisch zu bewerten, ob die Blogs mit ihren Inhalten oder Multiplikatoren wie Twitter, die diesen Inhalten erst zu einer großen Reichweite verhelfen, die dominante Plattform darstellen. Eine solche fallspezifische Entscheidung wurde im Fall *Nerdcore vs. Euroweb* Anfang 2011 getroffen: Euroweb mahnte den bekannten Blogger René Walther aufgrund beleidigender Äußerungen über das Unternehmen ab. Dieser ignorierte die Abmahnung, so dass Euroweb am 18.01.11 dessen Domain „Nerdcore.de“ pfändete. Vor allem in der Blogosphäre entlud sich die Kritik an Euroweb (qualitatives Kriterium), die zudem durch René Walther zusätzlich geschürt wurde. Mit knapp 900 Beiträgen erzeugten die Blogger dadurch eine Flut an Kritik und erzeugten eine „fast ebenso mächtige Medienpräsenz [...] wie die Fachmedien.“¹²¹ Twitter nahm aber auch hier „mit deutlich über 3.000 Tweets die wich-

121 Alterian SM2-Social Media Monitor: „Euroweb vs. Nerdcore“ (<http://www.alterian.com/ourcompany/rss/307098/>) [13.03.13].

tigste Rolle bei der Verbreitung des Unmutes der Community¹²² ein. Nur aufgrund der nachgewiesenen Bedeutung und öffentlichen Präsenz der Blogosphäre, wurde diese und erneut nicht Twitter als dominant identifiziert.

Die dominante Plattform bei gleichzeitiger Beachtung quantitativer und qualitativer Kriterien ist jedoch nicht immer klar bestimmbar. Lagen keine eindeutigen Indizien vor, wurde der Fall als ‚Nicht bestimmbar‘ eingeordnet. Zum einen war dies erneut auf die Schwierigkeiten der Erhebung zurückzuführen. Zum anderen lag das an der hohen Streuung der Akteurs-Beiträge über mehrere Plattformen, die die nachträgliche Identifizierung einer dominanten Plattform erschwerten (vgl. Kap. 7.2.1). Die vorliegende Untersuchung weist dennoch Fälle auf, bei denen der originäre Shitstorm sich nahezu ausschließlich auf eine Plattform konzentriert. Diese Plattform dominiert dadurch nicht nur den Shitstorm, sondern nimmt ein Alleinstellungsmerkmal ein, da sie nahezu die gesamte Kritik auf sich vereint. So lancierte *McDonalds* am 18.01.2012 in Twitter eine Promotion-Aktion, bei der die User unter dem Hashtag #McDstories ihre Geschichten zu McDonalds schreiben sollten. Diesen Tweet bekamen jedoch auch alle McDonalds-Kritiker in ihre Timelines und nutzten daraufhin die Möglichkeit, überwiegend negative Beiträge unter dem Hashtag zu verbreiten.¹²³ Vor allem spotende und hämische Beiträge wurden lanciert. Außerdem gab es eine Vielzahl ekelerregender Bilder aus McDonalds-Restaurants, die die Kritik der Akteure an dem Konzern unterstrichen (s. Abb. 12). Die Empörung konzentrierte sich dabei nahezu ausschließlich auf Twitter. Andere Plattformen wie Facebook, Foren und Blogs sind in der akuten Phase des Falls nicht identifizierbar.

122 Ebd.

123 Bezahlt das Unternehmen für eine möglichst große Verbreitung und potenzielle Wahrnehmung des Tweets, ist von einem ‚Promoted Tweet‘ die Rede. „Promoted Tweets sind normale Tweets, für die Werbekunden zahlen, um sie für eine große Anzahl und Nutzern hervorzuheben.“ (Twitter-Support: <https://support.twitter.com/articles/495998-was-sind-promoted-tweets> [07.05.2013]).



Abb. 12: Spottender Tweet unter #McDStories¹²⁴

Einen auf Facebook konzentrierten Shitstorm erlebte die *IngDiBa* im Januar 2012. Der neue Werbespot der Bank mit einem Testimonial des Basketballers Dirk Nowitzki löste auf ihrer Facebook-Präsenz eine rege Diskussion aus, da sich der Sportler darin eine Scheibe Wurst reichen lässt, was vor allem Vegetarier/Veganer kritisierten. Innerhalb der zwei bis drei Tage, die der akute Shitstorm andauerte, ließen sich keine weiteren Plattformen identifizieren.¹²⁵

Auf solchen klar dominanten Plattformen können sich die Beiträge unter einem einzigen Kommentar, Video oder Blogbeitrag bündeln oder über die gesamte Plattform streuen. So konzentrierten sich nahe-

¹²⁴ <https://twitter.com/SkipSullivan> [07.05.2013].

¹²⁵ Die Analyse widerspricht damit der allgemeinen Auffassung in der Praxisliteratur der PR und des Marketings, dass der Shitstorm der IngDiBa knapp zwei Wochen andauerte. Die einführende Definition zu der vorliegenden Untersuchung (vgl. Kap. 4.1.2) setzt unter anderem voraus, dass sich die beteiligten Akteure „mit den Handlungen, Strategien und Entscheidungen von Unternehmen und/oder den Eigenschaften ihrer Produkte und Dienstleistungen auseinandersetzen“. Bereits nach drei Tagen waren aber nicht mehr die Bank oder deren Produkte und Dienstleistungen Gegenstand der Diskussion, sondern es fand ein allgemeiner Diskurs zwischen Vegetariern und Karnivoren statt. Das reine ‚Besetzen‘ der Facebookseite ist ad definitionem nicht als Shitstorm anzusehen.

zu alle Kommentare im Fall *Vodafone* im Jahr 2012 unter der Facebook-Post von Anni Roc. Auch in den gescheiterten Praktikanten-Raps von *BMW 2011* und *Edeka 2012* findet sich die Mehrzahl der Kommentare unter den YouTube-Videos der Unternehmen. Diese Fälle sind jedoch Ausnahmen. Die in Beiträgen der Social Media wie den Online- und Offlinemedien einzeln auftretenden Bezeichnungen des ‚Facebook-Shitstorms‘ oder ‚Twitter-Shitstorms‘ sind daher in den meisten Fällen Allgemeinplätze, die einer tieferen Analyse nicht standhalten.

Zusammenfassend lässt die Untersuchung der Dominanz einer Plattform im Shitstorm zwischen zwei Arten eines Shitstorms in Abhängigkeit zum Grad der Streuung über die Plattformen unterscheiden: Zum einen jene Fälle, an denen nur wenige Plattformen beteiligt sind und die dadurch meist die Dominanz einer Einzelnen bedingen, sowie solche, die über viele Social Media streuen und so die Identifikation einer dominanten Plattform erschweren oder grundsätzlich nicht ermöglichen.

7.2.2 Beitragsmenge auf den unternehmensfremden und -eigenen Plattformen

Um einen detaillierteren Einblick in die Bedeutung der Plattformen für die Entwicklung und den Verlauf eines Shitstorms zu erhalten, wird in diesem Abschnitt die Beitragsmenge auf den externen wie unternehmenseigenen Plattformen betrachtet.

Die Erhebung der Beitragsmenge stellte sich dabei von Anfang an als schwierig dar. Dies war der Methodik selbst, der dargelegten breiten Streuung über verschiedene Plattformen, strukturellen Änderungen auf den Seiten und zum anderen den Löschungen von Kommentaren, Tweets oder ganzen Seiten durch das Unternehmen oder die kritischen Akteure geschuldet. Die detaillierte Erhebung plattformspezifischer Beitragsmengen weiter zurückliegender Fälle war teilweise nicht mehr möglich, so dass auf Sekundärquellen zugegriffen werden musste. Auf den ersten Blick fallen daher die hohen Zahlen der ‚nicht bestimmbar‘ Beitragsmenge auf. Vor allem der primäre Shitstorm ist meist nur noch in Einzelfällen zu identifizieren. Einer der Hauptgründe sind plattform-

spezifische Modifikationen, wie sie zum Beispiel regelmäßig in Facebook vorgenommen werden.¹²⁶

Die Schwierigkeit der Erhebung weist darauf hin, dass die Möglichkeit der Wahrnehmung und Reflektion eines Shitstorms mit zunehmendem Zeitverlauf abnimmt. Die Persistenz von Inhalten in den Social Media (vgl. McLaughlin und Vitak 2012; Taddicken 2011) ist nicht pauschal auf das Phänomen Shitstorm anzuwenden. Nicht mehr auffindbare Webseiten- und Blogbeiträge, Löschungen von Kommentaren, Tweets, Facebook-Posts oder ganzen Internetseiten relativieren die Vorstellung einer beständigen Auffindbarkeit des Phänomens. Ebenso ist es nicht möglich, alle Kommentare und Beiträge vor allem in den Social Media zu erfassen. Die Erhebung konnte sich nur auf die erste Ebene der Kommentierung oder Tweets konzentrieren. ‚Likes‘ und ‚Shares‘ sind in der Analyse als Relevanzindikatoren zwar mit eingeflossen, lassen aber keinen weiteren Schluss zu, inwieweit der Fall bei anderen Usern thematisiert wurde. Schneeball- oder Streisandeffekte ließen sich identifizieren, aber nur eingeschränkt nachzeichnen. Auch der zunehmende Grad der Vernetzung und Teilung wies die Erhebung reiner Beitragsmengen in ihre Grenzen. Damit stieß die Untersuchung auf ein bekanntes Problem des Web-Monitorings. Vor allem die Vernetzung einzelner Plattformen untereinander generiert eine Komplexität, die nur in Teilbereichen zu erheben ist. Neben dieser vor allem strukturellen Herausforderung stellt zudem die Einbeziehung der sozialen Komponente, somit die Vernetzung der User, die „größte technische Herausforderung an das Monitoring im Web 2.0“ (Brockhöfer 2010, S. 32) dar. Selbst professionelle Anbieter von Monitoring-Leistungen nutzen aus diesem Grund ausschließlich repräsentative Samples. Eine Erfassung sämtlicher Kommunikationsvorgänge im Netz wird sich aus empirischer Sicht nie verwirklichen lassen (vgl. Bieber 1999). Aussagen zu Beitragsmengen von Shitstorms sind daher stets unter den aufgeführten Grenzen ihrer Erhebung zu bewerten. In der vorliegenden Untersuchung wurden daher große Intervalle gewählt, um zumindest in deren Rahmen Aussagen tätigen zu können.

126 Eine wesentliche Änderung war die Einführung der neuen Chronik im August 2012. Sowohl Design, Inhalte und essentielle Strukturen wurden geändert, was die Analyse zurückliegender Fälle erschwerte.

Beitragsmenge auf unternehmensfremden Plattformen

Bei der Untersuchung der unternehmensfremden Plattformen wurde deutlich¹²⁷, dass hohe Beitragsmengen, auch in den Social Media, die Ausnahme bleiben. So ließen sich nur in acht Fällen Beitragsmengen von jeweils 1000 Beiträgen und höher auf den involvierten Onlineplattformen nachweisen. Nur in drei Fällen übersteigt die Anzahl der Beiträge auf einer Plattform die 5000er-Marke. In diesen Fällen (*RTL 2011*, *Nestlé 2010*, *Paypal 2010*) wurden vor allem über den Microblog Twitter, das Social Network Facebook sowie die Sharingplattform YouTube mehrere tausend Beiträge veröffentlicht. Es ist anzunehmen, dass sich die Dominanz der Plattformen in den höheren Beitragsintervallen zum einem mit ihrer starken gesellschaftlichen Akzeptanz und Nutzung begründet. So weisen alle drei mit Abstand die höchsten Nutzerzahlen gegenüber Konkurrenzplattformen auf. Zum anderen ermöglicht ihre leichte Nutzung einen schnellen Zugang zu den spezifischen Angeboten. Schnell können die Nutzer Inhalte einstellen, diskutieren und teilen. Meinungen lassen sich so nicht nur rasch öffentlich äußern, sondern erlangen ebenso eine große Reichweite. Andere Nutzer erfahren davon und haben ihrerseits die Möglichkeit, sich dem Thema anzuschließen und ebenso einen Beitrag auf der Plattform zu lancieren und zu teilen (vgl. Kap. 3.2.3). Es ist daher zu konstatieren, dass die spezifischen Plattformcharakteristika der Social Media eine wesentliche Determinante für die Entwicklung der Beitragsmenge in einem Shitstorm darstellt. Oder: Je mehr Plattformen in den Shitstorm involviert sind, die aufgrund ihrer Eigenschaften potenziell große Beitragsmengen ermöglichen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Anzahl der Beiträge während der akuten Empörung ansteigt.

127 Es wurden alle Beiträge erhoben, die während der akuten Phase des Shitstorms auf den identifizierten unternehmensfremden Plattformen (zusätzlich Online- und Offlinemedien) zu verzeichnen sind. Neben den originären Beiträgen auf den Plattformen wurden auch die dazugehörigen Kommentare (Facebook-Kommentare, Retweets etc.) so genau wie möglich bestimmt. Bei Blogs und Medien wurde nur der Blogbeitrag oder der Artikel gezählt. Buttonaktivitäten (Like, G+, etc.) oder Videoklicks (YouTube) waren nicht Gegenstand der Erhebung. Auffällig hohe Werte wurden qualitativ vermerkt (siehe Anhang I, Kapitel 6.2).

Grundsätzlich weist die Untersuchung der Fälle jedoch darauf hin, dass vor allem solche hohen Beitragszahlen in Relation zu deren durchschnittlicher Gesamtmenge auf der Plattform beziehungsweise dem Medium zu bewerten sind (‚Relationsaspekt‘). In den Onlinemedien ist die Meldung über einen Shitstorm nur ‚eine von vielen‘. Es ist anzunehmen, dass sie in einer Vielzahl der Fälle im digitalen Informationsstrom untergeht und von einer breiteren Öffentlichkeit gar nicht wahrgenommen wird. Auch in den Social Media muss man die auf den ersten Blick hohen Beitragsmengen bei einzelnen Shitstorms relativieren, wenn man auf die Gesamtmenge an Tweets oder Facebook-Posts auf den beteiligten externen Plattformen blickt. So sind die kritischen, spottenden Tweets im #McDStories-Fall von *McDonalds* Anfang 2012 in Relation zur Gesamtmenge zum allgemeinen Schlagwort ‚McDonalds‘ vernachlässigbar gering: „Within an hour of pulling #McDStories the number of conversations about it fell off from a peak of 1,600 to a few dozen. It is also important to keep those numbers in perspective. There were 72,788 mentions of McDonald’s overall that day so the traction of #McDStories was a tiny percentage (2%) of that.“¹²⁸

Die Analyse der Beiträge auf der ersten Ebene weist zudem auf eine starke plattformspezifische Varianz des externen Buzz in den untersuchten Fällen hin. Er schwankt zwischen wenigen hundert Kommentaren wie im Fall der *Mammut AG* im Jahr 2011 und bis zu mehreren 10.000 wie der Fall des bereits angesprochenen *Senders RTL*, der sich aufgrund eines diffamierenden Beitrages zur Gamescom 2011 starker Kritik im Netz ausgesetzt sah. Allein unter einem externen YouTube-Video, das zur Beschwerde gegen RTL Explosiv aufrief, gab es über 9.000 Kommentare. Die dargelegte Schwankung des Buzz lässt daher den Schluss zu, dass Pauschalaussagen, ab welcher Beitragsmenge im Netz eine kritische Meinungsflut als Shitstorm zu bezeichnen ist, nicht möglich sind.

Auch die Beitragsmenge der Offlinemedien in der akuten Phase der Empörung fällt in Relation zu den Beiträgen in den Onlinemedien und vor allem den Social Media gering aus.

128 Business Insider online: McDonald’s Twitter Campaign Goes Horribly Wrong #McDStories (<http://www.businessinsider.com/mcdonalds-twitter-campaign-goes-horribly-wrong-mcdstories-2012-1>) [30.04.2013].

In 48% (n = 19) der Fälle ist sie nicht höher als zehn Beiträge. In 23% (n = 9) liegt sie zwischen 11 und 50 Beiträgen. Zusammengefasst sind in 70% (n = 28) der untersuchten Beispiele die Beitragsmengen in den Offlinemedien (primär Print) in einem unteren zweistelligen Bereich anzusiedeln. Bei 20% (n = 8) ließ sich gar keine Beteiligung der Offlinemedien nachweisen. Auch bei den Onlinemedien zeigt die Analyse in 70% (n = 28) der Fälle eine Beitragsmenge im unteren zweistelligen Bereich (maximal 50 Beiträge) während der akuten Phase. Die in einigen Fällen überraschend geringe Zahl der Beiträge in den Onlinemedien ist teilweise der Methodik der Untersuchung und ihren Grenzen geschuldet. Die in manchen Fällen nachgewiesenen hohen Beitragsmengen resultieren primär aus der Recherche vorliegender Monitorings. So ergab die Analyse von ‚Alterian‘ im Fall *Euroweb vs. Nerdcore* Anfang 2011, „dass die Blogger mit gut 900 Beiträgen eine fast ebenso mächtige Medienpräsenz erzeugten wie die Fachmedien.“¹²⁹ Obwohl hierbei nicht klar erläutert ist, was unter „Fachmedien“ gefasst ist und vor allem nicht zwischen Online- und Offlinemedien getrennt wird, weisen Nachrecherchen darauf hin, dass der Großteil dieser Beiträge online erfolgte.

Beitragsmenge auf unternehmenseigenen Plattformen

Die Bedeutung der plattformspezifischen Charakteristika lässt sich auch auf den beteiligten Plattformen der Unternehmen identifizieren.¹³⁰ Auch der beschriebene Relationsaspekt und die betonte Varianz bei den unternehmensfremden Plattformen treffen zu.

Untersucht wurden die Unternehmenswebsite, der Unternehmensblog, Präsenzen in Microblogs wie Twitter oder Social Networks wie Facebook sowie Auftritte in Sharingplattformen (vor allem YouTube) oder eigene Communities/Foren. Die Untersuchung der Beitragsmengen wurde durch die oben dargelegten Schwierigkeiten der Erhebung, zum Beispiel durch Löschungen von Beiträgen seitens des Adressa-

129 Alterian SM2-Social Media Monitor: „Euroweb vs. Nerdcore“ (<http://www.alterian.com/ourcompany/rss/307098/>) [17.04.2013].

130 Im Gegensatz zu der Erhebung der Beitragsmengen der unternehmensfremden Plattformen wurde bei involvierten Blogs die Kommentarzahl unter den relevanten Beiträgen mit erhoben. Buttonaktivitäten (Like, G+, etc.) oder Videoklicks (YouTube) wurden nicht gezählt (siehe Anhang I, Kapitel 6.4).

ten, erschwert. Es ist dennoch zu konstatieren, dass viele eigene Unternehmensplattformen bei einem Shitstorm keine Rolle spielen respektive nur geringe Beitragsmengen ausweisen. Facebook sticht erneut heraus, da ausschließlich auf der Facebook-Präsenz des Adressaten in 28% (n = 11) der Fälle der Buzz über 500 ansteigt. Davon übersteigt er in den Fällen der kritisierten PR-Aktion beim *FC Bayern 2012* sowie im Fall der Kundenbeschwerde auf der *Vodafone* Facebook-Präsenz 2012 die 10.000er-Marke.

Fälle wie der von *Mammut 2011* weisen dabei darauf hin, dass ein kleiner Teil teilnehmender Akteure für den Großteil aller Beiträge auf einer Plattform verantwortlich sein kann. Nur „etwas mehr als 30 Personen“¹³¹ hatten sich aktiv an der Diskussion auf der Facebook-Präsenz von Mammut beteiligt und sorgten für das Gros aller Kommentare. Im Fall der NGO ‚Greenpeace‘ gegen den *Nestlé-Konzern* liefen innerhalb kürzester Zeit „auf der KitKat- Seite bei Facebook an die tausend Kommentare auf, verfasst von nur rund 80 Menschen.“¹³² Einer Vielzahl an Beiträgen steht damit nicht zwingend eine ebenso große Anzahl aktiv beteiligter Akteure gegenüber. Oder: Die Beitragsmenge sagt noch nichts über die Anzahl der beteiligten Akteure aus.

Die rein quantitative Auswertung mit Hilfe plattformspezifischer Recherchen ließ zudem in den meisten Fällen keine eindeutige Aussage zu. Hier wiesen vor allem Sekundärquellen auf eine meist hohe Beitragszahl hin. Exemplarisch dafür steht der Fall des Unternehmens *Clemens & Partner* im Jahr 2012, das aufgrund seiner beleidigenden und verunglimpfenden Antworten auf die Anfrage eines Abiturienten herbe Kritik einstecken musste. Die Beiträge auf der Facebook-Präsenz des Adressaten wurden noch in der akuten Phase gelöscht. Quellen zeigen, dass hier mehrere hundert User ihren Unmut geäußert hatten. Auch im Fall von Greenpeace gegen *Nestlé 2010* ist der Fall nach knapp drei Jahren nur noch mit Hilfe der Berichterstattung Dritter zu rekonstruieren, die auf mehrere tausend Kommentare hinweisen. Die Analyse von

131 Business Talk Social Media: Referat von Christian Gisi, Head of Marketing Communications, Mammut Sports Group (http://www.vischer.com/uploads/attachment/file/189/Zusammenfassung_Business_Talk_Social_Media.pdf) [28.05.2013].

132 PR-Magazin: Überfordert im Social Web (<http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/jahresueckblick-2010/nestle-ueberfordert-im-social-web.html>) [29.05.2013].

solchen Sekundärquellen wie Online- und Offlinemedien, Blogbeiträgen oder im Nachhinein veröffentlichten Präsentationen und Fallstudien wiesen auf ein weiteres Problem der Erhebung hin: statt genaue Zahlen zu erheben, nutzen die meisten Autoren Allgemeinplätze und Umschreibungen. Eine detaillierte Analyse der eigentlichen Beitragsmenge blieb aus. Es ist anzunehmen, dass sich dies ebenso auf die Wahrnehmung des Falls in der Öffentlichkeit auswirkt. Bei *Clemens & Partner* „wanderte [...] ein Mob auf die Fanpage des Unternehmens und tobte sich dort aus.“¹³³ Im Fall von *Adidas* und den ukrainischen Straßenhunden 2011 stellte die Süddeutsche Zeitung fest, dass der „Proteststurm“ seit Tagen tobe; „ob er bald abebbt, ist zweifelhaft.“¹³⁴ Für die vorliegende Untersuchung notwendige Zahlen fanden sich nicht. Die eigene Analyse ergab aber, dass es auf den beteiligten Unternehmensplattformen nur in Einzelfällen zu solchen „Proteststürmen“ kommt. Die Adressaten nutzten ihre Plattformen vor allem für Stellungnahmen, Entschuldigungen oder für die Bereitstellung weiterführender Informationen. Entsprechend gering fällt die Beitragsmenge aus. Auf Webseiten oder Sharingplattformen fehlt zudem meist die Möglichkeit der Kommentierung, so dass von vornherein eine größere Beitragszahl nicht möglich ist (vgl. Kap. 7.2.1). Das es ausschließlich auf der Facebook-Präsenz des Adressaten hohe Beitragszahlen gibt, liegt an den bereits im vorherigen Abschnitt beschriebenen Möglichkeiten für externe Nutzer, Postings oder Kommentare öffentlich auf der Seite zu hinterlassen. Wird auf einer Facebook-Fanpage ein kritischer Beitrag veröffentlicht, so bleibt dieser für alle anderen Besucher der Seite sichtbar. Vertreten die nachfolgenden Akteure ähnliche Ansichten, so können sie sich anschließen und ihrerseits auf der Seite Kommentare veröffentlichen (vgl. auch Kap. 3.2.3).

Es ist daher nochmals betont, dass nicht die Anzahl an Unternehmensplattformen über den Grad der Shitstormbeteiligung entscheidet, sondern das plattformspezifische Dialog- und Interaktionsangebot. Fehlt dieses, reduziert sich die Bedeutung der Unternehmensplattform ausschließlich auf ein Instrument zur Verbreitung von Unternehmens-

133 Crowdmedia: *Fartbreeze oder shitstorm* (<http://www.crowdmedia.de/fart-breeze-oder-shitstorm-die-lufthansa-und-das-clemensimperium-vor-dem-social-media-gericht/>) [17.04.2013].

134 Süddeutsche Zeitung: *Hundstage*, vom 24.11.2011, S.10.

botschaften. Dabei sinkt jedoch die Gefahr, dass sich die Empörung auf den unternehmenseigenen Plattformen ausbildet. Das bereits angesprochene hohe Risikopotenzial von Facebook ist ein Beleg, dass Meinungstürme generell eine dialog- und interaktionsorientierte Plattformstruktur zur Entwicklung benötigen. Inwieweit die Social Media, Online-, aber auch Offlinemedien Rückschlüsse zu dem Verlauf der Empörung zulassen, wird im Folgenden untersucht.

7.2.3 Entwicklung und Verlauf: Social Media-, Online- und Medien-Shitstorms

Ausgehend von der Ausgangsplattform (vgl. Kap. 7.2.1) wird im Folgenden die Entwicklung der Empörung in der akuten Phase von den Social Media in die Onlinemedien und/oder die Offlinemedien betrachtet. Insgesamt ließen sich drei grundsätzliche ‚Verlaufsarten‘ charakterisieren (s. Abb. 13).

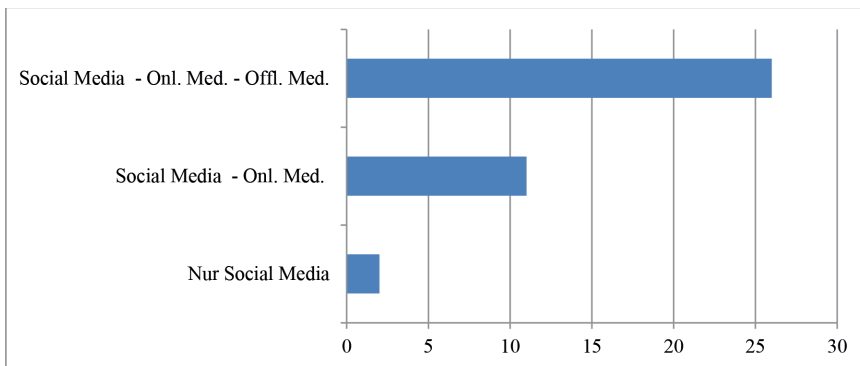


Abb. 13: Verlaufsarten (akute Phase)

In 95% der Fälle ($n = 38$) thematisierten zunächst die Onlinemedien den Shitstorm. In 65% ($n = 26$) der Fälle fand die Berichterstattung anschließend auch in den Offlinemedien statt. In 11 Fällen verblieb die Berichterstattung ausschließlich in den Onlinemedien. Nur in den Fällen *Fressnapf 2012* und der *Deutsche Bahn 2011* ließ sich in der akuten Phase eine ausschließliche Konzentration auf die Social Media nachweisen. Zusammenfassend ist daher zwischen Shitstorms zu unterscheiden, die primär ausschließlich in den Social Media stattfinden (Social Media-Shitstorms) und kaum Resonanz in den Online- und Offlinemedien generieren, zwischen Empörungswellen, die sowohl in den Social Media

sowie den Onlinemedien thematisiert sind (Online-Shitstorms) und denen, die schließlich auch die Offlinemedien erfassen (Medien-Shitstorms).

Die Bedeutung der Medien (zweiten Ebene) liegt dabei vor allem in ihrer ‚Brückenfunktion‘ als Vermittler von Informationen an eine breite Öffentlichkeit (vgl. Becker 2002, S. 50 f.). Die Berichterstattung über den Shitstorm löst diesen aus der ersten Ebene heraus und macht ihn einem weiteren Rezipientenkreis zugänglich. Die Qualität der Beiträge reicht dabei von detaillierten Berichten, zum Teil mit statistischen Auswertungen, bis zu kurzen Meldungen.

In 72% (n = 18) der 26 Fälle, bei denen Plattformen der Social Media sowie der Online- und Offlinemedien beteiligt waren, beträgt die Dauer zwischen vier und zehn Tagen. Die Dauer der akuten Empörung scheint daher ein wesentlicher Einflussfaktor für Verlauf und Thematisierung des Shitstorms auf den Ebenen zu sein. Die Untersuchung der elf Fälle, bei denen es keine oder vernachlässigbar geringe Berichterstattung in den Offlinemedien gibt, bestätigt diese Annahme: Fälle wie die kritisierte Tabletverlosung bei *Notebooksbilliger 2011* und das gescheiterte Gewinnspiel von *Fressnapf 2012* sind Beispiele für kritische Kommentare in den Social Media, die kaum Resonanz auf der zweiten Ebene, vor allem den Offlinemedien, bewirkten. Die Empörung sowie ihre Thematisierung konzentrierten sich ausschließlich auf die Social Media und Onlinemedien. In acht dieser elf Fälle verlief die akute Phase nicht länger als drei Tage. Die Wahrscheinlichkeit der Berichterstattung in den Online-, speziell aber den Offlinemedien wächst somit mit zunehmender Dauer der Empörungswelle. Grundsätzlich ist daher zu konstatieren: Je kürzer die Dauer der akuten Phase eines Shitstorms, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass Online- und vor allem Offlinemedien bereits während der akuten Empörung über ihn berichten. Anders formuliert: Je länger die originäre Empörung andauert, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass auch Online- und klassische Offlinemedien darüber berichten (s. Abb. 14).

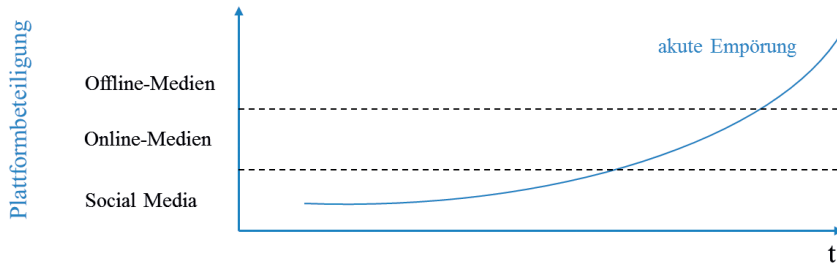


Abb. 14: Steigende Plattformbeteiligung bei zunehmender Dauer der Empörung

Ein Grund findet sich vor allem bei den Offlinemedien in den klaren Redaktions- und Zeitplänen, die ein schnelles Reagieren und Veröffentlichen wie in den Social Media, aber auch den Onlinemedien nicht ermöglichen. Zudem generieren Shitstorms erst nach einer bestimmten Dauer genügend Relevanz im Sinne eines bestimmten Nachrichtenswertes für die klassischen Massenmedien (vgl. Sommer et al. 2012; vgl. Kap. 2.1).

Wird ein Thema von den Online- und Offlinemedien aufgenommen, schwankt der zeitliche Abstand von Shitstorm und Medienberichterstattung zwischen sehr kurzen Verzögerungen (Short-Delay) bis zu auffallend langen Verzögerungen (Long-Delay). Der zeitliche Verzug kann dabei so kurz ausfallen, dass der originäre Shitstorm in den Social Media und die Berichterstattung nahezu parallel verlaufen, speziell in den Onlinemedien. Auf diese Wechselwirkungen geht der anschließende Abschnitt genauer ein.

Wechselwirkungen zwischen den Ebenen

Der Shitstorm sowie die Berichterstattung beeinflussen sich gegenseitig und weisen klare Parallelen zu den Krisenverläufen im Social Web auf (vgl. Kapitel 4.1, Kap. 4.1.1). Auch hier sind es potenzielle Wechselwirkungen zwischen der ersten und der zweiten Ebene, die sich in Abhängigkeit zu ihrem zeitlichen Verlauf direkt auf die Entwicklung, Intensität sowie nachhaltige Wahrnehmung der Empörung auswirken. Schindler und Liller sprechen in diesem Fall von dem „Prinzip der Resonanzen“ (Schindler und Liller 2011, S. 152) zwischen den Online- und Offlinemedien sowie den Social Media.

Die 93% ($n = 37$) der Fälle, in denen Onlinemedien und vereinzelt auch Offlinemedien über den Proteststurm berichten, verdeutlichen dieses komplementäre Wirken der akuten Empörung sowie der Berichterstattung darüber als wesentliche Determinante für die Entwicklung des Phänomens Shitstorm.¹³⁵ Der Grad der Interdependenz stellt eine wesentliche Konstante in der Entwicklung und Wahrnehmung des Phänomens dar. Am Beispiel des Falls *Schlecker* Ende 2011 ist dieses Verhältnis gut nachweisbar: Der neue Claim „For You. Vor Ort“ der mittlerweile insolventen Drogeriekette sorgte zunächst für viel Spott und Kritik im Netz, auf die der Kommunikationsverantwortliche des Unternehmens auf dem Unternehmensblog antwortete. Darin wurde der Mehrzahl der Schlecker-Kunden ein niedriges Bildungsniveau unterstellt, womit dieser Eintrag für den eigentlichen Shitstorm sorgte. Während sich die Empörung in den Social Media ausbreitete, griffen kurz darauf Onlinemedien wie ‚Meedia‘ sowie die Onlineausgaben von ‚Der Freitag‘ und der ‚Der Westen‘ den Fall auf. Einen Tag später folgte schließlich auch die Berichterstattung in Printausgaben wie der ‚Financial Times Deutschland‘, der ‚Süddeutschen Zeitung‘ und dem ‚Handelsblatt‘. Die Empörung der ersten Ebene und die Berichterstattung liefen parallel, was in der Summe zu einer umfassenden Thematisierung und Wahrnehmung des Falls in der Öffentlichkeit führte. Die Untersuchung macht zudem deutlich, dass bei zunehmender zeitlicher Verzögerung der Berichterstattung auf der zweiten Ebene die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die originäre Empörung bereits abebbt oder vorbei ist, bevor die Berichterstattung beginnt. Die mit deutlichem Verzug zur akuten Empörung einsetzende Berichterstattung wirkt sich dadurch auf die Postphase des Shitstorms und dessen nachhaltige öffentliche Wahrnehmung aus. Diese verzögert einsetzende, oft umfassende Berichterstattung sowohl im Netz sowie den Medien erklärt auch den partiell erhöhten höheren Beteiligungsgrad der (externen) Plattformen in der Postphase (s. Abb. 15).

135 Aus Systemtheoretischer Perspektive kann an dieser Stelle auch von einer Selbstreferenz von Shitstorms gesprochen werden, da diese sowohl einen Prozess der kritischen Empörung darstellen und zugleich das Produkt dieses Prozesses sind (vgl. in Bezug auf Gerüchte Rosnow/Fibe 1976, in Merten 2009).

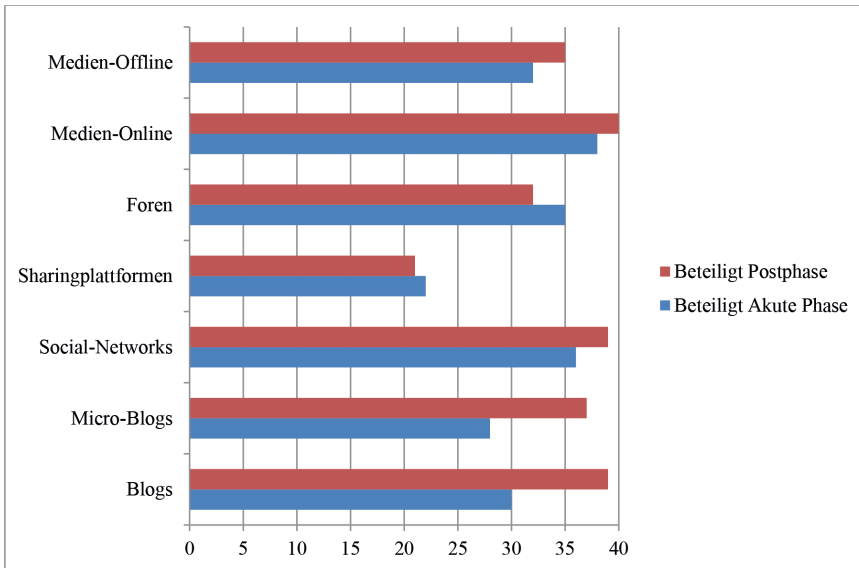


Abb. 15: Beteiligte externe Plattformen in der akuten und der Postphase

Nicht die Empörungswelle selbst, sondern die Berichterstattung darüber lässt den Beteiligungsgrad der Plattformen nach der akuten Phase ansteigen. Dass auch die Beteiligung von Microblogs und Social Networks in der Postphase zunimmt, erklärt sich vor allem durch deren Funktion als Multiplikator für Beiträge der Blogosphäre und Online-medien. Selbstständige Inhalte werden dort eher nicht geschaffen. Im Hashtag-Fall bei *McDonalds 2012* waren es vor allem die Beiträge Dritter, speziell im Netz, die das Thema erst Tage später in die breite Öffentlichkeit trugen. Denn „[...] nicht die Tweets selbst, sondern deren Reflexion in anderen Internetportalen [waren] so verheerend [...]. So wurden Blog-Einträge über die Twittermeldungen zu diesem Hashtag viele hunderttausend Male in Facebook geteilt, auf Twitter erwähnt und über Social-Bookmarking-Dienste popularisiert.“¹³⁶ Bei abnehmendem Grad der originären Empörung kann die Bedeutung der zweiten Ebene ansteigen.

¹³⁶ Experto.de: Social Media im Unternehmen: So vermeiden Sie einen „Shitstorm“ (<http://www.experto.de/b2b/kommunikation/unternehmenskommunikation/online-pr/social-media-im-unternehmen-so-vermeiden-sie-einen-shitstorm.html>) [30.04.2013].

Der Zusammenhang beider Ebenen besteht auch in anderer Richtung. Je geringer die (Medien-)Berichterstattung ausfällt, desto stärker dominiert der originäre Shitstorm der ersten Ebene den Fall. Diese Dominanz kann bis zu einem Alleinstellungsmerkmal einer Plattform in der akuten Phase führen, wie in den Fällen der *IngDiba* (Facebook) und *McDonalds* (Twitter), beide Anfang 2012, nachgewiesen. Die untersuchten Fälle machen jedoch zugleich deutlich, dass eine geringe Berichterstattung auf der zweiten Ebene auch eine geringe öffentliche Wahrnehmung impliziert. Die zunehmende Dominanz der ersten Ebene geht einher mit einem abnehmenden Wahrnehmungsgrad in der Öffentlichkeit. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Shitstorms ebenso wie Krisen in der öffentlichen Wahrnehmung nur relevant sind, wenn sie Teil einer öffentlichen Debatte auf der zweiten Ebene werden (vgl. Thießen 2011, S. 65). So ist zu erklären, warum Shitstorms in ‚Reinform‘, also ausschließlich auf der ersten Ebene, für die allgemeine Öffentlichkeit nicht existent sind.

Es ist zu konstatieren, dass das Verhältnis der ersten und zweiten Ebene nicht konstant, sondern variabel ist. Die Bedeutungsentwicklung von erster und zweiter Ebene ist ein Prozess, so dass die Gewichtung der Ebenen und deren Rolle in der Empörung nicht von vornherein festgelegt sind.

7.2.4 Zusammenfassung

Mit den Erkenntnissen der vorhergehenden Auswertungen lässt sich abschließend schlussfolgern, dass die Social Media, speziell deren plattformspezifische Eigenschaften und daraus resultierende Möglichkeiten für die Nutzer die Entwicklung und den Verlauf eines Shitstorms wesentlich beeinflussen. Das im Theorieteil herausgearbeitete und im Vorfeld konstatierte kritische Potenzial der Social Media-Plattformen für die Entstehung und den Verlauf eines Shitstorms wird bestätigt. Die Möglichkeit der raschen Verbreitung kritischer Inhalte im Netz und das daraus resultierende Krisenpotenzial für die Unternehmen wurden betont. Abschließend sind wesentliche Erkenntnisse der Auswertung nochmals zusammengefasst:

Kategorie ‚Involvierte unternehmensfremde und unternehmenseigene Plattformen‘

- Generell hoher Beteiligungsgrad bei allen untersuchten Plattformen in den Social Media
- Kein direkter Zusammenhang zwischen Anzahl der Unternehmensplattformen und Beteiligungsgrad
- Grad der Beteiligung unternehmenseigener Plattformen gegenüber den externen geringer
- Dominanz der Unternehmenspräsenz auf Facebook sowohl bei der Beteiligung als auch als Ausgangsplattform
- Unterscheidung zwischen Shitstorms, die sich überwiegend auf externe Plattformen konzentrieren und denen, die primär auf unternehmenseigenen Plattformen verlaufen

Die Kategorie ‚Involvierte unternehmensfremde und unternehmenseigene Plattformen‘ beschäftigt sich mit der Beteiligung der Plattformen in den Social Media und deren Bedeutung für das Phänomen Shitstorm. Deutlich zeigt sich ein hoher Beteiligungs- und Verbreitungsgrad auf allen untersuchten Plattformen. Der Grad der Beteiligung unternehmenseigener Plattformen fällt gegenüber den externen Plattformen jedoch generell geringer aus. Die Analyse wies speziell hier auf viele Eingriffe des Adressaten (Löschungen von Kommentaren, Umbau der Seitenstruktur, etc.) hin. Auffallend ist dennoch das hohe Krisenpotenzial der Unternehmenspräsenz auf Facebook, das zudem generell die überwiegende Ausgangsplattform der Empörung darstellt. Die Anzahl der Unternehmensauftritte im Netz steht dabei in keinem Verhältnis zu einem potenziell höheren Beteiligungsgrad. Nach der Auswertung der externen sowie unternehmenseigenen Plattformen lässt sich zwischen Empörungswellen unterscheiden, die sich überwiegend auf externe Plattformen konzentrieren, und denen, die vor allem auf den Plattformen des Unternehmens verlaufen.

Unterkategorie ‚Dominante Plattform‘

- Klare Dominanz der Social Networks (primär Facebook)
- Twitter mit wesentlicher Multiplikatorfunktion
- Ausgeprägte Dominanz kann Alleinstellungsmerkmal einer Plattform bedingen
- Unterscheidung zwischen Shitstorms, die über mehrere Plattformen streuen, und denen, die sich auf wenige bis eine Plattform konzentrieren

Die Analyse der Kategorie ‚Dominante Plattform‘ untersuchte die potenziell herausstechende Bedeutung einzelner Plattform während der

akuten Phase. Die klare Dominanz des Social Networks Facebook wird deutlich. Die Bedeutung des Microblog Twitter als Multiplikator für bestehende Inhalte sticht ebenso heraus. Die Auswertung zeigt, dass das bloße Auszählen rein quantitativer Kennzahlen (Kommentare, Tweets, Likes, Shares, etc.) ohne Beachtung qualitativer Aspekte (Inhalte der Beiträge, Rolle der Plattform in der Berichterstattung und öffentlichen Wahrnehmung, etc.) nicht ausreicht, um die dominante Plattform zu bestimmen. Vereint eine Plattform sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien, kann sie bei zunehmender Dominanz ein Alleinstellungsmerkmal im originären Shitstorm einnehmen. Die Kommentare können sich auf diesen Plattformen unter einem einzigen Beitrag (Video, Blogpost) bündeln oder über die gesamte Plattform streuen. Die Auswertung zeigt zudem, dass bei zunehmenden Streuungsgrad der Empörung das Dominanzpotenzial einzelner Plattformen abnimmt: Zu unterscheiden ist somit zwischen Shitstorms, die über mehrere Plattformen streuen und dadurch nur eine geringe Dominanz einer einzelnen Plattform aufweisen und denen, die sich auf wenige bis eine Plattform konzentrieren und so die Dominanz einer einzelnen Plattform bedingen.

Kategorie, Beitragsmenge unternehmensfremde und -eigene Plattformen'
<ul style="list-style-type: none">• Persistenz shitstormspezifischer Inhalte in den Social Media für die öffentliche Wahrnehmung nimmt bei zunehmenden Zeitverlauf ab• Geringe Ausprägung von Beitragsmengen im Tausenderbereich• Ausprägung abhängig von spezifischer Plattformcharakteristika• Durchschnittlich geringer Buzz auf den unternehmenseigenen Plattformen (Ausnahme: Facebook-Präsenzen)• Beitragsmenge lässt noch keine Aussage über die Anzahl beteiligter Akteure zu• Je höher das Dialog- und Interaktionsangebot der unternehmenseigenen Plattformen im Netz, desto höher das theoretische Shitstorm-Potenzial• Beitragszahlen in Relation zur plattformspezifischen Gesamtmenge der Beiträge zu bewerten (Relationsaspekt')• Starke plattformspezifische Schwankung der Beitragsmenge (Varianz)

Die Untersuchung der Beitragsmengen auf den unternehmensfremden Plattformen hinterfragte, wie viele Beiträge auf den unternehmensfremden (externen) Plattformen in der akuten Phase des Shitstorms auftraten. Es zeigt sich, dass die Persistenz shitstormspezifischer Inhal-

te in den Social Media für die öffentliche Wahrnehmung nachhaltig zu relativieren ist und bei zunehmendem Zeitverlauf abnimmt. Durch Einflussnahme der Adressaten und der Akteure (Kommentarlöschungen, Seitensperrungen, etc.) sowie Rankingkriterien wie in Google ist der originäre Shitstorm nachträglich teilweise nur noch in Ansätzen öffentlich wahrnehm- und rekonstruierbar. Es ist zu jedoch zu konstatieren, dass nur wenige Fälle eine Beitragsmenge im Tausenderbereich aufweisen. Die Anzahl der Beiträge wird dabei im Wesentlichen von der spezifischen Plattformcharakteristika determiniert.

Die Auswertung der Beitragsmenge auf den unternehmenseigenen Plattformen zeigt, dass sie gegenüber der Anzahl auf den externen Plattformen geringer ausfällt. Nur die Facebook-Präsenzen der Adressaten weisen hohe Beitragsmengen auf. Dabei sagt die Beitragsmenge noch nichts über die Anzahl der beteiligten Akteure aus. Wie bei den externen Plattformen dargelegt, steigert auch ein hohes Dialog- und Interaktionsangebot der Unternehmenspräsenzen im Netz das Shitstorm-Potenzial.

Grundsätzlich ist darauf zu achten, die Beitragszahlen stets in Relation zu der plattformspezifischen durchschnittlichen Gesamtmenge an Beiträgen zu bewerten („Relationsaspekt“). Oft wird dadurch die auf den ‚ersten Blick‘ sehr hoch erscheinende Kommentarflut auf einer Seite relativiert. Ebenso deutlich wird eine sowohl plattformspezifische und daraus resultierende Gesamt-Volatilität der Beitragsmenge, die von wenigen Hundert bis zu mehreren Tausend Beiträgen reichen kann. Pauschale Aussagen, ab welcher Beitragsmenge von einem Shitstorm gesprochen werden kann, sind so erschwert.

Kategorie ‚Entwicklung und Verlauf‘
<ul style="list-style-type: none">• Hohe Bedeutung der Social Media als Ausgangsebene der Empörung• Online- und Offlinemedien stellen primär Folgeplattformen dar (Brückenfunktion)• Je kürzer die Dauer der originären Empörung, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Online-, und vor allem Offlinemedien darüber berichten• Unterscheidung zwischen Shitstorms, die ausschließlich in den Social Media stattfinden (Social Media-Shitstorms), solchen, die in den Social Media stattfinden und in den Onlinemedien Resonanz finden (Online-Shitstorms), und Shitstorms, die auch in den Offlinemedien beachtet werden (Medien-Shitstorms)• Medien-Shitstorm überwiegt• Dauer der Verzögerung zwischen Ausbruch der originären Empörung und der Berichterstattung kann kurz (Short-Delay) und lang (Long-Delay) ausfallen• Grad der Interdependenz zwischen erster und zweiter Ebene wesentlicher Faktor in der Entwicklung und öffentlichen Wahrnehmung eines Shitstorms• Verhältnis zwischen erster und zweiter Ebene ist variabel: Bei abnehmender Dominanz der einen Ebene steigt die Bedeutung der anderen an• Shitstorms in ‚Reinform‘ (erste Ebene) für die allg. öffentliche Wahrnehmung kaum existent

Der Abschnitt ‚Entwicklung und Verlauf‘ analysierte die Entwicklung und den Verlauf des Shitstorms und der Berichterstattung über ihn. Sie weist deutlich auf die herausstechende Rolle der Social Media als Ausgangsebene des Shitstorms hin. Online- und Offlinemedien stellen im Nachhinein die Folgeplattformen dar, die das Thema in eine breitere (allgemeinere) Öffentlichkeit tragen (Brückenfunktion). Die Auswertung zeigt dabei, dass die Bezeichnung ‚Verlauf‘ in Bezug auf den originären Shitstorm nur in den Social Media anzuwenden ist. Die eigentliche Empörung der ersten Ebene ‚verläuft‘ nicht aus den Social Media in die Medien (Ausnahme sind potenzielle Kommentarwellen in den Onlinemedien). Ausschließlich die Berichterstattung über die Empörung kann in die Online- und Offlinemedien übergehen. Dabei überwiegt in der Auswertung der Ausbruch der Protestflut in den Social Media, deren Thematisierung in den Online- und anschließend in den Offlinemedien. Zudem nimmt die Wahrscheinlichkeit der Berichterstattung in den Offlinemedien bei zunehmender Kürze der akuten Phase deutlich ab. Fasst man den originären Shitstorm der ersten Ebene und dessen Berichterstattung auf der zweiten Ebene zusammen, lassen sich drei Typen in Abhängigkeit der beteiligten Plattformebene identifizieren: Zu unterscheiden ist zwischen Shitstorms, die primär ausschließlich in den So-

cial Media stattfinden (Social Media-Shitstorms) und kaum Resonanz in den Online- und Offlinemedien generieren; folgend zwischen Empörungswellen, die sowohl in den Social Media sowie den Onlinemedien thematisiert sind (Online-Shitstorms), und denen, die schließlich auch die Offlinemedien mit einbeziehen (Medien-Shitstorms). Die Dauer der Verzögerung zwischen Ausbruch der originären Empörung und der Berichterstattung kann dabei kurz (Short-Delay) und lang (Long-Delay) ausfallen. Innerhalb der Social Media verläuft die Empörung in kürzester Zeit über mehrere Plattformen. Die mit deutlichem Verzug zum originären Shitstorm einsetzende Berichterstattung wirkt sich auf dessen Postphase und nachhaltige öffentliche Wahrnehmung aus.

Grundsätzlich lassen sich zudem Wechselwirkungen zwischen der ersten und der zweiten Ebene identifizieren, die darauf schließen lassen, dass der Grad der Interdependenz zwischen der ersten und der zweiten Ebene nicht von vornherein feststeht und einen wesentlichen Faktor in der Entwicklung und öffentlichen Wahrnehmung eines Shitstorms darstellt. Je geringer die Beteiligung der zweiten Ebene, desto geringer die allgemeine öffentliche Wahrnehmung des originären Shitstorms.

7.3 I don't like – Themen und Auslöser digitaler Empörung

7.3.1 Anzahl der Themen: Kernthemen und Nebenstränge

Die Auswertung ergab, dass in 88% ($n = 35$) der Fälle ein einzelnes Thema im Zentrum der Empörung stand. Nur in 13% ($n = 5$) ließen sich klar mehrere Kernthemen identifizieren. Zum Beispiel sieht sich die *Deutsche Bahn* oft zahlreichen Vorwürfen gleichzeitig ausgesetzt: von Verspätungen über Mängel an den Zügen bis hin zu schlechtem Kundenservice. Auch *McDonald's* ist Adressat mehrerer Kritikpunkte, die von der Qualität des Angebotes über den Service in den Restaurants bis zu grundlegenden Vorwürfen der falschen Ernährung durch Fast-food reichen. Die tiefergehende Analyse zeigte, dass viele Fälle starke thematische Nebenstränge aufwiesen, die parallel zum Kernthema in den Diskussionen und Kommentierungen verliefen. Diese flankieren das dominierende Thema, sind jedoch zum Beispiel aufgrund weniger Kommentare im Vergleich zum Kernthema sowie einer teils klaren thematischen Loslösung von der originären Empörung deutlich von dem

dominierenden Thema abzugrenzen.¹³⁷ Auf Grundlage der qualitativen Analyse erfolgte deshalb eine Nachcodierung dieser Nebenstränge (s. Abb. 16).

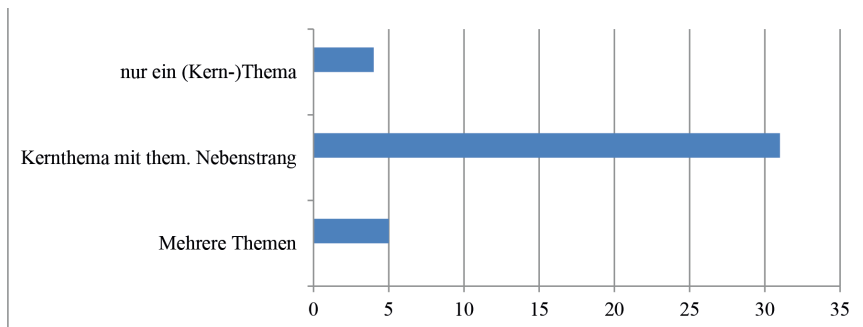


Abb. 16: Anzahl der Themen in akuter Phase des Shitstorms (erweitert)

Es wird deutlich, dass sich in 78% ($n = 31$) der Fälle die Akteure nicht nur auf ein Thema konzentrierten, sondern mindestens ein weiteres klar identifizierbares Nebenthema diskutierten und kommentierten. Inwieweit sich in den fünf Fällen mit mehreren Kernthemen auch thematische Nebenstränge ausgebildet haben, konnte die Analyse nicht eindeutig nachweisen.¹³⁸ Nur in 10% ($n = 4$) der Fälle ließ sich kein klar erkennbares Nebenthema identifizieren, was auf ein stark dominantes Kernthema hinweist.

Die Nebenstränge können schwach oder stark ausgeprägt sein. Sie variieren hinsichtlich ihres Bezuges zum Adressaten oder dem Thema der Empörung. Ein direkter Bezug des Nebenthemas zum Adressaten findet sich bei der Empörungswelle gegen den Discounter *Schlecker* im Jahr 2011, dessen Claim „For You. Vor Ort“ für Kritik und Spott in den Social Media und den Medien sorgte. Während sich die originäre Empörung auf die von vielen Akteuren als arrogante und herablassend empfundene Antwort des damaligen Schlecker-Kommunikations-

¹³⁷ Grundsätzlich wurde sich während der Kodierung auf die Kernthemen des Falls konzentriert. Inhaltliche Nebenstränge sowie thematische Auffälligkeiten wurden qualitativ notiert (siehe Anhang I, Kapitel 7.1).

¹³⁸ Grundsätzlich wiesen nahezu alle Fälle der Untersuchung Abschweifungen von der eigentlichen Empörung auf. Inwieweit dabei von einem explizit neuen thematischen Nebenstrang gesprochen werden kann, hängt von deren Intensität ab und ist fallspezifisch zu bewerten.

chefs konzentrierte (Kernthema), diskutierte ein wesentlicher Teil der Kommentatoren auch den eigentlichen Claim und begründete damit einen starken thematischen Nebenstrang. Auch *RTL* sah sich 2011 einem Sturm der Entrüstung ausgesetzt, der ein klares Nebenthema aufweist. Aufgrund eines diffamierenden Beitrages zur Gamescom 2011 empörten sich vor allem deren Besucher sowie Fans der Onlinespieleszene. Sie initiierten eine große Zahl an Aktionen und Beiträgen im Netz gegen den Privatsender. Neben dem originären Protest gegen den Beitrag richteten sich viele kritische Kommentare ganz allgemein gegen das Niveau und den Anspruch der Sendungen und Inhalte von *RTL*. Dieser thematische Nebenstrang hatte nichts mit dem ursprünglichen Gamescom-Beitrag zu tun, wies aber einen direkten Adressatenbezug auf.

Bei der Analyse fanden sich aber auch Themenstränge, die weder einen direkten Bezug zum Adressaten selbst noch dem im Shitstorm behandelten Thema hatten. So bat im Sommer 2012 der Abiturient Maik Luu das Unternehmen *Clemens & Partner* um die Ausleihung einer Hüpfburg für die Schul-Abiturfeier zu entsprechend günstigen Konditionen. Das Unternehmen antwortete mit beleidigenden und unglimpfenden Äußerungen; unter anderem beschimpfte es den Abiturienten als arrogant und diffamierte ihn und seine Mitschüler als zukünftige Hartz IV-Empfänger. Maik Luu gab den E-Mail-Verkehr nicht nur an die regionale Zeitung weiter, sondern veröffentlichte den Fall auch auf seiner Facebookseite, was innerhalb kürzester Zeit eine Flut von Kritik und Protest gegen *Clemens & Partner* sowohl in den Medien als auch in den Social Media nach sich zog. Im Fokus der Kritik standen die arroganten und herablassenden Antworten des Unternehmens, die damit klar das Kernthema waren. Außerdem finden sich thematische Nebenstränge zu den Machenschaften des Geschäftsführers von *Clemens & Partner* sowie allgemein zu der gesellschaftlichen Bedeutung und dem Ansehen von ‚Hartz IV‘, was das Thema von der originären Empörung auf eine politische, vom Adressaten losgelöste thematische Ebene hob. Neben der Ausbildung solcher, dem Kernthema der Empörung noch sehr nahen Inhalten, finden sich speziell in den Fach- und Branchenmedien viele Beiträge, die den Shitstorm aufgreifen, daraufhin aber grundlegende Themen der Krisen-PR online wie offline, des Onlineaktivismus oder des Marketings im Social Web vor allem auf Facebook und Twitter behandeln. In Fällen wie dem Chefticket der *Deutschen Bahn* 2010 oder *Teldafax* 2011 kam sogar ein Großteil der Bei-

träge (sowie der Kritik) in den Social Media sowie den Onlinemedien von Autoren aus dem PR- und Marketingbereich.

Aus der Analyse der Themen ließ sich folgern, dass deren Struktur sowie ihre Ausprägung nicht starr, sondern wandelbar sind. Ein solcher ‚Bezugswandel‘ kann bei zunehmender Empörung dazu führen, dass das Kernthema von dem entstandenen Nebenstrang (ohne Adressatenbezug) abgelöst wird. Dadurch verliert die originäre Empörung ihren direkten Bezug zum Adressaten. Der Shitstorm endet für ihn. Die Ausprägung des ‚neuen‘ Themas bestimmt anschließend die Entwicklung der Postphase. Der Fall der *IngDiBa* verdeutlicht diesen Wandel. Als die Bank im Januar 2012 knapp drei Tage lang auf ihrer Facebookseite mehrfache Kritik zu ihrem Werbespot mit dem Testimonial Dirk Nowitzki einstecken musste, konzentrierte sich die Empörung zunächst ausschließlich auf das Zuschaustellen des Wurstverzehr. Entsprechend groß war der Anteil der kritisch kommentierenden Vegetarier und Veganer. Der Shitstorm war durch eine direkte Adressierung der *IngDiBa* gekennzeichnet. Bereits am zweiten Tag der Empörung beteiligten sich zunehmend Fleischesser an der Kommentierung, widersprachen und spotteten gegen die Fleischkritiker. Ab diesem Zeitpunkt verschob sich der thematische Schwerpunkt der Diskussion von der Kritik am Werbespot hin zu einer allgemeinen Debatte über das Für und Wider des Fleischverzehr und der fleischlosen Ernährung. Dieser Bezugswandel entließ die Bank als direkten Adressaten der Empörung. Daraus ist abzuleiten, dass die abnehmende Dominanz eines originären Shitstorm-Themas der ersten Ebene gegenüber der zunehmenden Dominanz eines übergreifenden Themas der ersten und/oder zweiten Ebene zu einem Bezugswandel führen kann. Eine direkte Adressierung des Unternehmens liegt dann nicht mehr vor.

7.3.2 Inhalte der Empörung: Unternehmenshandlung vs. -produkte

Während sich die ‚Anzahl der Themen‘ vor allem quantitativ mit den Themen auseinandersetzt und nur im Ansatz qualitative Aspekte beschreibt, konzentriert sich der Abschnitt im Folgenden speziell auf die Inhalte der Empörung, die sich sowohl auf Handlungen des Unternehmens als auch dessen Produkte beziehen kann. Die Auswertung verdeutlicht, dass mit 87,5% ($n = 35$) aller untersuchten Fälle die Unternehmenshandlung überwiegt. Vor allem Kritik zu Aktionen, Äußerungen

oder mangelnde sowie mangelhafte Serviceleistungen der Adressaten, gescheiterte Gewinnspiele sowie PR- und Marketing-/Werbemaßnahmen standen im Kern der Empörung. Mit insgesamt 13% (n = 5) der Fälle sind ausschließlich die Produkte sowie Handlungen plus Produkte in Relation wenig betroffen. Die analysierten Shitstorms thematisieren damit nur selten ausschließlich Produktfehler oder Mängel (s. Abb. 17).

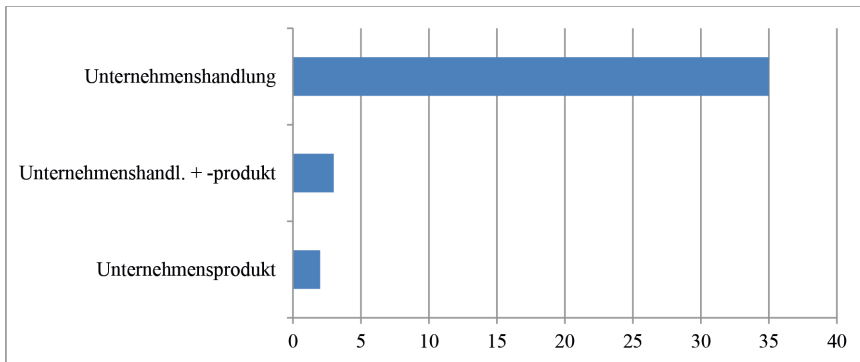


Abb. 17: Inhalte der Empörung

Es ist anzunehmen, dass der Grund hierfür vor allem in der logischen Handlungsreihenfolge der Nutzer bei Behebung eines Produktmangels liegt. Stellt sich zum Beispiel bei einem Auto ein Schaden ein oder werden Mängel entdeckt, wird zuerst die Werkstatt aufgesucht, es greifen Garantieansprüche und die Forderung des Kunden nach entsprechendem Service. Werden diese erfüllt, entfällt das kritische Potenzial des Themas und damit auch das der digitalen Empörung. Entsteht jedoch eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen des Kunden und der offerierten Leistung des Adressaten, löst sich das Thema von der Kritik am Produkt und betrifft nun die Handlung des Unternehmens. Einen solchen Übergang von der Produktkritik zur Kritik an der Unternehmenshandlung mit der daraus resultierenden Empörung erfuhr der *Apple-Konzern* im Sommer 2010. Nach der Einführung des neuen iPhone 4 häuften sich innerhalb kürzester Zeit Beschwerden über schwachen bis gar keinen Empfang aufgrund einer falschen Positionierung der Finger des Nutzers am Telefon. Die Abdeckung der eingebauten Antenne führte daraufhin zu Signalausfällen. Die wochenlange Kritik von den Kunden und eine überwiegend kritische Berichterstattung in den Medien ist bis heute als ‚Antennagate‘ im Netz nachvollziehbar. Für die

eigentliche Empörungswelle sorgten jedoch das Verhalten und die Reaktion des damaligen Apple-Chefs Steve Jobs zur offiziellen Pressekonferenz am 16.07.2010. Anstatt auf die Fehler einzugehen, etwaige Schuld und Produktmängel einzugestehen und den Kundendienst auszubauen, gab sich Steve Jobs beleidigt, stellte sich und den Konzern als Opfer dar und bot Gummihüllen an, um das Problem des schlechten Empfangs zu lösen. Gleichzeitig verwies er auf ähnliche Probleme der Wettbewerber, was mit leichtem Zeitverzug auch diese gegen Apple aufbrachte. Damit lehnte der Apple-Chef sämtliche Schuldvorwürfe ab und erfüllte nicht die Erwartungen der Kunden. Die eigentliche Empörung, die neben den betroffenen Kunden auch von den Medien und Fachbloggern vorangetrieben wurde, konzentrierte sich daher nicht auf den Produktmangel (schlechter Empfang), sondern auf die Reaktion des Unternehmens.

7.3.3 Themenebenen: Unternehmens- und Gesellschaftsebene

Die Kategorisierung der involvierten Themen ergab eine Einteilung in zwei zentrale Themenebenen: Unternehmen- und Gesellschaftsebene. Auf der Gesellschaftsebene werden alle Themen mit allgemeinem Gesellschafts- und Umweltbezug eingeordnet sowie solche zu grundlegenden Regeln von Recht und Moral, die für alle Adressaten als Teil der Gesellschaft gelten: Natur- und Umweltschutz, Tierschutz, Menschenrechte, allgemeine gesellschaftliche Normen und Werte sowie religiöse und politische Grundsätze öffentlicher Interessensgruppen. Herausstechende Kriterien dieser Ebene sind die Persistenz der Themen in der öffentlichen Wahrnehmung sowie der fehlende spezifische Adressat. So können auch nach Abklingen des Shitstorms Inhalte dieser Ebene unabhängig von einem bestimmten Adressaten immer wieder Gegenstand der digitalen Empörung werden, wie Beispiele zum Thema ‚Tierschutz‘ wiederholt aufzeigten: *Adidas* und *Fressnapf* sahen sich im Rahmen der EM 2012 der Empörung im Kontext des Tierschutzes ausgesetzt. *Wiesenhof* steht für eine Vielzahl der Akteure als das Sinnbild der Masttierhaltung in Deutschland. Auch die Empörung über den Werbespot der *IngDiBa* entsprang der grundsätzlichen Frage nach dem artgerechten Umgang mit Tieren in der Lebensmittelindustrie (s. Tab. 5).

Themenebene	Fallbeispiel
Gesellschaft	E wie Einfach 2012, IngDiba 2012, Fressnapf 2012, Lufthansa 2012, Mercedes-Benz 2012, Migros 2012, Werder Bremen 2012, Adidas 2011, Mammut 2011, Media Markt 2011, Nespresso 2011
Unternehmen	ARD 2012, Clemens&Partner 2012, Daimler 2012, Edeka 2012, FC Bayern 2012, Kabel Deutschland 2012, McDonalds 2012, McDstories 2012, Vodafone 2012, Westbahn 2012, Zalando 2012, BMW 2011, Daimler 2011, Deutsche Bahn 2011, Ergo 2011, Euroweb 2011, Notebooksbilliger 2011, Pril 2011, RTL 2011, Schlecker 2011, Sky-Film 2011, Teldafax 2011, WWF 2011, Apple 2010, E-Postbrief 2010, Paypal 2010
Nicht bestimmbar (mehrere Ebenen)	Wiesenhof 2011, Chefticket 2010, Nestlé 2010

Tab. 5: Zuordnung der untersuchten Fälle in die Themenebenen

Themen der Gesellschaftsebene stellen trotz der hohen gesellschaftlichen Relevanz und Persistenz im Netz mit 28% (n = 11) nicht die Mehrheit. Mit 65% (n = 26) überwiegen Inhalte der Unternehmensebene. Darin sind alle Themen zusammengefasst, die sich mit kritikwürdigen Handlungen, Äußerungen und Aktivitäten des Adressaten befassen. Grundsätzlich lässt sich von Verfehlungen auf der Unternehmensebene sprechen. Das Unternehmen lanciert (unbeabsichtigt) das Thema des Shitstorms selbst. Die Untersuchung wies dabei auf eine Vielzahl kritischer Handlungen hin, die sich allgemein auf Unternehmensentscheidungen und -politik zurückführen lassen: Löschungen (z. B. von Videos, Kommentaren und Seiten), Manipulierung und Zensur (z. B. von Gewinnspielen), Sperrungen (z. B. von Onlinekonten oder Senderzugängen), fehlende Dienstleistungen und Service, Produktmängel, Beleidigung und Diffamierung gesellschaftlicher Gruppen (z. B. Menschen mit geringerer Ausbildung) oder arrogantes öffentliches Auftreten. Im Gegensatz zur Gesellschaftsebene enden die Themen der Unternehmensebene mit dem Ende der Empörung. Ihre Existenz im Netz ist temporär begrenzt und adressatenspezifisch.

Uneinsichtig zeigte sich zum Beispiel der mittlerweile insolvente Stromanbieter *Teldafax 2011*. Viele Kunden nutzten damals die Facebookseite des Unternehmens, um ihre Fragen und ihre Kritik bezüglich des Insolvenz-Verdachts oder mangelhaftem Kundenservice zu äußern sowie auf Fehler in den Stromrechnungen aufmerksam zu machen.

Die einzige Reaktion von Teldafax war der knappe, für viele User arrogant wirkende Post eines Teldafax-Mitarbeiters, die Facebookseite wäre nicht der richtige Ort für Anfragen und Beschwerden, was schließlich die Empörungswelle auslöste. Die Dominanz der Unternehmensebene in der Gesamtzahl der Fälle deckt sich mit der führenden Position der Kritik an Unternehmenshandlungen (vgl. Kap. 7.3.2), was deren hohes Krisenpotenzial unterstreicht.

Auch die Untersuchung des Wirtschaftssektors der beteiligten Adressaten weist auf die führende Rolle dieser Ebene hin. Abbildung 18 zeigt, dass in 55% (n = 22) der Fälle Unternehmen betroffen waren, die vor allem Dienstleistungen anbieten (Tertiärsektor). Zählt man den Quartärsektor, somit Angebote der Informations- und Kommunikationsbranche wie Medien, Verlage und Rundfunkanstalten hinzu, dann erhöht sich die Prozentzahl auf 70% (n = 28). Damit bilden im Wirtschaftssektor vor allem Verfehlungen der Unternehmen, speziell Dienstleistungen, die inhaltlichen Schwerpunkte eines Shitstorms. Der Dienstleistungsbereich stellt somit eine dominante Variable in der Entwicklung und Verlauf von Shitstorms dar.

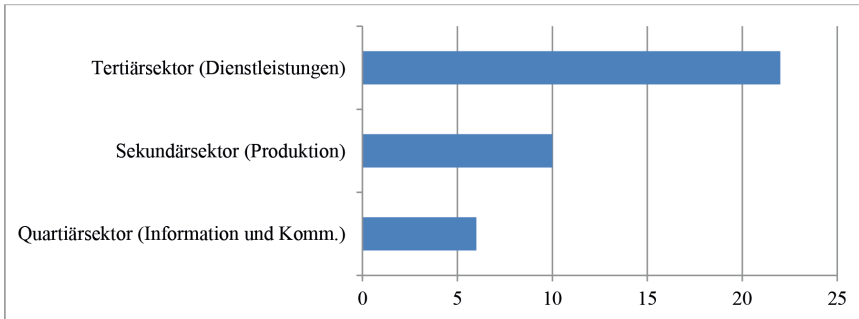


Abb. 18: Wirtschaftssektoren der im Shitstorm adressierten Unternehmen

Eine klare Korrelation zwischen dem Tertiärsektor und der Entstehung von Shitstorms ist dennoch zu verneinen. Die Auswertung weist ausschließlich darauf hin, dass die Möglichkeit, Adressat eines Shitstorms zu werden, bei Unternehmen mit primären Dienstleistungsangeboten erhöht ist. Der Grund dafür liegt in dem oben bereits herausgearbeiteten Fokus auf den Dienstleistungsaspekt dieses Sektors, der ein erhöhtes Empörungspotenzial beinhaltet. In 25% (n = 10) der Fälle, die dem Sekundärsektor zuzuordnen sind, steht ebenso der Dienstleistungsas-

pekt im Kern der Empörung. In keinem der zehn Fälle wurde das Produkt kritisiert. Dass Produktaspekte bei Shitstorms nur eine marginal vernachlässigbare Rolle spielen, wird erneut betont. Keine Bedeutung in der vorliegenden Untersuchung spielt der Primärsektor (Rohstoffgewinnung). Obwohl die Daten hierzu keine Aussagen zulassen, ist davon auszugehen, dass der geringe Bekanntheitsgrad dieser Unternehmen in der allgemeinen Öffentlichkeit deren vernachlässigbare Relevanz für einen Shitstorm erklärt. Die Akteure konzentrieren sich eher auf den Einkäufer der Rohstoffe sowie den Händler der fertigen Ware. Vor allem Letzterer weist durch sein Markenimage, wie im Fall *Nestlé 2010* und *2011* nachweisbar, einen hohen öffentlichen Bekanntheitsgrad auf, wodurch das kritische Thema auf eine breitere Resonanz in den Social Media und den Medien trifft.

Tabelle 6 fasst die Themenebenen nochmals zusammen:

	Gesellschaftsebene	Unternehmensebene
Beschreibung	Inhalte, die einen allgemeinen Gesellschafts-, Umwelt- und grundlegend rechtlich wie moralisch gesetzgebenden und damit ad definitionem verpflichtenden Charakter besitzen	Inhalte, die aus Sicht der Akteure zu kritisierende Handlungen, Äußerungen und Aktivitäten des Adressaten darstellen (Löschung, Zensur, Manipulation, etc.)
Inhalt	Kritik (Beispiele): <ul style="list-style-type: none"> • Tierschutz • Umweltschutz • Menschenrechte • gesellsch./relig. Werte • allg. Normen- und Werte-fragen) 	Kritik (Beispiele): <ul style="list-style-type: none"> • Video- und Kommentar-löschungen • Manipulationen • Blockierung von Seiten oder Angeboten • Sperrungen/Zensur • Fehlender Service • Arroganz
Persistenz der Inhalte nach Ende des Shitstorms	Hoch	Gering

Öffentliche Relevanz und Wahrnehmung	Hoch	Gering – Mittel
Spezifischer Adressatenbezug	Gering	Hoch

Tab. 6: Zusammenfassung der Themenebenen

Trotz dieser Systematisierung der Themenebenen und deren Inhalte ist eine klare Abgrenzung teilweise schwierig und nur durch Gewichtung der identifizierten Inhalte möglich. Die einzelnen Inhaltsebenen können in unterschiedlicher Intensität parallel vorhanden sein. Verallgemeinerungen zu der Themenebene und ihren Inhalten sind daher nicht möglich. Der Fall Greenpeace vs. *Nestlé* aus dem Jahr 2010 macht deutlich, wie die beiden Ebenen parallel verlaufen können. Während das originäre Thema der Greenpeace-Kampagne die Rodung des Regenwaldes für Palmöl war, was unter anderem den Verlust von Lebensräumen der Orang Utans bedeutet (Gesellschaftsebene), löste erst die Löschung des Videos durch Nestlé den Shitstorm aus (Unternehmensebene). Im weiteren Verlauf lief die Kritik auf beiden Inhaltsebenen zeitgleich ab. Auch im Fall des Geflügelproduzenten *Wiesenhof 2011* ist die eindeutige Differenzierung der Ebenen erschwert. Das Gros der Kommentatoren beschwerte sich über die Masttierhaltung des Unternehmens (Unternehmensebene), was gleichzeitig einen starken Bezug zum generellen Thema des Tierschutzes (Gesellschaftsebene) aufweist. Die eigentliche Unternehmenshandlung lässt sich dadurch nicht mehr von dem übergeordneten thematischen Kontext lösen.

Gerüchte und ‚David gegen Goliath‘

Bei der Analyse zeigten sich in einzelnen Fällen zudem Inhalte, die reine Gerüchte darstellten und unhinterfragt von den Akteuren übernommen wurden. Die Auseinandersetzung mit Fällen wie *Werder Bremen 2012* lassen daher den Schluss zu, dass die Übernahme von Inhalten, ohne sie zu hinterfragen und den Wahrheitsgehalt zu prüfen, bei vielen beteiligten Akteuren stark verbreitet ist: So sah sich der Fußballverein einer Vielzahl wütender Fans gegenüber, die den geplanten Hauptsponsor Wiesenhof verurteilten. „Was dabei aber oft zu kurz kommt: Werder

und Wiesenhof haben keine Verträge unterschrieben [...] Denn ‚Bild‘ hatte Vollzug gemeldet – und dass dem Geflügelzüchter das Engagement rund fünf Millionen Euro wert sei.“¹³⁹ Das Wiesenhof nur einer von vielen Bewerber für das Sponsoring war, hätten die Akteure zu diesem Zeitpunkt im Netz recherchieren können, denn erst zwei Tage später, als die Empörung bereits ausgebrochen war, bestätigte der Verein den Vertrag.

Auch verkürzte Darstellungen von Sachverhalten können zu vor-schneller Kritik im Netz führen. *Kabel Deutschland* sperrte sich im Mai dagegen, den Sender Sky Atlantic sowie weitere HD-Kanäle in sein Netz einzuspeisen, und blockierte diese aktiv. Grund für die Blockade waren ungeklärte Vertragspunkte, wie ein Sprecher von Kabel Deutschland als Reaktion auf die Empörung betonte. Später klärte Kabel Deutschland den Sachverhalt auf und erklärte die Vertragsverhandlungen für erfolgreich beendet: „Wie der Kabelnetzbetreiber [...] bekannt gab, sollen sich Kabel Deutschland Kunden noch in diesem Jahr über die Einspeisung des Pay-TV-Kanals Sky Atlantic HD freuen können. Demnach haben sich der Netzbetreiber und Sky Deutschland gemeinsam über eine Verbreitung des hochauflösenden Seriensenders im Netz [von Kabel Deutschland] verständigt.“¹⁴⁰ Auf die unreflektierte Übernahme von Inhalten weist auch die Kritik an den 2011 ausgestrahlten Dokumentationen ‚Das System Wiesenhof‘ und ‚Der Pakt mit dem Panda‘ hin, die dem Unternehmen *Wiesenhof* sowie dem WWF einen Sturm der Empörung entgegenbrachten. Bereits während der Ausstrahlungen posteten die ersten Akteure ihre Kritik im Netz. Der Wahrheitsgehalt der gezeigten Inhalte wurde nur von wenigen hinterfragt.¹⁴¹

139 W&V online: Werder nächste Shitstorm-Opfer (http://www.wuv.de/marketing/werder_naechstes_shitstorm_opfer_fans_gegen_wiesenhof_als_sponsor) [18.04.2013].

140 Digitalfernsehen: Kabel Deutschland speist Sky Atlantic HD ein (<http://www.digitalfernsehen.de/Kabel-Deutschland-speist-Sky-Atlantic-HD-ein.90479.0.html>) [18.04.2013].

141 Beide Adressaten bemühten sich, auch auf rechtlichem Wege, gegen inhaltliche Fehler, Halbwahrheiten und sogar Falschdarstellungen vorzugehen. Wiesenhof warf der ARD öffentlich eine „einseitige und unfaire Berichterstattung“ vor. Quelle: Handelsblatt online: Ein Unternehmen wehrt sich gegen die ARD (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/peter-wesjohann-ein-unternehmer-wehrt-sich-gegen-die-ard-seite-all/4559572-all.html>) [06.05.2013].

Obwohl eine vertiefende empirische Bestätigung an dieser Stelle nicht zu leisten ist, lassen die Ausführungen abschließend den Schluss zu, dass sich die grundlegende Idee des Web 2.0 respektive der Social Media, „die vom Teilen und Verfügbarmachen von Informationen, aber auch vom gemeinsamen Kommentieren, Bewerten, Verschlagworten und Verlinken lebt“ (Busemann und Gscheidle 2010, S. 360), bei fehlender Reflektion der Inhalte zu einem aus Sicht der Adressaten Entstehungsort kritischer Gegenöffentlichkeiten wandeln kann (vgl. Kap. 3.2). Vor allem „[p]rivate Meinungen, Gerüchte und Spekulationen verbreiten und halten sich zum Teil äußerst hartnäckig in Chatrooms, Newslettern, Newsgroups oder auf Websites für alle nur erdenklichen Nischenthemen.“ (Klenk 2004, S. 111). Die Wahrscheinlichkeit der Entstehung eines Shitstorms wird gefördert.

Bei der Untersuchung der Inhalte fanden sich allerdings keine Lügen, frei erfundenen Sachverhalte oder bloße Unterstellungen. Das weist darauf hin, dass das grundlegende Kriterium für die Entstehung von Shitstorms zwar nicht der Wahrheitsgehalt der Inhalte ist, diese jedoch aus Sicht der Akteure plausibel erscheinen müssen (vgl. Kap. 3.2.5). So erklären sich die Fälle, die das Prinzip ‚David gegen Goliath‘ abbilden (vgl. Kap. 4.1.2). Es scheint plausibel, dass sich große Unternehmen zur Wahrung ihrer Interessen und/oder des Profits gegen kleinere Akteure wenden. Aus Sicht der Akteure wirken viele Sachverhalte rund um das ‚böse Unternehmen‘ nachvollziehbar. Den Unternehmen wird von vornherein seitens der Akteure eine Krisenschuld zugeschrieben, wie es auch die ‚Situational Crisis Communication Theory‘ beschreibt (vgl. Kap. 2.2.2). Je höher dabei die attribuierte Krisenschuld ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich negative Einstellungen gegenüber dem Adressaten ausbilden. Deren Ansichten sind oft komprimiert und einfach formuliert: Aus reiner Profitgier unterschlagen Konzerne wie *Nestlé* die Rechte der Kaffeebauern, negieren den Umweltschutz oder lassen Kinderarbeit zu (Nestlé 2010 und Nespresso 2011). Zur Gewinnmaximierung und Kostenersparnis beschnitt *Zalando* die Arbeitsrechte in seinen Lagern (Zalando 2012). Aus Profitgier und Gewinnstreben negiert *Wiesenhof* den Tierschutz und treibt die Masttierhaltung in seinen Betrieben voran (Wiesenhof 2011). Aus Kostengründen sperrt *Kabel Deutschland* Sky-Atlantic und andere Sender und negiert damit die Interessen seiner Kunden (Kabel Deutschland 2012). Für viele Nutzer war klar, dass *Euroweb* im Jahr 2011 ausschließlich um seine Interes-

sen zu schützen und zu zeigen, wer Recht hat, den Blog Nerdcore schließen ließ. Letzterer Fall verdeutlicht, dass vor allem die Blogosphäre auf Abmahnungen sehr sensibel reagiert und ‚David gegen Goliath‘-Stories liebt (vgl. Iyilikci und Schmidt 2011, S. 78). Das Gros der Akteure wendete sich in diesen Fällen gegen die Konzerne und ergriff Partei für den ‚kleinen Mann‘.

Es ist anzunehmen, dass dieser ‚Goliath-Typus‘ unter anderem auch die Dominanz von öffentlich bekannten Aktiengesellschaften wie Nestlé, Adidas, BMW, Daimler oder der Deutschen Bahn als Adressaten digitaler Empörungswellen erklärt. In 65% (n = 26) der untersuchten Fälle waren an der Börse notierte Unternehmen beteiligt. Auch die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die mit 20% (n = 8) auf Platz zwei folgen, sind bekannte Unternehmen wie Wiesenhof, Vodafone, Zalando und Fressnapf. Andere Rechtsformen sind zu aufgrund ihres geringen Aufkommens zu vernachlässigen, und deren Codierung ist partiell der Muttergesellschaft geschuldet, da der Adressat selbst keine eigene Unternehmensform aufwies, sondern als 100-prozentige Tochtergesellschaft firmierte.

7.3.4 Themenentwicklung im Vorfeld: schwelender und plötzlicher Shitstorm

Während sich die vorherigen Abschnitte der Anzahl der Themen, deren Inhalte und den Themenebenen der digitalen Empörung gewidmet haben, gehen die anschließenden Ausführungen speziell auf die Themenentwicklung im Vorfeld der akuten Phase des Shitstorms ein. Die Auswertung der Codierung weist dabei auf zwei grundlegende Arten der Empörung hin:¹⁴² plötzliche und schwelende Shitstorms.

In 65% (n = 26) der Fälle war der Inhalt der Kritik bereits im Vorfeld thematisiert (Schwelender Shitstorm). Im Gegensatz zur Identifizierung der Ausgangsplattform der akuten Empörung (vgl. Kap. 7.2.1) wurde bei der Untersuchung der Themenentwicklung im Vorfeld die

¹⁴² Die Analyse untersucht, ob der im Shitstorm behandelte Inhalt (Inhalte) bereits im Vorfeld innerhalb der im Rahmen dieser Untersuchung relevanten Plattformen der Social Media sowie der On- und Offlinemedien explizit im Zusammenhang mit dem Adressaten durch Dritte potenziell öffentlich wahrnehmbar thematisiert wurde. Es wurde dabei das Kernthema (Kernthemen) fokussiert (siehe Anhang I, Kapitel 7.3).

Plattform gesucht, auf der das kritische Thema zum ersten Mal benannt wurde. In 28% ($n = 11$) der schwelenden Shitstorms ließ sich dabei keine eindeutige Zuordnung feststellen („Nicht bestimmbar“). Grund dafür ist vor allem die breite Streuung der Kommentierung, was auch schon die Identifizierung der Ausgangsplattform der Empörung erschwerte. Oft findet sich eine Flut an Beiträgen, die nur teilweise einen klaren Zeitstempel aufweisen. Fehlt dieser, ist eine zeitliche Einordnung im Nachhinein nicht mehr möglich.

So im Fall *Wiesenhof 2011*: Am 31. August lief die ARD-Dokumentation ‚Das System Wiesenhof. Wie ein Geflügelkonzern Menschen, Tiere und die Umwelt ausbeutet‘. Wiesenhof wurden mangelnde Hygiene und Tierquälerei vorgeworfen. Die Reporter untermauerten ihre Behauptungen mit schockierenden Bildern von gequälten Hühnern und zu Tode getrapelten Puten. Die Reportage sorgte nach der TV-Sendung für viel Kritik in den Social Media und den Medien. Die Vorwürfe gegen das Unternehmen waren jedoch nicht neu oder überraschend. Bereits Monate vorher thematisierte der Stern in seiner Print-Ausgabe die Zustände. Die ARD berichtete bereits Anfang 2010 in ‚Report Mainz‘ darüber. Auch andere Medien griffen den Fall auf. Wer genau den Anfang machte, lässt sich im Nachhinein nicht verifizieren. Auch im Fall der Kundenkritik an *Vodafone* im Sommer 2012 finden sich im Vorfeld vor allem in den Social Media eine große Zahl an Beiträgen, die sich kritisch mit dem schlechten Vodafone-Kundenservice auseinandersetzen. Die Beschwerde des Nutzers war damit nur Teil eines schon lange diskutierten kritischen Themas. Die beiden aufgeführten Fälle weisen somit auf ein grundlegendes Charakteristikum schwelender Shitstorms hin. Eine solche Empörungswelle ist *Teil* eines bestehenden Krisenkontexts. Die Empörung stellt nicht automatisch die Krise, den Skandal oder die Kampagne gegen einen Adressaten selbst dar und ist daher auch nicht als Synonym für diese Fälle zu verwenden. In Fällen wie *Nestlé 2010*, *Apple 2010*, dem ‚Panda-Shitstorm‘ des *WWF 2011* sowie den defekten Klimaanlageanlagen der *Deutschen Bahn 2011* ist der Shitstorm nur ein Bruchteil der eigentlichen Krise auf Seiten des Adressaten. Oft hält die Protestwelle nur wenige Tage an, während die eigentliche Krise über Wochen, oder wie im Fall der Bahn auch mehrere Monate andauert. Der Shitstorm kann dabei zu Beginn, in der Mitte oder am Ende der Krise auftreten. Letzteres stellt jedoch einen Sonderfall dar, da es verlangt, dass mit Ende der Empörung auch das kritische Thema endet. Ein Beispiel für einen solchen Fall ist der *Pril-Shitstorm* aus

dem Jahr 2011. Über Wochen baute sich die Kritik an der Manipulation der Abstimmung des Designwettbewerbes auf. Bei der Verkündung der Gewinner mündete der Protest schließlich in tausenden kritischen Kommentaren innerhalb weniger Stunden auf der Pril-Facebookpräsenz. Der Designwettbewerb war daraufhin vorbei und die Empörungsflut flaute schnell ab.

Manifestiert sich der Shitstorm zu Beginn oder in der Krise, lassen die Untersuchungen die Annahme zu, dass er die Krise, unter anderem durch die zunehmende Wahrnehmung des Themas in der Öffentlichkeit für den Adressaten verstärkt. Dadurch wirkt sich ein Shitstorm als Teil eines kritischen Themenkontexts oder einer akuten Krise direkt oder indirekt auf deren Intensität und Entwicklung aus („Katalysator-Effekt“).

Tritt das Thema des Shitstorms im direkten Zusammenhang mit dem Adressaten nicht öffentlich wahrnehmbar im Vorfeld der Empörung auf, handelt es sich um ‚Plötzliche Shitstorms‘. In 35% (n = 14) der Fälle trat die Empörung für den Adressaten damit unvorhersehbar und überraschend ein. Sie ähneln der ‚plötzlichen Krise‘ (vgl. Kap. 2.1.1), die ebenso unerwartet eintritt und vor allem durch diese Unvorhersehbarkeit das höchste Krisenpotenzial aufweist. „Dadurch wird häufig ein Lähmungszustand im Unternehmen ausgelöst, der in einer Überforderung und Orientierungslosigkeit auf allen Ebenen begründet ist bzw. diese zur Folge hat. Der Grund liegt darin, dass eine komplexe Problemsituation mit einem hohen Handlungsdruck vorliegt, für die es keine Erfahrungen und Lösungsalgorithmen gibt.“ (Töpfer 1999, S. 16 f.). Völlig überrascht war der *FC Bayern München* im Januar 2012, als vor allem auf seiner Facebookseite innerhalb weniger Stunden eine Flut an kritischen Kommentaren hereinbrach (FC Bayern 2012). Der Fußballverein kündigte eine Pressekonferenz an, in der er einen neuen Spieler vorstellen wollte. Voller Spannung und Vorfreude warteten Fans wie auch die Medien auf die Präsentation, die am Ende jedoch nur die Vorstellung einer neuen App darstellte, die den Facebookfan als ‚12ten Mann‘ einbezieht. Enttäuscht zeigten sich daher vor allem die Bayern-Fans. Auch der Tierbedarfhändler *Fressnapf* rechnete 2012 nicht mit einem Shitstorm, als er sein Gewinnspiel zur EM 2012 auf Facebook einstellte. Doch viele Tierschützer und -aktivisten nutzten die Möglichkeit, auf die Behandlung der Straßenhunde in der Ukraine aufmerksam zu machen und zugleich das Unternehmen aufgrund des Hunde-

Konterfeis auf dem Gewinnspiel an den digitalen Pranger zu stellen (Fressnapf 2012).

Plötzliche Empörungswellen stellen im Gegensatz zu schwelenden Shitstorms die eigentliche Krise dar, was die synonyme Verwendung der Begriffe ‚Shitstorm‘ und Krise in diesem Fall rechtfertigt. ‚Plötzliche Shitstorms‘ machen ebenso deutlich, dass die Prephase kein zwingendes Merkmal des Phänomen Shitstorms ist (vgl. Kap. 4.1.2). In über einem Drittel der Fälle war die öffentliche Empörung zum Beispiel durch Monitoringmethoden (vgl. Kap. 4.2.1) für den Adressaten nur schwer im Vorfeld identifizierbar. Die weitere Analyse konzentrierte sich daher speziell auf die Postphase, die in allen Fällen auftrat, und wie im Folgenden aufgezeigt, eine zentrale Determinante für die weitere Entwicklung eines kritischen Sachverhaltes sowie dessen Folgen für den Adressaten darstellen kann.

7.3.5 Themenentwicklung in der Postphase: kurze und lange Postphasen

Grundsätzlich ist zwischen Shitstorms mit kurzer und langer Postphase zu unterscheiden. Die Auswertung der Themenentwicklung in der Postphase zeigte gleich zu Beginn, dass eine klare Trennung zwischen den beteiligten Plattformen der Postphase und deren Themenverlauf dabei nicht möglich ist; vielmehr stehen Themenentwicklung und die Beteiligung der Plattformen in der Postphase in einem klaren Zusammenhang.

Kurze Postphasen dauern wenige Tage. Das Interesse an dem Fall, speziell in den Fach- sowie Online- und Offlinemedien, nimmt schnell ab. Nur noch wenige Plattformen der Social Media sind beteiligt. Bei sehr kurzen Postphasen wie in den Fällen von *Notebooksbilliger 2011* oder dem Facebook-PR-Gau des *FC Bayern 2012* endet das Thema bereits mit dem Auslaufen beziehungsweise kurz nach dem Abebben der Empörung. Fachmedien haben kein längerfristiges Interesse an diesen Fällen. Nur durch gezielte Suchen zum Beispiel in Suchmaschinen wie Google sind die Shitstorms wieder auffindbar. Nach einer kurzzeitigen Erregung und anschwellenden Beitragsmenge in den Social Media und Massenmedien ist eine längerfristige Berichterstattung nicht vorhanden. Entsprechend ist der potenzielle Grad der öffentlichen Wahrnehmung gering. Aus Unternehmenssicht sind die Auswirkungen kurzer Postphasen deshalb vernachlässigbar.

Eine lange Postphase ist dagegen gekennzeichnet durch die Thematisierung des Falls über mehrere Wochen bis Jahre. Bekannte Fälle sind unter anderem Kryptonite aus dem Jahr 2004, ‚Dell Hell‘ 2005, ‚United breaks Guitar‘ 2009 oder Greenpeace vs. Nestlé im Jahr 2010.¹⁴³ Besonders ein hohes Interesse von Fachmedien (PR, Werbung, Marketing etc.) sowie der Online- und Offlinemedien bewirkt die nachhaltige Manifestierung des Falls in der öffentlichen Wahrnehmung. Mit zunehmendem zeitlichem Verlauf kann die Berichterstattung den Bezug zum Adressaten verlieren und sich auf eine akademische respektive fach- und branchenspezifische Ebene verlagern, auf der es um grundlegende Fragen und Strategien der Krisen-PR im Internet, Social Media in Unternehmen oder des Facebookmarketings geht. Die Empörung wird zu einem Fallbeispiel stilisiert („Fallbeispiel-Krux“). Fälle wie die Kampagne von Greenpeace gegen Nestlé (Nestlé 2010), Paypal und die Wikileaks-Sperrung (Paypal 2010), der missglückte Designwettbewerb der Spülmittelmarke ‚Pril‘ (Pril 2011) oder der Fall der IngDiBa (IngDiBa 2012) werden in Lehrbüchern, Konferenzen, Seminaren und Abschlussarbeiten an Universitäten und Fachhochschulen thematisiert. Sehr zahlreich sind zudem die Beiträge in den Social Media, in denen sich Fachleute wie auch Privatpersonen ohne erkennbaren Branchenhintergrund zu vergangenen Shitstorms äußern. Zunehmend ist dabei ein „Meta-Thematisierungsprozess“ (Engesser und Wimmer 2009, S. 52) feststellbar. Nicht nur die Inhalte des Shitstorms werden thematisiert, sondern dieser selbst wird Gegenstand der Berichterstattung und der öffentlichen Diskussion (vgl. Kap. 7.2.3; Fußnote 135). Vor allem diese Beiträge sorgen für die teilweise schnelle Auffindbarkeit der Empörungswellen durch Suchmaschinen wie Google, was die nachhaltige Manifestierung des Themas im Netz auch Jahre später fördert (daher die Bezeichnung ‚Krux‘ aus Sicht des Adressaten). Bezug zu dem ursprünglichen Thema des Shitstorms haben die Beiträge höchstens noch indirekt. Oft stellen sie Handlungsempfehlungen vor und münden in Dienstleistungs-offerten von Agenturen und PR-Beratern. Die Art der Berichterstattung schwankt zwischen detaillierten Abhandlungen und reiner Nennung respektive grober Abhandlung der Fälle. Mit zunehmendem Zeitverlauf

143 Die Beispiele sind erst in jüngerer Literatur als ‚Shitstorms‘ bezeichnet wurden. In weiter zurückliegenden Beiträgen sind die Fälle vor allem als klassische PR- bzw. Onlinekrisen behandelt.

ist in allen untersuchten Beispielen ein abnehmendes Interesse an einer tiefergehenden Beschreibung der Fälle festzustellen.

Neben den beiden Kernverlaufsarten der Postphase ergeben sich bei näherer Betrachtung weitere thematisch determinierte Verlaufsformen, die speziell lange Postphasen provozieren. In der ersten Form münden die kritischen Inhalte der Empörung in einen übergreifenden kritischen Themenkontext, der keinen direkten Bezug mehr zum originären Shitstorm und damit dem Adressaten hat. Der Shitstorm ist vorbei, doch das Thema bleibt losgelöst vom Adressaten im Netz und der öffentlichen Wahrnehmung bestehen, so dass weitere Unternehmen zu demselben Thema Adressaten einer Empörungswelle werden können. Grundsätzlich sind Inhalte der Gesellschaftsebene betroffen, die ad definitionem bereits einen gesellschaftlich-allgemeinen Charakter haben (vgl. Kap. 7.3.3). Dadurch weisen Shitstorms basierend auf dieser Themenebene, ebenso wie Gerüchte, das Charakteristikum des Wiederauflebens auf. „Sie verstummen vorübergehend, um eines Tages wie ein Vulkan erneut auszubrechen. Doch außerdem können sie sich von einem Ort zum anderen fortbewegen. Niemand weiß, wo sie sich in gleicher oder ähnlicher Form wiederholen werden.“ (Kapferer 1996, zit. in Merten 2009, S. 24). Neben dem bereits in den Erläuterungen zur Gesellschaftsebene aufgeführten Beispiel des Tierschutzes lanciert auch die grundlegende Diskussion zu Sexismus und der Rolle der Frau in der Gesellschaft bei mehreren voneinander unabhängigen Adressaten Protestwellen. Die Fluggesellschaft *Lufthansa* und der Stromanbieter *‚E wie Einfach‘* sahen sich 2012 herber Kritik bezüglich ihrer Werbekampagnen ausgesetzt, die nach Ansicht der User diskriminierend und sexistisch seien. Erneut traf ein Thema dieser Ebene zwei unterschiedliche Adressaten. Zwischen beiden Shitstorms lagen zirka drei Monate. Die spezielle Form eines allgemein manifestierten Themas in der Öffentlichkeit zeigt sich auch am Beispiel des Bundesligisten *Werder Bremen*, der sich im Sommer 2012 für das Unternehmen Wiesenhof als Hauptsponsor entschied (s. Abb. 19).



Abb. 19: Anti-Seite auf Facebook: „Werder-Fans gegen Wiesenhof“¹⁴⁴

Die Entscheidung löste eine Welle des Protestes vor allem in der Fangemeinde aus, die ausschließlich auf dem schlechten Image von Wiesenhof gründete.¹⁴⁵ Damit war auch Werder Bremen indirekt durch das kritische Thema des Tierschutzes, speziell der Masttierhaltung, der massenhaften Empörung ausgesetzt. Als Werder Bremen die Kritik traf, war der Shitstorm gegen Wiesenhof schon seit über einem Jahr vorbei.

In dem zweiten Themenverlauf der Postphase ist der Adressat auch weiterhin direkt betroffen. Das originäre Thema des Shitstorms bleibt erhalten. Die Intensität der Empörung nimmt jedoch ab, so dass keine Empörungswelle mehr vorliegt. Die Kritik pendelt sich auf ein geringes Beitragsniveau ein, das vereinzelt auch zum Zeitpunkt der Untersuchung noch andauerte. Der Shitstorm ist vorbei, das Thema mit direktem Bezug zum Adressaten hält an. Die Quantität und Qualität der Beiträge variiert dabei zwischen nur noch einzelnen Kommentaren, die unregelmäßig auf den Plattformen veröffentlicht werden, und längeren Kommentierungen und Diskussionen. So generiert bis heute der Praktikanten-Rap der Unternehmensgruppe *Edeka* nach der akuten Phase im März 2012 Hohn und Spott auf YouTube. Noch zwei bis drei Mal pro

¹⁴⁴ <https://www.facebook.com/Allez.Werder.Fans.Gegen.Wiesenhof?fref=ts> [05.05.13].

¹⁴⁵ Solche Effekte werden allgemein als ‚Spillover‘ bezeichnet. Damit werden Übertragungseffekte benannt, die sich aufgrund des positiven Images eines Produktes oder eines Unternehmens auf ein anderes Produkt übertragen. Im vorliegenden Fall überträgt sich das negative Image auf den Adressaten, daher ein „negativer Spillover-Effekt“ (Thießen 2011, S. 84) vorliegt.

Woche kommen neue Beiträge zu dem mittlerweile seit einem Jahr vergangenen Shitstorm hinzu (s. Abb. 20).¹⁴⁶



Abb. 20: Kommentar zum Edeka-Rap auf YouTube¹⁴⁷

Die dritte Ausprägung des Themenverlaufs weisen alle Fälle auf, in denen der Shitstorm Teil einer Krise oder eines kritischen Themenkontexts mit direktem Bezug zum Adressaten darstellt. Obwohl der Adressat direkt betroffen ist, sind die Inhalte des kritischen Themenkontexts in der Postphase nicht pauschal dieselben wie im vorhergegangenen Shitstorm. Die Empörung gegenüber dem von vielen Usern als unangemessen und arrogant angesehenen Post von *Teldafax*, ihre Facebookseite sei nicht der geeignete Platz für Beschwerden und Kundenanliegen, entstand und mündete in einem bereits bestehenden Krisenkontext aufgrund der wirtschaftlichen Probleme und Zahlungsrückstände des Stromanbieters (*Teldafax* 2011). Drei Monate später stellte das Unternehmen den Insolvenzantrag. Deutlich zeigen sich Parallelen zur *Schlecker*-Insolvenz im Jahr 2012 und dem dort eingebetteten Shitstorm, der den neuen Claim und die arrogante Antwort des Kommunikationschefs thematisierte (*Schlecker* 2012). Im Vorfeld sowie in der akuten Phase der Empörung finden sich auch Kommentare, die die wirtschaftlich angespannte Lage der Kette thematisieren. Die originäre Empörung geht letztlich in den übergreifenden Krisenkontext der Insolvenz über (vgl. ‚Bezugswandel‘ in Kap. 7.3.1). Bei *Teldafax* und *Schlecker* bestimmte damit die Insolvenz den kritischen Meinungstenor in der Postphase. Weder der unpassende Facebookpost noch die arrogante Antwort des Kommunikationschefs von *Schlecker* waren im weiteren Verlauf im Fokus der Kritik.

¹⁴⁶ Die grafische Darstellung des Sachverhaltes erinnert stark an den aus der Absatzwirtschaft bekannten ‚Long Tail‘. Die Beitragsmenge pendelt sich nach der ursprünglichen Empörungswelle auf einem geringen, aber konstant anhaltenden Niveau über einen Zeitverlauf X ein (‚Long Tail-Verlauf‘).

¹⁴⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=qj-QpdjvHWY> [06.05.2013].

Bleibt der Adressat Gegenstand der Kritik, kann in der Postphase innerhalb kürzester Zeit ein zweiter Shitstorm entstehen. Die Analyse der medialen Berichterstattung sowie der (soweit möglich) Kommentaranzahl und -verläufe zeigen jedoch, dass dieser an Intensität und Wirkung selten an die erste Protestwelle heranreicht und mit dieser nicht gleichzusetzen ist. Meist liegt zwischen beiden Empörungen ein Zeitraum der geringen bis ausbleibenden Kommentierung, der auf ein Ausklingen der akuten Phase hinweist. Die zweite Welle entwickelt sich somit nicht aus der ersten heraus, sondern tritt mit (klarer) Verzögerung auf.

Neben dem Delay differieren zudem die Auslöser des Shitstorms, wie der Fall des Onlinebezahlendienstes *PayPal 2010* deutlich macht. PayPal unterband die Unterstützung der in die Kritik geratenen Enthüllungsplattform Wikileaks durch Sperrung des Kontos. Innerhalb weniger Stunden brach eine Flut an kritischen Kommentaren über das Unternehmen ein. Am Montag, dem 06.12.2010, nach knapp zwei Tagen, flaute die Empörung, die in ihrer Spitze auf über „9.500 Tweets und ca. 900 Blogposts mit etwa 3.000 Kommentaren“ (Schindler und Liller 2011, S. 163) anstieg, wieder deutlich ab (Erster Peak, s. Abb. 21). Erst am Mittwoch und Donnerstag stieg sie wieder steil an (kleinere folgende Peaks). Grund hierfür war jedoch nicht mehr die Entscheidung von PayPal, das Spendenkonto von Wikileaks zu sperren, sondern Angaben eines PayPal-Mitarbeiters auf der bekannten Internet-Konferenz ‚Le Web‘ in Paris über Gespräche des Unternehmens mit dem US-Außenministerium. „Diese Äußerung, die sich später als missverständlich herausstellte, sorgte dafür, dass die Empörung über PayPals Verhalten erneut angefacht wurde.“ (ebd., S. 166).

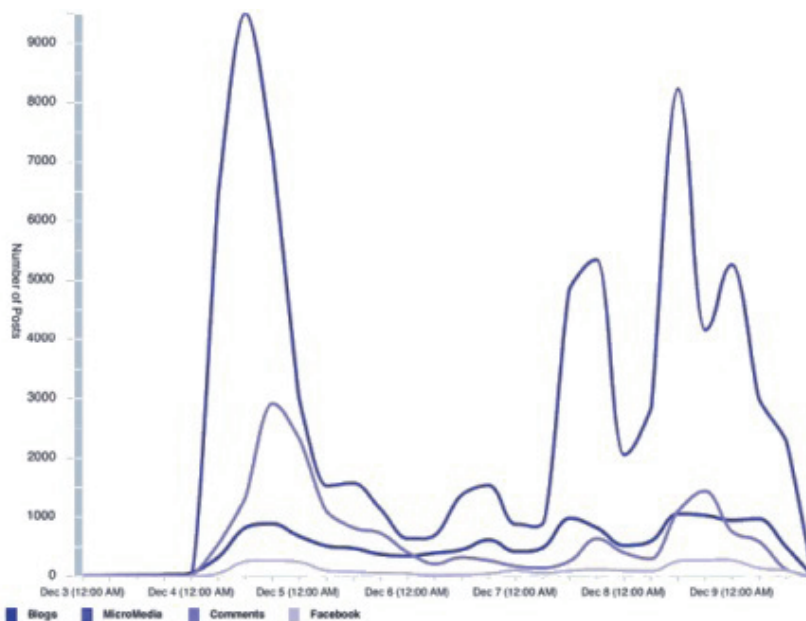


Abb. 21: Trendanalyse des PayPal/Wikileaks-Shitstorms Anfang Dezember 2010
(Schindler und Liller 2011, S. 163)

Ein weiterer Grund für das Auftreten einer zweiten Empörungswelle sind die bewusste Anwendung von Instrumenten des Onlineaktivismus sowie Internet-Kampagnen, wie sie die NGO Greenpeace 2010 gegen den *Nestlé-Konzern* lancierte (Nestlé 2010). Der vor allem in den Social Media und Medien thematisierte zweite Shitstorm ereignete sich am 14.05.2010. Greenpeace installierte vor dem Gebäude, in dem die Hauptversammlung der Nestlé AG stattfand, eine Twitterwall und forderte die User auf, ihren Unmut gegenüber dem Unternehmen live auf Twitter zu äußern. Im Ergebnis beteiligten sich über 2000 User an der Aktion, was einen klaren Beitragspeak auf dem Microblog sowie eine steigende Berichterstattung in den klassischen Medien nach sich zog. Beide Shitstorms liegen knapp zwei Monate auseinander. Wie die Untersuchung zeigt, kann ein kritisches Thema damit mehrere Shitstorms umfassen, die sich durch klar voneinander abgrenzbare Beitragspeaks auszeichnen. In der Analyse stellten diese Fälle jedoch die Ausnahme dar.

Tabelle 7 fasst die Themenverläufe der Postphase nochmals zusammen:

Kurze Postphase (Thema)	Lange Postphase (Thema)	
	Shitstorm mündet in übergreifenden kritischen Themenkontext ohne direkten Shitstorm- oder Adressatenbezug	Shitstorm mündet in übergreifenden Themenkontext mit direktem Adressatenbezug / partiellem Shitstormbezug
<ul style="list-style-type: none"> • Interesse (Buzz) am Shitstorm in den Social Media und Medien (online/offline) sinkt schnell • Wenige Plattformen beteiligt • Nur noch Streuung einzelner Beiträge primär in den Social Media • Thema endet mit Ende des Shitstorms • Partiiell Postphase vernachlässigbar • Beispiel: FC Bayern 2012, Daimler 2012, Notebooksbilliger 2011 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse (Buzz) am Shitstorm in den Social Media und Medien (online/offline) nimmt ab • übergreifender kritischer Themenkontext bleibt erhalten (Gesellschaftsebene) • Nachfolgende Themen haben keinen direkten Bezug zu Shitstorm-Thema und/oder Adressaten • Beispiel: Fressnapf 2012, Lufthansa 2012, E wie Einfach 2012, Adidas 2011 	<p>Erste Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interesse (Buzz) am Shitstorm in den Social Media und Medien (online/offline) bleibt erhalten • Weitere Kommentierung stabilisiert sich auf geringem Buzz-Niveau (deutlich geringer als im originären Shitstorm) • Verlängerung der Postphase („Long Tail-Verlauf“) • Beispiel: Edeka 2012, McDstories 2012 <p>Zweite Ausprägung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nachfolgende Themen mit direkten Bezug zu Adressaten, aber nicht zwingend zum originären Shitstorm-Thema • Konzentration auf kritischen Themenkontext • Beispiel: Schlecker 2012, Wiesenhof 2011, Teldafax 2010

Tab. 7: Zusammenfassung der Themenverläufe Postphase

7.3.6 Themenbezug: Direkter und Indirekter Bezug

Die vorangegangenen Abschnitte sind ausführlich auf die Inhalte und deren Verlauf eingegangen. Anschließend wird untersucht, ob der Adressat *von den Themen* ausschließlich direkt oder indirekt betroffen war.¹⁴⁸ Mit anderen Worten: Inwieweit lassen sich Fälle identifizieren, in denen der thematische Anlass der Empörung und das Thema im weiteren Verlauf des Shitstorms gleich bleiben (direkter thematischer Bezug) oder differieren, was letztlich zu einem indirekten thematischen Bezug für den Adressaten führt. In 17,5% ($n = 7$) ließ sich ein solcher indirekter Bezug nachweisen. So erlebte *Media Markt* in der Weihnachtszeit 2011 eine Flut an kritischen Kommentaren und negativer Berichterstattung in allgemeinen und christlich orientierten Medien (*Media Markt* 2011). Vor allem evangelische sowie katholische Christen empörten sich über den Werbespruch „Weihnachten wird unterm Baum entschieden!“ der Elektronikhandelskette. Ihrer Ansicht nach degradiere dieser Slogan das Fest ausschließlich auf den Konsumaspekt. Obwohl primär die Werbung im Fokus der Kritik stand (thematischer Anlass), ging es inhaltlich um die grundlegende Frage nach dem Sinn von Weihnachten, wodurch direkt keine originären Geschäftsfelder von *Media Markt* betroffen waren (indirekter Themenbezug). Im Sommer 2012 musste sich die *Lufthansa* mit dem grundlegenden Thema des Sexismus in ihrer Werbung befassen (*Lufthansa* 2012). Das Unternehmen versendete an ihre männlichen Kunden einen Werbebrief, der ein Frauenbild darstellte, das viele User als antiquiert und beschämend empfanden. Erneut stand die Werbeaktion im Fokus der Empörung (thematischer Anlass). Eine Grundsatzdebatte über die Rolle der Frau in der Gesellschaft sowie speziell in der Werbung bestimmte jedoch den inhaltlichen Hintergrund der Diskussion (indirekter Themenbezug). Als sich *Adidas* sowie andere Sponsoren der Fußball EM 2012 einer Kritikflut gegenübersehen, die den Umgang mit Straßenhunden in der Ukraine anprangerte, hatte das Unternehmen selbst nichts falsch gemacht (*Adidas* 2011). Die Akteure, überwiegend Tierschützer und -aktivisten, nutzten den Ad-

148 Unter ‚direkt‘ werden unter anderem Kernziele, -produkte, Politik, Dienstleistungen oder unternehmensspezifisches Handeln verstanden, während die Bezeichnung ‚indirekt‘ Inhalte benennt, die nicht die Kernziele, -produkte und Dienstleistungen des Adressaten betreffen (siehe Anhang I, Kapitel 7.5).

ressaten, um dadurch auf ihre eigenen Interessen aufmerksam zu machen. Das Kernthema des Shitstorms war daher nicht das Sponsoring von Adidas (thematischer Anlass), sondern der aus Sicht der Akteure fehlende Tierschutz in der Ukraine (indirekter Bezug). Originäre Unternehmensbereiche bei Adidas waren nicht betroffen. Auf diese Sonderfälle wird im Folgenden eingegangen.

„Sündenbock-Dilemma“

Der hohe Bekanntheitsgrad der Marke Adidas war nur ‚Mittel zum Zweck‘ für die Aktivisten, um auf ein generelles Thema medial und damit öffentlichkeitswirksam aufmerksam zu machen. Auch die *Mammut AG* wurde im Jahr 2011 von Aktivisten instrumentalisiert, um auf das übergeordnete Thema des Umweltschutzes hinzuweisen. Als der Schweizer Wirtschaftsverband Economiesuisse eine Lobbykampagne gegen ein strengeres CO₂-Gesetz voranbrachte, sah sich der Outdoor-ausrüster Mammut aufgrund seiner Präsenz auf der Website ‚CO₂.ch‘ und seiner Unterstützung der Aktion heftiger Kritik ausgesetzt. Die Kernkritik, speziell durch Umweltaktivisten und den Initiator Andreas Freimüller, richtete sich jedoch ausschließlich gegen den Schweizer Wirtschaftsverband Economiesuisse. So wählte Freimüller als einer der Treiber der Kampagne bewusst das Unternehmen Mammut aus, um auf die Kampagne gegen den Wirtschaftsverband aufmerksam zu machen. „Hätte ich Economiesuisse direkt attackiert, wäre ein vergleichbares Momentum nie zu Stande gekommen. [...] Mit Mammut hat ein besonders bekanntes und empfindliches Unternehmen eingelenkt und gezeigt, dass der Wandel im Kleinen (die Löschung von der CO₂.ch-Liste) machbar ist. Dies hat den Aufbau der notwendigen kritischen Masse weiter beschleunigt und rasch dazu geführt, dass auch Onlinemedien über den Fall berichteten. [...] Die Strategie, Economiesuisse nicht frontal, sondern an der offenen Flanke anzugreifen, hat meines Erachtens gut funktioniert.“¹⁴⁹ Jenes ‚Sündenbock-Dilemma‘ tritt ein, wenn ein Unternehmen primär aufgrund seiner medialen wie öffentlichen Präsenz zum Adressat des Shitstorms wird. Die Fälle zeigen, dass dieser,

149 Kampaweb: Der Mammut „Shitstorm“ (<http://www.kampaweb.ch/news/wie-man-gegen-economiesuisse-kampagne-f%C3%BChrt-ohne-sich-um-den-gegner-zu-k%C3%BCmmern>) [08.04.2013].

obwohl sich die Empörung gegen ihn wendet und der thematische Anlass in der Handlung des Unternehmens selbst begründet ist, im weiteren Verlauf der Empörung nur indirekt betroffen ist. Das ‚Sündenbock-Dilemma‘ ist ein ausschließliches Phänomen der Gesellschaftsebene, da in allen acht untersuchten Beispielen mit indirektem Themenbezug die Inhalte auf dieser Ebene lagen, was auf einen klaren Zusammenhang des Bezuges zu der Ebene hinweist. Jedoch besitzen im Gegenzug nicht alle Fälle der Gesellschaftsebene einen indirekt thematischen Bezug. Ein kausaler Zusammenhang zwischen beiden Kategorien liegt nicht vor. Von allen in der Untersuchung erfassten 13 Fällen auf der Gesellschaftsebene stellen die acht Fälle mit indirekt thematischem Bezug einen Anteil von 62% dar. Bei den anderen fünf untersuchten Shitstorms ließ sich dennoch ein direkter Bezug identifizieren. Der Hauptgrund liegt in der Verflechtung von Inhalten der Gesellschaftsebene mit Inhalten zu Unternehmenspolitik und Strategie und damit grundsätzlichen Aktivitäten und Entscheidungen der Unternehmen (Unternehmensebene) wie es unter anderem am Fall *Wiesenhof 2011* unter Kapitel 7.3.3 bereits beschrieben wurde. Auch im Fall der Kaffeekapsel-Marke *Nespresso 2011*, die zum Nestlé-Konzern gehört, zeigt sich eine starke Verstrickung zwischen Themen der Gesellschaftsebene und den Unternehmensaktivitäten. Die Schweizer Organisation Solidar Suisse lancierte eine Kampagne gegen das Unternehmen, um dieses öffentlichkeitswirksam aufzufordern, endlich fair gehandelten Kaffee ins Sortiment aufzunehmen und sich gegen Kinderarbeit und Ausnutzung der Kaffeebauern in der Dritten Welt einzusetzen. Das übergreifende Thema waren schlechte Arbeitsbedingungen in der Dritten Welt und die Art, wie globale Konzerne diese ausnutzen, um ihre eigenen Gewinne zu steigern. Neben Nestlé mussten viele weitere Unternehmen öffentlich zu diesen Vorwürfen Stellung nehmen. Die Verträge mit den Kaffeebauern sind für den Konzern dennoch originäre Bestandteile der Unternehmensaktivitäten und Strategien. Erneut verschmelzen so Themen mit grundsätzlich gesellschaftlicher Relevanz mit Themen der Unternehmensebene. Die Frage nach der Art des thematischen Bezuges verlangt daher in einzelnen Fällen eine Abwägung beider Ebenen.

7.3.7 Auslöser und auslösendes Element: Push- und Ventileffekte

Die in den vorherigen Kapiteln aufgezeigte Erkenntnis, dass vor allem Unternehmenshandlungen (-verfehlungen) einen Shitstorm bedingen (vgl. Kap. 7.3.2, Kap. 7.3.3), sagt jedoch noch nichts über dessen Auslöser aus. Dieser Abschnitt geht darauf näher ein und zeigt, dass sich in 50% ($n = 20$) der untersuchten Fälle das Unternehmen bereits in einem kritischen Themenkontext befand und erst Handlungen externer Akteure die Empörungswelle auslösten. Der Adressat konnte hier nur noch reagieren. Im Gegensatz dazu stehen 28% ($n = 11$) der Shitstorms, in denen ebenfalls bereits im Vorfeld ein kritischer Themenkontext bestand, das Unternehmen aber durch Selbstverschulden die Empörung entfachte, sowie 23% ($n = 9$) der Fälle, die der Adressat ohne kritischen Themenkontext ebenso durch Eigenverschulden selbst verursachte (s. Abb. 22).

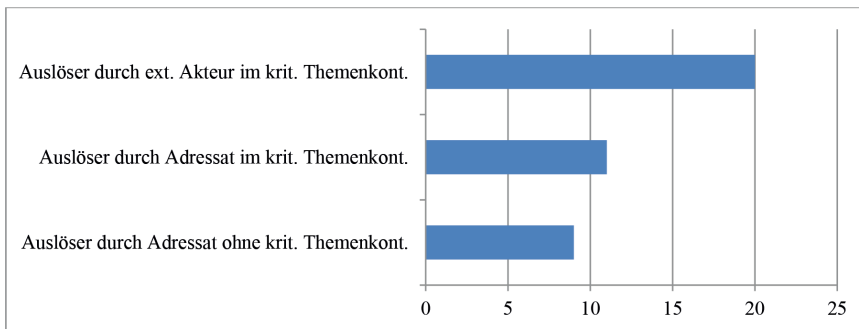


Abb. 22: Shitstormauslöser

Damit ist das Risiko für das Unternehmen, durch Eigenverschulden Adressat eines Shitstorms zu werden, genauso hoch wie durch die Handlung externer Akteure. Das Thema allein reicht somit nicht aus, um die Empörungswelle zu entfachen. Wie die Untersuchung zeigt, war in allen erhobenen Fällen ein ‚zündender Funke‘, sei es durch Handlungen des Unternehmens selbst oder externe Akteure, nötig, damit der Shitstorm ausbrach.¹⁵⁰

Der ‚Push-Effekt‘ beschreibt die Handlung/Aktion eines externen Akteurs, die *innerhalb* eines kritischen Themenkontexts den eigent-

¹⁵⁰ Das ‚auslösende Element‘ wurde basierend auf der qualitativen Analyse nachcodiert (siehe Anhang I, Kapitel 7.6).

lichen Shitstorm auslöst, somit die eigentliche Empörung vorantreibt (pusht). Dem gegenüber steht der ‚Ventileffekt‘, der die Handlung eines Unternehmen beschreibt, die *innerhalb* eines kritischen Themenkontexts den eigentlichen Shitstorm selbst auslöst. Diese Handlung stellt also ein Ventil für die Empörung der Akteure dar. Eine Besonderheit sind die Fälle, in denen die Handlung des Adressaten ohne kritischen Themenkontext die Empörung entfacht. Auslösendes Element und kritisches Thema fallen hier zusammen. Die in einem ersten Schritt durchgeführte Detailauswertung der Plattformen, auf denen sich das auslösende Element befand, verdeutlicht erneut das hohe Krisenpotenzial von Facebook (vgl. Kap. 7.2).¹⁵¹ In 43% aller Fälle wurde die Empörungsfut auf diesem Social Network, zum Beispiel durch einen Post oder eine unternehmenskritische Seite, ausgelöst (s. Abb. 23).

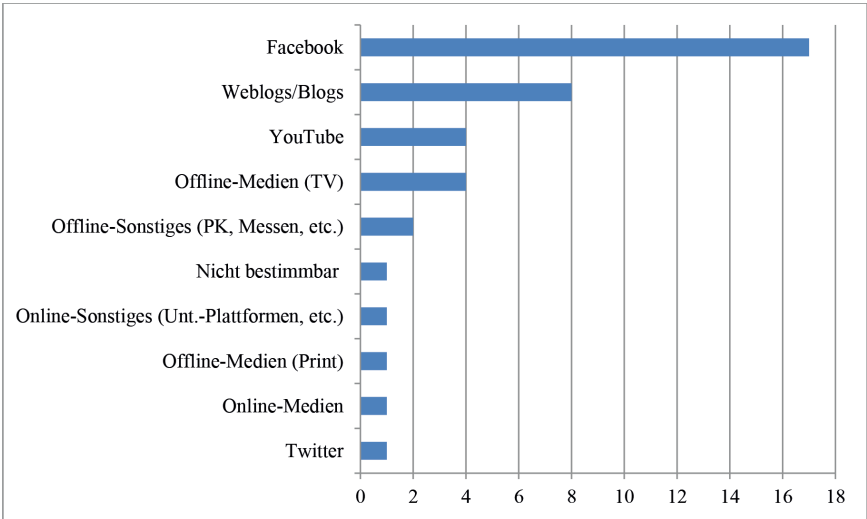


Abb. 23: Auslösendes Element – Plattform

Weit abgeschlagen folgen mit 20% (n = 8) Blogs und mit jeweils 10% (n = 4) YouTube und TV-Beiträge der Offlinemedien. Die Fernsehredakteure übertreffen damit ihre Print-Kollegen, die ebenso wie die Onlinemedien und der Microblog Twitter nur in jeweils einem Fall das auslösende Element beinhalten. Insgesamt lag das auslösende Element

¹⁵¹ Die Auswertung unterscheidet nicht zwischen unternehmensfremden und -eigenen Plattformen.

in 75% ($n = 30$) aller untersuchten Fälle auf Facebook, Blogs, YouTube und Twitter, was das Risiko- und Krisenpotenzial dieser Plattformen und deren Relevanz für die Entstehung von Shitstorms unterstreicht (vgl. Kap. 3.2.3).

Nach der Identifikation der Plattformen konzentrierte sich die Nachcodierung auch auf die auslösende Handlung. In Abbildung 24 wird ersichtlich, dass in 23% ($n = 9$) der Fälle eine Handlung des Adressaten auf seiner eigenen Facebookseite die Empörung auslöste. Auch dieses Ergebnis macht das hohe Krisenpotenzial des unternehmenseigenen Facebookauftritts deutlich. Die Spanne solcher Handlungen reicht von Facebook-Gewinnspielen wie bei *Fressnapf 2012* oder PR- und Vertriebsaktion wie im Fall des ‚Cheftickets‘ der *Bahn 2010* über Stellungnahmen wie bei *Kabel Deutschland 2012*, *Sky-Film 2012* und *Teldafax 2010* bis zu Aufforderungen wie sie das private österreichische Eisenbahnunternehmen *Westbahn* Ende 2011 auf seiner Facebook-Präsenz publizierte.

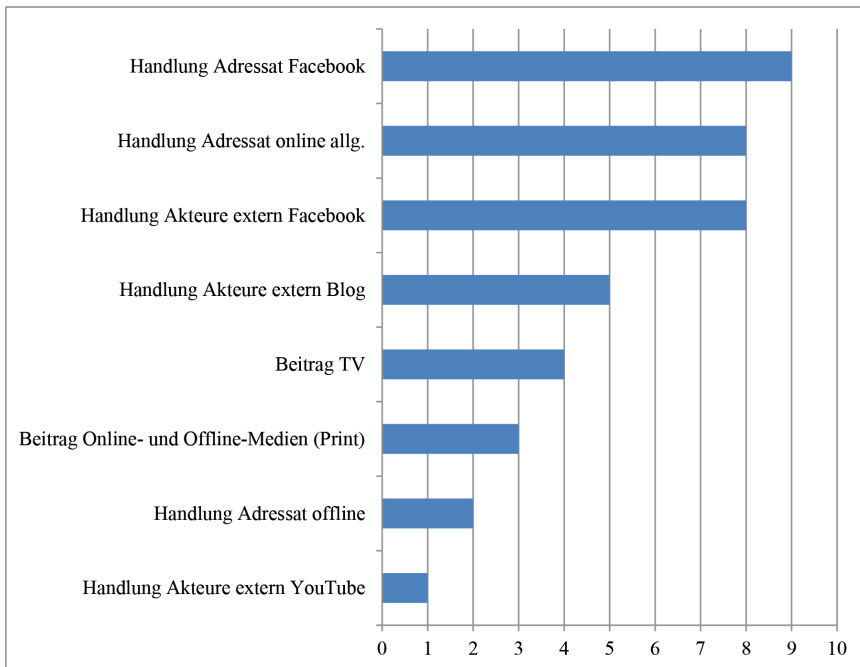


Abb. 24: Auslösendes Element – Handlung

Die Westbahn postete dort eine Art Kopfgeldaufruf gegen unbekannte Graffiti-Sprüher, die am Abend zuvor einzelne Züge besprüht hatten. Bereits dieser Beitrag entfachte erste, meist hämische Kommentare, die durch zwei folgende Stellungnahmen sowie rechtliche Drohungen des Westbahn-Geschäftsführers weiter geschürt wurden. Dabei zeigte sich eine besondere Form des Ventileffektes. Der ‚additive Ventileffekt‘ besteht darin, dass während des laufenden Shitstorms die Handlung eines Adressaten die Empörung weiter befeuert. Das musste auch das Team der *ARD-Tagesschau* erleben, als es im September 2012 von einer Kritikwelle überrollt wurde (ARD 2012). Am 25.09.12 berichteten weder die *Tagesschau* noch die *Tagesthemen* über aktuelle Proteste der spanischen Jugend gegen geplante Sparmaßnahmen der Regierung in Madrid. Schnell wuchs die Kritik vor allem im Netz. Zensur und Manipulation der Berichterstattung waren die Hauptvorwürfe. Das Redaktionsteam der *Tagesschau* reagierte schnell, aber unglücklich, da sie die Kritik an der Berichterstattung als ‚Shitstorm‘ bezeichnete, was in vielen Augen der Akteure eine Negierung des eigentlichen Sachverhaltes darstellte. Es folgten weitere kritische Kommentare, die sich zudem mit der Reaktion des Adressaten auseinandersetzten. Einen additiven Ventileffekt erlebte der Fernsehsender *RTL*. Im August 2011 berichtete dieser in einem Beitrag zur Gamescom 2011 über die Besucher (Gamer), indem er sich ausschließlich Vorurteilen und Klischees bediente (RTL 2011). Der Shitstorm brach kurz darauf aus. Vor allem Mitglieder der Gamer-Szene beteiligten sich an der Empörungsflut. Der Shitstorm wurde nicht nur durch Beiträge des Senders zusätzlich vorangetrieben, sondern auch durch uneinsichtige Kommentare des zuständigen Redakteurs auf dessen Facebookseite, die in den Augen der Akteure auch die Meinung von *RTL* widerspiegeln.

Nicht nur Aktionen des Adressaten können den bestehenden Shitstorm vorantreiben. In einzelnen Fällen ließen sich eindeutige Handlungen externer Akteure finden, die die bestehende Empörung befeuerten (‚additiver Push-Effekt‘). In dem Fall des *Lufthansa*-Werbebriefes 2012 nutzten der Sprachwissenschaftler und Blogger Anatol Stefanowitch sowie die Unternehmerin, Frauenrechtlerin und Bloggerin Anke Domscheit-Berg bewusst ihre Bekanntheit aus und machten auf Plattformen wie Twitter auf das Thema aufmerksam (Lufthansa 2012). Dass einzelne Protagonisten aufgrund ihrer Aktivitäten eine hervorgehobene Rolle in der Entwicklung der Empörungsflut einnehmen können, beweist auch

der Fall Nerdcore gegen *Euroweb* aus dem Jahr 2011 (Euroweb 2011). Euroweb mahnte den bekannten Blogger René Walther aufgrund beleidigender Äußerungen ab. Dieser ignorierte das jedoch, so dass am 18.01.11 seine Domain ‚Nerdcore.de‘ von Euroweb gepfändet wurde. Die Pfändung durch Euroweb löste einen klaren Ventileffekt aus, der innerhalb kürzester Zeit zu einer schnell steigenden Zahl an negativen Beiträgen und Kommentaren führte. In späteren Aufrufen gegen Euroweb zeigte sich René Walther nicht nur uneinsichtig, sondern versuchte, die Kritik gegen das Unternehmen weiter voranzutreiben. Ventileffekte und additive Push-Effekte können somit auch zusammen auftreten. Auch direkte Push-Effekte und additive Ventileffekt schließen einander nicht aus, was am Fall der *Mammut AG 2011* deutlich wird. Nachdem der Umweltaktivist Andreas Freimüller unter anderem auf der Facebookpräsenz des Unternehmens auf die Beteiligung von Mammut an einer Aktion gegen strengere CO₂-Vorschriften aufmerksam machte (Push-Effekt), sorgte der Social Media-Manager des Outdoor-Spezialisten in einer ersten Reaktion auf den Shitstorm für eine Zunahme der Kritik. Empört äußerten sich einzelne User über die formelle und unpersönliche Antwort in Facebook, die das Unternehmen zusätzlich per ‚Copy and Paste‘ weiter verwendete. Vor allem der unpersönliche Stil stachelte die Aufregung an (additiver Ventileffekt).

Neben Aktionen auf der eigenen Facebook-Präsenz sorgten in 20% (n = 8) der Fälle ebenso Handlungen des Adressaten auf weiteren Plattformen, speziell in den Social Media, für die digitale Empörung. Löschungen von Videos und Kommentaren oder Sperrungen von Diensten, Handlungen also, die auf der Unternehmensebene liegen, sorgten ebenso wie die Veröffentlichung von Recruiting-Videos bei dem Automobilhersteller *BMW 2011* oder der Handelskette *Edeka 2012* für Kritik, Häme und Spott. Auch Promo-Aktionen auf dem Microblog Twitter können eine Fülle an Kritik für den Adressaten bedeuten, was die Aktion von *McDonald's* im Januar 2012 deutlich macht (McDStories 2012). Bis heute finden sich unter ‚#McDStories‘ vor allem hämische Tweets über den Fastfoodkonzern. Auch Aktionen außerhalb des Netzes, wie die verpatzte Pressekonferenz des damaligen *Apple*-Chefs Steve Jobs, können die Empörung auslösen. Die Untersuchung zeigte jedoch, dass Letzteres die Ausnahme darstellt.

Mit insgesamt 43% (n = 17) lagen die Handlungen der Unternehmen im Netz, vor allem auf deren eigener Facebookseite. Diese hohe

Bedeutung der Social Media wird auch durch die Relevanz von Aktionen der Akteure in Facebook unterstrichen. Mit Protestseiten sowie kritischen Postings lösten in 20% ($n = 8$) der Fälle externe Facebook-User den Shitstorm aus. Vor allem die Postings stechen hervor, wie es unter anderem *McDonald's* im Sommer 2012 erfuhr (McDonalds 2012): Der Facebook-User Kevin Kolkman beschwerte sich in seinem Post über die Preiserhöhung für Cheeseburger von 1,- Euro auf 1,39 Euro. Zahlreiche kritische Kommentare folgten unter seinem Beitrag. Anti- und Aktionsseiten entwickelten sich oft erst im weiteren Verlauf des Shitstorms. Eine Ausnahme ist der Fall der Elektronikketten *Media Markt*, die 2011 mit ihrem Slogan ‚Weihnachten wird unterm Baum entschieden‘ vor allem bei vielen Christen für Unmut sorgte (Media Markt 2011). Am 02.12.2011 gründete die Pfarrerin Melanie Zink daraufhin die Aktionsseite ‚Weihnachten wird in der Krippe entschieden‘, die schon nach wenigen Tagen Tausende Fans fand und zahlreiche Boykottaufrufe sowie weitere Berichterstattung auch in den Medien nach sich zog.

In Relation zu dem Krisenpotenzial von Facebook ist die Gefahr von Blogbeiträgen als auslösendes Element geringer. Nur in 13% ($n = 5$) der Fälle verursachten Artikel von Bloggern wie Gutjahr (*E-Post* 2011), Stefanowitsch (*Lufthansa* 2012) oder von ‚Maedchenmannschaft.net‘ (*E wie einfach* 2012) den Ausbruch der Empörung. Mit 10% ($n = 4$) folgen knapp dahinter TV-Beiträge der Offlinemedien. Neben Dokumentationen wie der ‚Pakt mit dem Panda‘ 2011 (*WWF* 2011), ‚Das System Wiesenhof‘ 2011 (*Wiesenhof* 2011) und ‚Gnadenlos billig‘ über die mangelhaften Arbeitsbedingungen beim Onlinehändler Zalando im Jahr 2012 (*Zalando* 2012), fällt darunter auch die Reportage des RTL-Magazins ‚Explosiv‘ über die Gamescom 2011 (*RTL* 2011).

Erneut liegen TV-Beiträge damit vor den Online- und Printartikeln, die in nur drei Fällen den Shitstorm auslösten. Im Fall des Werder-Wiesenhof-Sponsorings 2012 (*Werder Bremen* 2012) war es ein Printbeitrag der BILD-Zeitung, der das Thema einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machte und die kurz vorher bereits in Twitter und Foren bestehende Diskussion zu einer plattformübergreifenden Empörung anschwelen ließ. Auch der Beitrag des Handelsblattes über die Sexreisen der Hamburg Mannheimer, die von der Ergo aufgekauft wurde, zog für die nicht nur einen Shitstorm, sondern eine bis heute andauernde Re-

putationskrise nach sich (*Ergo* 2011).¹⁵² Handlungen des Adressaten außerhalb des Netzes sowie YouTube-Videos externer Akteure sind mit insgesamt 8% (n = 3) als auslösendes Element nur von geringer Bedeutung.

Zusammenfassend zeigt die Auswertung, dass in 78% (n = 31) der Fälle die auslösende Handlung in den Social Media liegt, was die bereits zuvor beschriebene Bedeutung der Plattformen des auslösenden Elementes untermauert. Social Media spielen somit nicht nur eine herausragende Rolle bei der Entwicklung und dem Verlauf von Shitstorms (vgl. Kap. 7.2), sondern explizit auch bei deren Entstehung. Der Auslöser kann dabei in den Handlungen des Adressaten oder externer Akteure liegen. Die klare Mehrheit einer Variante liegt nicht vor.

Das auslösende Element kann grundsätzlich nicht automatisch mit der Ausgangsplattform des Shitstorms gleichgesetzt werden. Vor allem in den Fällen, in denen der Auslöser außerhalb der Social Media liegt, wird diese Diskrepanz klar ersichtlich. Wenn eine TV-Dokumentation oder Reportage den Shitstorm entfachte, entwickelte sich die eigentliche Empörung ausschließlich parallel oder kurz darauf folgend auf Plattformen wie Twitter oder Facebook. So musste der WWF im Jahr 2011 bereits während der Ausstrahlung der Dokumentation primär auf Twitter die ersten kritischen Kommentare und Fragen beantworten (WWF 2011). Klare Parallelen hierzu weist auch der *Zalando*-Fall 2012 auf (Zalando 2012). Die ZDF-Reportage ‚Gnadenlos billig‘ prangerte die schlechten Arbeitsbedingungen bei Zalando an, was noch während der Ausstrahlung eine Empörungsflut im Netz und anschließend eine überwiegend kritische Berichterstattung in den Medien auslöste. Auch in den Fällen von *Werder Bremen* (Werder Bremen 2012) und der *Ergo-Versicherung* (Ergo 2011), deren auslösende Elemente in den Print- und Onlinemedien lagen, entwickelte sich erst in den Social Media die Empörung. Die Medien spielen dadurch nicht nur eine Rolle als ‚Brücke‘, um den Shitstorm selbst oder das implizierte Thema aus den Social Media in eine breitere Öffentlichkeit zu tragen (vgl. Kap. 7.2.3), sondern können – in

152 Nach dem Sexskandal wurden weitere Verfehlungen von Ergo-Mitarbeitern wie Kokainkonsum und Betrug bei Riesterrenten aufgedeckt, die mit dem hier untersuchten originären Shitstorm aber nichts zu tun hatten, sondern Teile einer langen und umfassenden Krise des Versicherers darstellten.

die andere Richtung – durch entsprechende Berichterstattung das Thema in die Social Media tragen und die eigentliche Empörung entfachen.

7.3.8 Zusammenfassung

Kapitel 7.3 hat die im Vorfeld konstatierte Relevanz der Themen für die Entstehung und Entwicklung eines Shitstorms an zahlreichen Ergebnissen und Fallbeispielen beschrieben. Darauf aufbauend wurden weitere Erkenntnisse dargestellt, die zum Beispiel den Auslöser sowie die Bedeutung des auslösenden Elementes betonen. Im Folgenden werden zentrale Aussagen nochmals zusammengefasst.

Kategorie ‚Anzahl der Themen‘
<ul style="list-style-type: none">• Im Gros der Fälle dominiert ein einzelnes Kernthema die Empörung• Zu unterscheiden sind Shitstorms mit und ohne thematische Nebenstränge zusätzlich zum Kernthema/Themen• Die abnehmende Dominanz eines originären Shitstorm-Themas/Themen der ersten Ebene gegenüber der zunehmenden Dominanz eines weiteren übergreifenden Themas der ersten und/oder zweiten Ebene kann zu einem Bezugswandel führen. Eine direkte Adressierung des Unternehmens liegt dann nicht mehr vor

Die Untersuchung der Kategorie ‚Anzahl der Themen‘ hinterfragte, ob einer oder mehrere Inhalte während der Empörung thematisiert wurden. Es zeigt sich jedoch bereits zu Beginn, dass die ausschließliche Differenzierung zwischen einem und mehreren Themen oft zu kurz greift. Deutlich verlaufen in vielen Fällen wesentliche thematische Nebenstränge zusätzlich zu dem originären Kernthema der Empörung. Diese Nebenstränge fallen schwach oder stark aus und variieren hinsichtlich ihres Bezugs zum Thema der Empörung und zum Adressaten. Eine direkte Bezugnahme ist nicht zwingend vorhanden. Zudem sind die Struktur der Themen und ihre daraus resultierende Ausprägung nicht starr, was dazu führen kann, dass das Kernthema im weiteren Verlauf der Empörung von den originären thematischen Nebensträngen abgelöst wird. Eine direkte Adressierung des Unternehmens liegt nicht mehr vor (Bezugswandel).

Kategorie, Themenebene und Inhalt'

- Klare Dominanz von Kritik an Unternehmenshandlungen gegen Unternehmensprodukten
- Zu unterscheiden sind Shitstorms auf der Gesellschaftsebene und Unternehmensebene
- Eigenschaften der Social Media bedingen bei geringer Reflexion der geteilten Inhalte durch die Akteure ein zentrales Shitstorm-Potenzial
- Nicht der Wahrheitsgehalt, sondern Plausibilität der Inhalte bestimmt deren Bedeutung im Shitstorm

Der Abschnitt ‚Themenebene und Inhalt‘ konzentrierte sich auf die Untersuchung der Inhalte der Empörung und verdeutlicht die führende Position von Kritik an Unternehmenshandlungen. Von Bedeutung sind also vor allem Aktionen, Äußerungen oder mangelnde Serviceleistungen der Adressaten sowie gescheiterte Gewinnspiele, PR- und Marketing/Werbemaßnahmen. Produktfehler sind nur selten thematisiert. Die Analyse der Themen ergab eine Differenzierung in drei Themenebenen (Inhaltsebenen), die drei inhaltliche Typen bilden: Auf der Gesellschaftsebene sind alle Themen mit allgemein Gesellschafts-, Umwelt- sowie grundlegend rechtlich und moralisch gesetzgebenden und damit verpflichtendem Charakter gefasst (Natur- und Umweltschutz, Tierschutz, Menschenrechte, allgemein gesellschaftliche Normen und Wertefragen sowie Grundsätze öffentlicher Interessensgruppen). Die Unternehmensebene beschreibt die Verfehlungen des Adressaten (Löschungen, Manipulation und Zensur, Sperrungen oder fehlende Dienst- und Serviceleistungen). Sie stellt die dominante Themendimension in den untersuchten Fällen dar. Die einzelnen Ebenen sind dabei nicht starr voneinander zu trennen, sondern können in unterschiedlicher Intensität parallel verlaufen. Dabei fördern die wesentlichen Eigenschaften und Potenziale (Möglichkeiten der einfachen Kommentierung und des Teilens) der Social Media sowie einfach strukturierte und/oder emotional geprägte Inhalte bei einem geringen Grad der Reflexion des Wahrheitsgehaltes der Beiträge seitens der Akteure die Wahrscheinlichkeit der Entwicklung eines Shitstorms. Nicht der Wahrheitsgehalt der Inhalte bestimmt somit deren Bedeutung für den Shitstorm, sondern die Plausibilität des Themas für die Akteure.

Kategorie ‚Themenentwicklung im Vorfeld‘
<ul style="list-style-type: none">• In Mehrzahl der Fälle war ein kritisches Thema im Vorfeld der Empörungswelle öffentlich thematisiert• Shitstorms können bestehende Krisen verstärken und beschleunigen („Katalysatoreffekt“)• Shitstorms können Teil eines bestehenden kritischen Themenkontextes oder akuter Krisen sein („Schwelender Shitstorm“) oder selbst die Krise darstellen („Plötzlicher Shitstorm“)• „Plötzliche Shitstorms“ besitzen keine Pre-Phase

Die Kategorie ‚Themenentwicklung im Vorfeld‘ fragte, ob das Thema der Empörung bereits vor deren Ausbruch öffentlich wahrnehmbar war. Dabei werden weitere Shitstormtypen deutlich: Schwelende Shitstorms sind Teil eines bestehenden kritischen Themenkontextes oder einer akuten Krise, wohingegen sich ‚Plötzliche Shitstorms‘ unerwartet für den Adressaten entwickeln. Schwelende Shitstorms traten in der Mehrzahl der Fälle auf. Treten die Empörungswellen zu Beginn oder während der Krise auf, können sie diese verstärken und beschleunigen („Katalysatoreffekt“). Wesentliche Merkmale ‚Plötzlicher Shitstorms‘ ist deren fehlende Pre-Phase und die daraus resultierende Schwierigkeit der Früherkennung, zum Beispiel durch Monitoringmethoden.

Kategorie ‚Themenentwicklung in der Postphase‘
<ul style="list-style-type: none">• Grundsätzliche Unterscheidung zwischen kurzen und langen Postphasen• Spezielle Ausprägung der langen Postphase:<ul style="list-style-type: none">– Shitstorm mündet in übergreifenden kritischen Themenkontext ohne direkten Shitstorm oder Adressatenbezug– Shitstorm mündet in übergreifenden Themenkontext mit direktem Adressatenbezug/ partiellen Shitstormbezug

Die Analyse der ‚Themenentwicklung in der Postphase‘ hinterfragte die Entwicklung der Inhalte und Themen nach der akuten Phase. Grundlegend sind Shitstorms mit kurzen und langen Postphasen identifiziert. Die Einteilung zwischen kurzer und langer Postphase wird durch das Interesse der zweiten Ebene an dem Shitstorm respektive dessen Thema bestimmt. Die lange Postphase weist weiterführend zwei zusätzliche thematische Verlaufsarten auf. Zum einen kann die Empörung in einen übergreifenden kritischen Themenkontext ohne direkten Shitstorm

oder Adressatenbezug münden. Zum anderen kann sie in einen übergreifenden Themenkontext mit direktem Adressaten- oder Shitstormbezug verlaufen.

Kategorie ‚Direkter/Indirekter Themenbezug‘
<ul style="list-style-type: none"> • Überwiegend ist der Adressat direkt von dem Thema betroffen • Indirekter Themenbezug liegt nur auf der Gesellschaftsebene vor • Unterscheidung zwischen Shitstorms mit direkten und indirekten Themenbezug • Partiiell bewusste Instrumentalisierung des Adressaten durch die Akteure (‚Sündenbock-Dilemma‘)

Die Analyse der Kategorie ‚Direkter/Indirekter Themenbezug‘ hinterfragte, ob das Thema den Adressaten ausschließlich direkt betrifft, indem das auslösende Thema des Shitstorms sowie das weiterführende Thema der Beiträge in der Empörung gleich sind, oder das weiterführende Thema von dem thematischen Auslöser abweicht (indirekter thematischer Bezug). Beide Arten sind möglich. Überwiegend sind die Adressaten jedoch ausschließlich direkt von dem Thema betroffen. Primär dominieren Themen auf der Gesellschaftsebene einen indirekten Themenbezug. Teilweise begründet sich dieser auch durch die bewusste Instrumentalisierung des Adressaten durch die Akteure (‚Sündenbock-Dilemma‘).

Kategorie ‚Auslöser und auslösendes Element‘
<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidung zwischen Shitstorms, die durch Eigenverschulden des Adressaten oder die Handlung externer Akteure ausgelöst werden. • ‚Auslösendes Element‘ als notwendige Konstante für die Entstehung von Shitstorms • Unterscheidung zwischen ‚Push- und ‚Ventileffekten‘ • Additive Ventil- und Pusheffekte wirken als Katalysatoren in der bestehenden Empörung • Überwiegend liegt das Auslösende Element in den Social Media

Die Untersuchung von ‚Auslöser und auslösendes Element‘ analysierte den ‚zündenden Funken‘ der Empörungsflut und zeigt, dass die Gefahr für das Unternehmen durch Eigenverschulden Adressat eines Shitstorms zu werden, genauso hoch ist, wie durch die Handlung externer Akteure. Das ‚Auslösende Element‘ ist dabei eine essentiell notwendige Konstante für die Entstehung von Shitstorms. Allein das Vorliegen eines

kritischen Themas reicht nicht aus, um die Empörungswelle zu lancieren. Dabei ist zwischen ‚Push-‘, (Handlung/Aktion eines Akteurs, die innerhalb eines kritischen Themenkontexts den eigentlichen Shitstorm auslöst) und ‚Ventileffekten‘ (Handlung eines Adressaten, die innerhalb eines kritischen Themenkontexts den eigentlichen Shitstorm auslöst) zu unterscheiden. Einen Sonderfall stellen jene Fälle dar, in denen die Handlung des Adressaten ohne kritischen Themenkontext die Empörung entfacht. Ist der Shitstorm ausgebrochen, können additive Ventil- und Pusheffekte als Katalysatoren wirken. Die Analyse verdeutlicht zudem die Dominanz der Social Media als auslösendes Element, als Plattform sowie der Handlung, was deren Shitstorm-Potenzial betont. Das ‚Auslösende Element‘ ist nicht automatisch mit der Ausgangsplattform gleichzusetzen.

7.4 Spezies ‚Shitstormer‘ – Akteure im Shitstorm

7.4.1 Akteursarten: Themen- und Adressatenbezug

Die Kommentare und Beiträge in den untersuchten Fällen stammen von einer Vielzahl unterschiedlicher Protagonisten. Dennoch lassen sich auf der Primärebene dominante Akteursgruppen identifizieren, die weiterführend bezüglich ihres Themen-, bzw. Adressatenbezuges unterschieden werden. Bei Akteuren, die sich aufgrund des Themas an der Empörung beteiligen (Themenbezug), überwiegen in den untersuchten Fällen Tier- und Umweltschützer, spezifische Interessensgruppen oder generelle Kritiker des Unternehmens. So finden sich bei *Adidas 2011* vor allem Tierschützer und -aktivisten sowie Halter, die gegen die unterstellte grausame Behandlung der ukrainischen Straßenhunde protestierten. Die Empörung wurde von den Tierschützern und -aktivisten Michael Hillinger (Facebookseite ‚Stop Killing Dogs – Euro 2012 in Ukraine‘) und Julia Akra (Weblog ‚EM-2012-ohnetiermassaker‘) lanciert und vorangetrieben. Im Fall *Wiesenhof* aus dem Jahr 2011 fällt die hohe Aktivität der Tierschutzorganisation PETA auf, die bereits vor wie auch nach dem Shitstorm das Unternehmen öffentlich kritisierte (Wiesenhof 2011). Fans, Freunde oder Leser dieser Blogs und Facebookseiten sowie Mitglieder und Befürworter der Organisation PETA treten hier als primäre Akteure auf. Dass explizit Interessensverbände, Lobbygruppen und Vereinigungen ihre Anhänger mobilisieren und die

Empörung anheizen, musste 2011 auch die Nestlé-Marke ‚Nespresso‘ erfahren (Nespresso 2011). Der Konzern wurde aufgefordert, fair gehandelten Kaffee ins Sortiment aufzunehmen und sich gegen Kinderarbeit und Ausnutzung der Kaffeebauern in der Dritten Welt einzusetzen. Die Kampagne wurde professionell von dem Schweizer Hilfswerk Solidar Suisse lanciert. Die Handelskette *Media Markt* sah sich aufgrund ihres Werbeslogans ‚Weihnachten wird unterm Baum entschieden‘ überwiegend entrüsteten Christen gegenüber (Media Markt 2011). Der Fernsehsender *RTL* brachte wegen seines verunglimpfenden Beitrages zur Gamescom 2011 wütende ‚Gamer‘ gegen sich auf (RTL 2011). Die Auswertung zeigt, dass vor allem bei Themen der Gesellschaftsebene (vgl. Kap. 7.3.3) themen- und interessenspezifische Akteure beteiligt sind, die sowohl privat und/oder institutionell verfestigt auftreten.

Stehen die Akteure primär in einem direkten Verhältnis zum Unternehmen und thematisieren vor allem dessen Verfehlungen, da sie persönlich betroffen sind (z.B. monetär oder aufgrund mangelnder Dienstleistungen), wird von einem Adressatenbezug gesprochen. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf der Unternehmensebene (vgl. Kap. 7.3.3). Oft bilden die Kunden des Adressaten die überwiegende Akteursgruppe, wie es auch *Sky-Film* Ende 2011 erfahren musste (Sky-Film 2011). Als der Filmprogrammchef von Sky-Film Marcus Ammon auf der Sky Film-Facebookseite verkündete, dass der Vertrag mit dem Hollywood-Studio Paramount nicht verlängert wird, sah sich die Programmgruppe scharfer Kritik vor allem seitens seiner Abonnenten ausgesetzt. Auch bei *Teldafax* beschwerten sich überwiegend enttäuschte Kunden über den schlechten Service des Stromanbieters (Teldafax 2011). Und bei *Kabel Deutschland* entbrannte Anfang 2012 eine Flut der Empörung bei den Kunden, da der Kabelnetzbetreiber die Einspeisung von Sky Atlantic HD (sowie anderer HD Sender) aktiv blockierte (Kabel Deutschland 2012). In weiteren Fällen waren es nicht die Kunden, die sich beschwerten, sondern Fans, Anhänger oder Mitglieder, wie es die Shitstorms der Fußballvereine *FC Bayern* (FC Bayern 2012) und *Werder Bremen* (Werder Bremen 2012) deutlich machen. Und als der *WWF 2011* aufgrund der Reportage ‚Der Pakt mit dem Panda‘ in die Kritik geriet, waren es Mitglieder, Sympathisanten, Förderer sowie bereits bestehende Kritiker, die sich äußerten. Ebenso können Teilnehmer von Gewinnspielen Akteure einer digitalen Empörung werden, wie es *Notebooksbilliger.de* im September 2011 erlebte (Notebooksbilliger 2011). Der

Onlinehändler bot zeitlich befristet zu einem günstigen Preis ein Tablet in begrenzter Stückzahl an. Das Interesse wurde jedoch unterschätzt. Aufgrund des hohen Ansturms und dem daraus resultierenden Serverausfall änderte Notebooksbilliger.de die Verkaufsaktion in eine Verlosung um, was bei vielen Usern, die sich bereits im Vorfeld bemüht hatten, für Unmut sorgte. In Anlehnung an Donnerstag kann daher zusammenfassend auch von einem ‚Adressat- bzw. Themeninvolvement‘ gesprochen werden.¹⁵³ Die persönliche Bindung beziehungsweise Bedeutung der User zu einem Adressaten oder einem bestimmten Thema wird betont (s. Tab. 8):

	Themenbezug/-involvement	Adressatenbezug/-involvement
Akteure	Aktivisten (z. B. Tier- und Umweltschützer) Religionsgemeinschaften (z. B. Christen) Lobby- und Interessensgruppen spezifische Teilöffentlichkeiten (z. B. ‚Gamer‘) kritische Privatleute (z. B. Tierhalter)	Kunden Mitarbeiter Teilnehmer (Aktionen) Mitglieder Fans sowie Förderer und Sympathisanten Gegner des Adressaten
Themenebene	Gesellschafts- und Unternehmensebene	Primär Unternehmensebene
Bezug zum betroffenen Unternehmen	Indirekt/direkt	Ausschließlich direkt
Beispiele	Nestlé 2010 Nespresso 2011 Adidas 2011 Fressnapf 2012 RTL 2011 Media Markt 2011	Notebooksbilliger 2011 Teldafax 2011 Kabel Deutschland 2012 FC Bayern 2012 Werder Bremen 2012 McDonalds 2012

Tab. 8: Zusammenfassung der Akteursgruppen auf der ersten Ebene

¹⁵³ Donnerstag (1996, S. 118 ff.) spricht originär von einem „Produkt- bzw. Themeninvolvement“.

Es ist anzunehmen, dass grundsätzlich die individuelle Bewertung der Akteure bestimmt, ob ein Thema oder ein Adressat von vornherein einen hohen Bezug bei den Akteuren bedingt („High-Involvement“) oder eher gering ausfällt („Low-Involvement“). Während sich eine Vielzahl von Christen über den Weihnachtsclaim von *Media Markt* Ende 2011 beschwerten (Themenbezug „High-Involvement“), blieben viele User von der Botschaft unberührt (Themenbezug „Low-Involvement“). Und wo sich primär Fans des Fußballvereins *Werder Bremen* über dessen Sponsorwahl aufregten (Adressatenbezug „High-Involvement“), partizipierten Fans anderer Vereine sowie Desinteressierte des Fußballsports kaum an dem Shitstorm (Adressatenbezug „Low-Involvement“).¹⁵⁴ Daher ist das Involvement der Akteure in einem Shitstorm nicht als themen- oder adressatenimmanente Eigenschaft zu verstehen, sondern „stark [...] von personen[spezifischen] (= Bedeutung der Produkte, Objekte und Themen in der internen Werthierarchie) [...] Faktoren abhängig [...]“ (Donnerstag 1996, S. 121 f.).

Das lässt den Schluss zu, dass die Bewertung, ob und welcher Missstand vorliegt, von der subjektiven Einschätzung der Akteure abhängig ist. Ein Missstand ist daher „ein Zustand, der sich im Bewusstsein der Beteiligten von normativ begründeten Zielvorstellungen oder Selbstverständlichkeiten negativ abhebt und in dieser Abweichung als solcher (als Missstand) wahrgenommen wird.“ (Bentele und Janke 2008, S. 113 f.). Das kritische Potenzial eines Shitstorms unterliegt somit von Beginn an der subjektiven Einschätzung des Themas durch die (potenziell) beteiligten Akteure. So ist an dieser Stelle zu konstatieren, dass Shitstorms ebenso wie der Krisenbegriff als ‚soziales und beobachterabhängiges Konstrukt‘ beschrieben werden können (vgl. Kap. 2.1). Die Akteure stellen dabei interessensgeleitete Kollektive dar. Und obwohl die Untersuchung zu diesem Sachverhalt keine empirisch validen Aussagen

154 Donnerstag (1996) weist darauf hin, dass auch der situationelle Kontext des einzelnen Akteurs sowie dessen Kommunikation zu Dritten das Involvement bestimmt. Inwieweit die individuelle Situation der Akteure und die Art der Kommunikation deren Bezug zum Thema oder Adressaten und damit ihre Beteiligung an der Empörung determiniert, kann in dieser Arbeit nicht betrachtet werden. Grundsätzlich ist jedoch anzunehmen, dass technische Infrastrukturen (Internetzugang), Zeitbudgets oder soziale Verpflichtungen (Familie, Arbeit, Bekanntenkreis) mit daraus resultierender Kommunikation eine relevante Rolle spielen.

erlaubt, ist anzunehmen, dass sie auf ihren Plattformen damit keine allgemeine Öffentlichkeit repräsentieren und erreichen. Ausschließlich interessens- und themengeleitete Teil- beziehungsweise Gegenöffentlichkeiten, wie sie bereits im theoretischen Kontext der Arbeit beschrieben wurden (vgl. Kap. 3.2.1), sind auf der Primärebene eines Shitstorm vertreten.

Die Systematisierung kann jedoch nur eine Richtschnur für die Auswertung und Interpretation des Phänomens Shitstorm darstellen, denn die einzelnen Akteursarten sind selten klar trennbar. Vor allem bei Themen der Gesellschaftsebene kommt es oft zu einer Vermischung. Neben Aktivisten und Interessensgruppen finden sich auch eine Vielzahl an Privatleuten sowie Mitglieder oder Fans des Adressaten, die eine aktiv kritische Rolle ihm gegenüber einnehmen.

Die Untersuchungen weisen in vielen Fällen auch Befürworter und Unterstützer des Adressaten auf. In Fällen wie bei *„E wie einfach“* 2012 überwog im Nachhinein die Zahl der Befürworter des Werbespots die der Kritiker, denn nur eine kleine Gruppe von Kritikern machte den Großteil der Empörung aus. „Die Mehrheit [der Kommentatoren] hat nicht verstanden, wieso sich ein paar Leute aufregen, das sei lächerlich und der Spot sei gut gemacht. [...] Es wurde von einer kleinen Menge her etwas initiiert, das [...] aber gar nicht von der größeren Masse so gesehen oder akzeptiert wurde, [...].“ (Tschallener 2012, S. 58).¹⁵⁵ Vor allem die Kritikflut selbst wird von pro-eingestellten Nutzern hinterfragt. Diese Akteure versuchen, der originären Empörung entgegenzuwirken oder Unwahrheiten zu entkräften. Überwiegt jedoch die Anzahl der kritischen Akteure und Beiträge, wie in der Mehrheit der untersuchten Fälle festgestellt, führen plattformspezifische Strukturen wie in Facebook dazu, dass in den meisten Fällen die Pro-Kommentare in der Masse der kritischen Kommentierung untergehen.

Die Auswertung einzelner Kommentarstränge und Beiträge zeigte zudem Blogger und PR-Experten, die aktiv an der eigentlichen Empörung teilnehmen. In Relation zu den oben aufgeführten Akteursgruppen ist ihre Anzahl jedoch vernachlässigbar gering. Oft verweisen sie in ihrem Kommentar auf einen Blog-Beitrag oder auf ein Onlinemedium. Ihre eigentliche Bedeutung liegt dadurch auf der Sekundärebene.

¹⁵⁵ Leitfadeninterview mit Bettina Donges, Pressesprecherin bei *„E wie einfach“*.

Neben der Berichterstattung in nationalen wie partiell internationalen Online- und Offlinemedien (auch Radio und TV) finden sich vor allem Fachmedien sowie themenspezifische Plattformen (zum Beispiel Jura-, Technik- oder Personal-Blogs), die die Empörung aufgreifen und über den Shitstorm selbst oder das in ihm behandelte Thema mit direktem Bezug zum Adressaten berichten und diskutieren. Speziell Beiträge aus der PR und dem Marketing ließen sich in vielen Fällen nachweisen. Die Spanne reicht von privaten Blogbeiträgen über Fachbeiträge und Artikel in den Onlinemedien bis zur Beschreibung in Offline-Fachliteratur wie Handbücher zu Social Media und PR 2.0 (vgl. Zerfaß und Pleil 2012; Schindler und Liller 2011). Neben professionellen Beiträgen finden sich auf vielen privaten Blogs, Tweets, Facebookkommentaren und Webseiten Akteure, die ihre Meinung zu dem Shitstorm öffentlich äußern. Akademische Auseinandersetzung der Fälle wie in Bachelor-, Master- oder Diplomarbeiten nahmen in den vergangenen zwei Jahren zu.

Die vorhergehenden Ausführungen können sich nur auf die öffentlich wahrnehmbaren und daher in der Untersuchung identifizierbar beteiligten Akteure im Shitstorm beziehen. Die im Theorieteil beschriebenen Charakteristika der Social Media und deren grundsätzliche Unterscheidung zwischen aktiv und passiv beteiligten Akteuren lässt allerdings den Schluss zu, dass auch bei Shitstorms zwischen einer aktiven Teilnahme, passiven Teilhabe sowie interessensdeterminierter Enthaltung zu differenzieren ist. Die User können sich aktiv durch Kommentierung oder Likes und Shares an der Empörung beteiligen (Teilnahme). Sie können interessiert, aber ausschließlich passiv die Berichterstattung über den Shitstorm wie auch die originäre Empörung auf den beteiligten Plattformen verfolgen (Teilhabe) oder diesen vollkommen aus ihrer subjektiv geprägten Themenagenda ausblenden (Enthaltung).¹⁵⁶ Folglich ist das Phänomen Shitstorm „als Kontinuum zu begreifen, das sowohl passivere als auch aktivere Nutzungsformen zulässt.“ (vgl. zum Web 2.0 Schenk und

156 ‚Enthaltung‘ bedeutet nicht zwingend, dass die Akteure kein Interesse an dem Thema der Empörung (z. B. Tier- und Umweltschutz) besitzen, dieses aber auf einem anderen Wege weiter verfolgen. Shitstorms könnten daher auch indirekt Indikatoren eines Themas für eine breitere öffentliche Wahrnehmung darstellen.

Scheiko 2011, S. 423). Der Vergleich der potenziellen Reichweiten der kritischen Inhalte auf den Plattformen oder Medien gegenüber der Anzahl der am Ende teilnehmenden Akteure lässt zudem die Annahme zu, dass die Menge der aktiven Akteure, obwohl sie die eigentliche Empörung generieren, stets geringer ausfällt als die Anzahl der theoretisch passiven Nutzer, die zwar von der Empörung erfahren, aber sich nicht beteiligen. Dadurch weist die Verteilung dieselben Charakteristika des Social Web auf: „Eine kleinen Gruppe von Mitmachaktivisten steht die breite Masse bloßer Rezipienten gegenüber.“ (Busemann und Gscheidle 2009, S. 361; vgl. auch Dahlberg 2001). Eine empirische Auseinandersetzung zu diesem Aspekt kann an dieser Stelle jedoch nicht realisiert werden.

7.4.2 Absichtshandlung: Bewusste Planung vs. verselbstständigte Empörung

Nach der Analyse der beteiligten Akteure wurde untersucht, ob diese die Empörung bewusst gefördert haben, um auf ihre Anliegen aufmerksam zu machen, oder ob sich die Empörung unbeabsichtigt seitens der Akteure ‚verselbstständigt‘ hat. In 90% (n = 36) der untersuchten Fälle ist keine bewusste Lancierung eines Shitstorms seitens der Akteure zu verzeichnen. Nur in 10% (n = 4) wiesen Indizien darauf hin, dass die Entwicklung einer digitalen Empörungswelle geplant war.¹⁵⁷ Trotz der im Codebuch eindeutig formulierten Codierregeln konnte die Entscheidung jedoch nur durch rein subjektive Interpretation der Quellen erfolgen.

Der Fall der *Mammut AG 2011* verdeutlicht diesen interpretativen Charakter: Bei der Fallanalyse des Umweltaktivisten Andreas Freimüller gegen die Mammut AG lag keine bewusste Lancierung vor, obwohl die Kritik an dem Unternehmen Teil einer professionellen Onlinekampagne gegen den Schweizer Wirtschaftsverband Economicsuisse darstellte. In den Interviews mit Andreas Freimüller, dem Initiator der Kampagne,

¹⁵⁷ Indizien für eine bewusste Lancierung sind professionelle Kampagnen von NGOs oder bewusst lancierte und geförderte Diffamierungen, die sich durch klare Botschaften, organisierte Strukturen sowie geplante Handlungsabläufe auszeichnen und bei denen sich der Urheber selbst meist immer wieder am Shitstorm beteiligt. Einzelne einmalige Aufrufe zu einem Shitstorm sind noch kein Hinweis auf eine bewusste Lancierung, solange keine weiteren Indizien, wie oben dargestellt, zu finden sind (siehe Anhang I, Kapitel 8.2).

finden sich aber klare Hinweise, dass dieser von der Heftigkeit der Reaktion überrascht war. „Es sei zwar sein Ziel gewesen, dass Mammut von der Liste verschwindet. Die Schnelligkeit und Heftigkeit der Reaktionen wunderten selbst ihn, den erfahrenen Kommunikationsexperten.“¹⁵⁸ Freimüller wollte zwar Aufmerksamkeit erregen, jedoch nicht bewusst einen Shitstorm losbrechen. Dieser entwickelte sich ‚nebenbei‘. Maik Luu, der im Sommer 2012 die verunglimpfende Antwort des mittelständischen Unternehmens *Clemens & Partner* ins Netz stellte, beabsichtigte ebenso nie, einen Shitstorm zu lancieren (Clemens & Partner 2012). In vielen Interviews sowie in einem eigenen Kommentar auf seiner Facebookseite betonte der damalige Abiturient, dass er das Ausmaß der Beitragsmenge nicht beabsichtigt hätte. „Mein [Facebook] Post brachte es nur ins Rollen, ohne, dass ich aktive „Hetze“ betrieben habe.“¹⁵⁹ Es ist daher anzunehmen, dass die verantwortlichen Akteure meist von der Intensität und der Entwicklung ihres Themas überrascht werden. Die Protagonisten hatten den potenziellen Rezipientenkreis ihrer Botschaft unterschätzt. Die „angenommene bzw. intendierte Öffentlichkeit [...] kann sich somit deutlich von der tatsächlich erreichten Öffentlichkeit unterscheiden.“ (Taddicken 2011, S. 284). Das Thema verlässt die vom User einschätzbare private Teilöffentlichkeit (Freunde, Bekannte, Familie), verbreitet sich unkontrolliert im Netz und erreicht eine nicht einschätzbare Menge potenziell weiterer Rezipienten („invisible audience“ McLaughlin und Vitak 2012, S. 311). Dies kann sich nicht nur „folgeschwer“ (Taddicken 2011, S. 284) auf den Nutzer selbst auswirken, der sämtliche Regulierung seiner Inhalte verliert, sondern vor allem auf den Adressaten, der sich einer massenhaften Empörung gegenüber sieht, deren Intensität vom Urheber des Postings nicht beabsichtigt war.

War der Shitstorm Teil einer bewusst lancierten Kampagne, so ist in der Untersuchung darauf geachtet worden, diesen nicht automatisch mit ihr gleichzusetzen. Es war zu prüfen, ob die Empörungswelle, als Bestandteil der Kampagne, von deren Initiatoren gewollt war oder sich ‚nebenbei‘ ausbildete. In dem bekannten Fall der Umweltorgani-

158 Berner Zeitung online: Der Mammut-Bezwinger (<http://bo.bernerzeitung.ch/digital/internet/Der-MammutBezwinger-/story/20045841/print.html>) [04.04.2013].

159 Facebookpost Maik Luu (<https://www.facebook.com/maik.luu?fref=ts>) [04.04.2013]. Statement vom 23.06.2012.

sation Greenpeace gegen *Nestlé* im Jahr 2010 entwickelte sich der Shitstorm ungeplant von den Aktivisten aufgrund der Löschung des von Greenpeace im Netz lancierten Videos (Nestlé 2010). Ein vor allem in den Fachmedien oft zitierter Kommentar der Video-Plattform Vimeo wurde in vielen Beiträgen zu dem Fall stellvertretend für das aus Sicht der PR-Experten unprofessionelle Vorgehen des Konzerns zitiert (s. Abb. 25).



Abb. 25: Kommentar auf Vimeo zur Löschung des Originalvideos durch Nestlé¹⁶⁰

Greenpeace lancierte zwar eine professionelle Kampagne gegen Nestlé, jedoch nicht den damit einhergehenden Shitstorm. Greenpeace nutzte die virale Intensität erst im Nachhinein für seine Zwecke.

In den Fällen, in den sich für eine bewusste Lancierung des Empörungsturms entschieden wurde, war der Grad der strukturierten Kritik und systematischen Diffamierung des Adressaten auffallend hoch. Im Fall *Euroweb* gegen Nerdcore aus dem Jahr 2011 ist eine derart systematisch getriebene Kritik vor allem in der Blogosphäre gegen das Unternehmen Euroweb zu verzeichnen (Euroweb 2011). Indizien, die auf einen bewusst lancierten Shitstorm hinweisen, sind zum einen diverse und oft multiplizierte Aufrufe zum Shitstorm gegen Euroweb. Zum anderen recherchierten und verbreiteten die Blogger bewusst ältere Geschichten und Videos über das Unternehmen, um ihre Kritik an diesem zu untermauern und ‚Mitstreiter‘ zu gewinnen. Selbst die Medien thematisierten diese bewusst vorangetriebene Empörung in der Blogosphäre: „Wer in den vergangenen Stunden im Internet nach ‚nerdcore‘ und ‚euroweb‘ suchte, musste den Eindruck haben, es stünde in der deutschen Blogosphäre wieder einmal eine handfeste Auseinandersetzung an, wenn nicht gar: Krieg. Da hieß es, ‚der Shitstorm‘ werde wehen, ‚der Hammer‘ rausgeholt, es werde ‚zum Angriff‘ geblasen. Kurz:

¹⁶⁰ <http://vimeo.com/10236827> [04.04.2013].

alle waren aufgeregt.“¹⁶¹ Ebenso „aufgeregt“ waren im Jahr 2011 Anhänger des ‚Online-Gaming‘, die sich von einer Explosiv-Reportage über die Gamescom 2011 diffamiert fühlten (RTL 2011). Die einzelnen Quellen lassen vermuten, dass die Akteure bewusst die Empörung lanciert haben, um intensive Kritik an *RTL* zu üben. Das zeigt sich unter anderem durch eine Vielzahl an Boykottaufrufen, Boykottvideos, Petitionen, Tausende Beschwerden bei der Landesmedienanstalt und die bewusste Verlinkung und Struktur einzelner Posts und Aktionen. „Die Gamer-Szene gilt als sehr gut organisiert und vernetzt – was sich [in diesem Fall] deutlich zeigt. [...] Die Moral von der Geschichte – verärgere die Gamer nicht!“¹⁶²

In den aufgeführten Beispielen ist die klare Trennung zwischen einem Shitstorm und einer bewusst lancierten Onlinekampagne dennoch nur schwer zu bestimmen und obliegt, wie angeführt, der subjektiven Interpretation vorliegender Quellen und Indizien. Eine klare Bestätigung für einen instrumentalisierten Shitstorm, der bewusst lanciert wurde, um bestimmte Themen und Inhalte öffentlich anzuprangern und mit Hilfe einer hohen Zahl an Akteuren Druck auf den Adressaten auszuüben, fand sich in keinem Fall. Daraus ist zu schließen, dass Shitstorms nicht als klassische Instrumente des Onlineaktivismus zu verstehen sind, die sich gezielt gegen einen Adressaten einsetzen lassen (vgl. Kap. 3.2.4). Kritische Inhalte in Verbindung mit emotionalen Bildern und Aufrufen zu Shitstorms fanden sich zwar in vielen Fällen. Ob die Bemühungen einzelner Akteure final in einem Shitstorm enden, ist dabei aber nicht garantiert. Die Arbeit kommt daher abschließend zu dem Schluss, dass Shitstorms keine instrumentalisierbaren Prozesse darstellen, da sich der individuelle Wille und die Bereitschaft des einzelnen Akteurs, sich an der Empörung zu beteiligen, nicht im Vorfeld planen und garantieren lässt (vgl. Kap. 7.4.1). So lässt sich zwar durch die bewusste Lancierung eines kritischen Themas sowie geeigneter ‚Empörungsplattformen‘ wie Twitter und Facebook die Möglichkeit respekti-

161 Frankfurter Allgemeine Zeitung online: David gegen Goliath, nächste Runde (<http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/blogosphaere-david-gegen-goliath-naechste-runde-1580531.html>) [04.04.2013].

162 W&V online: Shitstorm und Programmbeschwerden: Gaming-Szene fällt über RTL her (http://www.wuv.de/medien/shitstorm_und_programmbeschwerden_gaming_szene_faellt_ueber_rtl_her) [04.04.2013].

ve Wahrscheinlichkeit eines Shitstorms verstärken. Ein Shitstorm ‚auf Knopfdruck‘ ist jedoch zu verneinen.¹⁶³

7.4.3 Ziele und Intentionen der Akteure im Sturm

In 25% (n = 10) aller Fälle waren konkrete Vorhaben und damit deutliche Forderungen der Akteure gegenüber dem Unternehmen erkennbar.¹⁶⁴ Als Ziele der in der Empörung aktiven Akteure wurden unter anderem die Beendigung von Verträgen, Werbeaktionen oder Gewinnspielen verzeichnet. Ebenso finden sich Forderungen nach mehr Bekenntnis zu Umwelt- und Tierschutz oder zu Stellungnahmen und Informationen zu entsprechenden Sachverhalten. Auch der bewusste Boykott sowie Aufrufe der Diffamierung sind in der Mehrheit der untersuchten Fälle nachweisbar, stellen aber selten das Primärziel dar. In den zehn Fällen, die ein Ziel der Akteure erkennen lassen, liegen zudem 80% (n = 8) auf der Gesellschaftsebene. Damit stellen Akteure vor allem bei Themen des Natur- und Tierschutz, Klimafragen oder Menschen- und Arbeitsrecht klare Forderungen an den Adressaten.

In 75% (n = 30) der untersuchten Shitstorms sind *keine* klaren Ziele identifizierbar. Auf den Grund der Teilnahme lassen vor allem individuell geprägte Intentionen der Akteure schließen. Solche Intentionen beinhalten vor allem Ausdrücke von Entrüstung und Wut, Protestäußerungen sowie reine Häme und Spott. Auch Unmut und Frust, Unverständnis und Fragen zum Sachverhalt sind in vielen Fällen klar erkennbar. Teilweise finden sich Ausdrücke herber Enttäuschung gegenüber dem Adressaten, Kritik an dessen Handlungen und Äußerun-

163 Im Netz werden ‚Shitstormpakete‘ von einzelnen Agenturen angeboten, die abhängig von der Paketgröße aus einer bestimmten Anzahl kritischer Kommentare, Likes, Tweets oder Retweets bestehen. Oft waren diese nicht ernst gemeint und vor allem virale Aktionen der Anbieter. Im Laufe der gesamten Untersuchung fand sich kein Fall, in dem sich ein ‚gekaufter Shitstorm‘ beweisen ließ. Daher kann eine Inanspruchnahme dieser Leistungen zum Zeitpunkt dieser Arbeit nicht nachgewiesen werden.

164 Die Kernziele wurden aus dem vorliegenden Quellenmaterial selektiert und qualitativ vermerkt. Reine Inhaltsbeschreibungen sind zum Beispiel Unmutsäußerungen, Wut oder Enttäuschung. Ließen sich aus dem Quellenmaterial und anderer vorliegender Erhebungsinstrumente keine klaren Ziele der Akteure definieren oder lagen ausschließlich hämische Kommentare, Spot und Beleidigungen vor, wurde dies ebenso notiert. (siehe Anhang I, Kapitel 8.3).

gen sowie Drohungen gegenüber dem Unternehmen. Grundsätzlich ist jedoch keiner der dargestellten Inhalte während der Empörung klar dominant. Oft findet sich ein buntes Potpourri individueller Meinungsäußerungen bei den Beteiligten. Zwischen dem Gros der kritischen Beiträge äußern vereinzelte Befürworter ihr Unverständnis gegenüber der Empörung und rufen zu einer sachlichen Diskussion auf. Pro-Adressat-Beiträge sind gegenüber den negativen Kommentaren in der akuten Phase der Empörung jedoch gering. Zudem ist ersichtlich, dass in 67% (n = 20) der Fälle ohne klar erkennbares Ziel der Inhalt der Empörung auf der Unternehmensebene liegt. Damit lösten vor allem Verfehlungen des Adressaten eindeutige Unmutsäußerungen bei den Akteuren aus (vgl. Kap. 7.3.3). Klare Ziele finden sich dort nur selten.

Einen Sonderfall stellen bestehende Kritiker und Gegner des Adressaten dar, die die anschwellende Empörung nutzen, um weiterführende Kritik und Beschwerde zu äußern. Diese ist losgelöst vom Kernthema der Empörung. In beiden untersuchten Shitstorms gegen den Fastfood-Anbieter *McDonalds* findet sich eine Vielzahl an Kommentaren, die sich gegen McDonalds allgemein sowie Fastfood-Essen im Speziellen richten (McDonalds 2012, McDStories 2012). Auch in den beiden untersuchten Fällen der *Deutschen Bahn* ließen sich zahlreiche Kommentatoren identifizieren, die unabhängig vom eigentlichen Thema allgemeinen Unmut gegenüber des Unternehmens äußerten (Deutsche Bahn 2011, Chefticket 2010).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Akteure eines Shitstorms nur in einem Viertel aller Fälle deutliche Zielvorstellungen äußern. Dominant sind reine Meinungs- und Unmutsäußerungen. Die „neuen Freiheiten, die ihnen die Digitalisierung gebracht hat [...]“ (Humer 2009, S. 149), werden von den Akteuren primär dazu genutzt, subjektiv geprägte Einstellungen für andere öffentlich sichtbar darzustellen. Eindeutige Forderungen liegen nicht vor. Shitstorms sind in den meisten Fällen ein Ventil für die Akteure, um sich und ihre Meinung selbst darzustellen und dadurch ihren Unmut zu äußern. Die Beiträge konzentrieren sich teilweise nicht nur auf einen Adressaten, sondern beziehen auch ‚Nebenschauplätze‘ mit ein. Diese ‚Sekundär- oder ‚Nebenadressaten‘ sind jedoch nie Kern der Empörung sowie der Berichterstattung. Im Fall von *Notebooksbilliger* wurden 2011 nicht nur der Versandhändler beschimpft, sondern auch Mitarbeiter und bekannte Blogger, die sich für das Unternehmen einsetzten. Beim ‚Chefticket‘ der *Deutschen*

Bahn 2010 sah sich nicht nur der Konzern dem Entrüstungsturm ausgesetzt. „Ein Teil der Kritik richtet sich gegen die ausführende Agentur Ogilvy [...]“. ¹⁶⁵ Selbst im Fall der *IngDiba-Bank 2012*, bei dem sich die Kritik nahezu ausschließlich auf der unternehmenseigenen Facebook-Präsenz konzentrierte, versuchten Aktivisten, sich auch auf der internationalen Facebook-Seite des betroffenen Testimonial Dirk Nowitzki zu beschweren. „Das wurde von den Basketball-Fans jedoch ignoriert.“ ¹⁶⁶

7.4.4 Eingesetzte Mittel und Methoden der Empörung

Der folgende Abschnitt untersucht die eingesetzten Mittel und Methoden der ‚Shitstormer‘. Grundsätzlich wurde dabei zwischen Text, Bild, Video, Offlineinstrumenten sowie Audioelementen oder Methoden des Hacking unterschieden. Es wird deutlich, dass in allen untersuchten Fällen Textelemente wie Kommentierungen, Postings oder Tweets das dominante Element darstellen (s. Abb. 26). Mit 60% (n = 24) folgt die Verwendung von Bildelementen. Hier wurden neben hochgeladenen Fotos vor allem Karikaturen, Fotomontagen und modifizierte Logos des Adressaten verwendet. Im Vergleich zu den Textelementen ist die Vielfalt der Bilder in der überwiegenden Zahl gering. Oft wird derselbe Cartoon, dieselbe Karikatur oder dasselbe Foto eingesetzt und durch ‚Copy&Paste‘ in den Social Media verteilt. Ein Zusammenhang zwischen der eingesetzten Plattform und der Verwendung von Bildern ließ sich nicht feststellen.

165 Alterian Monitoring: Deutsche Bahn – „Chefticket“ (<http://www.alterian.de/campaigns/praxisreports/chefticket>) [28.05.2013].

166 W&V online: Der Wurstkrieg auf Facebook: „ING-Diba interagiert viel zu wenig“ (http://www.wuv.de/marketing/der_wurstkrieg_auf_facebook_ing_diba_interagiert_viel_zu_wenig) [28.05.2013].

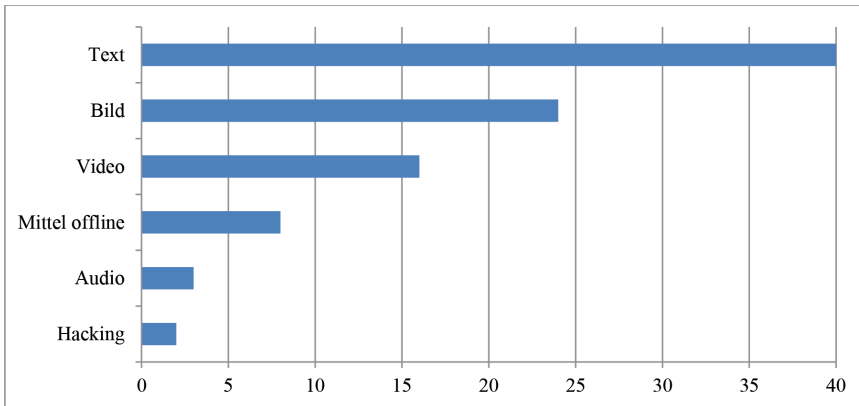


Abb. 26: Eingesetzte Mittel der Akteure im Shitstorm (akute Phase)

Die Untersuchung zeigt jedoch, dass vor allem in den Streams von Facebook Bildelemente verwendet wurden. Auch in Twitter und partiell in Blogbeiträgen ließen sich Bilder nachweisen. Speziell in der Blogosphäre ist der Großteil der Bildelemente jedoch auf den originären Beitrag fokussiert und erreicht keine anderen Plattformen. Auch in den Medien finden sich keine Bezüge zu Bildelementen der Social Media. Oftmals ist die Verwendung von Bildern so gering, dass diese zwar für die Codierung eine Rolle spielten, für den Verlauf und Entwicklung des Shitstorms dennoch zu vernachlässigen sind. Eine Ausnahme stellen die Fälle von *Nestlé 2010*, *Wiesenhof 2011* und *Adidas 2011* dar. Im Letzteren fanden sich neben vielen Kommentaren und Videos vor allem in Facebook immer wieder emotional aufgeladene Bilder, die auf das Leiden der Straßenhunde hinwiesen (s. Abb. 27). Die Akteure nutzten gezielt die emotionale Wirkung der Bildelemente. Demnach haben diese ihre größte Wirkung, wenn sie gezielt im Kontext professioneller Kampagnen gegen den Adressaten eingesetzt werden. Stellen sie ausschließlich die Anhänge zu der textuell geäußerten individuellen Meinung dar, nehmen ihre Reichweite und Relevanz stark ab.



Abb. 27: Bild auf Facebook-Tierschutzseite gegen Hundetötung in der Ukraine¹⁶⁷

Mit 40% (n = 16) folgen Videos auf Platz drei. Vor allem YouTube sticht in der Untersuchung heraus, da in 88% (n = 14) aller Fälle, in denen Videos eingesetzt wurden, YouTube als Plattform identifiziert wurde. Teilweise sind die Videos Mitschnitte von Fernsehbeiträgen und Dokumentationen sowie von NGOs im Rahmen ihrer gezielten Kampagnen produzierte Beiträge, die bereits im Vorfeld erstellt wurden und während der Empörung starke Verbreitung fanden. Solche Mitschnitte finden sich bis heute auf der Plattform und wurden während der akuten Phase der Empörung über weitere Social Media-Kanäle geteilt. In anderen untersuchten Shitstorms produzierten die Akteure erst innerhalb der Empörungswelle den Videobeitrag. Dieser reichte von professionell hämischen Rap-Videos wie im Fall der *Westbahn 2011*¹⁶⁸ über Werbeproduktionen der *Ergo 2011*¹⁶⁹ bis zu Monologen einzelner Akteure, die die Platt-

167 <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=241893175928251&set=a.241893172594918.52733.161786563938913&type=1&theater> [05.04.2013].

168 Dumpster Nachos – Westbahn vs. Sprayer (http://www.youtube.com/watch?v=_QP3919twgM) [04.04.2013].

169 Orgie (http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=e__2_JjPZwc) [04.04.2013].

form nutzen, um ihren Standpunkt auszudrücken, wie zum Beispiel im Fall von *Media Markt 2011*.¹⁷⁰ Auch Anweisungen der Nutzer zur richtigen Löschung eines PayPal-Kontos wie im *Paypal-Fall 2011*¹⁷¹ und die satirische Auseinandersetzung mit Fernsehbeiträgen wie im Fall *RTL 2011* liegen auf der Plattform vor. Im letzteren Fall nahm sich das Videospielportal und ehemaliger Spartensender ‚Giga.de‘ dem diffamierenden Explosiv-Beitrag an und produzierte eine eigene Dokumentation über RTL.¹⁷² Das Potpourri der Videos streut weit. Ihre Bedeutung für den Shitstorm ist jedoch zu relativieren und fallspezifisch zu bewerten. Nur wenige Videos fanden sich während der Untersuchung auf anderen Plattformen wieder. Die Klickzahlen schwanken zwischen wenigen Hundert und Hunderttausenden. Die Kommentierungen erreichen jedoch selten den Buzz reiner Textbeiträge in anderen Social Media. Online- und Offlinemedien nehmen auf die Videos ebenso nur marginalen Bezug. Von vornherein sind die meisten Videos auf YouTube konzentriert und erreichen bloß eine begrenzte Öffentlichkeit. Eine herausstechende Rolle für die Entwicklung und den Verlauf der Empörung ließ sich mit Ausnahme des Falls *RTL 2011* vor allem bei den individuell produzierten Beiträgen nicht identifizieren.

Ebenso wie bei den Bildern nimmt ein Video erst als elementarer Bestandteil einer Kampagne eine wesentliche Rolle für die Empörung ein. In den Kampagnen von Greenpeace (*Nestlé 2010*) und Solidar Suisse (*Nespresso 2011*) waren die viral ausgerichteten Spots Hauptinstrumente der Akteure und wurden stark im Netz verbreitet. Letztere nutzten das professionell produzierte Video, um auf den fehlenden Fair-Trade-Aspekt bei Nespresso-Produkten hinzuweisen. „Das Hilfswerk spannt dazu ungefragt den Nespresso-Botschafter George Clooney ein. Ein gefälschter Nespresso-Werbespot auf www.solidar.ch lädt zu einer E-Mail-Aktion an den berühmten Schauspieler ein. Er soll Nestlé vor die Wahl stellen – fairer Kaffee oder nie wieder Werbung mit George Clooney.“¹⁷³

170 Weihnachten wird „nicht“ unter dem Baum entschieden (<https://www.youtube.com/watch?v=85kt9GuWsH8> [04.04.2013]).

171 Wikileaks – Mein Paypal Account gelöscht (<http://www.youtube.com/watch?v=w-5Jrx-gJiA> [04.04.2013]).

172 RTL Explosiv – Giga explodiert (<https://www.youtube.com/watch?v=SGI0DyzNerk>) [04.04.2013]

173 Solidar Suisse (offizielle Pressemitteilung): An diesem Werbespot mit George Clooney hat Nespresso keine Freude (<http://www.presseportal.ch/de/>

Noch geringer ist die Relevanz von reinen Audioelementen und Methoden des Hacking, die zusammen in nur 13% ($n = 5$) aller Fälle auftraten und außer im Fall der gehackten RTL-Seite im bereits aufgeführten Gamescom-Beispiel keine nachweisbar relevante Bedeutung für den Verlauf des Shitstorms besaßen. In 20% ($n = 8$) der Fälle ließen sich zusätzlich zu den Mitteln der Social Media auch Aktivitäten außerhalb des Netzes identifizieren. Im Fall des Fußballbundesligisten *Werder Bremen*, der 2012 aufgrund seines neuen Hauptsponsors Wiesenhof kritisiert wurde, riefen die Fans zu einem Protestmarsch vom Hauptbahnhof zum Weserstadion auf und forderten ebenso Proteste in den Stadien. Eine starke Resonanz blieb aus. Auch im Fall der *Tagesschau*, der 2012 Fehler in der Berichterstattung vorgeworfen wurde, erklärten sich zwar einige Hundert Leute auf Facebook bereit, vor das ARD-Hauptstadtstudio zu ziehen (ARD 2012). Am Ende waren es aber nur einige wenige, die sich beteiligten. Daher ist ebenso wie bei Bild- und Videoelementen die Bedeutung der Offline-Aktionen in dieser Untersuchung als gering einzuschätzen.

Zusammengefasst stellen Bilder, Videos, Audioelemente, Hackerangriffe sowie Offline-Aktionen vor allem reine Komplementäre zu der herausstechenden Textdominanz eines Shitstorms dar. Nur in den Fällen, in denen sie als wesentliche Elemente bewusst lancierter Aktionen und Kampagnen umgesetzt wurden, erreichen sie eine stärkere Bedeutung für den Verlauf und die Entwicklung der Empörungswelle.

7.4.5 Beitragsqualität (Tonalität) im Shitstorm

Während bereits die Akteure, ihre Ziele und Intentionen sowie deren eingesetzte Mittel erläutert wurden, schließt das Kapitel mit der Frage, *wie* die Akteure ihre Kritik und Meinungen äußern (Beitragsqualität/Tonalität). Unterschieden wurde zwischen einem generell kritischen, aber dennoch höflichen Umgangston (‘civil’) sowie einer primär unhöflichen bis ins polemisch, diffamierend reichenden Beitragsqualität (‘uncivil’).

Die Auswertung ergab, dass in 55% ($n = 22$) der untersuchten Beispiele eine überwiegend unhöfliche, unsachliche Tonalität vorlag (un-

pm/100001955/100703263/solidar-suisse-an-diesem-werbespot-mit-george-coolney-hat-nespresso-keine-freude) [22.04.2013].

civil').¹⁷⁴ Die Textelemente waren frei von relevanten Argumenten und Fakten und zeichneten sich durch Polemik, Beleidigungen, Bedrohungen und/oder Hohn sowie Spott aus (s. Abb. 28). In wenigen Fällen finden sich zudem Gewaltandrohungen. Deren Anzahl ist jedoch gering und in Relation zu der Vielzahl der Kommentare zu vernachlässigen. Exemplarisch für Äußerungen mit überwiegend anti-sozialen Ausdruckselementen steht der Fall des *FC Bayern 2012*, der mit einer vermeintlichen Spielertransaktion, die sich letztlich als PR-Aktion herausstellte, vor allem seine Fans gegen sich aufbrachte: „Als diese von der PR-Aktion erfuhren, waren die Reaktionen eindeutig: ‚Bayern ist echt der größte Drecksverein‘, ‚Ich geh kotzen! Was war das denn für ‘ne PR-Scheiße beim FC Bayern!‘ oder ‚Fuck you, Bayern‘ gehörten noch zu den harmloseren Beiträgen.“¹⁷⁵ Überwog in der Untersuchung der Anteil an Akteuren, die das Thema (Themen) des Shitstorms aufgriffen und mit Argumenten und Fakten sowie einem angemessenen Umgangston (Netiquette) ihre Kritik und Meinung äußerten, wurde in 20% (n = 8) der Fälle ‚civil‘ als dominante Beitragsqualität verzeichnet. Hierunter fallen auch stilistische Mittel wie Ironie, die jedoch nicht vom Kern der Kritik ablenkten. So wies die Tonalität im Fall des Senders *Sky-Film* Anfang 2012 „trotz des kritischen Themas eine weitgehend sachliche Diskussion“ auf.¹⁷⁶

174 Die Erhebung orientiert sich an den Kategorien von Kushin und Kitchener (2009), wie sie bereits im Kapitel 3.2.2 beschrieben worden. Die Auseinandersetzung mit allen Beiträgen im Shitstorm war aufgrund der Beitragsmenge und deren Streuung im Netz sowie der Tatsache vorliegender Beitragslösungen in den meisten Fällen nicht möglich. Der Codierende hatte sich auf eine dominante Plattform oder klar identifizierbare dominierende Plattformen zu konzentrieren (siehe Anhang I, Kapitel 8.5).

175 Spiegel online: Angeblicher Top-Transfer: FC Bayern verschaukelt seine Fans (<http://www.spiegel.de/sport/fussball/angeblicher-top-transfer-fc-bayern-verschaukelt-seine-fans-a-811581.html>) [05.04.2013].

176 BIG Social Media Monitoring (interne Studie).

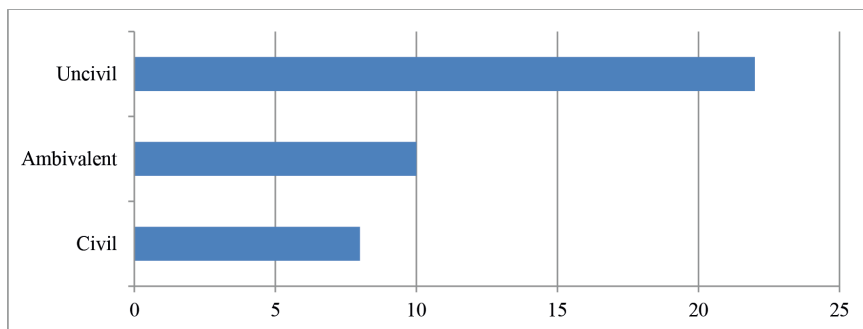


Abb. 28: Beitragsqualität im Shitstorm (akute Phase)

Eine klare Abgrenzung zwischen überwiegend argumentativer Kritik („civil“) sowie reiner anti-sozialer Kommentierung („uncivil“) war jedoch von vornherein schwierig. So wurde in 25% ($n = 10$) der Fälle eine Ambivalenz beider Ausprägungen identifiziert. Polemik und Beleidigungen liefen einher mit sachlicher Kommentierung und partiellen Pro-Adressat-Beiträgen. Selbst in dem Fall *Vodafone 2012*, in dem Tausende vor allem kritische Kommentare auf der Facebook-Präsenz des Mobilfunkanbieters aufkamen, ist eine klare Trennung bei genauerer Analyse schwierig: „Von stumpfen Beleidigungen bis hin zur sachlichen und wohlformulierten Kritik ist alles dabei.“¹⁷⁷

Trotz des Übergewichts an Beiträgen mit primär anti-sozialer Ausrichtung und fehlender Argumentation ist in allen untersuchten Fällen der Anteil der reinen Polemik und verunglimpfenden Beleidigungen, losgelöst von erkennbarer Kritik, nicht dominant. Shitstorms, auch wenn sie einen überwiegend beleidigenden Ton aufweisen, sind daher nicht verallgemeinert als reine Stürme der Polemik und Beschimpfungen zu verstehen. Eine generell ‚böse Masse‘, die über den Adressaten ‚herfällt‘, ist hier zu verneinen. Trotz des vorherrschenden negativen Tonfalls beinhalte eine Vielzahl der Kommentare auch für Dritte nachvollziehbare Kritik.

¹⁷⁷ Web-Magazin: Vodafone: Massiver Shitstorm nach Kundenbeschwerde bei Facebook (<http://webmagazin.de/social/Vodafone%3A-Massiver-Shitstorm-nach-Kundenbeschwerde-bei-Facebook>) [05.04.2013].

Tonalitätswandel

Zudem ist die vorherrschende Tonalität über den Zeitverlauf des Shitstorms nicht zementiert, sondern variabel. In diesen Fällen liegt ein ‚Tonalitätswandel‘ vor. Bei zunehmendem Verlauf der Empörung wandelt sich die zu Beginn meist überwiegend negative Tonalität in primär sachliche Kommentierung. Bei *Sky* sorgten zwei Stellungnahmen auf Facebook für die erste Entspannung (Sky-Film 2011). „Auch bei dem Online-Fachdienst *dwdl.de* gab sich auch Sky-Programmmchef Gary Davey alle Mühe, die Gemüter zu beruhigen.“¹⁷⁸ Im Fall von *Werder Bremen 2012* weist die Recherche in den Quellen sowie eigene Stichproben darauf hin, dass primär in der Anfangsphase vor allem negativ-unsachliche Beiträge zu finden waren, die sich jedoch in Teilen auf Wiesenhof beziehen, sich zunehmend versachlichen und partiell die Diskussion an sich kritisieren sowie den eigentlichen Fußball thematisierten. „Immer häufiger verwiesen die Kommentare auf den sportlichen Erfolg.“¹⁷⁹

Shitstorms sind daher nicht pauschal als Prozesse anzusehen, die ausschließlich eine Tonalität aufweisen. Zur Beantwortung der Frage nach der Beitragsqualität (Tonalität) ist eine fallspezifische Auswertung nötig, die die meist mehreren Tonalitätsstränge gewichtet und die dominante Tonalität herausstellt, ohne dabei andere zu negieren. Dies bestätigt nicht nur die im Vorfeld der Untersuchung dargelegte offene Definition eines Shitstorms (vgl. Kap. 4.1.2), sondern auch externe Definitionen, die aufzeigen, dass sich während der digitalen Empörungsflut „sachliche Kritik mit zahlreichen unsachlichen Beiträgen vermischt“.¹⁸⁰ Die Frage, wann Kritik aufhört und ein Shitstorm beginnt, lässt sich somit nur fallspezifisch unter Gewichtung der ‚civility‘- und ‚uncivility‘-Elemente, speziell der diffamierenden und polemischen Beiträge beantworten.

178 W&V online: Wg. Paramount: Sky besänftigt Filmfans (http://www.wuv.de/medien/wg_paramount_sky_besaenftigt_filmfans) [05.04.2013].

179 socialmedia-team.com: Der Shitstorm des Sommers – Werder Bremen und Wiesenhof (<http://www.socialmedia-team.com/2012/08/der-shitstorm-des-sommers-werder-bremen-und-wiesenhof/>) [24.05.2013].

180 Wikipedia: Shitstorm (<http://de.wikipedia.org/wiki/Shitstorm>) [05.04.2013].

Verzerrte Wahrnehmung („Medienwirklichkeit“)

Es ist anzunehmen, dass die allgemeine Wahrnehmung eines Shitstorms als negative Empörungswelle voller Hass und Aggressionen gegenüber dem Adressaten (vgl. Kap. 4.1.2), ohne die aufgezeigt notwendige Gewichtung einzelner Tonalitätsstränge zu beachten, vor allem durch die teilweise einseitigen Berichterstattungen auf der Sekundärebene (z. B. den Medien) begründet ist. Die Auswertung der Quellen bestätigt, dass sich die Autoren beispielhaft speziell negative Kommentierungen herausgreifen und dadurch ein einseitiges Bild der Kommentarfut auf den Plattformen zeichnen. In einigen Fällen ist die Bezeichnung ‚Shitstorm‘ daher zu hinterfragen. Hier handelte es sich eher um ein erhöhtes Aufkommen von Kommentaren, die primär sachlich, teils positiv waren und aufgrund einzelner ‚Ausbrecher‘ auf der zweiten Ebene zu Shitstorms hochstilisiert wurden. Von einem „Social Media-Gau“¹⁸¹ zu reden, ist bei diesen Beispielen übertrieben und hält einer tieferen Prüfung nicht stand. Darauf weist der in der Fach- und Branchenliteratur sowie den Medien ausführlich beschriebene und diskutierte Fall der *IngDiba-Bank* hin, die sich 2012 auf ihrer Facebook-Präsenz der kritischen Diskussion zwischen Vegetariern und Fleischessern gegenüber sah (IngDiba 2012). „Ein Shitstorm war es nicht, auch wenn es in den Medien so betitelt wurde.“, wie es der Pressesprecher Investor Relations und Social Media der Bank in Referaten zu der Empörungswelle betont.¹⁸²

Es sind erst die Beiträge über den Shitstorm in den Social Media sowie den Medien, die die Empörung erst einer breiten Öffentlichkeit bekanntmachen (vgl. Kap. 7.2.3). Aus der originär klar eingrenzenden Teilöffentlichkeit der ersten Ebene entwickelt sich eine umfassende Beitragsflut, speziell in den Medien, „die sich durch eine aktuelle Berichterstattung, Hintergrundinformationen und populistische Kommentare“ auszeichnet und sich dadurch „eine Erhöhung der Einschalt- oder Le-

181 Meedia: Adidas erlebt den Social Media-Gau (<http://meedia.de/internet/adidas-erlebt-den-social-media-gau/2011/11/22.htm>) [05.04.2013].

182 Social Media Anwenderkonferenz 2012: Monitoring, Wurstkrieg und rasierete Pferde, In: Kommunikation-zweinull (<http://kommunikation-zweinull.de/social-media-anwenderkonferenz-2012-monitoring-wurstkrieg-und-rasierete-pferde/>) [24.05.2013].

serquoten“ erhofft (Hoffman und Braun 2008, S. 135). Wie im Theorieteil beschrieben, haben die Massenmedien ihre Rolle als Gatekeeper und Meinungsbildner auch in den Social Media nicht verloren (vgl. Kap. 3.3, Kap. 4.1.3). Die meist fehlende kritische Hinterfragung der Sachverhalte, eine oberflächige, subjektiv geprägte Wiedergabe des Falls sowie die vorschnelle und verkürzte Darstellung von Inhalten durch die Journalisten führen final jedoch dazu, dass sich in der allgemeinen Öffentlichkeit ein überwiegend negatives Bild des Phänomens Shitstorm ausbildet, das einer tieferen Untersuchung nicht standhält. „Durch massenmediale Berichterstattung wird eine Realität eigener Art, ein Image geschaffen, wobei zwischen Image und ‚Realität‘ erhebliche Differenzen bestehen (können). Die Massenmedien wählen aus der in der Welt vorhandenen Fülle von Ereignissen einige wenige aus, unterziehen sie einem Verarbeitungsprozess und konstruieren dabei ein eigenständiges Bild der gesellschaftlichen Wirklichkeit.“ (vgl. Schulz 1976, zit. nach Kunczik 1990, S. 16).

So ist ad definitionem zwischen ‚echten‘ Shitstorms zu unterscheiden, bei denen sich innerhalb kürzester Zeit ein Proteststurm im Netz entwickelt, der Produkte, Handlungen und/oder Entscheidungen der Unternehmen thematisiert und unsachliche wie sachliche Elemente beinhaltet, die jedoch stets fallspezifisch zu bewerten sind (vgl. Kap. 4.1.2); sowie ‚konstruierten‘ Shitstorms, bei denen erst die Berichterstattung auf der zweiten Ebene das Phänomen hochstilisiert, beschreibt und damit vorantreibt. Oft zeigt sich in diesen Fällen eine Überspitzung der Tatsachen, bewusst werden einige polemische Kommentare herausgesucht und verallgemeinert für den gesamten Shitstorm genutzt. Im Ergebnis hat das Unternehmen nicht nur die originäre Kritik zu beachten, sondern auch und vor allem dem durch Dritte bewusst negativ beschriebenen und teilweise übertriebenen Bild der Empörung kommunikativ zu begegnen.

7.4.6 Zusammenfassung

Als dritte wesentliche Determinante des Phänomens Shitstorm wurden im Vorfeld die Akteure herausgestellt. Kapitel 7.4 hat nachgewiesen, dass ihnen eine zentrale Rolle für die Entstehung und vor allem Entwicklung des Phänomens Shitstorm zukommt. Die in Kapitel 5 geäußerte Annahme findet auch in diesem Punkt ihre Bestätigung. We-

sentliche Kernaussagen des vorhergehenden Kapitels sind nochmals zusammengefasst:

Kategorie ‚Akteursarten‘
<ul style="list-style-type: none">• Shitstorms bündeln überwiegend mehrere Akteursgruppen• ‚Adressat- bzw. Themeninvolvement‘ bilden die zentralen Intentionsstränge• Shitstorms sind ein Kontinuum aus aktiven und passiven Nutzungsformen• Unterteilung in Teilnahme, Teilhabe und Enthaltung

Die Kategorie ‚Akteursarten‘ untersuchte die beteiligten Akteure eines Shitstorms. Die Dominanz einzelner Akteursgruppen (Kunden, Fans, Aktivisten, etc.) ist fallspezifisch von den implizierten Inhalten der Empörung abhängig. Es ist zwischen Akteuren mit einem überwiegenden Themenbezug (zum Beispiel Tier- und Umweltschutz) und Akteuren mit primärem Adressatenbezug (zum Beispiel fehlende Serviceleistungen oder Kontensperrungen) zu unterscheiden. Die Untersuchungen verdeutlichen, dass in den meisten Fällen mehrere Akteursgruppen parallel beteiligt sind. Die subjektive Relevanz der Inhalte determiniert das Interesse der User an der Empörung (‚Adressat- bzw. Themeninvolvement‘). Eine allgemeine Öffentlichkeit wird auf der ersten Ebene nicht erreicht. Es ist anzunehmen, dass es neben den aktiven Protagonisten noch eine Vielzahl passiver Rezipienten der Empörungswelle gibt. Dadurch bildet der Shitstorm ein Kontinuum aus aktiven (Teilnahme) und passiven (Teilhabe) Nutzungsformen, denen sich zusätzlich die Möglichkeit der Enthaltung anschließt.

Kategorie ‚Absichtshandlung‘
<ul style="list-style-type: none">• In der Mehrheit aller Fälle ist der Shitstorm nicht bewusst lanciert• Individueller Wille und Bereitschaft des einzelnen Users sind essentielle Bedingungen für die Entstehung eines Shitstorms

Die Untersuchung der ‚Absichtshandlung‘ hinterfragte, ob die Akteure bewusst einen Shitstorm im Netz lancieren wollten. In der überwiegenden Zahl aller Fälle lag keine bewusste Lancierung eines Shitstorms vor. Auch in den Fällen, in denen sich für eine beabsichtigte Etablierung einer Empörungswelle im Netz entschieden wurde, sind die Er-

gebnisse interpretativ zu bewerten. In vielen Fällen unterschätzten die Akteure die Auswirkungen ihres Beitrages. Auch die Untersuchung vorliegender Onlinekampagnen gegen Unternehmen zeigen, dass sich die Empörung zum Teil unbeabsichtigt vom Urheber der Kampagne entwickelte und/oder dieser sie erst im weiteren Verlauf für seine Zwecke nutzte. Shitstorms stellen daher keine instrumentalisierbaren Prozesse dar, da sie durch den individuellen Willen und die Bereitschaft des einzelnen Users determiniert sind; eine Bereitschaft, die sich nicht im Vorfeld planen und vor allem garantieren lässt.

Kategorie, Ziel und Intention'
<ul style="list-style-type: none"> • Nur in wenigen Fällen klare Ziele der Akteure erkennbar • Individuelle, oft emotional geprägte Meinungsäußerungen bestimmen die Empörungsflut

„Ziel und Intention“ untersuchte, ob während eines Shitstorms klare Ziele von den Akteuren geäußert werden oder primär individuelle Meinungsäußerungen vorliegen. Im Ergebnis sind in der Mehrheit der Fälle keine klaren Ziele der Akteure erkennbar. Primär findet sich eine Ansammlung individueller, oft emotional geprägter Äußerungen wie Enttäuschung, Wut, Frust, Unverständnis, sowie Drohungen und Diffamierungen gegenüber dem Adressaten. Shitstorms sind damit als ein Ventil für die Akteure zu verstehen, um ihre Meinung zu äußern, was sie vom Onlineaktivismus unterscheidet. Dabei können neben dem Hauptadressaten auch „Nebenschauplätze“ der Empörung auftreten, auf denen weitere Adressaten (Sekundär- oder Nebenadressaten) betroffen sind.

Kategorie, Eingesetzte Mittel'
<ul style="list-style-type: none"> • Deutliche Dominanz textueller Mittel • Weitere Mittel stellen vor allem reine Komplementäre zum Text dar

Die Analyse „Eingesetzte Mittel“ hinterfragte die Instrumente der Akteure während der Empörung. Die Dominanz rein textueller Mittel wie Kommentare, Facebook-Postings oder Blogbeiträge sticht in allen Fällen hervor. Bei Bilder- und Videoelementen ließ sich ausschließlich in den Fällen, in denen sie elementare Bestandteile einer Kampagne darstellten, eine wesentliche Rolle für die Empörung feststellen. Die Bedeu-

tung anderer Mittel wie Audio, Hackermethoden oder Offline-Aktionen ist gering. Zusammenfassend bilden alle untersuchten Mittel reine Komplementäre gegenüber der deutlichen Dominanz rein textueller Beiträge.

Kategorie ‚Beitragsqualität (Tonalität)‘
<ul style="list-style-type: none">• Unsachliche Tonalität überwiegt („uncivity“)• Vorherrschende Tonalität nicht starr, sondern im weiteren Verlauf der Empörungswut variabel („Tonalitätswandel“)• Oft Vermischung einzelner Tonalitätsstränge während des Shitstorms• Differenzierung: ‚echte‘ und auf der Sekundärebene konstruierte Shitstorms

Die Kategorie ‚Beitragsqualität (Tonalität)‘ untersuchte die Frage, wie die Akteure ihre Kritik und Meinungen äußern. Mit leichter Mehrheit liegt eine negative Qualität vor („uncivity“). Der Grad an Polemik und Beleidigungen ist in diesen Fällen zwar deutlich erkennbar, aber nie dominant. Zudem ist die vorherrschende Beitragsqualität nicht starr, sondern im weiteren Verlauf der Empörungswut variabel. Während des Shitstormverlaufs kann sich die zu Beginn überwiegend negativ-unsachliche Tonalität in primär positiv-sachliche („civity“) wandeln („Tonalitätswandel“). Grundsätzlich liegt nie eine einzige Qualität vor. Die identifizierten Tonalitätsstränge sind daher fallspezifisch zu gewichten, und die dominante Tonalität ist herauszustellen, ohne dabei die anderen zu negieren. Oft begründet erst die einseitige Berichterstattung der zweiten Ebene die in der öffentlichen Wahrnehmung überwiegend unsachlichen, meist polemisch konnotierten Vorstellungen des Phänomens Shitstorm. So ist ad definitionem zwischen ‚echten‘ und auf der Sekundärebene (Berichterstattung durch Dritte) ‚konstruierten‘ Shitstorms zu unterscheiden.

7.5 Im Auge des Sturms – Reaktion des Unternehmens

7.5.1 Reaktion des Adressaten in der akuten Phase

Im Folgenden werden die Reaktionen der Unternehmen auf den Shitstorm in der akuten Phase der Empörung untersucht. Die im Vorfeld

identifizierten Reaktionsarten reichen von der reinen Stellungnahme über die Interaktion mit den Medien und Dialog mit den kritischen Akteuren bis zu Löschungen ganzer Onlineseiten. Als Einstiegsfrage wurde jedoch zunächst erhoben, *ob* eine Reaktion des Adressaten vorlag.¹⁸³ In 93% (n = 37) der untersuchten Fälle wurde die Frage mit ‚Ja‘ beantwortet. Nur in drei Fällen ließ sich keine Reaktion auf die originäre Empörung identifizieren. Teilweise im Vorfeld, vor allem aber nach der Empörungsflut (Postphase) sind jedoch auch hier Handlungen der Unternehmen feststellbar.

Die Auswertung zeigt weiterhin, dass selten eine einzige, sondern oft eine Vielzahl an Reaktionen seitens der Adressaten vorlag (Reaktionsmix). Von Beginn an wurden daher Reaktionsverläufe verzeichnet. Exemplarisch ist der Reaktionsverlauf des Senders *RTL 2011* in der akuten Phase: Zuerst wurde der Fernsehbeitrag aus dem Netz genommen, was jedoch erst dessen weitere Verbreitung provozierte („Streisandeffekt“). Es folgte eine Stellungnahme des Senders mit einhergehender Entschuldigung auf der RTL-Website sowie im TV (Sendung *Explosiv*). Zudem distanzierte sich der Sender von den privaten Äußerungen des verantwortlichen RTL-Redakteurs auf Facebook.

Die Erstellung der Reaktionsverläufe aller 40 Fälle weist weiterhin darauf hin, dass die Reaktionszeit variiert. Sie schwankt zwischen Reaktionen wenige Stunden nach dem Aufkommen der Empörung wie im Hashtag-Shitstorm von *McDonalds* Anfang 2012 (McDStories 2012) bis zu einer Verzögerung von mehreren Tagen wie im Fall von *Sky-Film 2011*. Hier erfolgte die erste Stellungnahme erst fünf Tage später. Das stellt jedoch eine Ausnahme dar. In dem überwiegenden Teil der Fälle erfolgte die erste Reaktion spätestens nach zwei Tagen.

Obwohl erst die Analyse aller Reaktionen, die oft in direktem Zusammenhang zueinander stehen, fundierte Aussagen zu deren Wirkung ermöglicht, wird wie folgt im Detail auf die einzelnen Reaktionsarten eingegangen. Es wird an dieser Stelle nochmals betont, dass ein einfacher Zusammenhang (auf Reaktion A folgt Ergebnis B) in keinem der

183 War der Shitstorm Teil eines übergeordneten Krisenthemas oder Skandals, hatte der Codierende darauf zu achten, nicht die Reaktionen des Adressaten auf die Krise/den Skandal zu codieren, sondern sich auf den eingebetteten Shitstorm zu konzentrieren. Zusätzlich war die Erstreaktion zu erfassen (siehe Anhang I, Kapitel 9.1).

vorliegenden Fälle klar nachweisbar ist und für eine umfassende Analyse zu kurz greift.

Zur Beschreibung der Erkenntnisse in der Kategorie ‚Reaktionen‘ wurde zwischen der ersten Handlung des Unternehmens (Erstreaktion) sowie den sich anschließenden Maßnahmen (Folgereaktion) unterschieden.

Die dominante Reaktion ist die Stellungnahme ohne Dialog (s. Abb. 29). In 65% (n = 26) aller Fälle wurde dieses Instrument von den Adressaten genutzt. Vor allem als Erstreaktion (43%, n = 17) ist die Stellungnahme von Bedeutung.

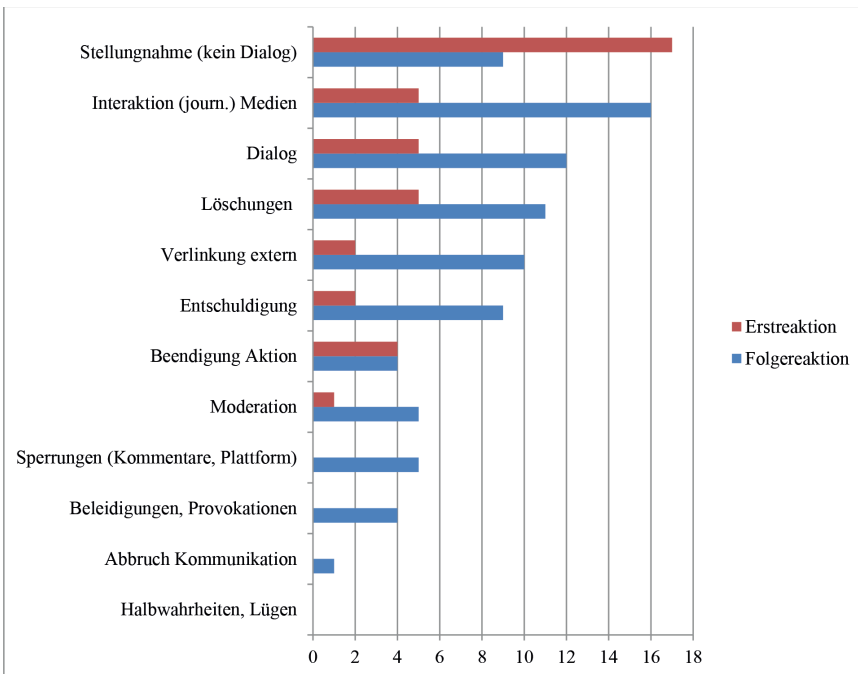


Abb. 29: Reaktion des Adressaten im Shitstorm (akute Phase)

Die Länge wie Qualität der Beiträge reichen von detaillierteren Ausführungen, die oft mit einer ausführlichen Erklärung des Sachverhaltes einhergehen, bis zu kurzen, meist unpersönlichen Statements. Vor allem auf Plattformen wie Facebook, dem Unternehmensblog oder der Unternehmenswebseite platzierte der Adressat seine Stellungnahmen. So

postete der Fastfood-Hersteller *McDonalds* im Sommer 2012, als er aufgrund einer Preiserhöhung für seinen Cheeseburger eine Flut der Entrüstung erfuhr, seine Erklärung auf der eigenen Facebook-Präsenz (McDonalds 2012; s. Abb. 30).

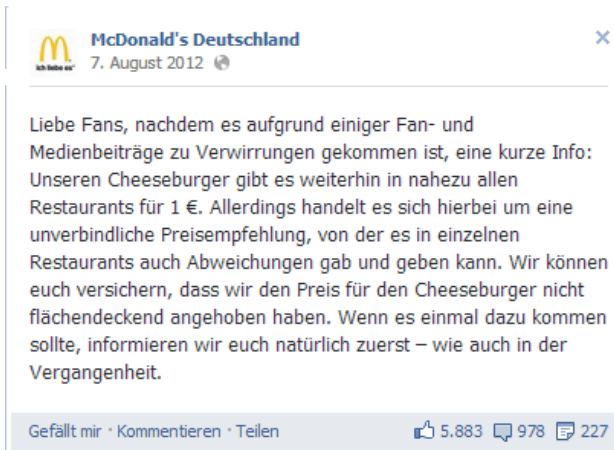


Abb. 30: McDonalds Stellungnahme auf Facebook¹⁸⁴

Auf Platz zwei und damit in 53% ($n = 21$) der Fälle traten die Adressaten mit journalistischen Medien in Kontakt, wobei nur in 13% ($n = 5$) diese Option als Erstreaktion gewählt wurde. Somit kann der Weg über die klassischen Medien mit Hilfe etablierter Methoden der Pressemitteilung und des Interviews als eine führende Reaktion der Adressaten auf den Shitstorm angesehen werden. Als erster Schritt spielt die Interaktion mit den klassischen Medien nur eine untergeordnete Rolle.

Dialog und Lösungen weisen mit 43% ($n = 17$) und 40% ($n = 16$) ähnliche Werte auf. Auch bei der Erstreaktion liegen beide mit 13% ($n = 5$) gleich auf. Die Art des Dialogs reicht von kurzen Antworten in Facebook oder Twitter bis zu dem Versuch, sich den Fragen einer möglichst großen Anzahl an Usern zu stellen. Um Letzteres bemühte sich der WWF im Jahr 2011 (WWF 2011). Bereits während der Ausstrahlung wurden auf dem Unternehmens-Twitterkanal erste Fragen und kritische Anmerkungen der Zuschauer beantwortet. Des Weiteren erstellten die Verantwortlichen ein Forum für Fragen und Antworten zu den

¹⁸⁴ <https://www.facebook.com/mcd?fref=ts> [08.04.2013].

Inhalten der Reportage. Neben der eigenen Facebookpräsenz (zurückhaltend) wurde zudem eine extra Facebook-Seite zur Diskussion eröffnet. Eine WWF-Diskussionsplattform sowie eine Faktencheck-Infoseite des WWF komplettierten das Angebot. Die aufgeführten Instrumente zeigen neben der klassischen Informationsbereitstellung immer wieder Ansätze des WWF, einen direkten Dialog mit den Usern zu lancieren. Ein Angebot, das andere Adressaten meist verhalten umsetzten.

Im *Tagesschau-Fall 2012* stellte sich das Redaktionsteam eher zurückhaltend den Fragen und der Kritik der User. Noch verhaltener zeigte sich der Dialog des Versandhändlers *Notebooksbilliger.de*. Nur auf Twitter finden sich hier im Nachhinein Dialogansätze. In vielen Fällen fielen die Dialogbemühungen der Adressaten gering aus und wurden von einer großen Masse der User gar nicht wahrgenommen. Ein klassischer Dialog, im Sinne der gegenseitigen Bezugnahme zwischen Akteur und Adressat (vgl. Wehmeier 2003, S. 290 ff.), ist in solchen Fällen nur rudimentär ausgeprägt. Fälle wie *Werder Bremen 2012* zeigen zudem, dass der Dialog nicht zwingend in den Social Media stattfinden muss. So ging der Verein auf den akuten Shitstorm in Facebook nur mit einer Stellungnahme ein, lud aber die empörten Fans zu einem persönlichen Gespräch. Das Dialogangebot reicht somit von der mehr unpersönlichen Diskussion in den Social Media bis zum persönlichen Gespräch offline.

Auffällig ist der hohe Grad an Löschungen. Ein Großteil der Adressaten konzentrierte sich auf das Entfernen von Kommentaren, vor allem in Facebook, wie es *Clemens & Partner 2012* deutlich machte: „Sie zog die Brücke hoch und entfernte alle Kommentare.“¹⁸⁵ Neben dem Löschen einzelner Kommentare in den Social Media sowie Videos oder Blog- und Foreneinträgen, schalteten die Adressaten teilweise ganze Web- und Facebookseiten ab. So entfernte im Jahr 2010 der *Nestlé-Konzern* seine gesamte Kitkat-Seite auf Facebook (Nestlé 2010). „Rund 760.000 Kitkat-Fans auf Facebook stellten ein großes (positives) Potential dar und wurden dennoch von Nestlé aus der Not heraus vorüber-

185 crowdmedia: Fartbreeze oder shitstorm (<http://www.crowdmedia.de/fartbreeze-oder-shitstorm-die-lufthansa-und-das-clemensimperium-vor-dem-social-media-gericht/>) [09.04.2013].

gehend gelöscht.¹⁸⁶ BMW reagierte 2011 auf die vor allem spöttischen Kommentare zu seinem Azubi-Rap-Video mit dessen Löschung vom offiziellen BMW YouTube-Account (BMW 2011).¹⁸⁷ In einzelnen Fällen begründeten die Adressaten die Löschungen mit dem hohen Grad an Polemik und den vielen Beleidigungen in den Kommentaren. In anderen Fällen bleibt der Grund unklar und lässt sich nur auf interne Entscheidungen des Krisen-Managements zurückführen.

In 30% (n = 12) der Fälle nutzten die Adressaten Links, um auf externe Stellungnahmen oder weiterführende Informationsangebote zu verweisen. Adidas verlinkte 2011 auf die offizielle Stellungnahme der UEFA, um die Verantwortung für den Umgang mit den Straßenhunden abzugeben (Adidas 2011). Der Tierbedarfshändler *Fressnapf* verwies in seiner Entschuldigung auf die Seite des Deutschen Tierschutzbundes, um die enge Kooperation beider zu betonen (Fressnapf 2012). *Teldafax* leitete Anfang 2011 bei Kontaktanfragen und Informationen auf eine eigens eingerichtete Mailadresse weiter, um das Gros der Kommentare von seiner Facebookseite umzulenken (Teldafax 2011). *Euroweb* (Euroweb 2011) nutzte bewusst die Methodik der Verlinkung, „indem es am 19. Januar eine Stellungnahme auf seinem Corporate-Blog positionierte und auf seinen Facebook- und Twitter-Präsenzen aktiv auf diese Stellungnahme verwies.“¹⁸⁸ Grundsätzlich sind daher zwei Arten der Verlinkung und deren Zielsetzung zu identifizieren. Zum einen Links zu Seiten Dritter, die vor allem dazu dienen, die eigene Verantwortung abzumildern, ganz abzugeben oder weiterführend zu informieren. Zum anderen Links, die zwischen den unternehmenseigenen Plattformen verbinden, um zum Beispiel auf Stellungnahmen zu verweisen, diese im Netz zu teilen oder bewusst das Gros der Kommentierung von einzelnen Plattformen abzulenken.

Erst auf dem sechsten Platz findet sich in der Untersuchung das Mittel der Entschuldigung als Reaktion auf die Empörung. Nur in zwei Fällen stellt sie die Erstreaktion dar. So entschuldigte sich *Fressnapf* 2012

186 Medium Magazin online: Greenpeace contra Nestlé (http://www.mediummagazin.de/archiv/2010-2/ausgabe-4_5-2010/greenpeace-contra-nestle/) [09.04.2013].

187 Drei Tage später lud das Unternehmen das Video auf dem BMWGroupChannel wieder hoch.

188 Alterian Monitoring: „Euroweb vs. Nerdcore“ (<http://www.alterian.com/ourcompany/rss/307098/>) [09.04.2013].

innerhalb kürzester Zeit auf seiner Facebook-Präsenz für sein missglücktes Gewinnspiel zur EM 2012 (s. Abb. 31).¹⁸⁹

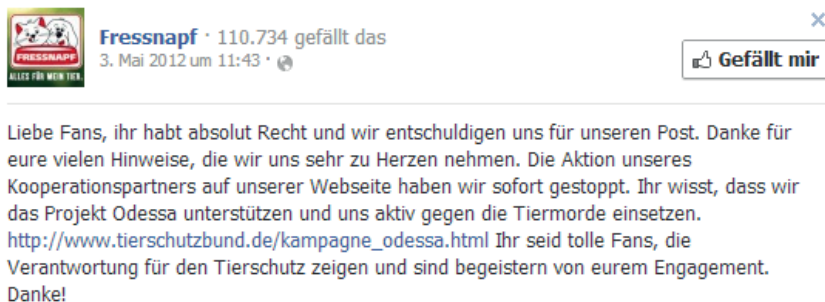


Abb. 31: Entschuldigung Fressnapf Facebook¹⁹⁰

Insgesamt entschuldigten sich nur 28% ($n = 11$) der untersuchten Unternehmen. Zu erklären ist dies neben der unternehmensspezifischen Gestaltung der Krisenkommunikation mit den Inhalten der Empörung und den Vorwürfen gegen das Unternehmen. Es ist davon auszugehen, dass nicht zwingend jede Empörung eine Entschuldigung seitens des Adressaten verlangt. Eine Entschuldigung setzt immer auch ein entsprechendes Vergehen des Adressaten voraus. So entschuldigte sich *Kabel Deutschland* nicht für seine Entscheidung im Mai 2012, dass es die Einspeisung des Digitalsenders Sky Atlantic HD sowie weiterer Sender verzögerte (Kabel Deutschland 2012). Es lagen keine Verfehlungen des Unternehmens vor, sondern grundsätzliche Vertragsverhandlungen mit Sky, die bis zu diesem Zeitpunkt noch zu keinem Ergebnis geführt hatten. Drei Monate später einigte man sich.

Auch die Beendigung der von den Akteuren kritisierten Handlung oder Äußerung des Adressaten verlangt eine fallspezifische Einschätzung des Sachverhaltes. In den 20% ($n = 8$) der Fälle, in denen sich die Adressaten für die Beendigung der Aktion oder Rücknahme eines Beitrages entschieden, wurden vor allem Gewinnspiele, Werbeaktionen,

¹⁸⁹ Das Beispiel zeigt zudem die Möglichkeit auf, dass ein Beitrag mehrere Reaktionen zeitgleich beinhaltet. So enthält das Posting eine Entschuldigung, die Beendigung der Aktion sowie die Verlinkung auf die Webseiten Dritter. Die Verneinung pauschal einfacher Zusammenhänge wird betont.

¹⁹⁰ <https://www.facebook.com/Fressnapf> [09.04.2013].

Werbespots und Fernsehbeiträge kritisiert. Damit traf es kurzfristige Aktionen, die keine existenziell nachhaltige Bedeutung für den Adressaten besaßen. Nachhaltige Aktivitäten, Verträge und Handlungen waren nicht betroffen.

Die Moderation von Kommentarverläufen durch den Adressaten, speziell auf den beteiligten Unternehmensplattformen, fällt mit 15% ($n = 6$) gering aus. Allgemein wird auf die Netiquette und Kommentarregeln der Seite verwiesen, um ein Ausufern der beleidigenden Beiträge einzugrenzen. In keinem Fall ließ sich jedoch eine direkte Wirkung solcher Moderationen nachweisen. Vor allem die hohe Beitragsmenge auf den Seiten, einhergehend mit einer schnellen Abfolge der Beiträge auf der Plattform, könnte die geringe Wirkung der Moderation, die von dem Gros der User übersehen oder negiert wurde, erklären.

In 13% ($n = 5$) der Fallbeispiele reagierten die Adressaten mit Sperren von Kommentarfunktionen auf die Empörungswelle. *Clemens & Partner* unterband 2012 auf ihrer Facebookseite zunächst die Einstellung neuer Beiträge durch externe User, und auch *Paypal* reagierte 2010 mit der Abschaltung der Kommentierungen. Die relativ geringe Zahl der Kommentarabschaltungen zeigt jedoch, dass jenes Mittel nur begrenzt Anwendung findet. Zudem führte in keinem der untersuchten Fälle die Abschaltung der Kommentierung zu einem Ende des Shitstorms. Die Akteure fanden andere Wege, ihren Unmut zu äußern. So kommentierten die User im *Clemens & Partner*-Fall 2012 unter bereits im Vorfeld eingestellte Fotos und Beiträge des Unternehmens, das die Kommentarfunktion daraufhin komplett beendete. Auch im *Pril*-Fall war es den Akteuren nicht mehr möglich, neue Posts auf der Facebook-Präsenz der Spülmittel-Marke zu erstellen, so dass auch hier unter bereits vorhandene Beiträge kommentiert wurde. Zudem verlagerte sich der Unmut auf andere externe Social Media (*Pril* 2011).

Provokationen seitens des Adressaten führten in keinem der identifizierten vier Fälle zu einer Abmilderung oder Beendigung der Empörung. In allen untersuchten Beispielen schürte eine solche Reaktion die Empörung noch an (vgl. ‚additiver Ventileffekt‘ in Kap. 7.3.7). Bei der *Westbahn* 2011 waren es zwei Kommentare des Geschäftsführers, die dazu führten, dass sich die Empörung verstärkte. Dieser betonte, dass er keinen Spaß verstehe und bei der Ergreifung der Täter „NULL Toleranz“ einräume. In der Folge stieg die Kommentierung weiter an und wurde durch einen zweiten Kommentar, in dem der Ge-

schaftsführer einem User mit einer Anklage wegen übler Nachrede drohte, befeuert: „Sie haben bis 18:00 Zeit diese unrichtigen Anschuldigungen im Sinne einer strafrechtlichen Kreditschädigung zurück zu nehmen. Danach erfolgt die Anzeige bei der Staatsanwaltschaft auf Basis dieses Straftatbestandes.“¹⁹¹ Auch der verantwortliche Pressesprecher der *Schlecker AG* reagierte schnell, stellte sich auf dem Unternehmensblog den Vorwürfen der User und trat mit den Kritikern in Dialog. Jedoch artete dieser aus, da statt Verständnis oder Entschuldigung vor allem Vorwürfe gegenüber den Akteuren geäußert wurden. Das sorgte für noch mehr Empörung, die sich vor allem außerhalb des Unternehmensblog in den Social Media ausbreitete und den eigentlichen Shitstorm darstellte (Schlecker 2011).

Ein Abbruch der Kommentierung seitens des Adressaten, zum Beispiel aufgrund von Arbeitszeiten, ließ sich nur einmal im Fall des *WWF 2011* feststellen. Die Verbreitung von Halbwahrheiten oder Lügen kam in allen untersuchten Fällen nicht vor.

Neben der Analyse extern wahrnehmbarer Reaktionen der Adressaten wurde zudem nach Hinweisen für interne Reaktionen gesucht. Aufgrund der Quellenlage, die nur partiell Einsicht in interne Abläufe der Unternehmen zulässt, wurde von einer quantitativen Codierung sowie Kategorisierung der Notizen abgesehen. Die folgenden Ausführungen stellen die Analyse einzelner Anmerkungen dar, die zu dem Punkt ‚Reaktion intern‘ erstellt wurden.

Die Mehrheit der Adressaten nutzte unternehmenseigene Ressourcen, um auf die Empörung zu reagieren. Nachweisbar sind Social Media-Verantwortliche, denen partiell mehrköpfige Teams unterstellt sind. Die *Mammut AG* besitzt ein internes ‚Marketing- und Communicationsteam‘ (Mammut 2011), die *Migros* nutzte ihr eigenes PR-Team (Migros 2012) und der *WWF* entgegnete dem Shitstorm mit einem eigenen Team für die Social Media, das während der Empörungswelle noch aufgestockt wurde (WWF 2011). Ein detaillierterer Einblick ergab sich bei der Daimler AG, speziell in den Fällen *Daimler 2011* und *Mercedes-Benz 2012*. In den untersuchten Fällen ließ sich die Beteiligung mehrerer Abteilungen nachweisen. Vor allem der Kommunikationschef, der Pres-

191 Kurier online: „Strenge“ Westbahn ärgert Facebook-User (<http://kurier.at/lebensart/technik/strenge-westbahn-aergert-facebook-user/752.832>) [09.04.2013]; Großschreibung im Original.

sesprecher Mercedes-Benz, der Monitoring-Verantwortliche sowie der Social Media Manager des Konzerns waren involviert. Im Fall der *Ergo-Versicherung* beteiligte sich ebenso der Vorstand an der Kommunikations-Strategie (Ergo 2011).

Nur in wenigen Fällen ließ sich eine direkte Unterstützung externer Akteure nachweisen. *Schlecker* nutzte in seinem Shitstorm 2011 die Agentur ‚komm.passion‘, um der Empörung zu entgegnen. Als die Kritik losbrach, zog diese „eine Mauer [...] und managt[e] das Desaster.“¹⁹² Eines professionellen Krisen-Managements bediente sich auch der Geflügelproduzent *Wiesenhof* 2011. Die Agentur ‚Engel&Zimmermann‘ lancierte einen professionellen Mix verschiedener Instrumente. Es folgten der Launch eines eigenen Newsrooms, Twitter- und YouTube-Kanals, Scribd und Slideshareseiten, die hauptsächlich dazu dienten, die Anschuldigungen der Reportage ‚Das System Wiesenhof‘ zu widerlegen.

Der überwiegende Einsatz interner Personal-Ressourcen lässt darauf schließen, dass die Vielzahl der Unternehmen einen eigenen Verantwortungsbereich für Social Media und Onlinekommunikation etabliert haben, den sie in den untersuchten Fällen professionell einsetzten.

7.5.2 Reaktionen des Adressaten in der Postphase

Ebenso wie bei den Reaktionen der akuten Phase lag in der Mehrheit der untersuchten Fälle der Postphase ein Reaktionsmix vor.¹⁹³ Auch hier besteht kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Reaktion und den nachhaltigen Folgen des Shitstorms. Eine Abfolge mehrerer Reaktionen findet sich zum Beispiel beim ‚Antennagate‘-Skandal des Softwarekonzerns *Apple* im Jahr 2010 (Apple 2010): Auf den akuten Shitstorm bezüglich des Verhaltens von Steve Jobs auf der damaligen Apple-Pressekonferenz reagierte das Unternehmen sehr zurückhaltend. In der Postphase konzentrierte sich Apple schließlich auf den

192 Spiegel online: PR-Desaster bei Drogerie-Kette – Ad von Schleck (<http://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/pr-desaster-bei-drogerie-kette-ad-von-schleck-a-794119.html>) [10.04.2013].

193 Die Auswertung ist das Ergebnis der Systematisierung von Anmerkungen während der Untersuchung, aus denen final Kategorien abgeleitet und nachcodiert wurden (siehe Anhang I, Kapitel 9.3).

Versand der versprochenen Gummihüllen, löschte bald darauf die amerikanische Version seiner Website zur Antennenproblematik und entließ einen verantwortlichen Manager. Die Aktion des Versands kostenloser Gummihüllen endete Ende September und wurde nicht weiter verlängert. Im Jahr 2012 endeten zudem die rechtlichen Klagen gegen Apple mit einem Vergleich. Einsichtiger und dialogorientierter zeigte sich *Nestlé* gegenüber Solidar Suisse 2011 (Nespresso 2011). Das Unternehmen gab sich gesprächsbereit und trat in den Dialog mit dem ehemaligen Schweizerischen Arbeiterhilfswerk. *Nestlé* versprach eine Prüfung der Kooperation mit dem kritisierten Vertragspartner ‚Rainforest Alliance‘, bekannte sich zum Fair-Trade und distanzierte sich explizit von Kinderarbeit. Deutlich ersichtlich sind die Parallelen zu den Reaktionen, die *Nestlé* bereits 2010 in seiner Auseinandersetzung mit Greenpeace äußerte (*Nestlé* 2010). Auch damals zeigte sich *Nestlé* gesprächsbereit, empfing Greenpeace-Vertreter in seiner Zentrale und bekannte sich zu den Zielen der NGO und andere Organisationen. Außerdem unterstrich das Unternehmen, dass es die Zusammenarbeit mit dem kritisierten Lieferanten zwischenzeitlich beendet und Gespräche mit allen anderen Lieferanten geführt habe, um Zulieferungen zuverlässig auszuschließen, die aus nicht nachhaltigem Anbau stammten. *Nestlé* hatte sich zudem verpflichtet, spätestens ab 2015, „kein Palmöl aus Urwaldzerstörung mehr bei seinen Lieferanten zu dulden.“¹⁹⁴ Im Sommer 2011 gründete der Großkonzern zusätzlich einen *Nestlé*-Marktplatz, auf dem die Nutzer Produkte bewerten und bestellen können sowie Möglichkeiten der Interaktion mit dem Konzern angeboten werden.

Vor allem Humor bewiesen die Unternehmensverantwortlichen bei *Henkel* (Pril 2011). Ende 2011 stellten sie eine limitierte Version des von vielen Akteuren geforderten Rage-Guy Designs bei eBay ein (s. Abb. 32). Die Nutzer reagierten ausnahmslos positiv auf die Aktion, die innerhalb weniger Stunden ausverkauft war.

194 Greenpeace Website: Erfolg – *Nestlé* will Urwald schützen (http://www.greenpeace.de/themen/waelder/nachrichten/artikel/erfolg_nestle_will_urwald_schuetzen/) [10.04.2013].



Abb. 32: Verkaufsaktion Pril-Sonderedition auf eBay (Auszug)¹⁹⁵

Obwohl grundsätzlich ein Reaktionsmix vorlag, sind die identifizierten Reaktionsarten im Folgenden einzeln aufgeführt und erläutert. Die Beispiele verdeutlichen die Spannweite, die von keiner Reaktion bis zu umfassenden Maßnahmen mit nachhaltiger Ausrichtung reichen. Darauf weisen auch die in Abbildung 33 ersichtlichen einheitlichen Werte von 35% ($n = 14$) für die ‚Einlenkung und Reaktion auf Forderungen der Akteure im kritischen Themenkontext‘ sowie das Ausbleiben jeglicher Reaktion im Nachgang der Empörung hin.

Die Erfüllung der Akteursforderungen beinhaltete vor allem die Bereitschaft des Adressaten, in den Dialog mit den Akteuren zu treten, sowie im weiteren Verlauf die Erfüllung von gestellten Forderungen, was zum Beispiel die Beendigung von Gewinnspielen, PR- und Marketingaktionen, Verträgen oder im Vorfeld erfolgter Sperrungen bedeutete. In 58% ($n = 8$) der Fälle, in denen der Adressat auf die Forderungen der Akteure einging, konzentrierte sich der Inhalt der Empörung auf die Unternehmensebene; somit lagen Verfehlungen des Unternehmens wie Zensur, Manipulation oder Löschungen vor. Die anderen Fälle sind der Gesellschaftsebene zu zuordnen, betreffen dadurch vor allem allgemei-

¹⁹⁵ http://www.ebay.de/itm/Original-Priiiiiiiil-limitierte-Sonderedition-Priiiiiiiil-Flasche-/300612705733?pt=DE_Haus_Garten_Haushaltswaren_Reiniger&hash=item45fde9ddc5#ht_882wt_1398 [10.04.2013].

ne Themen mit gesellschaftlicher Relevanz, zum Beispiel Umwelt- und Naturschutz (vgl. Kap. 7.3.3).

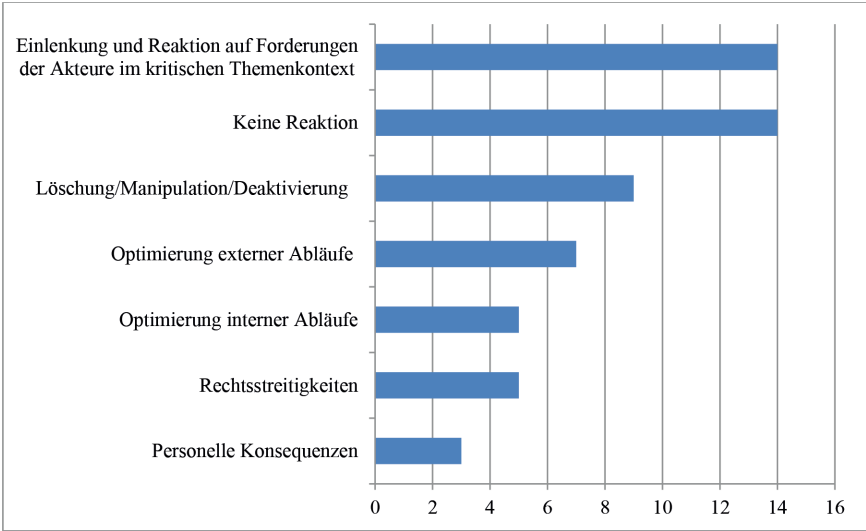


Abb. 33: Reaktionen des Adressaten (Postphase)

Wie bereits verdeutlicht, muss der Adressat die Möglichkeit haben, die Forderungen der Akteure zu erfüllen. Das verlangt von vornherein nachvollziehbar begründete Kritik, die nicht überwiegend auf Gerüchten, Mutmaßungen und Verleumdung beruht. Fehlt solch ein klarer Sachverhalt oder ist es dem Adressaten grundsätzlich nicht möglich, zum Beispiel aufgrund von nachhaltiger Unternehmenspolitik, Strategieentscheidungen, Verträgen oder Investitionen, die Forderungen der Akteure zu erfüllen, kann das Thema in der öffentlichen Wahrnehmung bestehen bleiben. Wie in den Fällen *Vodafone 2012*, *McDonalds 2012*, *Wiesenhof 2011* oder der *Deutschen Bahn 2011* führt dies dazu, dass der Adressat zu immer demselben Thema in die Kritik gerät. Der kritische Themenkontext mit direktem Adressatenbezug bleibt in der Postphase bestehen (vgl. Kap. 7.3.5).

Die Entscheidung für ein Einlenken des Adressaten in der Postphase hängt ebenso von der Reaktion des Unternehmens in der akuten Phase ab. Zeigen Reaktionen in dieser Phase bereits Wirkung, sind nachfolgende Handlungen in der Postphase oft unnötig. Auch lassen sich wie in den oben aufgeführten Beispielen von Apple und Nestlé beschrieben,

Versprechungen innerhalb der akuten Phase erst in der Postphase umsetzen. Die Entscheidung, ob und welche Reaktion in der Postphase erfolgen sollte, ist daher explizit nach der Evaluation des Verlaufs und der Entwicklung der Handlungen in der akuten Phase zu treffen.

In 23% (n = 9) aller Fälle ließen sich Löschungen von Kommentaren, Aktionen sowie ganzen Seiten und Plattformen in der Postphase nachweisen. Die Analyse der Reaktionen wurde dadurch erneut erschwert. *McDonalds* löschte 2012 im Nachhinein von seiner Facebookseite das kritische Posting eines Users, der sich über die Preiserhöhung bei den Cheeseburgern aufregte und damit eine Welle der Empörung gegen den Fastfood-Konzern erzeugte (McDonalds 2012). Auch der *FC Bayern* entfernte nachträglich Hinweise auf die 2012 fehlgeschlagene PR-Aktion (FC Bayern 2012). Die Meldung für die angekündigte Neuverpflichtung ist von der Homepage des Vereins verschwunden. Neben den Löschungen erschwerten Deaktivierungen vor allem der Kommentarspalten die Untersuchung. So ist bis heute die Kommentarfunktion auf der Facebookseite des Unternehmens *Clemens & Partner* abgeschaltet (Clemens&Partner 2012). Die Mehrzahl der Löschungen und Deaktivierungen erfolgte jedoch bereits in der akuten Phase.

In 18% (n = 7) der Untersuchungen ließ sich die Professionalisierung und Optimierung externer Abläufe identifizieren. Vor allem Strategien der Social Media sowie allgemeine PR- und Marketingmaßnahmen wurden nach dem Shitstorm evaluiert und modifiziert. Speziell im Bereich der Krisen-PR und Pressrelations wurden Optimierungspotenziale umgesetzt. Für die *Deutsche Bahn* war die ‚Chefticket‘-Aktion ein Lernprozess (Chefticket 2010). „Es ging vor allem darum, Erfahrungen mit den sozialen Medienkanälen zu sammeln. Bezogen auf Facebook waren wir zum einen besonders an Inhalt und Masse des User-Feedbacks interessiert. Die hier gesammelten Erfahrungen werden wir bei unseren weiteren Social Media Aktivitäten berücksichtigen.“¹⁹⁶ Aktuell ist die Bahn erfolgreich in den Social Media vertreten. Auch „Vodafone“ behält seine Social-Media-Präsenzen jetzt rund um die Uhr im Blick, ein technisches Frühwarnsystem erkennt verdächtige Bewegungen auf

196 allfacebook: Die Bahn auf Facebook – Das Interview (<http://allfacebook.de/pages/die-bahn-auf-facebook-das-interview/>) [10.04.2013].

den Websites [...].“¹⁹⁷ Nestlé installierte ein professionell ausgestattetes ‚Digital Acceleration Team‘, das die einzelnen Länderbeauftragten des Konzerns zu Social Media schult und umfassend die Gesprächsverläufe im Netz zu dem Unternehmen und seiner Produkte überwacht.¹⁹⁸ Losgelöst von der Verbesserung der Social Media-Prozesse verfolgte Wiesenhof nach der Wutwelle über die Zustände in seinen Mastanlagen (Wiesenhof 2011) das Projekt ‚Privathof Geflügel‘ weiter. „Dieses Geflügelkonzept [...] stellt das Tierwohl in den Mittelpunkt und findet sich bereits in weiten Teilen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels im Sortiment wieder.“¹⁹⁹

In 13% (n = 5) der Untersuchungen sind auch intern Optimierungsprozesse angestoßen worden. Das Ergebnis ist jedoch aufgrund der fehlenden Einsicht in die internen Abläufe der Adressaten nur unter Vorbehalt zu interpretieren. Die Optimierung interner Abläufe umfasste Mitarbeitergespräche und Neustrukturierungen vor allem der Kommunikationsabläufe. Die Verbesserung interner Abläufe der Krisen-PR und Social Media sind ebenso nachweisbar wie die Ausarbeitung und Integration von Social Media-Guidelines im Unternehmen. Bei Nestlé wurde selbst die höchste Managementebene in den Optimierungsprozess einbezogen: „Social Media hat bei uns eine völlig neue strategische Bedeutung erhalten. Wir haben Leute mit Social-Media-Erfahrung angestellt. Konzernchef Paul Bulcke, ich und andere gingen eine ganze Woche ins Silicon Valley und trafen alle wichtigen Akteure: Facebook, Google, Twitter, Instagram. Dann erarbeiteten wir eine Strategie“, so Patrice Bula, Marketingchef und Mitglied der Konzernleitung von Nestlé.²⁰⁰

Das Beispiel des WWF 2011 verdeutlicht zusammenfassend die Verbesserung sowohl externer und interner Prozesse als Reaktion auf die

197 Frankfurter Allgemeine Zeitung online: Suche Krisenmanager für Shitstorm (<http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/soziale-netzwerke-suche-krisenmanager-fuer-shitstorm-11906530.html>) [10.04.2013].

198 Tagesanzeiger online: Nestlés Abwehr gegen Shitstorms (<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Nestles-Abwehr-gegen-Shitstorms/story/30642493>) [30.10.2013].

199 PHW-Presse-Information: PHW-Gruppe setzt Wachstumskurs fort und will „Privathof“ ausbauen (<http://www.phw-gruppe.de/content/2012-02-15-presse-information2012.pdf>) [10.04.2013].

200 Tagesanzeiger online: Nestlés Abwehr gegen Shitstorms.

Empörungsflut: Er reagierte nach der Kritik im Jahr 2011 „mit einer neuen Kommunikationsabteilung, Dienst- und Einsatzplänen für den Notfall und einer Social- Media-Redakteurin, die sich nur um Fans und Follower kümmert. Motivierte Anhänger gelten als wichtige Verbündete in der Auseinandersetzung mit aufgebracht Kritikern. Der Informationsfluss zwischen dem Büro in Deutschland und Projekten im Ausland wurde verbessert, Fragen beantwortet die Organisation auch auf einer Dialogplattform.“²⁰¹

Trotz der aufgeführten Beispiele zeigt die Auseinandersetzung mit den internen und externen Optimierungsprozessen beim Adressaten, dass jedoch nur in 30% (n = 12) der untersuchten Fälle ein ‚Lernen aus der Krise‘ identifizierbar war. Den Shitstorm als „Chance“ zu verstehen, „um veraltete Strukturen zu ändern und das Unternehmen neu und zukunftsbezogen auszurichten.“ (Herbst 2004, S. 107), so, wie es die klassische und Social Media-Krise ermöglicht (vgl. Kap. 2.2.3 und Kap. 4.2.3) ist damit nur in knapp einem Drittel aller Fälle nachweisbar. Dabei liegen zehn der 14 Fälle, in denen keine Reaktion in der Postphase erfolgte, auf der Unternehmensebene und beinhalten dadurch vor allem Verfehlungen der Adressaten. Gerade hier hätte das Unternehmen aus den eigenen Fehlern lernen können.

Rechtsstreitigkeiten wurden in 13% (n = 5) der Fälle identifiziert. Klagen gegen *Apple* bezüglich des Skandals 2010 zogen sich bis ins Jahr 2012 (*Apple* 2010). Die Aussagen der Dokumentation ‚Der Pakt mit dem Panda‘ beschäftigten die Anwälte des *WWF* auch noch ein Jahr später, da dieser auch gerichtlich gegen die Inhalte vorgeing (*WWF* 2011). Vor Gericht führte ebenso die Klage des Senders *RTL*, der erfolgreich eine Abmahnung gegen den Vertrieb von Sachen mit dem Claim „Scheiß *RTL*“ durchsetzte (*RTL* 2011). Eine erneute Abmahnung von *Euroweb* erhielt auch der Blogger René Walther aufgrund eines Interviews, das er nach dem Konflikt mit dem Unternehmen Anfang 2011 führte (*Euroweb* 2011). Alle identifizierten Rechtsstreitigkeiten führten aber zu keinem neuen Ausbruch der digitalen Empörungsflut. Die Analyse der Quellen lässt den Schluss zu, dass das zum einen an dem nachhaltigen Desinteresse der Akteure an dem Thema liegt, das durch die teilweise lange Dauer solcher Auseinandersetzungen, die sich wie Fall *Apple* und *WWF* über Jahre ziehen können, befördert wird. Zum anderen wurden

201 Frankfurter Allgemeine Zeitung online: Suche Krisenmanager für Shitstorm.

juristische Fälle gar nicht bis gering vor allem in den reichweitenstarken Medien thematisiert, so dass von vornherein nur eine begrenzte Öffentlichkeit davon erfuhr.

Ebenso gering war das Interesse der Öffentlichkeit an den drei Fällen, in denen die Empörung personelle Konsequenzen beim Adressaten nach sich zog. Ein direkter Zusammenhang zwischen der Personallie und der Empörung ist zwar in keinem Fall eindeutig nachweisbar, doch die Untersuchung wies klare Indizien auf. Unter anderem löste die Drogeriekette *Schlecker* kurz nach dem Shitstorm 2012 das Arbeitsverhältnis zu seinem damaligen Kommunikationschef, der maßgeblich die Kritik mit seiner Verteidigung des Slogans „For You. Vor Ort.“ befeuerte (Schlecker 2012). Bei *Apple* musste als Konsequenz aus dem ‚Antennagate‘-Skandal der verantwortliche Manager seinen Hut nehmen (Apple 2010). „Steve Jobs gilt nicht als Mann, der Fehler verzeiht. Perfektion ist für den Apple-Chef alles – und für das Image der Marke insbesondere. Insofern wundert der Abgang von Mark Papermaster wenige Wochen nach dem peinlichen Flop mit der Empfangsleistung des neuen iPhone 4 kaum.“²⁰² Auch im Fall der *Ergo-Versicherung* musste ein verantwortlicher Manager gehen, da er „die Vorgänge um die Lustreise zu spät aufgeklärt habe.“²⁰³ Es wurde gerügt, dass er den Hinweisen nicht konsequent nachgegangen sei (Ergo 2011).

Steuerbarer Prozess und Wahrnehmungsphänomenen

Die Schwierigkeit der Erhebung von Reaktionen, speziell auf den Unternehmensplattformen, lässt den Schluss zu, dass den Adressaten Möglichkeiten gegeben sind, durch ihre Reaktionen Einfluss auf die Entwicklung und den Verlauf eines Shitstorms zu nehmen. Durch Stellungnahmen, Dialog, aber auch Löschungen und Sperrungen von Kommentaren, Videos oder ganzen Seiten kann das Unternehmen in den akuten Shitstorm eingreifen sowie im Nachhinein die betroffenen Un-

202 Spiegel online: iPhone-Panne: Hardware-Manager verlässt Apple (<http://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/iphone-panne-hardware-manager-verlaesst-apple-a-710730.html>) [11.04.2013].

203 Hamburger Abendblatt online: Nach Sex-Skandal: Vertriebsvorstand verlässt Ergo (<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article109535279/Nach-Sex-Skandal-Vertriebsvorstand-verlaesst-Ergo.html>) [11.04.2013].

ternehmensplattformen von der Kritik bereinigen. Auch plattform-spezifische Begrenzungen wie partiell bei Twitter erschweren spätere Auswertungen und sorgen ebenso dafür, dass der originäre Shitstorm der ersten Ebene in der öffentlichen Wahrnehmung nicht mehr oder abgewandelt existiert. Vor allem wenn die Unternehmenspräsenzen des Adressaten betroffen sind, kann das Unternehmen während des Verlaufs sowie im Nachhinein aktiv Einfluss nehmen. So sind Shitstorms seitens des Adressaten in Abhängigkeit von der Art der Reaktion oder des Eingriffs modifizierbare Prozesse, deren Auswirkungen auf das Unternehmen nicht im Vorfeld festgeschrieben sind (was noch keine Aussagen über Richtung und Ergebnis des Eingriffs darstellt). Zudem lässt das Studium vor allem der Sekundärliteratur die Annahme zu, dass die Art der Reaktion von der Wahrnehmung der Empörung innerhalb des Unternehmens bestimmt wird. Oder: Ob die geäußerte Kritikflut letztlich vom Adressaten als Shitstorm wahrgenommen und bezeichnet wird, unterliegt dessen subjektiver Bewertung. Ein deutliches Indiz für diese Annahme ist die in Fällen wie der *IngDiba 2012* nachweisbare Kluft zwischen der Wahrnehmung des Unternehmens (Unternehmensrealität) und der Berichterstattung auf der Sekundärebene, speziell den Medien (Medienrealität), wie es in Kapitel 7.4.5 bereits beschrieben wurde. Während der Fall in vielen Beiträgen als großer Shitstorm thematisiert wird, weist die Bank diesen von sich. Shitstorms stellen daher nicht nur in der rezipierenden Öffentlichkeit, zum Beispiel durch die gehäufte Verwendung des Begriffs in den Medien, sondern auch aus Unternehmenssicht, ebenso wie Krisen, „Wahrnehmungsphänomene“ (Hoffman und Braun 2008, S. 135; vgl. auch Thießen 2011, S. 71) dar (vgl. Kap. 2.1). Davon determiniert variieren die Reaktionen der Adressaten in ihrer Quantität und Qualität. Eine weiterführende empirische Untersuchung dieser ‚Wahrnehmungsthese‘ kann an dieser Stelle jedoch nicht geleistet werden.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass es erst durch die differenzierte Analyse der Reaktionen in der akuten Phase und Postphase möglich ist, umfassend die Fragestellung nach den Reaktionen des Adressaten zu beantworten und Schlussfolgerungen zu ziehen. Eine allgemeine Zusammenführung der Reaktionen in der akuten und der Postphase greift zu kurz.

7.5.3 Zusammenfassung

Im Vorfeld der Untersuchung wurde gezeigt, dass die Social Media, speziell deren Plattformen, Themen und Akteure, ein Risiko- und Krisenpotenzial generieren, das entsprechende Reaktionen bei den Adressaten bedingt, um potenziellen Folgen entgegenzutreten zu können. Speziell für das Phänomen Shitstorm wurde diese Aussage in den vorhergehenden Abschnitten bestätigt. Die Reaktionen der Adressaten in den Fallbeispielen weisen ein breites Potpourri an Möglichkeiten für das Unternehmen auf, auf die Empörung zu reagieren. Dass eine Pauschalierung der Instrumente und Methoden nicht zielführend ist, wurde betont. Wesentliche Kernaussagen der Analyse sind im Folgenden nochmals dargestellt.

Kategorie ‚Reaktion des Adressaten (akute Phase)‘
<ul style="list-style-type: none">• Ausbleibende Reaktion auf einen Shitstorm selten• Reaktionsverläufe dominieren die Untersuchung (Reaktionsmix)• Reaktionszeiten variieren zwischen wenigen Stunden und mehreren Tagen• Dominante Reaktion ist Stellungnahme (ohne Dialog)• Mehrheit der Adressaten nutzte vorhandene interne Ressourcen zur Bewältigung der Empörungsflut

Die Kategorie ‚Reaktion des Adressaten‘ untersuchte die Reaktionen der Unternehmen innerhalb der akuten Phase der Empörung. Es treten überwiegend Reaktionsverläufe auf, die mehrere Reaktionen beinhalten. Einfache Zusammenhänge (auf Reaktion A folgt Ergebnis B) sind in keinem der analysierten Fälle nachweisbar. Die Reaktionszeiten reichen von wenigen Stunden bis zu mehreren Tagen. Im Schnitt erfolgte die erste Reaktion nach zwei Tagen. Die Untersuchung der Einzelreaktionen verdeutlicht die dominante Rolle der Stellungnahme, die vor allem als Erstreaktion heraussticht. Es folgt die Interaktion mit (journalistischen) Medien sowie Dialogbemühungen und Löschungen. Nachfolgende Reaktionen wie Entschuldigung oder Beendigung der Aktion weisen deutlich geringere Relevanz auf. Die Mehrheit der Adressaten nutzte vorhandene interne Ressourcen zur Bewältigung der Empörungsflut.

Kategorie ‚Reaktion des Adressaten (Postphase)‘
<ul style="list-style-type: none"> • Reaktionsverläufe dominieren die Untersuchung (Reaktionsmix) • Breite Spannweite von keinen bis umfassenden Maßnahmen • These: Shitstorms sind seitens des Adressaten modifizier- und steuerbare Prozesse, deren Auswirkungen auf das Unternehmen nicht im Vorfeld festgeschrieben sind

Nach den Reaktionen in der akuten Phase konzentrierte sich die Untersuchung der ‚Reaktionen des Adressaten (Postphase)‘ auf die Handlungen der Unternehmen nach dem Ende der originären Empörung. Die Ergebnisse reichen vom Ausbleiben der Reaktion bis zu einem umfassenden Reaktionsmix, der vor allem die Auseinandersetzung des Adressaten mit den Forderungen der Akteure impliziert. Die Analyse verdeutlicht, dass die Entscheidung, ob und welche Reaktion in der Postphase erfolgen sollte, explizit nach der Evaluation der bereits in der akuten Phase vorgenommenen Reaktionen des Adressaten zu treffen ist.

Die Interpretation der vorliegenden Quellen lässt zudem den Schluss zu, dass die Reaktion grundsätzlich abhängig von der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung der Kritik seitens des Adressaten ist. Shitstorms sind Wahrnehmungsphänomene. Die Art der Reaktionen variieren dabei sowohl in ihrer Quantität wie Qualität. Dem Adressaten sind dabei von Beginn an Möglichkeiten gegeben, in den akuten Shitstorm sowie in die Entwicklung von dessen Postphase einzugreifen. Dadurch sind Shitstorms außerdem seitens des Adressaten in Abhängigkeit von der Art der Reaktion oder des Eingriffs modifizierbare Prozesse, deren Auswirkungen auf das Unternehmen nicht im Vorfeld festgeschrieben sind.

7.6 Fluch oder Segen? – Folgen für das Unternehmen

7.6.1 Kurzfristige wirtschaftliche Folgen

Der Abschnitt geht zunächst auf die kurzfristig wirtschaftlichen Folgen ein. Unterschieden wurde dabei zwischen positiven und negativen sowie keinen Auswirkungen.

Abbildung 34 zeigt, dass in 65% (n = 26) der untersuchten Fälle keine kurzfristigen wirtschaftlichen Folgen identifiziert wurden.²⁰⁴ Indikatoren für die Entscheidung für ‚Keine Auswirkungen‘ sowie auch die positiven Folgen waren steigende beziehungsweise stabile Wirtschaftskennzahlen wie Absatz, Umsatz und Gewinn sowie Erlöse aus der Aktion selbst. Ein weiteres Indiz war die fehlende Erwähnung negativer oder positiver Entwicklungen bei dem Adressaten mit klarem Bezug zu dem untersuchten Shitstorm in der wirtschaftlichen Fachpresse und Plattformen. Vor allem steigende Abonnentenzahlen wie bei *Kabel Deutschland 2012* sowie ein rascher Anstieg von Neukunden wie im Fall des *E-Postbriefes 2011* wiesen auf eher positive kurzfristig wirtschaftliche Auswirkungen hin.

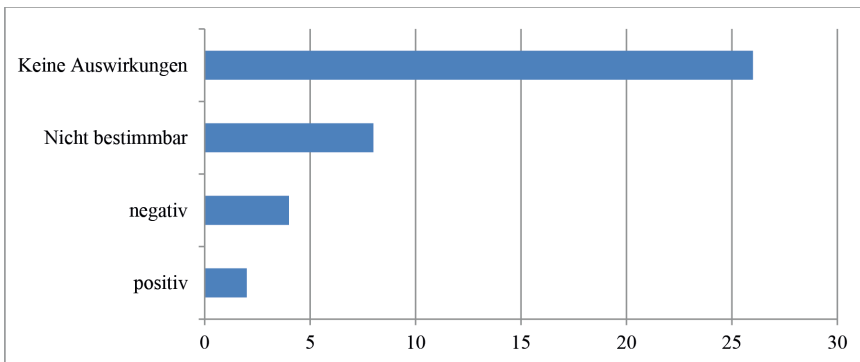


Abb. 34: Kurzfristige wirtschaftliche Folgen

Mehrere Faktoren erschwerten die Codierung und begründeten die 20% (n = 8) der Fälle, in denen eine eindeutige Aussage nicht bestimmbar war. Zunächst erwies sich die thematische Dominanz des allgemein wirtschaftlichen Umfeldes in den Quellen der Untersuchung als störende Variable. Aussagen zu der Entwicklung des Aktienkurses oder Finanzkennzahlen ließen sich in keinem der untersuchten Fälle direkt der Empörung zuordnen und wiesen immer auf den Einfluss weiterer externer Bedingungen des Wettbewerbes hin. Ein fallender oder steigen-

204 Kurzfristige Folgen bezeichnen einen Zeitraum bis maximal einen Monat nach der Empörung. Speziell die Analyse wirtschaftlicher Kennzahlen wie Absatz, Umsatz und Gewinn standen im Fokus der Untersuchung (siehe Anhang I, Kapitel 10.1).

der Börsenkurs erlaubt daher nur bedingt Aussagen über die Folgen des Shitstorms. So brach die Aktie bei *McDonalds* Anfang 2012 nach der originären Empörung ein (McDstories 2012). Der Einbruch erstreckte sich bis Mitte des Jahres. Inwieweit der Shitstorm darauf Einfluss hatte oder eher eine allgemein schwierige Wirtschaftslage im Umfeld der Fastfood-Kette, kann die Untersuchung nicht klar verifizieren.

Des Weiteren spielte das kritische Themenumfeld eine wichtige Rolle in der Untersuchung. In den Fällen, in denen der Shitstorm Teil eines kritischen Themenkontextes oder einer akuten Krise ist (vgl. Kap. 7.3.4), war es notwendig, die Empörung von der Krise differenziert zu betrachten. In diesen Fällen begründete nicht der Shitstorm, sondern der kritische Kontext die Folgen. Fälle wie *Teldafax 2011* zeigen, dass die notwendige Trennung zwischen Shitstorm und Krise jedoch schwerfällt. Die Empörung gegenüber dem Stromanbieter war Teil des umfassenden Krisenthemas bezüglich der Insolvenz. Da das Unternehmen diese bald darauf angemeldet hatte, ließen sich die potenziellen wirtschaftlichen Folgen des Shitstorms selbst in Nachhinein nicht mehr bemessen. Ebenso eingebettet in einen übergeordneten Krisenkontext befand sich *Paypal* Ende 2010. Der Onlinebezahlendienst unterband die monetäre Unterstützung der Enthüllungsplattform Wikileaks durch die Sperrung des entsprechenden Kontos, was ihm die Kritik und den Protest Tausender User einbrachte. Die Berichterstattung konzentrierte sich überwiegend auf den Skandal um Wikileaks. Daher fand der Shitstorm vor allem in den reichweitenstarken Offlinemedien und ihren Onlineablegern nur sekundär als Teil der Wikileaks-Diskussion Erwähnung. Es war nur durch die Identifizierung der Kündigung Tausender Paypal-Konten aufgrund des Shitstorms möglich, eine klare Entscheidung bezüglich der Folgen zu treffen.

Ein weiterer relevanter Punkt der Codierung war die Beachtung der zeitlichen Kluft zwischen den Reaktionen der Adressaten auf die Empörung und deren messbaren Auswirkungen.²⁰⁵ Vor allem Vereinsaustritt-

205 Die Beendigung von Aktionen (Gewinnspiele, PR-Events, Beteiligungen, etc.) ließ keine Rückschlüsse über eventuelle kurzfristig wirtschaftliche Folgen zu. Mögliche Auswirkungen ließen sich daher ausschließlich in längerfristigen Folgen nachweisen. In keinem der untersuchten Fälle waren jedoch generell wirtschaftliche Folgen aufgrund der Beendigung von Aktionen nachweisbar.

te oder Vertragskündigungen ließen sich erst längerfristig in den wirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens nachweisen.

Die Interpretation der Ergebnisse erforderte zudem die Beachtung der kritischen Beitragsmenge in Relation zu der Gesamtzahl der Fans einer Facebookseite, der Follower auf Twitter, Gesamtmitglieder des Vereins oder aller Kunden national oder international (vgl. ‚Relationsaspekt‘ in Kap. 7.2.2). In der Mehrheit der Fälle fällt die kritische Menge in Relation zu einer übergeordneten potenziell beteiligten Akteursmenge gering aus. Selbst in der Empörung auf der *Vodafone*-Facebookpräsenz im Sommer 2012 erscheinen die rund 12.000 Kommentare gegenüber knapp 32,4 Millionen Vodafone-Kunden in Deutschland gering (Vodafone 2012).²⁰⁶ Auch der *FC Bayern München* sah sich Anfang 2012 über 13.000 meist wütenden Kommentaren auf seiner Facebookseite ausgesetzt (FC Bayern 2012). In Relation zu den über 12 Millionen Fans der Seite ist auch hier die zunächst groß anmutende Masse zu relativieren.²⁰⁷ Die Betrachtung der Beitragszahlen in Relation zum Gesamtkontext schließt jedoch negative Folgen nicht aus.

Trotz der dargelegten Schwierigkeiten der Erhebung wies die Untersuchung in 10% ($n = 4$) der Fälle kurzfristig klar negative Folgen für den Adressaten auf: Einbußen bei Umsatz, Absatz und Gewinn, sinkende Aktienkurse oder Akteursverluste wie Mitgliedsaustritte, die entsprechende Einnahmeneinbußen nach sich zogen. Letztere zeigten sich real bei Rückgängen der Kunden, Mitglieder oder Zuschauerzahlen sowie in den Social Media durch Verluste von Fans in Facebook oder Follower in Twitter. Solche Einbußen musste *Vodafone 2012* verzeichnen. Die zahlreichen negativen Kommentare, die eine Vielzahl von Warnungen vor dem Unternehmen beinhalteten, wiesen bereits auf einen potenziellen Kundenverlust hin. Weitere Recherchen bestätigten schließlich den Austritt. „65.000 Likes und 6.500 Kommentare sammeln sich auf Facebook zu einer einzelnen Beschwerde einer Vodafone-Kundin namens ‚Annie Roc‘. Die Folge [...]: ‚Vodafone kündigen‘ ist der beliebteste Suchbegriff – und der Strom der [...] Kündigungen reißt nicht ab.“²⁰⁸ Erzkürnte Kunden erlebte auch *Wiesenhof* nach der Ausstrah-

206 <http://www.vodafone.de/unternehmen/umsatz.html> [28.02.2014].

207 <https://www.facebook.com/FCBayern?fref=ts> [28.02.2014].

208 Contractix: Vodafone Kündigung: Facebook „Shitstorm“ treibt Kündigungen

lung der Dokumentation „Das System Wiesenhof“ (Wiesenhof 2011). „Zwei von drei Bürgern (70%) in Deutschland haben sie gesehen oder anderweitig von dem Skandal erfahren. Für knapp die Hälfte der Befragten (41%) heißt dies: Boykott gegen Wiesenhof. Besonders Frauen (45%) und Eltern (48%) wollen nun keine Produkte der Marke Wiesenhof mehr kaufen.“²⁰⁹ In allen fünf Fällen begründet der Verlust von Kunden, Mitgliedern oder Fans die wirtschaftlichen Folgen bereits kurz nach dem Shitstorm. Aus Sicht der Werbung und des Marketings führen abnehmende Fan- und Followerzahlen zudem zu einer geringeren Werberelevanz der Seite und damit ebenso zu monetären Einnahmeverlusten für das Unternehmen.

7.6.2 Langfristige wirtschaftliche Folgen

Aussagen zu nachhaltigeren Folgen, die sich partiell erst Wochen später in der Bilanz des Adressaten niederschlugen, wurden in einem zweiten Schritt der Untersuchung erhoben. Die längerfristigen Folgen weisen dabei wesentliche Überschneidungen zu den kurzfristigen Ergebnissen auf (s. Abb. 35).

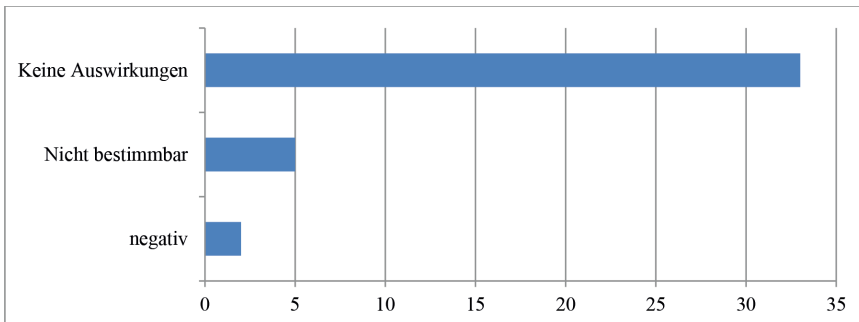


Abb. 35: Langfristige wirtschaftliche Folgen

in die Höhe (<https://www.contractix.de/blog/2012/07/vodafone-kundigung-facebook-shitstorm-treibt-kundigungen-in-die-hohe/>) [11.04.2013].

²⁰⁹ Der mingle-Trend: Konsumentenboykott: Jeder Dritte meidet Wiesenhof-Produkte nach dem Tierqualerei-Skandal (http://mingle-trend.respondi.com/de/23_09_2011/konsumentenboykott-jeder-dritte-meidet-wiesenhof-produkte-nach-dem-tierqualerei-skandal/) [11.04.2013].

Die Ausbildung ‚Keine Auswirkung‘ ist mit 83% (n = 33) erneut dominant. Positive Folgen ließen sich nicht identifizieren. Die Schwierigkeiten der Erhebung kurzfristiger Folgen traten dabei auch bei der Untersuchung langfristiger Auswirkungen auf.²¹⁰ Die Dominanz des wirtschaftlichen wie thematischen Umfeldes ließ eine klare Analyse des Shitstorms bezüglich potenziell nachhaltiger wirtschaftlicher Folgen kaum zu. Fälle wie der Sexskandal bei der Hamburg-Mannheimer, die von der *Ergo-Versicherung* aufgekauft wurden, belegen das Problem der Trennung zwischen der originären Empörungswelle und dem übergelagerten Skandal, der den Versicherer bis heute beschäftigt. Ergo verzeichnete eine Vielzahl von Kündigungen, die sich wirtschaftlich negativ auswirkten, jedoch nicht ausschließlich dem Shitstorm zuzuordnen sind (Ergo 2011). „Der Sexskandal und die Affäre um Riesterrenten sind nicht unbeschadet an der Hamburg-Mannheimer [nun Ergo; Anm. d. Autors] vorübergegangen.“²¹¹ In der Bilanz findet sich ein Rückgang im monetären Ergebnis aus Kapitalanlagen, dem operativen Ergebnis sowie dem Gesamtergebnis. Der negative Trend spiegelt sich ebenso im Abschwung der Aktie der Muttergesellschaft Munich Re. Fanden sich wie im Fall Ergo keine weiteren Indizien, die es ermöglichten, den Kundenverlust eindeutig dem Sex-Skandal zu zuordnen, ist der Shitstorm als Teil der Krise anzusehen. Die Empörungswelle allein hatte in solchen Fällen keine klar nachweisbar nachhaltigen Folgen für den Adressaten.

In der Codierung der nachhaltigen wirtschaftlichen Konsequenzen fanden sich trotz der methodischen Probleme viele Indizien, die die Entscheidung für ‚Keine Auswirkungen‘ begründen, was die deutliche Dominanz der Ausprägung erklärt. Vor allem die Recherche in Geschäftsberichten der Adressaten, Pressemitteilungen über Finanzkennzahlen oder Beiträge in Wirtschaftsressorts der Medien bestimmten die Analyse. So lässt sich darlegen, dass das Unternehmen *Wiesenhof* trotz des negativen Images ein Umsatz- und Absatzplus im Jahr 2011 ver-

210 Langfristige Folgen bezeichnen einen Zeitraum ab einem Monat bis zum Zeitpunkt der Erhebung. Erneut standen vor allem wirtschaftliche Kennzahlen wie Absatz, Umsatz und Gewinn im Fokus der Untersuchung (siehe Anhang I, Kapitel 10.1).

211 Stern online: Affären brachten mindestens 500 Kündigungen (<http://www.stern.de/panorama/lustreise-der-hamburg-mannheimer-affaeren-brachten-mindestens-500-kuendigungen-1706822.html>) [11.04.2013].

zeichnete. Ebenso nimmt Wiesenhof bis heute nach eigenen Angaben eine „Vorreiterrolle“²¹² in der deutschen Geflügelproduktion ein (Wiesenhof 2011). Positive Umsatzzahlen und eine klare Marktführerschaft weist auch *Nespresso* auf, obwohl das Unternehmen 2011 einer Vielzahl von Kritik aufgrund fehlender Bekenntnisse zum Fair-Trade und gegen Kinderarbeit ausgesetzt war (Nespresso 2011). Das Unternehmen dominierte 2012 den KaffEEKapselmarkt und untermauerte seine Marktführerschaft mit 30% gegenüber den Wettbewerbern. Der gute Umsatz bedingte zudem den Ausbau des Werkes in der Schweiz. Außerdem entschied sich die Unternehmensleitung aufgrund der guten Nachfrage gegen Preissenkungen seiner Kapseln.²¹³ Sowohl bei den langfristigen wie aber auch den kurzfristigen wirtschaftlichen Folgen ließ sich daher in vielen Fällen ein klares Delta zwischen der geäußerten digitalen Empörung und der Umsetzung in der Praxis erkennen („Empörungs-Konsequenz-Delta“), was im Folgenden genauer beschrieben wird.

Empörungs-Konsequenz-Delta

In den Social Media geäußerte Androhungen, Boykottaufrufe, Protestversammlungen oder Kündigungsvorhaben („Empörung“) werden außerhalb des Netzes gar nicht oder in nur klar abgeschwächter Form umgesetzt („Konsequenz“). Das lässt den Schluss zu, dass bei vielen Akteuren ein ‚Like‘ in Facebook, ein Tweet in Twitter oder ein ‚+‘ in Google+ schneller gesetzt ist, als zu einem bestimmten Termin auf der Straße zu protestieren oder sein Konsumverhalten umzustellen. Wie bei der klassischen Krise aufgezeigt, scheint auch bei Shitstorms das Loslösen von gewohnten Konsum- und Lebensweisen den Akteuren weitaus schwerer zu fallen, als sich nur kurz ‚mit einem Klick‘ an der digitalen Empörung zu beteiligen (vgl. Kap. 2.1.3). Viele Boykottmärsche werden meist von wenigen Akteuren umgesetzt, angedrohte Proteste sind aufgrund der geringen Teilnehmerzahl kaum zu registrieren, lancierte Pe-

212 PHW-Gruppe Presse-Information: PHW-Gruppe setzt Wachstumskurs fort und will „Privathof“ ausbauen (<http://www.phw-gruppe.de/content/2012-02-15-presseinformation2012.pdf>) [11.04.2013].

213 Handelszeitung online: Nespresso wird nicht günstiger (<http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/n Nespresso-wird-nicht-guenstiger>) [11.04.2013].

tionen erreichen selten die erforderlichen Unterschriften, angedrohte Flashmobs werden gar nicht oder nur vereinzelt ausgeführt, und im Netz geäußerte Boykottbekundungen lassen sich in wirtschaftlichen Kennzahlen des Adressaten nicht nachweisen. Im Fall von *Werder Bremen 2012* empörten sich Tausende User im Netz. Beim geplanten Bremer Protestmarsch waren es am Ende aber nur 50 Fans, die teilnahmen. Auch der Protest in den Stadien zu Saisonbeginn fiel gering aus. Der WWF bot seinen 15 schärfsten Kritikern 2011 an, sich im Nachhinein in einem offen gestalteten Diskussionsforum zu treffen (WWF 2011). „Am Ende haben jedoch nur zwei zugesagt. Mit beiden wurde direkt und ausführlich per Mail und telefonisch gesprochen und deren Fragen beantwortet. Eine Gesprächs-Runde mit weiteren Aktiven des Forums ist mangels Interesse der Kritiker++ nicht zustande gekommen.“²¹⁴

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Gros der Shitstorms keine wirtschaftlichen Folgen für den Adressaten weder kurz- noch langfristig bedeutet. Die Verbreitung rein negativer Kommentierungen im Netz birgt im Grundsatz kein wirtschaftliches Krisenpotenzial, selbst wenn sich eine große Anzahl von Akteuren der Empörung anschließt. Die Möglichkeiten der Social Media für den einzelnen Akteur, „selbst zu publizieren, also Öffentlichkeit herzustellen, beziehungsweise sich zu beteiligen“ (Pleil 2010, S. 42), und die daraus resultierenden Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen der Adressaten bleibt, solange sie keine Konsequenzen außerhalb der Social Media zeigt, ein rein theoretisches Potenzial. Die Erkenntnisse lassen den Schluss zu, dass Shitstorms im Gegensatz zur klassischen Krise unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten keine „systembedrohenden Zustände“ (Lambeck 1992, S. 10) darstellen. Sie wirken sich nicht bedrohend auf den Fortbestand der Unternehmung aus und münden somit nie in einer (wirtschaftlichen) Katastrophe.²¹⁵ Ein Krisenpotenzial im Sinne destruktiver Auswirkungen für den Adressaten lässt sich in der vorliegenden Un-

214 Wissenssucher: Shitstorms: Die Macht des digitalen Mobs (<http://www.falkhedemann.de/2012/01/03/shitstorms-die-macht-des-digitalen-mobs/>) [24.04.2013].

215 Es ist an dieser Stelle nochmals betont, dass diese Aussage den originären Shitstorm fokussiert. Ist er Teil eines übergelagerten Krisenkontextes, so ist jener in die Analyse der Folgen mit einzubeziehen. Finale Aussagen zu den Folgen, die sich ausschließlich auf den Shitstorm beziehen, sind daraufhin nicht mehr möglich.

tersuchung nicht bestätigen. Auch konstruktive Folgen waren aus wirtschaftlicher Sicht nur marginal zu identifizieren. Abschließend ist daher zu konstatieren, dass Shitstorms primär keine Folgen auf die wirtschaftlichen Kennzahlen eines Adressaten besitzen.

7.6.3 Kurzfristige Folgen für die Reputation

Neben den wirtschaftlichen Auswirkungen wurden ebenso die Folgen für die Reputation des Adressaten untersucht. Da sich die Auswertungen ausschließlich auf die öffentlich identifizier- und analysierbaren Daten konzentrieren konnten, sind Aussagen zu den Meinungen der ‚grauen Masse‘ an teilhabenden Lesern, die zwar den Fall verfolgt, sich selbst aber nicht aktiv beteiligt haben, nicht möglich (vgl. Kap. 7.4.1). Zunächst wird auf die kurzfristigen Auswirkungen für die Reputation eingegangen, bei denen erneut zwischen positiven, negativen und keinen Auswirkungen unterschieden wurde.

Bezugnehmend auf die faktischen Quellen weist Abbildung 36 auf die wesentliche Dominanz einer negativen Reputation als Folge der Empörung hin.²¹⁶ In 70% (n = 28) der untersuchten Fälle lässt sich ein kurzfristiger Reputationsschaden feststellen. Die Auswertung der qualitativen Notizen identifiziert fünf Indikatoren, die einen solchen Reputationsverlust als Folge der Empörung begründen: Zunächst weist die bereits während der Empörung aufgekommene negative Beitragsqualität der aktiv beteiligten Akteure auf einen daraus resultierenden Verlust hin. Ein weiteres Indiz ist das hohe Interesse der Fach- und Qualitätsmedien, die überwiegend kritisch über den Fall berichten. Im Ergebnis erfährt eine breite Öffentlichkeit auch außerhalb der Social Media von der Empörung. Die Medien prägen damit ein kritisches Bild des Adressaten in der Öffentlichkeit (vgl. Kap. 7.4.5).

Ein drittes Indiz findet sich in der Bedeutung eines hohen Google-Rankings. Bei zunehmender Berichterstattung über den Shitstorm wird

216 Kurzfristige Folgen bezeichnen einen Zeitraum bis maximal einen Monat nach der Empörung. Als Indikatoren galten Veränderungen bei den ‚Freunden‘ auf der Facebookseite des Adressaten, den Followern bei Twitter oder der Anzahl der Leser auf dem Unternehmensblog. Hinweise gaben zudem aus Adressatensicht negative oder positive Suchmaschinenindexierungen (z. B. in Google, etc.) sowie die kurzfristige Medienberichterstattung (siehe Anhang I, Kapitel 10.2).

dieser immer prominenter in der Google-Ergebnisliste geführt. Da Google allgemein als Grad für die potenziell öffentliche Wahrnehmung eines Sachverhaltes im Internet gilt (vgl. Mende et al. 2013; Schweiger und Weihermüller 2008), erhöht sich bei zunehmendem Google-Ranking der potenzielle Grad der öffentlichen Wahrnehmung dieser Inhalte. Das hohe Ranking überwiegend kritischer Inhalte fördert den Reputationsschaden des Adressaten.

Der vierte Punkt ist durch den ‚Katalysator-Effekt‘ eines Shitstorms erklärbar (vgl. Kap. 7.3.4). Die Empörung verstärkt einen bereits bestehenden kritischen Themenkontext beziehungsweise eine akute Krise. Dadurch breitet sich das kritische Thema sowohl in den Social Media als auch den Medien weiter aus.

Das letzte Indiz sind klar identifizierbare Folgen der Empörung wie Kündigungen, Mitgliedsaustritte und Produktboykotte, die auf den Reputationsschaden hinweisen.

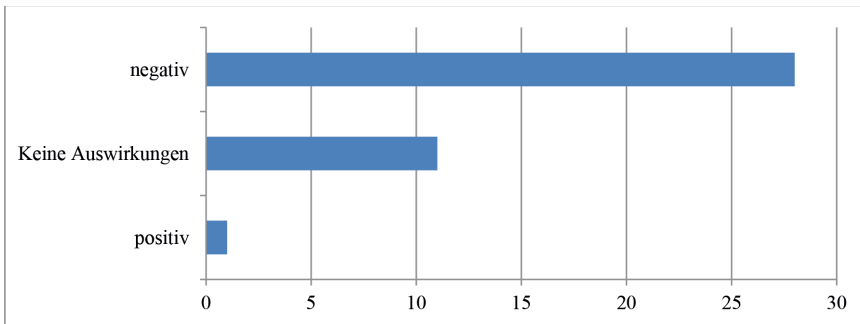


Abb. 36: Reputationsfolgen kurzfristig

In 61% ($n = 17$) der Fälle, in denen eine kurzfristige negative Reputation identifiziert ist, lag der Inhalt der Empörung auf der Unternehmensebene. Die eigenen Verfehlungen des Adressaten bestimmten dessen Reputationsschaden (vgl. Kap. 7.3.3). Da in Fällen wie bei *Wiesenhof 2011* oder *Lufthansa 2012* die primären Inhalte zwar auf der Gesellschaftsebene codiert wurden, sich aber nicht von den Unternehmenshandlungen trennen lassen, sind die knapp 61% grundsätzlich höher anzusetzen.

In 28% ($n = 11$) der Beispiele ließen sich keine Auswirkungen feststellen. Unter anderem weist eine geringe Medienresonanz, vor allem in den Online- und Offlinemedien direkt nach dem Fall, darauf hin, dass nur eine begrenzte Öffentlichkeit von der Empörungswelle erfahren

hatte und im Nachhinein keine weitere Thematisierung stattfand. Die geringe Berichterstattung bedingt zudem ein schwaches Google-Ranking. Die potenziell öffentliche Wahrnehmung ist auch hier nicht sehr hoch. Der Tonalitätswandel bewirkt in einigen Fällen die Entwicklung des Sentiments im Verlauf des Shitstorms von originär kritischen Kommentaren zu überwiegend positiven Beiträgen (vgl. Kap. 7.4.5). Auf eine negative Reputation in der Folge weist nichts hin. Ebenso lösen positive Folgethemen das negative Thema schnell ab, was zu einer zeitnahen positiven Berichterstattung in den Social Media und den Medien führt. In Einzelfällen war es zudem möglich, Monitorings einzelner Aktionen auszuwerten, die einen Einblick in deren Resonanz und Akzeptanz gaben. So konnte der *Chefticket-Fall 2010* klar positiv bewertet werden. Die Auswertung des ‚Gesamtverband Kommunikationsagenturen‘ (GWA) belegt in einer abschließenden Umfrage zu der Aktion, dass 97% der Fans in Facebook die Aktion ‚Chefticket‘ positiv bewerteten. Die Aktion war daher, trotz der harschen Kritik einzelner Akteure, sowohl wirtschaftlich wie auf der Reputationsebene ein Erfolg für die Deutsche Bahn.²¹⁷

Die Analyse und die Bewertung von Fan- und Followerzahlen wie auf Facebook und Twitter erwiesen sich vor allem bei länger zurückliegenden Fällen als schwierig. Meist fehlte die Anzahl der Fans und Follower vor und kurz nach der Empörung. Eine vergleichende Betrachtung war nicht möglich. Bei kürzer zurückliegenden Fällen gestatteten spezifische Monitorings Aussagen über diese plattformspezifischen Kennwerte. Dass bei einigen Shitstorms während der akuten Empörung im Netz und einer hohen kritischen Berichterstattung ein Ansteigen der Fans auf Facebook oder Follower auf Twitter zu verzeichnen ist, verlangt eine fallspezifische Aufklärung. Im Fall der *Lufthansa*, die durch eine Werbekampagne 2012 in die Kritik geriet, sind auf Facebook und Twitter Anstiege der Fans und Follower zu verzeichnen. Diese sind aber nicht automatisch dem Shitstorm zuzuschreiben. Dafür spricht, dass die Unternehmensplattformen der Fluggesellschaft nur gering am Shitstorm beteiligt waren. Dass die Anstiege bereits vor der Empörung zu verzeichnen sind und während der Empörungswelle konstant weiter-

217 Gesamtverband Kommunikationsagenturen: Der Chef kommt (Auswertung) (http://www.gwa.de/images/effie_db/2011/effie4press2011/Der-Film.pdf) [12.04.2013].

verliefen, lässt die Vermutung zu, dass der Shitstorm nicht die Ursache für das bereits bestehende Wachstum der Fan- und Followerzahlen darstellte. Fälle wie der Sexskandal der *Ergo 2011* zeigen zudem, dass der dortige Anstieg der Followerzahlen ausschließlich ein Ausdruck von Spott und Häme gegen den Adressaten ist, und im Fall der kritischen Meinungsfluten gegen den *FC Bayern 2012* und *Nestlé 2010* mussten sich die empörten Akteure erst auf der Facebookseite anmelden (Fan werden), um überhaupt kommentieren zu können. So ist das vor allem zu Beginn stark ansteigende Fanwachstum während der Empörung zu erklären. Ein Anstieg ist damit nicht automatisch als positive Folge eines Shitstorms zu bewerten, sondern fallspezifisch zu beurteilen. Eine Konzentration allein auf diese statistischen Zahlen bei Negierung des fallspezifischen Themen- und Akteurskontext ist daher schwierig.²¹⁸

7.6.4 Langfristige Folgen für die Reputation

Potenzielles Wachstum oder der Verlust von Fan- und Followerzahlen spielte bei der Analyse der langfristigen Reputationsfolgen keine Rolle mehr.²¹⁹ Abbildung 37 zeigt deutlich, dass die Reputation in 83% (n = 33) nicht nachhaltig betroffen war.

²¹⁸ Die pauschal positive Bewertung steigender Fan- und Followerzahlen in den Social Media ist vor allem im Marketing und weiterführenden digitalen Werbe- und Businessmodellen relevant. Inwieweit diese Zahlen die Reputation des Unternehmens in der allgemeinen Öffentlichkeit widerspiegeln, die in dieser Arbeit im Fokus steht, ist unklar. Von einer Überbewertung dieser Zahlen wird deshalb abgesehen.

²¹⁹ Langfristige Folgen bezeichnen einen Zeitraum ab einem Monat nach der akuten Phase bis zum Zeitpunkt der Erhebung. Untersucht wurde ausschließlich für Dritte wahrnehmbare Indikatoren wie Veränderungen bei den ‚Freunden‘ auf der Facebookseite des Adressaten, den Followern bei Twitter oder der Anzahl der Leser auf dem Unternehmensblog. Hinweise gaben zudem aus Adressatensicht negative oder positive Suchmaschinenindexierungen (z. B. in Google, etc.) sowie die langfristige Medienberichterstattung. Ergebnisse in Studien wie dem YouGov Brandindex 2012 ließen weiterhin auf eventuelle Reputationsfolgen schließen (siehe Anhang I, Kapitel 10.2).

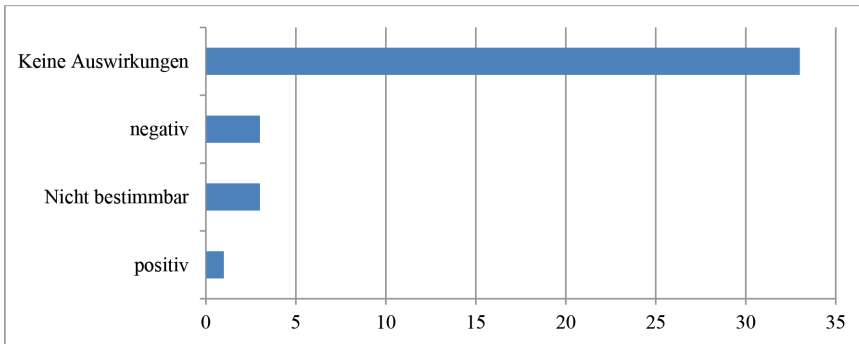


Abb. 37: Reputationsfolgen langfristig

Gründe für ausbleibende Folgen finden sich bereits in der akuten Phase. Ist hier nur eine kleine Gruppe an Akteuren beteiligt, ebbt das Thema mit dem Abschwung der Empörung schnell ab. Eine nachhaltige Manifestierung des Falls in einer allgemeinen Öffentlichkeit wurde nie erreicht. Ebenso führt eine schnell abnehmende Berichterstattung über den Shitstorm in den Social Media und den Medien zu einem geringen Risiko eines nachhaltigen Reputationsschadens. Ohne weitere Berichterstattung ist der Fall auch im Google-Ranking zunehmend nicht mehr existent und entzieht sich dadurch immer mehr der öffentlichen Wahrnehmung.

Die ausbleibenden Folgen weisen erneut auf das bereits oben beschriebene ‚Empörung-Konsequenz-Delta‘ hin (vgl. Kap. 7.6.2). So ist trotz der andauernden Präsenz des Falls *Nestlé 2010* im Netz und der Fach- und Branchenliteratur, speziell der PR und des Marketing, das Unternehmen aktuell einer der führenden Süßwarenhersteller weltweit. Der Riegel ‚KitKat‘ ist in den Top Ten der beliebtesten Riegel in Facebook, und die damals von Nestlé aufgrund der Kommentarflut gelöschte KitKat-Facebookpräsenz, die erst später wieder eröffnet wurde, hat aktuell über 22 Millionen Fans.²²⁰ Der von vielen Tieraktivisten gescholtene Sportartikelhersteller *Adidas*, der 2011 für sein fehlendes Engagement zur Unterstützung der ukrainischen Straßenhunde herbe Kritik einstecken musste, ist nach ‚Brandindex‘ im Jahr 2012 „die Kultmarke

²²⁰ <https://www.facebook.com/kitkatde?fref=ts> [28.02.2014].

der Deutschen“²²¹. Auch ‚Brandmeyer Markenberatung‘ weist Adidas als die „Lieblingsmarke der Deutschen“²²² im Jahr 2012 aus (Adidas 2011).

Die Beispiele zeigen zudem, dass eine ausgeprägte Fallbeispiel-Krux (vgl. Kap. 7.3.5) nicht automatisch einen Reputationsschaden bedingt. *Adidas 2011*, *Nestlé 2010* und der *WWF 2011* gehören zu den bekanntesten Shitstorm-Beispielen in der Branchen- und Fachliteratur. Ein langfristiger Reputationsschaden liegt dennoch nicht vor.

Nur in drei Fällen wurden negative Folgen für die langfristige Reputation codiert. Wobei alle Fälle, wie am Beispiel des *E-Postbriefes 2010* ersichtlich, in einem bereits existierenden kritischen Themenkontext verliefen. Der Gutjahr-Blogbeitrag zum E-Postbrief verursachte speziell in den Social Media eine Vielzahl kritischer Kommentare und Artikel. Bereits im Vorfeld wurde über den E-Brief vor allem in den Medien unter anderem durch eine negative Studie der Stiftung Warentest berichtet. Als Konsequenz stagnieren bis heute die Zahlen der Anmeldungen nach einem kurzen Aufschwung bei der Einführung. Trotz groß angelegter Werbemaßnahmen hat sich der E-Postbrief aktuell nicht durchgesetzt. Auch *Wiesenhof* bestätigt, dass in den vergangenen Jahren das Image des Unternehmens aufgrund der vielen Vorwürfe „sehr gelitten hat“²²³. Diese ausschließlich dem Shitstorm zu zuweisen, war in der vorliegenden Analyse nicht möglich. Es ist anzunehmen, dass dieser nur Bestandteil jahrelanger Vorwürfe und kritischer Berichte gegen das Unternehmen war und diese verstärkt hat („Katalysator-Effekt“).

So lassen die Ausführungen den Schluss zu, dass die kritische Meinungsflut nur als Katalysator eines bestehenden kritischen Themenkontextes negative Auswirkungen auf die langfristige Reputation eines Unternehmens hat. Ein klar direkter Bezug war in keinem Fall nachweisbar.

Auch „exogen destruktive Wirkungen“ (Krystek 1987, S. 75 f.), also Folgen, die nicht nur den Adressaten betreffen, sondern auf dessen Wettbewerbsumfeld wirken (vgl. Kap. 2.1.3), ließen sich nicht direkt dem Shitstorm zuordnen. Im Fall der *Ergo-Versicherung* sorgte der ge-

221 Wirtschaftswoche online: Neo soll Adidas eine Milliarde Umsatz bringen (<http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/sportartikel-neo-soll-adidas-eine-milliarde-umsatz-bringen/6118054.html>) [15.04.2013] Bilderstrecke.

222 One to One: Die Deutschen lieben Adidas (<http://www.onetoone.de/Die-Deutschen-lieben-Adidas-22135.html>) [15.04.2013].

223 NDR online: Werder in der Wiesenhof-Falle (<http://www.ndr.de/sport/fussball/bundesliga/werderbremen109.html>) [15.04.2013].

samte Sexskandal für einen kritischen Tenor in den Medien und der Öffentlichkeit über das Für und Wider von Incentive-Reisen (Ergo 2011). So sah sich der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft genötigt, Stellung zu nehmen und die Vorfälle als „inakzeptabel und schädlich für das Image der Versicherungswirtschaft“²²⁴ zu verurteilen. Ob die Reaktion eine direkte Folge des Shitstorms war, ließ sich in der Untersuchung nicht bestätigen.

Die hohe Prozentzahl der ausbleibenden Auswirkungen eines Shitstorms auf die nachhaltige Reputation lässt den Schluss zu, dass dieser von Dritten und der allgemeinen Öffentlichkeit zu negativ angesehen ist (vgl. zur Rolle der Medien Kap. 7.4.5). Oft wird ihm ein kritisches Potenzial zugeschrieben, das diese Untersuchung nicht bestätigen kann.²²⁵ Ausschließlich kurz nach dem Shitstorm sind klar negative Folgen, primär durch die hohe kritische Berichterstattung zu dem Fall, identifiziert.

7.6.5 Interne Folgen

Die Auswertung konnte sich nur auf extern wahrnehmbare Folgen konzentrieren. Interne Auswirkungen eines Shitstorms sind nicht ermittelt. Bilaterale Gespräche mit dem Leiter der ‚Communications Strategy‘ der Daimler AG weisen jedoch darauf hin, dass die Bemühungen seitens des Adressaten, die Empörung abzuschwächen, hohe monetäre wie zeitliche und personelle Ressourcen in Anspruch nehmen kann. Klare Zahlen, so auch im Che Guevara Fall von *Mercedes-Benz 2012*, liegen jedoch nicht vor. Der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG Dieter Zetsche nutzte auf der ‚Consumer Electronics Show‘ in Las Vegas ein Key-Visual von Che Guevara, um das Car-Sharing-Modell von Daimler zu bewerben. Dabei stieß er vor allem bei den in den USA lebenden Exil-Kubanern auf hefti-

224 Hamburger Abendblatt online: Versicherungswirtschaft – Affäre ist inakzeptabel (<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article2387163/Versicherungswirtschaft-Affaere-ist-inakzeptabel.html>) [05.06.2013].

225 Die Recherche wies immer wieder Beiträge auf, die unterstellen, dass das Phänomen vor allem von PR-Experten und Agenturen genutzt wird, „um die Angst vor einem potenziellen Image-Skandal zu schüren und Beratungsleistungen sowie Verhaltensregeln im Krisenfall an Unternehmen zu verkaufen.“ (<http://www.smo-handbuch.de/00445/wie-gefahrlich-sind-shitstorms-wirklich/> [15.04.2013]).

ge Kritik. Die Empörung konzentrierte sich überwiegend auf amerikanischen Plattformen und nahm in vielen Fällen beleidigende und drohende Züge an. Der Grad der rein emotionalen Kommentierung war sehr hoch. Das Unternehmen reagierte zwei Tage später mit einem sofortigen Stopp der Bildverwendung. Es folgte eine öffentliche und professionell in den Medien lancierte Entschuldigung sowie kurz darauf auch in Facebook. Der Dialog mit den Akteuren wurde sowohl in den Social Media und direkt vor Ort gesucht. Wirtschaftliche Folgen ließen sich nicht nachweisen. Sowohl die Quartalszahlen des ersten und zweiten Quartals 2012 weisen ein Plus in Umsatz, Absatz und Gewinn aus. Die Drohung einiger Kunden, ihre Autos wieder abzugeben oder bestehende Bestellungen zu stornieren, ließ sich nicht verifizieren. Kurzfristige Imageschäden vor allem in Amerika traten aufgrund der hohen negativen Berichterstattung sowohl in den klassischen Print- und TV-Medien sowie im Internet auf. Langfristig ließen sich aber auch hier keine Reputationsschäden feststellen. Unter anderem verweist der YouGov-BrandIndex auf die zunehmende Markenstärke und -akzeptanz von Mercedes-Benz in den USA.²²⁶ Bereits einige Tage später waren zudem kaum noch Beiträge in den Medien und den Social Media zu verzeichnen.

Der Fall hatte aus der Sicht externer Akteure keine wesentlichen Auswirkungen für die Daimler AG gehabt. Intern wurde jedoch mehrere Tage lang eine professionelle Krisen-PR umgesetzt, die neben den personellen und zeitlichen Ressourcen auch monetäre Mittel verlangte. Somit ist zwischen extern identifizierbaren und rein internen und für Dritte überwiegend nicht von vornherein einsehbaren Folgen zu unterscheiden. Aussagen zu den Folgen eines Shitstorms für den Adressaten können sich daher, solange keine internen Analysen möglich sind, nur auf extern wahrnehmbare Folgen beschränken.

7.6.6 Zusammenfassung

Es wurde gezeigt, dass Shitstorms kaum Auswirkungen für den Adressaten haben. Ausschließlich kurzfristige Folgen auf der Reputationsebe-

226 Yougov Brand-Index: Mercedes glides into lead in luxury car market (<http://www.brandindex.com/article/mercedes-glides-lead-luxury-car-market>) [23.04.2013].

ne stechen hervor. Zentrale Kernaussagen sind im Folgenden nochmals aufgeführt.

Kategorie ‚Wirtschaftliche Folgen (kurzfristig)‘
<ul style="list-style-type: none"> • Überwiegend keine kurzfristigen wirtschaftlichen Folgen identifizierbar • Klare Trennung zwischen Folgen des Shitstorms und denen des Krisenkontextes

Die Untersuchung der kurzfristigen wirtschaftlichen Folgen analysierte potenzielle wirtschaftliche Folgen bis maximal einen Monat nach der akuten Empörung. In der Mehrheit der Fälle ließen sich keine Auswirkungen feststellen. Mit Abstand folgen ‚Nicht bestimmbar‘ und mit noch geringerer Relevanz negative und ausschließlich positive Folgen. Die Dominanz der in den untersuchten Quellen vorzufindenden Thematisierung des allgemein wirtschaftlichen Umfeldes erschwerte die Untersuchung, da dessen Auswirkungen grundsätzliche Aussagen zu den Folgen der Empörungswelle verzerrten. Ebenso war darauf zu achten, zwischen den Auswirkungen des originären Shitstorms und denen des kritischen Themenkontextes zu differenzieren. Pauschale Aussagen wurden dadurch erschwert. Eventuelle Fanverluste, Mitgliedsaustritte oder Kündigungen seitens der Kunden waren immer in Relation zu der Gesamtzahl der Fans einer Facebookseite, der Follower auf Twitter, Gesamt-Mitglieder des Vereins oder aller Kunden national oder international zu bewerten (‚Relationsaspekt‘).

Kategorie ‚Wirtschaftliche Folgen (langfristig)‘
<ul style="list-style-type: none"> • Überwiegend keine Auswirkungen • Differenz zwischen online geäußelter Empörung und resultierenden individuellen Konsequenzen im realen Leben (‚Empörungs-Konsequenz-Delta‘)

Nach den kurzfristigen Folgen bis maximal einen Monat nach der akuten Phase konzentrierte sich das Kapitel ‚Wirtschaftliche Folgen (langfristig)‘ auf den Zeitraum bis zum Zeitpunkt der Erhebung des Falls. Noch deutlicher als bei den kurzfristigen wirtschaftlichen Folgen stellt sich der Punkt ‚Keine Auswirkungen‘ dar. Weit abgeschlagen folgen ‚Nicht bestimmbar‘ sowie klar negative Folgen. Positive Folgen wurden nicht festgestellt. Die Auswertung der Beispiele zeigt, dass

der Protest im Netz nur selten in der Praxis (offline) umgesetzt wird (‚Empörung-Konsequenz-Delta‘). Grundsätzlich weisen die kurzfristigen und langfristigen wirtschaftlichen Folgen keine klar nachweisbaren Konsequenzen für die Adressaten auf.

Kategorie ‚Kurzfristige Folgen für die Reputation‘
<ul style="list-style-type: none">• Überwiegend kurzfristiger Reputationsschaden• Vor allem Verfehlungen des Adressaten begründen negative Folgen für die Reputation

Die Kategorie ‚Kurzfristige Folgen für die Reputation‘ konzentrierte sich auf kurzfristige Reputationsschäden für den Adressaten bis maximal einen Monat nach der akuten Empörung. Mit deutlicher Mehrheit traten kurzfristig negative Folgen auf. Mit Abstand folgt ‚Keine Auswirkungen‘. Positive Folgen sind vernachlässigbar. Vor allem eigene Verfehlungen des Adressaten begründen in über der Hälfte der untersuchten Fälle den Imageschaden. Die pauschal positive Bewertung ansteigender Fan- und Followerzahlen ist ohne Beachtung des fallspezifischen Themen- und Akteurskontext schwierig.

Kategorie ‚Langfristige Folgen für die Reputation‘
<ul style="list-style-type: none">• In Mehrheit der Fälle kein nachhaltiger Reputationsschaden• Ausgeprägte Fallbeispielkrux kein Indiz für nachhaltige Folgen• Originärer Shitstorm hat nur als Teil eines bestehenden kritischen Themenkontext Folgen für den Adressaten (‚Katalysator-Effekt‘)

Nach der Auswertung der kurzfristigen Folgen bis maximal einen Monat nach der akuten Phase (Image) konzentrierte sich die Untersuchung der langfristigen Folgen für die Reputation des Adressaten auf den Zeitraum bis zum Zeitpunkt der Erhebung des Falls. Im Gegensatz zu den Folgen für das Image zeigt sich deutlich, dass langfristig gesehen keine Folgen für die Reputation vorliegen. Die Ausprägungen ‚negativ‘, ‚Nicht bestimmbar‘ und ‚positiv‘ sind aufgrund ihrer geringen Relevanz vernachlässigbar. Die ausbleibenden Folgen weisen erneut auf ein ‚Empörung-Konsequenz-Delta‘ hin und zeigen, dass eine ausgeprägte Fallbeispielkrux kein Indikator für nachhaltige Folgen für die Reputation

darstellt. Der reine Shitstorm hat keine Auswirkungen auf der Reputationsebene für den Adressaten, nur als Teil eines bestehenden kritischen Themenkontext wirkt er indirekt auf diese ein („Katalysator-Effekt“). Aussagen sowohl zu den wirtschaftlichen Folgen sowie Konsequenzen für die Reputation können nur für extern wahrnehmbare Folgen gelten. Interne Folgen, die sich einer allgemeinen öffentlichen Wahrnehmung entziehen, können dennoch in Form der Nutzung von Zeit-, Personal- und monetären Ressourcen vorliegen.

7.7 Abschließende Definition

Anfangs wurde eine offene Definition gewählt, um sich dem Phänomen Shitstorm empirisch zu nähern (vgl. Kap. 4.1.2). Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass diese um zentrale Faktoren zu erweitern ist, um das Phänomen unter Reflexion der Forschungserkenntnisse umfassen-der zu beschreiben und zudem von weiteren Begrifflichkeiten wie der ‚Störung‘, dem ‚Flaming‘ oder der ‚Onlinekampagne‘ abzugrenzen:

Unternehmens-Shitstorms sind komplexe, nicht planbare Prozesse mit klarer zeitlicher Begrenzung und ambivalentem Ausgang. Sie entstehen als Folge eines von einem eingrenzbaaren Interessenskollektiv einzelner Nutzer oder Gruppen als Missstand empfundenen Themas (Themen), das in Verbindung mit einem auslösenden Element Reaktionen provoziert, die sich direkt gegen die Unternehmen wenden und durch plattformspezifisch überdurchschnittlich viele Beiträge gekennzeichnet sind. Diese werden überwiegend kritisch, teilweise losgelöst von sachlicher Kritik und Argumentation in kurzer Zeit durch die charakteristischen Kommunikationsmöglichkeiten der Social Media eingestellt, kommentiert sowie verbreitet und können durch die Berichterstattung Dritter eine zunehmende öffentliche Wahrnehmung erlangen.

Die Definition betont bereits zu Beginn die Komplexität des Phänomens Shitstorm, die durch das in der Untersuchung herausgearbeitete Zusammenspiel zahlreicher Variablenausprägungen der Plattformen-, Themen- und Akteursebene determiniert wird. Seine Nichtplanbarkeit grenzt das Phänomen zudem von strategisch geplanten Aktionen wie klassischen Onlinekampagnen ab. Shitstorms können sich innerhalb solcher Prozes-

se herausbilden und sie begleiten, sind aber nicht mit diesen gleichzusetzen. Ebenso, wie bereits in der offenen Definition dargestellt, zeichnen sie sich dabei durch klar identifizierbare Zeiträume aus, die überwiegend nur wenige Tage andauern. Die Auswirkungen des Shitstorms sind ambivalent, was auf die geschilderte Komplexität zurückzuführen ist und ihre Nichtplanbarkeit nochmals unterstreicht. Die Betonung des „von einem eingrenzenden Interessenskollektiv einzelner Nutzer oder Gruppen als Missstand empfundenen Themas“ trägt der in der Untersuchung herausgearbeiteten Erkenntnis Rechnung, dass Shitstorms sozial- und beobachterabhängige Phänomene darstellen. Auch Handlungen der Unternehmen selbst können einen solchen Missstand darstellen. In klarer Abgrenzung zu den bisher vorzufindenden Beschreibungen unterstreicht die vorliegende Begriffsbestimmung zusätzlich, dass aufgrund jenes „eingrenzenden Interessenskollektiv einzelner Nutzer oder Gruppen“ während der akuten Phase eines Shitstorms auf der Primärebene keine allgemeine Öffentlichkeit abgebildet wird, sondern ausschließlich themen- und akteurspezifische Teilöffentlichkeiten, die ihre Ansichten öffentlich vertreten. Da das alleinige Vorhandensein kritischer Inhalte zum Ausbruch eines Shitstorms aber nicht ausreicht, wird das „auslösende Element“, somit der ‚zündende Funke‘ betont, der zum Start der Empörung notwendig ist und weiterführend entsprechende Reaktionen seitens der Akteure bedingt. Diese wenden sich „direkt gegen die Unternehmen“; die Beschreibung grenzt sich dadurch von Ansätzen ab, die bereits das ‚Besetzen‘ einzelner Unternehmenspräsenzen, ohne dass der Adressat Gegenstand der Beiträge ist, als Shitstorm definieren. Das ermöglicht die Unterscheidung des Phänomens von reinen Störungen der unternehmerischen Tätigkeiten.

In Anlehnung an das Gros der vor allem in der PR- und Marketingliteratur bisher aufgestellten Definitionen wird der originäre definitivische Kern des Phänomens betont, der durch eine „überdurchschnittlich hohe[] Anzahl von Beiträgen“ gebildet wird, die neben reiner Kritik auch polemische und diffamierende Elemente beinhaltet. Dadurch wird dem Ergebnis der Untersuchung Rechnung getragen, dass sich die Beitragsqualität zwar überwiegend kritisch darstellt, jedoch ‚Hasstiraden‘ in Form reinen antisozialen Verhaltens nicht vorliegen. Vor diesem Hintergrund sind Shitstorms von Phänomenen wie dem Flaming oder ‚Flame wars‘ (Beleidigungsstürme) abzugrenzen. Zugleich wird der kurze Zeitraum konstatiert, in welchem die Beiträge anfallen. Dabei spielen die „charakteristischen Kommunikationsmöglichkeiten der Social Media“

eine wichtige Rolle. Die Definition weist an dieser Stelle nochmals auf die in der Auswertung herausgestellte hohe Bedeutung der Plattformen für die Entstehung und die Entwicklung eines Shitstorms hin. Erst die Social Media ermöglichen den kritischen Nutzern und/oder Gruppen ihre Kritik schnell und unkompliziert ins Netz einzustellen, zu verbreiten und zu diskutieren, um so theoretisch einen großen Rezipientenkreis zu erreichen. Dabei haben die Untersuchungen gezeigt, dass erst durch die Berichterstattung Dritter die Empörung aus dem oben betonten eingegrenzten Kollektiv gelöst und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Der Shitstorm kann dabei unabhängig von den ihm zugrunde liegenden Inhalten selbst zum Thema werden, was auf eine potenziell starke Selbstreferenz des Phänomens hinweist. So wird nochmals die Bedeutung aufgezeigt, zwischen einer Primär- und Sekundärebene zu unterscheiden, um beide Ebene und deren Zusammenwirken analysieren zu können (vgl. Kap. 4.1.2).

Dass Shitstorms auch aus Sicht der Adressaten Wahrnehmungsphänomene darstellen, da der Adressat selbst entscheidet, ob für ihn ein Shitstorm vorliegt, ist an dieser Stelle abschließend nochmals betont. Aufgrund des stark interpretativen Charakters dieser Feststellung ist sie aber nicht Teil der Definition.

7.8 Typenbildung

Ein zentraler Punkt des vorliegenden Forschungsinteresses ist die Bildung von Shitstormtypen auf Grundlage der in der Untersuchung aufgezeigten Merkmale eines Shitstorms. Grundsätzlich ging es darum, jene Merkmalsausprägungen zu gruppieren, um die vorliegende Komplexität zu reduzieren. So ist es zum einen möglich, die gewonnenen Ergebnisse zu strukturieren und dadurch wesentlich besser überschauen zu können; zum anderen, inhaltliche Zusammenhänge zwischen und innerhalb der identifizierten Typen aufzuzeigen und zu beschreiben (vgl. Kluge 1999, S. 43 ff.).²²⁷ Dabei werden die Typen aus dem vorliegenden empirischen Material induktiv gewonnen und die Objekte aufgrund vorher identifizierter Merkmale verglichen. Eine solche Vorgehensweise ermöglicht nicht nur „einen mehrdimensionalen Vergleich

²²⁷ Dem gegenüber stehen Ideal- oder Extremtypen (vgl. Kluge 1999, S. 60 f.).

zwischen Objekten“ (Nerdinger und Wilke 2008, S. 68), sondern ebenso die Identifizierung qualitativer Unterschiede zwischen Objekten, die bei einer ausschließlich eindimensionalen Betrachtung verloren gehen würden. Die in der Untersuchung identifizierten Dimensionen sind mit ihren Merkmalsausprägungen in Tabelle 9 zunächst nochmals dargestellt (vgl. Kap. 7).²²⁸

Variable	Ausprägung
Dauer (Shitstorm gesamt)	Kurz / Mittel / Lang
PLATTFORMEN	
Plattformbeteiligung	Primär extern / Primär Unternehmenspräsenz
Plattformdominanz	Dominante Plattform / Streuung
Verlauf (involvierte Plattformen)	Social Media-Shitstorm / Online-Shitstorm / Medien-Shitstorm
THEMA	
Themenebene	Gesellschafts- oder Unternehmensebene
Themenentwicklung (Vorfeld)	Schwelender Shitstorm / Plötzlicher Shitstorm
Themenentwicklung (Postphase)	Kurze Postphase / Lange Postphase
Thematischer Unternehmensbezug	Direkt / Indirekt
Auslöser der Empörung	Handlung Adressat / Handlung externe Akteure
FOLGEN	
Wirtschaftliche Folgen (kurzfr.)	Negativ / Positiv / keine Auswirkungen
Wirtschaftliche Folgen (langfr.)	Negativ / Positiv / keine Auswirkungen
Reputationsfolgen (kurzfr.)	Negativ / Positiv / keine Auswirkungen
Reputationsfolgen (langfr.)	Negativ / Positiv / keine Auswirkungen

Tab. 9: Zusammenfassung der zentralen Merkmale und Ausprägungen des Shitstorms

²²⁸ Die Vorgehensweise konzentriert sich dabei an der empirisch begründeten Typenbildung der qualitativen Sozialforschung. Von einer umfassenden Beschreibung der methodologischen Grundlagen wird an dieser Stelle abgesehen (vgl. ausführlich Kelle und Kluge 2010; Kluge 1999; kompakt auch Kluge 2000).

Die aufgezeigten Dimensionen sagen noch nichts über die Gewichtung oder potenziellen Zusammenhänge der einzelnen Merkmale zueinander aus. Allein ihre Anzahl zeigt jedoch, dass zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten bestehen, was die Bedeutung der vorliegenden Typologiebildung im Sinne eines „Gruppierungsprozesses“ (Kluge 2000, o. S.) unterstreicht. Sie stellen zudem den ‚Merkmalsraum‘ dar, der sich durch die Kombination ausgewählter Merkmale und deren Ausprägungen ergibt, einer jeden Typologie zugrunde liegt und hilft, die Typenbildung „systematisch und nachvollziehbar zu gestalten.“ (Kelle und Kluge 2010, S. 96). Um die Komplexität bereits im Vorfeld der Typologiebildung zu reduzieren, wurden die Variablen ‚Dauer‘ und die ‚Folgen‘ entfernt. Grund hierfür ist vor allem deren abhängiger Charakter von anderen Variablen, speziell der Reaktion des Adressaten und/oder weiteren Akteurshandlungen. Sie stellen somit keine selbstständigen Merkmale mit unabhängigen Ausprägungen dar, was die Bildung einer grundsätzlichen Typologie, speziell im hier angestrebten Praxisbezug, erschwert. Ebenso hat die Untersuchung gezeigt, dass bei den ‚Folgen‘ die Ausprägung ‚keine Auswirkungen‘ außer bei den kurzfristigen Reputationsfolgen sehr häufig vorkommt. Es ist anzunehmen, dass die Mehrzahl aller Typen ‚keine Auswirkungen‘ als Folgen aufweisen würden. Ein Mehrwert für die Typologiebildung ist nicht gegeben. Auch die kurzfristigen Auswirkungen auf der Reputationsebene sind so dominant, dass sie in nahezu allen potenziellen Typen zu verzeichnen wären. Auch hier ist in Frage zu stellen, inwieweit sie für die Typologiebildung relevant sind. Bei der ‚Dauer‘ kommt erschwerend hinzu, dass sie sich in einzelnen Fällen, wie in der Auswertung beschrieben, nur bedingt erheben ließ; speziell die Ausprägung ‚lang‘ lässt sich auf die Schwierigkeit zurückführen, in den untersuchten Beispielen ein Ende des Shitstorms klar zu bestimmen. Die weiterführenden Ausführungen konzentrieren sich damit auf die Kategorien Plattformen und Themen mit ihren spezifischen Merkmalen und deren Ausprägungen.²²⁹ Im Folgenden werden

229 Die Kategorie ‚Akteure‘ ließ auf eine weitere Dimension schließen, die zwischen Akteurs- und Themenbezug differenzierte. Es wurde jedoch bereits während der Auswertung deutlich gemacht, dass in der Praxis eine Trennung beider Ausprägungen kaum möglich ist. Oft treten beide gemeinsam innerhalb des Shitstorms auf. Für die Typenbildung spielen sie daher keine Rolle (vgl. Kap. 7.4.1).

‚constructed types‘ beschrieben, die zum einen ‚ideale‘ Züge besitzen, da sie, wie aufgezeigt, durch Abstraktion, Filterung und Negierung einzelner Merkmalsausprägungen und einer damit einhergehenden Akzentuierung zentraler Ausprägungen gebildet werden. Zum anderen aber ebenso ‚empirische Referenten‘ besitzen, also in der Realität vorhanden sind (vgl. Kluge 1999, S. 82 f.).

In einem nächsten Schritt wurden die Fälle der Untersuchung hinsichtlich ihrer empirischen Regelmäßigkeiten untersucht. Eine divisive Vorgehensweise wurde gewählt (vgl. Kluge 1999, S. 271 ff.).²³⁰ Das Verfahren wird überwiegend bei qualitativen Studien angewandt. Durch die schrittweise Unterteilung der Gesamtgruppe gelangt man zu immer kleineren Gruppen basierend auf den identifizierten Merkmalen der Untersuchung. Eine solche Gruppierung kann auch in Form von Kreuztabellen dargestellt und umgesetzt werden. Dabei können zunächst nur zwei Merkmale kombiniert werden und schrittweise weitere Merkmale hinzukommen. Da eine Kombination aller Merkmale nicht zielführend ist, wurde sich weiterführend auf zentrale Dimensionen konzentriert, die bereits zur Klärung der Forschungsfragen eine wesentliche Rolle spielten (vgl. Kap. 7) und, vor dem Hintergrund des vorliegenden Forschungsinteresses, eine zentrale Bedeutung für die Krisenkommunikation der Unternehmen besitzen. Zusammenfassend sind vier zentrale Dimensionen zu konstatieren:

Die erste Dimension ist die ‚Themenentwicklung (Vorfeld)‘, die sich an der Verlaufssystematisierung in der Krisenliteratur orientiert (plötzlich vs. wellenförmig bzw. schleichend) und bereits während der Codierung in zahlreichen Fällen ‚ins Auge fiel‘ (plötzliche vs. schwelende Shitstorms). Als zweite zentrale Dimension ist die Themenebene zu nennen. Hier wird unterschieden, ob direkt Verfehlungen des Unternehmens (‚Unternehmensebene‘) oder gesellschaftliche Themen (‚Gesellschaftsebene‘) den thematischen Kern der Beiträge im akuten Shitstorm darstellen. Zudem sind die ‚Beteiligten Plattformen‘ identifiziert.

230 Dem Gegenüber steht das agglomerative Verfahren. Dabei wird von den Einzelfällen ausgegangen und analysiert, welche sich am stärksten ähneln. Dieses Verfahren ist jedoch recht aufwendig, da jeder Schritt eine neue ‚Berechnung‘ respektive Überprüfung der fallspezifischen Merkmalsausprägung verlangt. Es wird daher primär bei rechnergestützten Gruppierungsverfahren genutzt. Für die Arbeit spielt es keine Rolle.

Grundsätzlich ist hierbei zu unterscheiden, ob sich die Empörung auf die eigenen Unternehmenspräsenzen konzentriert oder im Netz streut. Auf ihre Bedeutung für die Krisenkommunikation wurde bereits in der Untersuchung hingewiesen (vgl. Kap. 7.2.1). Auch die Relevanz der Dimension ‚Plattformdominanz‘ für die Reaktion auf einen Shitstorm ist im Vorfeld erläutert worden (vgl. Kap. 7.2.1). Die vier Merkmale und ihre Ausprägungen wurden anschließend mit Hilfe einer Kreuztabelle kombiniert und die Fälle der Untersuchung den einzelnen Merkmalskombinationen zugordnet. Tabelle 10 fasst die Ergebnisse zusammen:²³¹

				Plattformbeteiligung			
				Primär Extern		Primär Unt. Präsenz	
				Plattformdominanz		Plattformdominanz	
				dominante Pl.	Streuung	dominante Pl.	Streuung
Themenentwicklung im Vorfeld	Plötzlich	Themenebene	Unternehmen	Daimler 2011, Edeka 2012, Ergo 2011, Paypal 2010	Apple 2010, RTL 2011	BMW 2011, Daimler 2012, Notebooksbilliger 2011, Westbahn 2011	FC Bayern 2012
			Gesellschaft	Mercedes-Benz 2012		Adidas 2011, Fressnapf 2012	
	Schwelend		Unternehmen	Deutsche Bahn 2011, E-Postbrief 2010, Euroweb 2011, McDstories 2012, Schlecker 2011		ARD 2012, Clemens & Partner 2012, Kabel Deutschland 2012, McDonalds 2012, Pril 2011, Sky-Film 2011, Teldafax 2011, Vodafone 2012, Zalando 2012	WWF 2011
			Gesellschaft	Lufthansa 2012, Media Markt 2011		E wie Einfach 2012, IngDiba 2012, Mammut 2011, Migros 2012, Werder Bremen 2012	Nespresso 2011

Tab. 10: Verteilung der untersuchten Fälle hinsichtlich der vier zentralen Dimensionen (n = 37)

²³¹ Die Fälle Wiesenhof 2011, Nestlé 2010 und Chefticket 2010 sind aufgrund einer ‚Nicht bestimmbar‘-Codierung auf der Themenebene nicht in die Gruppierung aufgenommen. Die Gesamtanzahl beträgt daher n = 37.

Aufgrund des Überblicks über die entstandenen Gruppen und eines Vergleichs hinsichtlich ihrer Merkmalsausprägungen sind bereits folgende Schlussfolgerungen möglich:

- Die untersuchten Fälle verteilen sich *nicht* auf alle möglichen Gruppen. Einzelnen Gruppen sind zudem maximal zwei Fälle zugeordnet. Shitstorms, die sich nicht auf die Unternehmenspräsenzen konzentrieren und zudem keine dominante Plattform aufweisen, treten nur plötzlich auf und konzentrieren sich auf die Unternehmensebene. Weitere Kombinationsmöglichkeiten liegen nicht vor. Auch im Fall der Beteiligungskonzentration auf die Unternehmenspräsenzen sind Shitstorms, die keine dominante Plattform aufweisen, sondern streuen eher selten und weisen auch in weiteren Ausprägungen kaum Fälle auf.
- Grundsätzlich sind Fälle, die die Merkmalsausprägung ‚Streuung‘ aufweisen, nur schwach vertreten. Demgegenüber dominieren bezüglich der Fallanzahl die Gruppen, bei denen das Merkmal der ‚dominanten Plattform‘ identifiziert ist. Die Dominanz einer Plattform ist damit auch bei der Gruppenbildung als eines der häufigsten Charakteristika eines Shitstorms zu konstatieren.
- Knapp über die Hälfte aller Fälle ($n = 25$) weisen einen primären Bezug auf der Unternehmensebene auf. So befindet sich überwiegend die Unternehmensverfehlung im Kern der Empörung.
- Schwelende Shitstorms dominieren in der Anzahl ($n = 24$) gegenüber den plötzlichen Empörungswellen ($n = 14$).
- Ein Zusammenhang der Unternehmensart zu einer bestimmten Gruppe ist nicht ersichtlich.

Aufgrund der schwachen Ausprägung ‚Streuung‘ wurde diese in einem nächsten Schritt entfernt. Es ist anzunehmen, dass sie sowohl in der Praxis wie aber auch für die abzuleitenden Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation kaum Relevanz besitzt. Nach der Streichung blieb für die Dimension ‚Plattformdominanz‘ nur die Ausprägung ‚dominante Plattform‘ übrig. Diese wurden daraufhin ebenso herausgezogen, da grundsätzlich davon ausgegangen werden kann, dass es sich hierbei um deren dominante Ausprägung handelt, die sich in jedem Typ wiederfindet. Gruppen, die anschließend maximal drei Fälle aufwiesen, wurden nochmals entfernt.

Die übrigen fünf Gruppen wurden für sich selbst sowie im Vergleich miteinander untersucht, um bestehende Zusammenhänge und Unterschiede zu identifizieren. Dabei wurden die weiteren in der Untersuchung identifizierten Dimensionen berücksichtigt (vgl. Tab. 9). Es wurde deutlich, dass sich nebeneinanderliegende Gruppen meist nur in einem respektive zwei Ausprägungen klar unterschieden. In 70 bis 80 Prozent der Merkmale ähnelten sie sich stark oder waren gleich. Um die Komplexität abschließend nochmals zu reduzieren, wurde vor diesem Hintergrund final auch die Dimension ‚Plattformbeteiligung‘ herausgelöst und im Anschluss die Gruppen zusammengefasst (s. Tab. 11). Die resultierenden drei zentralen Typen sind im Folgenden dargestellt und charakterisiert. Dabei werden ihre wesentlichen Unterschiede betont. Die Fallzahlen der zugehörigen Fälle sind vermerkt:

Themenwicklung im Vorfeld	Plötzlich	Themenebene	Unternehmen	14 (Typ I: Der plötzliche Sturm)
	Schwelend		Unternehmen	15 (Typ II: Die schwelende Empörung)
			Gesellschaft	8 (Typ III: Der gesellschaftliche Pranger)

Tab. 11: Kerntypen eines Unternehmens-Shitstorms (n = 37)

Typ I: Der plötzliche Sturm

Das herausstechende Charakteristikum des ersten Typus ist sein für den Adressaten überraschendes sowie unerwartetes Auftreten. Er weist dabei schon im Namen auf die originären Charakteristika der ‚plötzlichen Krise‘ hin (vgl. Kap. 2.1.1). Eine dominante Plattform ist in den meisten Fällen identifizierbar. Eine klare Dominanz der unternehmenseigenen oder einer unternehmensfremden Plattform liegt jedoch nicht vor. Mit deutlicher Mehrheit sind die Handlungen des Adressaten (Unternehmensebene) dabei im Kern der Empörung. Primär ist der Adressat selbst Auslöser der Empörung. Der Shitstorm und die eigentliche Krise fallen bei Typ I zusammen. Oder: Der Shitstorm selbst stellt im Kern die eigentliche Krise für das Unternehmen dar. Dabei können auch originär vom Adressaten positiv intendierte Aktionen (z. B. Gewinnspiele, Verlosungen) eine Welle der Empörung auslösen. Ein grundsätzliches Fehlverhalten des Unternehmens ist an dieser Stelle jedoch nicht zu

konstatieren. Generell weist der Typ mit knapper Mehrheit lange Postphasen auf. Während der akuten Phase wird der Shitstorm vor allem in den Onlinemedien und Offlinemedien thematisiert. Das Interesse der klassischen Massenmedien ist jedoch noch relativ begrenzt. Eine umfassende Berichterstattung liegt nicht vor.

Typ II: Die schwelende Empörung

In klarer Abgrenzung zu dem oben beschriebenen ‚plötzlichen Sturm‘ bricht die ‚schwelende Empörung‘ für den Adressaten nicht unerwartet oder überraschend ein. Das Thema der Empörung hätte von diesem theoretisch im Vorfeld schon erkannt werden können (‚schwelender Shitstorm‘). Typus II nimmt dadurch klassische Züge der wellenförmigen oder schleichenden Krise an (vgl. Kap. 2.1.1).

Der Shitstorm ist nur Teil eines bereits bestehenden kritischen Themenkontextes. Oder: Der Shitstorm ist mit der Krise nicht mehr pauschal gleichzusetzen, sondern stellt nur einen für Dritte wahrnehmbaren Teil dieser dar. Die eigenen Unternehmenspräsenzen sind überwiegend betroffen. Dabei lässt sich in fast allen Fällen eine dominante Plattform identifizieren. Erneut sind die Unternehmensverfehlungen im Kern der Kritik. Neben den eigenen Handlungen des Adressaten lösen verstärkt externe Akteure den Shitstorm aus. Im Gegensatz zu den oben beschriebenen Fällen, in denen kein grundsätzliches Fehlverhalten des Unternehmens vorliegt, sondern die Empörung aufgrund der Interpretation der Aktion seitens der Akteure erfolgte, liegen bei Typus II ausschließlich ‚richtige‘ Verfehlungen vor. So sind nicht partiell missverstandene Marketing- und PR-Aktionen Kern des Shitstorms, sondern vor allem mangelnde Service- und Dienstleistungen, Korruption oder weitere illegale Handlungen des Unternehmens. Im Gegensatz zum ‚plötzlichen Sturm‘ steigt das generelle öffentliche Interesse an den Fällen an. Der Shitstorm findet ebenso bereits in seiner akuten Phase vermehrt Einzug in die klassischen Massenmedien. Eine überwiegend lange Postphase ist die Folge.

Typ III: Der gesellschaftliche Pranger

Ebenso wie der Typus II bricht auch der dritte Typ nicht überraschend über den Adressaten herein. Der zentrale Unterschied zu allen bisher

beschriebenen Typen ist der Themenbezug auf der Gesellschaftsebene: Tier- und Umweltschutz, Sexismus oder Arbeits- und Menschenrechte. Die Aktionen der Unternehmen sind dabei eine Art Katalysator für die Lancierung der Thematisierung dieser allgemein gesellschaftlich relevanten Inhalte. Dabei kann sich das Thema im weiteren Verlauf der Empörung von dem auslösenden Thema zu Beginn lösen (indirekter Themenbezug). Obwohl das Unternehmen weiterhin direkt im Shitstorm adressiert ist, betreffen die Inhalte der Beiträge nun keine originären Unternehmensebenen, Strategien, Ziele oder Handlungen. Ausschließlich Aktivitäten externer Akteure lösen zudem den Shitstorm aus, was den ‚gesellschaftlichen Pranger‘ erneut klar von den im Vorfeld beschriebenen Typen abgrenzt. Überwiegend ist eine dominante Plattform identifizierbar, die zudem in der Mehrzahl der Fälle die Unternehmenspräsenz betrifft. Der Shitstorm wird sowohl im Netz sowie den Massenmedien online wie offline thematisiert. Dabei werden nicht nur die Empörung selbst Gegenstand der Berichterstattung, sondern auch deren Inhalte, so dass (meist kurzzeitig) eine generelle öffentliche Diskussion zu den Inhalten entsteht. Die Themen des gesellschaftlichen Prangers sind auch nach dessen Abklingen in der medialen wie gesellschaftlichen Wahrnehmung akut. So können auch andere Unternehmen Adressat der Empörung werden.

Ausschließlich die dominanten Ausprägungen aller Merkmale der Typen basierend auf den zugeordneten Fallbeispielen sind in Tabelle 12 im Folgenden nochmals zusammengefasst.

Merkmal	Plötzlicher Sturm	Schwelende Empörung	Gesellschaftlicher Pranger
PLATTFORMEN			
Plattformbeteiligung	Unternehmenspräsenz / extern	Unternehmenspräsenz	Unternehmenspräsenz
Plattformdominanz	dominante Plattform		
Entwicklung und Verlauf	Medien-Shitstorm		
THEMA			
Themenebene	Unternehmensebene	Unternehmens-ebene	Gesellschaftsebene
Themenentwicklung (Vorfeld)	plötzlich	schwelend	schwelend
Themenentwicklung (Postphase)	Lang		
Thematischer Unternehmensbezug	direkt	direkt	Indirekt/direkt
Auslöser der Empörung	Handlung Adressat	Externe Akteure	Externe Akteure

Tab. 12: Shitstorm Typencharakteristika

Es wird deutlich, dass sich die zentralen Typen in maximal zwei bis drei Merkmalen klar unterscheiden. Unter Berücksichtigung weiterer Dimensionen weisen sie in einer Mehrzahl der Fälle jedoch die gleichen Ausprägungen auf. Der Grad der Dominanz jeder Ausprägung variiert dabei zwischen den Typen. Es ist daher nochmals betont, dass die aufgezeigten Typen ausschließlich einen *Teil* der Realität widerspiegeln. Aufgrund der Betonung einzelner zentraler sowie dominanter Dimensionen unter Negierung weiterer potenzieller Ausprägungen liegt grundsätzlich eine Abstraktion von vorhandenen, real existierenden Erscheinungen vor. Kluge (1999, S. 67) spricht auch von gedanklichen und abstrakten Konstruktionen, die jedoch auf empirischen Fakten beruhen. Sie bilden daher nicht generell die Wirklichkeit ab, sondern stellen ein Hilfsmittel dar, „um komplexe Zusammenhänge modellartig zu veranschaulichen“ (ebd., S. 68). Sie sind ein „Vergleichsmaßstab“ (ebd.), um das konkrete Geschehen im Einzelfall zu veranschaulichen, zu beschreiben und Differenzen des Einzelfalls gegenüber den Kerntypen aufzuzeigen und zu diskutieren. Mit anderen Worten: Die vorgestellten Kerntypen eines Unternehmens-Shitstorms sind eine Art ‚Muster‘, das für

potenziell auftretende Shitstorms, wie sie auch in der Untersuchung analysiert wurden, einen idealtypischen, repräsentativen Charakter aufweist. Weitere Typen sowie Einzelfälle aus der Praxis lassen sich daran ‚messen‘ und einordnen, indem zum Beispiel ihre wesentlichen Merkmale mit denen des entsprechenden Kerntyps verglichen werden.

Dabei können Ausprägungen auftreten, die in dieser Typologie, zum Beispiel aufgrund ihrer geringen Fallzahl, bewusst vernachlässigt wurden. Um eine umfassende Analyse und Diskussion eines Shitstorms im Einzelfall zu ermöglichen, um zum Beispiel Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation der Unternehmen abzuleiten, sind daher möglichst *alle* in der Arbeit identifizierten Dimensionen und deren Ausprägungen zu berücksichtigen. Die Kerntypen und ihre dominanten Ausprägungen können nur ein ‚erster Schritt‘ sein, um sich dem Einzelfall analytisch zu nähern.

7.9 Zwischenfazit

Die vorangegangenen Abschnitte haben die für ein umfassendes Verständnis eines Shitstorms wesentlichen Elemente (Plattformen, Themen, Akteure, Reaktionen und Folgen) beschrieben und interpretiert. Die komplexen Strukturen und zusammenhängenden Ausprägungen des Phänomens sind an mehreren Stellen verdeutlicht wurden. Der Shitstorm ist nicht als ein in sich abgeschlossenes System zu betrachten, sondern als das Ergebnis eines ‚Zusammenspiels‘ spezifischer Ausprägungen der Plattform-, Themen- und Akteursebene, die in Abhängigkeit von der Reaktion des Adressaten entsprechende Folgen nach sich ziehen. Jene komplexen Strukturen, volatilen Handlungsabläufe und divergierenden Ausprägungen bedingen den hohen Komplexitätsgrad des Phänomens und zeigen, dass ein Shitstorm weit mehr darstellt als bloß beleidigende Kommentare auf bestimmten Plattformen im Netz. Eine solche Beschreibung verkürzt den Shitstorm auf wenige Charakteristika und greift vor dem Hintergrund eines umfassenden Forschungsinteresses zu kurz.

So ist ebenso die zu Beginn der Untersuchung offen gewählte Definition eines Shitstorms erweitert worden, um den zentralen Erkenntnissen der Auswertung gerecht zu werden. Dadurch kann eine solche Empörungswelle von Phänomenen wie der klassischen Störung, dem

Flaming sowie professioneller Onlinekampagnen unterschieden werden. Einen Shitstorm generell mit jeglicher Art der Social Media-Krise gleichzusetzen, ist auf Grundlage dieser Definition nun nicht mehr möglich.

Die weiterführende Auseinandersetzung mit den in der Untersuchung identifizierten Merkmalen und deren Ausprägungen führte zu drei zentralen Shitstormtypen: der plötzliche Sturm, die schwelende Empörung und der gesellschaftliche Pranger. Alle Typen unterscheiden sich in zwei bis drei Dimensionen klar voneinander. Die Zuordnung weiterer Merkmale zeigt jedoch, dass sie in diesen Ausprägungen starke Gemeinsamkeiten aufweisen, die sich allerdings hinsichtlich ihrer Gewichtung unterscheiden lassen. Vor diesem Hintergrund ist als weitere zentrale Erkenntnis zu konstatieren, dass es *die* verschiedenen Shitstormtypen, die sich deutlich in mehreren Dimensionen unterscheiden, nicht gibt. Die identifizierten Typen stellen, trotz ihres starken empirischen Bezuges, nur ein ‚Muster‘ dar, an dem sich die Einzelfälle in der Praxis diskutieren lassen. Eine tiefergehende Auseinandersetzung mit einem Shitstorm verlangt jedoch stets eine Einzelfallbetrachtung, die möglichst alle aufgezeigten Merkmale umfasst. Speziell für die Krisenkommunikation im Shitstorm ist eine Konzentration ausschließlich auf die drei Typen nur bedingt zielführend. Handlungsempfehlungen, die sich nur auf die dominanten Ausprägungen beziehen, greifen daher ebenso zu kurz. Wie im Folgenden dargestellt, verlangt eine umfassende Krisenkommunikation vor, in und nach einem Shitstorm eine Betrachtung aller Dimensionen. Die drei wesentlichen Shitstormtypen können dabei nur eine Orientierungsfunktion einnehmen.

8 Rückschlüsse für die Krisenkommunikation

Im vorhergehenden Abschnitt wurden die Ergebnisse der Untersuchung zur Beantwortung der Forschungsfragen und damit der Identifizierung zentraler Charakteristika des Phänomens Shitstorm dargestellt. Die folgenden Ausführungen beschreiben unter Rückschluss auf wesentliche Elemente der theoretischen Konzeption und die identifizierten Shitstormtypen die Auswirkungen des Phänomen Shitstorm auf die Krisenkommunikation der Unternehmen. Sie konzentrieren sich dabei auf die drei Phasen der Krisenkommunikation: Prävention (Kap. 8.1.1), Bewältigung (Kap. 8.1.2) und Evaluation (Kap. 8.1.3). Deren zentrale Elemente werden mit den Erkenntnissen der Untersuchung verknüpft und bilden somit theoretisch sowie empirisch begründete Handlungsempfehlungen für die Unternehmenskommunikation vor, während und nach einem Shitstorm.

Die Basis der Ausführungen bilden die in der theoretischen Konzeption beschriebenen Methoden und Strategien der klassischen (vgl. Kap. 2.2) sowie der Onlinekrisenkommunikation (vgl. Kap. 4.2). So ist zu konstatieren, dass auch Krisenkommunikation im Shitstorm keine Revolution, sondern eher eine Evaluation darstellt und damit die Modifikation bestehender Strategien und Handlungsweisen klassischer Krisenkommunikation und deren Pendant im Netz verlangt. Eine professionelle Auseinandersetzung mit dem Phänomen erfordert daher grundlegende Kenntnisse über deren Methoden und Strategien. Sie werden im Folgenden nicht mehr im Detail aufgezeigt, sondern bereits an dieser Stelle auf die relevanten Kapitel im Theorieteil verwiesen.

Es wurde in den vorangegangenen Kapiteln zudem deutlich, dass Shitstorms komplexe Phänomene bezeichnen, die ebenso von der subjektiven Wahrnehmung des Adressaten abhängig sind. Dieser entscheidet für sich selbst, ob überhaupt ein Shitstorm vorliegt (vgl. Kap. 7.5.2).

Die Einschätzung wirkt sich wesentlich auf den Umfang und die Art seiner Handlungsentscheidungen aus. Die Komplexität des Phänomens

und sein subjektiver Charakter lassen letztlich den Schluss zu, dass es *den* einen Shitstorm und *die* Maßnahme gegen ihn nicht geben kann (vgl. zur Krise Kap. 2.2). Von ‚Checklisten‘, vordefinierten Handlungsanweisungen und ‚kochbuchartigen‘ Tipps zur Bewältigung der Empörungswelle wird daher abgesehen. Die folgenden Ausführungen sind somit nicht als ‚Universalwaffe‘ gegen Shitstorms zu verstehen. Basierend auf den Ergebnissen der Untersuchung werden ausschließlich *Hinweise und Hilfestellungen* für die Kommunikationsverantwortlichen der Unternehmen gegeben, um im Rahmen professioneller Krisenkommunikation mit der digitalen Empörungsflut umzugehen.

8.1 Monitoring und Prävention

Das vorliegende Kapitel konzentriert sich auf die frühzeitige Entdeckung kritischer Themen, die sich im weiteren Verlauf zu Shitstorms entwickeln können. Ist der Shitstorm bereits identifiziert, greifen bereits weiterführende Maßnahmen der Bewältigung (vgl. Kap. 8.1.2). Die Abschnitte basieren auf zentralen Elementen des Issues Management-Prozesses (vgl. Kap. 2.2.1) sowie wesentlichen Bestandteilen des Social Media-Monitorings und weiterführenden Maßnahmen der Onlinekrisenkommunikation (vgl. Kap. 4.2.1):

Situationsanalyse (Monitoring)

Social Media-Monitoring zur zielgerichteten Analyse spezieller Plattformen wie Facebook, Twitter, Foren oder Blogs stellt ein wichtiges Instrument der Früherkennung speziell von Shitstorms dar. Grundsätzlich geht es darum, bereits im Vorfeld mögliche kritische Themen zu identifizieren, um rechtzeitig reagieren zu können. In der Untersuchung wiesen 65% der untersuchten Fälle vor Ausbruch der akuten Empörung Beiträge in den Social Media und Medien auf, die bereits auf einen möglichen Shitstorm schließen ließen („Schwelende Shitstorms“). Speziell der Typus ‚Schwelende Empörung‘ identifiziert sich durch ein Thema, das bereits im Vorfeld der akuten Empörung potenziell für den Adressaten erkennbar gewesen wäre. Dabei hat die Auswertung an den Fällen von Ergo und Wiesenhof gezeigt, dass auch branchenübergreifende Inhalte Shitstormpotenzial aufweisen und daher in die Analyse

einzubeziehen sind. Auch das thematische Umfeld der Wettbewerber ist damit eine wesentliche Säule eines umfassenden Social Media-Monitorings. Die Quantität und Qualität der Beiträge variiert von schnell recherchierbaren Blog-, und Forenbeiträgen oder Artikeln in den Online- und/oder Offlinemedien bis zu einzelnen Tweets oder Facebook-posts mit begrenzter Reichweite und Resonanz im Netz.

Die Kernelemente des Monitoringsprozesses basieren auf den bereits in der Untersuchung herausgearbeiteten wesentlichen drei Analyseebenen des Phänomen Shitstorm: Plattformen, Themen (Inhalt) und Akteure. Die Auseinandersetzung mit allen drei Ebenen im Rahmen eines professionellen Monitorings ist dabei kein getrennter Prozess, der in klar nachgelagerten Stufen abläuft. In Abhängigkeit des genutzten Instrumentes (freie Tools oder professionelle Drittanbieter) lassen sich alle Analysekriterien auch in einem Schritt in verschiedenen Detailstufen realisieren (vgl. Kap. 4.2.1).

Auf der ‚Plattformebene‘ werden die beteiligten Plattformen erhoben. Die Kernfrage lautet: *Wo wird über das Unternehmen gesprochen?* Die Untersuchung zeigte, dass überwiegend auf mehreren Plattformen kommuniziert und diskutiert wird. Die potenziell kritischen Themen erreichen damit schnell eine große Reichweite, die sich auch aus den Social Media in die Medien entwickeln kann. Wesentliches Ziel des Monitorings muss es daher sein, im Vorfeld alle relevanten Plattformen, auf denen kritische Inhalte kommuniziert werden, zu identifizieren, bevor sich die Kritik ausweitet und dadurch eine zunehmend größere Öffentlichkeit erreicht. Befindet sich das Thema ausschließlich in den Social Media, ist vor allem der Übergang in die Medien zu verhindern. So hat die Untersuchung nachgewiesen, dass das komplementäre Wirken der akuten Empörung in den Social Media und der Berichterstattung darüber ein wesentliches Charakteristikum nachhaltig bekannter Shitstorms ausmacht (vgl. Kap. 7.2.3, Kap. 7.3.5). Eine Konzentration des Monitorings ausschließlich auf bereits vordefinierte Plattformen der Social Media wie Facebook, Twitter oder ausgewählte Blogs ist zu diesem Zeitpunkt zu vermeiden. Es ist ebenso nicht von Relevanz, ob es sich um externe Plattformen oder Unternehmenspräsenzen handelt. Dennoch ist darauf zu achten, dass diese Unterscheidung im weiteren Verlauf der Krisenkommunikation beachtet wird. Grundsätzliches Anliegen muss die rechtzeitige Identifikation aller beteiligten Plattformen

sein. Wobei dieses Ziel durch die bereits während der Untersuchung aufgezeigten Grenzen des Monitorings beschränkt ist (vgl. Kap. 7.2.2). Dabei ist, soweit möglich, die Ausgangsplattform des kritischen Themas zu identifizieren, um die Entstehung der kritischen Beiträge nachvollziehen zu können. Speziell die Dominanz von Facebook stach in der Untersuchung hervor. In 83% aller Fälle war das Social Network in den Shitstorm involviert. Dabei bildete es in fast der Hälfte aller Fälle die Ausgangsplattform der Empörung, wobei allein 15 Fälle die Unternehmenspräsenz des Adressaten betrafen. Das hohe Krisenpotenzial der Plattform ist an dieser Stelle nochmals betont. Eine entsprechend herausstechende Rolle nimmt sie für das Social Media-Monitoring ein.

Grundsätzlich ist es bei drohenden Shitstorms wichtig, neben der Quantität der Beiträge und der involvierten Plattformen auch die Qualität (die Inhalte) so detailliert wie möglich zu erfassen. Es geht somit nicht nur darum herauszufinden, *wo* über das Unternehmen geredet wird, sondern vor allem *worüber*. Die auf den beteiligten Plattformen kommunizierten und geteilten Inhalte werden auf der ‚Themenebene‘ (Inhaltsebene) identifiziert und evaluiert. Die Kernfrage lautet: *Was wird über das Unternehmen gesprochen?* Grundsätzlich ist dabei nicht nur das Kernthema der Empörung zu identifizieren, sondern zu prüfen, ob sich bereits weitere potenzielle thematische Nebenstränge ausbilden. So stand in der Untersuchung in 78% aller Fälle nicht nur ein Thema im Vordergrund der Empörung, sondern mindestens ein weiteres Nebenthema, das von den Akteuren kommentiert und diskutiert wurde. Weitere kritische Themenstränge im Shitstorm waren die Folge. Die Vernachlässigung thematischer Nebenstränge kann dazu führen, dass spätere Maßnahmen der Krisenbewältigung nicht erfolgreich sind, da kritische Inhalte im Vorfeld nicht erkannt oder negiert werden. Das Unternehmen hat dabei zu evaluieren, ob sich die Inhalte primär auf die Gesellschafts- oder auf die Unternehmensebene konzentrieren. Liegen die Themen auf der Gesellschaftsebene, sind grundsätzlich Inhalte mit allgemeiner gesellschaftlicher Relevanz thematisiert (Typus ‚Gesellschaftlicher Pranger‘). Auf der Unternehmensebene geht es speziell um die Verfehlungen des Unternehmens oder seiner Produkte (Typus vor allem ‚Schwelende Empörung‘). Die Ebene beeinflusst die spätere Reaktion des Unternehmens. Es ist davon auszugehen, dass bei Inhalten mit allgemein gesellschaftlicher Relevanz anders zu kommunizieren ist, als wenn Kunden ausschließlich ein Produktproblem benennen.

Sind bereits erste Anzeichen des drohenden Shitstorms identifiziert, ist möglichst frühzeitig festzustellen, ob es sich dabei um den Teil eines umfassenderen Krisenthemas handelt („Schwelende Shitstorms“). Die Empörungswelle ist damit nicht die eigentliche Krise, sondern ein öffentlicher wahrnehmbarer Bestandteil in Form kritischer Beiträge in den Social Media. Die Krise kann dadurch verstärkt werden („Katalysator-Effekt“). Negieren die Kommunikationsverantwortlichen diesen Fakt, kann es dazu kommen, dass zwar auf die Empörungswelle reagiert wird, die eigentliche Krise (im Hintergrund) jedoch anhält. Weitere Shitstorms zu demselben Thema können folgen.

Auf der ‚Akteursebene‘ hat das Unternehmen die relevante Anspruchsgruppe zu analysieren (Kunden, Privatleute, Fans, Mitglieder, Wettbewerber, Unternehmenskritiker). Wer spricht wie über das Unternehmen? Liegt konstruktive Kritik vor? Handelt es um berechtigte sowie unberechtigte Angriffe oder überwiegend Hohn, Spott und Polemik (vgl. Kap. 3.2.1, Kap. 7.4.5)? Die Art der späteren Reaktion ist entsprechend auszurichten. Eine klare Trennung ist jedoch oft schwierig, so dass sich auf einzelne Akteursgruppen zu konzentrieren ist. Basierend auf den Erkenntnissen der Untersuchung kann zwischen themenspezifischen (spezielle Ausrichtung auf die Gesellschaftsebene) und adressatenspezifischen (spezielle Ausrichtung auf die Unternehmensebene) Shitstorms unterschieden werden (vgl. Kap. 7.4.1). Es wurde betont, dass eine klare Trennung auch hier schwierig ist. In Abhängigkeit von der Quantität und Qualität der Beiträge ist es eventuell möglich, auch die Intentionen der Akteure zu identifizieren, um festzustellen, ob diese klare Ziele verfolgen oder die Social Media als Ventil nutzen, um ausschließlich ihren Unmut zu äußern. Die Untersuchung verdeutlichte, dass Letzteres in 75% aller Fälle zutraf. Es geht dem Gros der Akteure somit nicht darum, deutliche Ziele zu benennen und durchzusetzen, sondern ihre kritische Meinung öffentlich zu äußern.

Strategiephase und Umsetzung

Die Unternehmensverantwortlichen haben abzuwägen, ob der identifizierte Inhalt ein mögliches Risiko für das Unternehmen darstellt oder nur Teil der schnelllebigsten Informationsflut des Internets ist. Sie haben zu entscheiden, ob sie das Thema ignorieren, es weiter beobachten oder bereits als relevant einstufen und weiterführende Maßnahmen planen.

Zentrale Elemente des Issues Management wie die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten im Unternehmen, die Lancierung aller relevanten Prozesse intern wie extern sowie der Instrumente und Abläufe sind zu definieren. Ein verfrühtes oder falsches Eingreifen in die Kommentare und Diskussionen kann kontraproduktiv wirken und den eigentlichen Shitstorm erst entfachen. Die Untersuchung hat an mehreren Stellen aufgezeigt, wie arrogante Antworten, unpersonalisierte Stellungnahmen oder Löschungen kritischer Beiträge die eigentliche Empörung lancierten (vgl. Kap. 7.3.7). Ventileffekte sowie im weiteren Verlauf additive Ventileffekte, die eine bereits bestehende Empörung weiter schüren, sind vor allem in der präventiven Phase zu vermeiden. Speziell in den Social Media stellt sich zudem innerhalb kürzester Zeit ein Streisandeffekt ein, der ein ursprünglich kaum wahrgenommenes Thema in den Fokus der Öffentlichkeit rückt.

Evaluation

Abschließend wird zum einen beurteilt, *ob* die eingesetzten Maßnahmen zum Erfolg geführt haben (Ergebniskontrolle), und zum anderen, *wie* die Maßnahmen ein- und umgesetzt wurden (Prozesskontrolle); speziell bei der Prozesskontrolle lassen sich Optimierungspotenziale für die zukünftige Krisenbewältigung und -kommunikation vor, während und nach einem Shitstorm identifizieren. Die größte Herausforderung der Ergebniskontrolle ist das in Kapitel 2.2.1 beschriebene ‚Weak-Signal-Problem‘. Im Erfolgsfall tritt der Shitstorm nicht auf. Das kritische Thema ist damit nicht eskaliert und so kaum öffentlich wahrnehm- und messbar. Wie im Issues Management gibt es aktuell jedoch keine eindeutigen Indikatoren und Messmethoden zur Bewertung einer Shitstorm-Prävention. Den Aussagen und Ratschlägen zur Verhinderung eines Shitstorm fehlen daher die empirischen Indikatoren zur Evaluation des Ergebnisses und damit des Erfolgs der Maßnahmen. Dieser lässt sich nur intuitiv bewerten.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass ein professionelles Issues Management in Verbindung mit zentralen Elementen des Social Media Monitorings den Unternehmen hilft, kritische Inhalte im Netz rechtzeitig zu erkennen und bei entsprechender Relevanz frühzeitig darauf zu reagieren. Die mögliche Entstehung eines Shitstorms wird dadurch ,im

Keim‘ erstickt. Abbildung 38 fasst die Kernpunkte der Prävention nochmals zusammen:

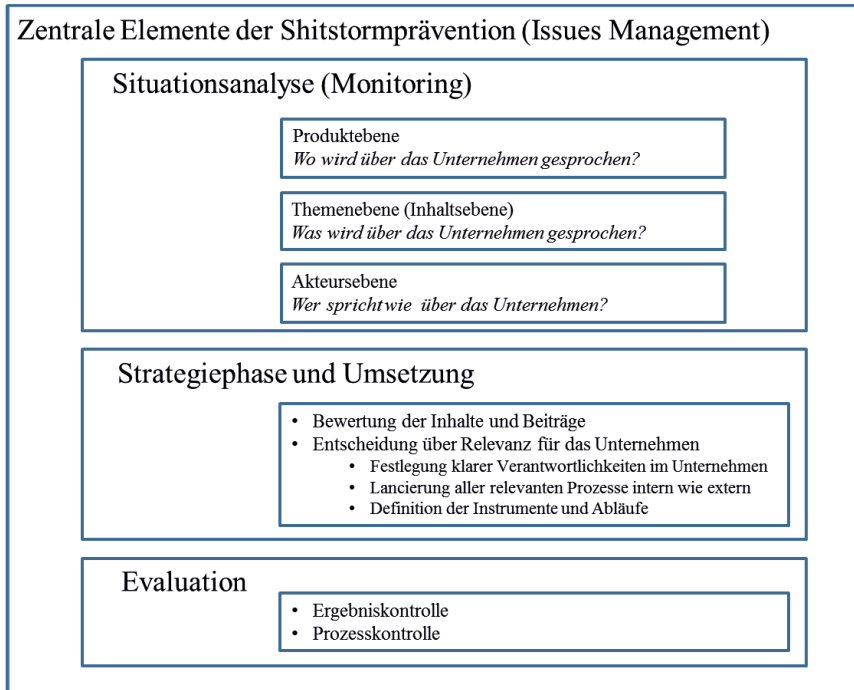


Abb. 38: Zentrale Elemente der Shitstormprävention

Präventive Maßnahmen

Einen generellen Schutz vor Shitstorms kann der dargelegte Prozess nicht garantieren.

Krisen in den Social Media, die akut entstehen, lassen den Unternehmen im Vorfeld nur wenig Handlungsspielraum (vgl. Kap. 4.2.1). Die eigene Untersuchung identifizierte in 35% aller Fälle einen ‚Plötzlichen Shitstorm‘, der ebenso unerwartet wie unvorhersehbar auftrat. Im Vorfeld lancierte Maßnahmen des Monitorings und Issues Managements sind hier wirkungslos. Ihre Unvorhersehbarkeit prägen diese Art der Shitstorms. Sie sind meist durch den Adressaten selbst verschuldet (z. B. missglückte Pressekonferenzen und Gewinnspiele).

Die Analyse hat ebenso nachgewiesen, dass einzelne Unternehmen nur ‚Mittel zum Zweck‘ für spezifische Akteure darstellten, um

auf ein übergreifendes Thema hinzuweisen („Sündenbock-Dilemma“ in Kap. 7.3.6). Wenn ein Unternehmen nur aufgrund seiner medialen wie öffentlichen Präsenz zum Adressaten des Shitstorms wird, ist es schwierig, bereits im Vorfeld deutliche Indikatoren zu finden. Der Shitstorm ist bereits ausgebrochen, wenn der Adressat davon erfährt. Auch hier helfen die aufgezeigten präventiven Maßnahmen nur bedingt weiter. Losgelöst von der Früherkennung potenziell krisenrelevanter Inhalte verlangen „Plötzliche Shitstorms“ daher weiterführende Strategien, damit im Krisenfall schnell reagiert werden kann.

Kapitel 4.2.1 hat verdeutlicht, dass vor allem der Aufbau einer nachhaltig positiven (Online-)Reputation mit Hilfe eines professionellen Online Reputation-Managements dazu beiträgt, bei plötzlichen Krisen eine Eskalation des kritischen Themas bereits im Vorfeld zu verhindern. Fangemeinden („Tribes“) können frühzeitig Partei für das Unternehmen ergreifen und speziell in Shitstorms der im Zeitverlauf zunehmenden Anzahl kritischer Akteure entgegenwirken. In der Untersuchung wurden zahlreiche Fälle identifiziert, in denen sich Akteure für den Adressaten ausgesprochen hatten. Bei zunehmendem Verlauf der Empörung gingen diese in dem Gros der negativen Äußerungen jedoch unter und waren durch Dritte kaum ersichtlich. Daher ist es wichtig, bereits im Vorfeld des Shitstorms eine relevante Anzahl an Fürsprechern zu gewinnen, um frühzeitig eine Eskalation der negativen Beiträge zu verhindern. Sie können den in der Untersuchung herausgearbeiteten Tonalitätswandel (vgl. Kap. 7.4.5) in eine frühe Phase des Sturms verlagern und dadurch dessen weiteren Verlauf bereits zu Beginn eingrenzen. Zusätzlich helfen durchgeführte und analysierte Krisenszenarien sowie Krisen- und Notfallpläne dem Unternehmen, schnell zu reagieren und mit einer klaren Linie zu kommunizieren. Darksites, Mailinglisten oder FAQs ermöglichen bei Ausbruch des Shitstorm relevante Akteure, speziell in den Medien, schnell und umfassend zu informieren.

8.2 Shitstormbewältigung

Kernfaktoren der Shitstormbewältigung basieren auf den unter Kapitel 8.1.1 aufgezeigten Elementen des Social Media-Monitorings und Issues Management. Die Manifestierung und Durchführung zentraler Methoden und Instrumente der Krisenprävention bilden damit die Grundlage,

um bei Ausbruch eines Shitstorms professionell reagieren zu können. Einzelne Maßnahmen der Prävention sind ebenso auch Teil der Bewältigung des Shitstorms. So sind vor allem die aufgezeigten Monitoring-Maßnahmen von zentraler Bedeutung. Diese helfen den Unternehmen, bei der Bewältigung des Shitstorms den Überblick darüber zu behalten, wer, wie und wo etwas über das Unternehmen schreibt. Das hilft dem Adressaten, nicht ‚den Kopf zu verlieren‘ und keine übereilten und falschen Entscheidungen zu treffen. Die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen zentralen Unterteilungen der Plattform-, Themen- und Akteursebene sind weiterhin relevant. Anstatt jedoch möglichst umfassend kritische Inhalte im Vorfeld zu identifizieren, geht es nun darum, gezielt den ausgebrochenen Shitstorm systematisch zu erschließen, um eine möglichst optimale Bewältigungsstrategie zu gewährleisten.

Auf der ‚Plattformebene‘ sind ausschließlich die wesentlichen Social Media zu erfassen, die die meiste Bedeutung im Shitstorm besitzen. Ein umfassendes Monitoring aller Plattformen kann aufgrund des engen Zeit-, Handlungs- und Entscheidungsspielraumes, den ein akuter Shitstorm den Adressaten bietet, nicht weiter gewährleistet werden. Eine Auseinandersetzung mit allen beteiligten Plattformen ist aus praxisökonomischer Sicht ebenso nicht umzusetzen. Die Kernfrage ist daher nicht mehr nur, wo über das Unternehmen kritisch gesprochen wird, sondern welche Plattformen innerhalb des Shitstorms eine zentrale Rolle einnehmen. Die Identifizierung der Ausgangs- und der dominanten Plattform spielen dabei eine wichtige Rolle. Vor allem letztere ist so weit wie möglich einzugrenzen. Ein akuter Shitstorm erlaubt detaillierte Analysen der Beitragsmengen und Verläufe auf den jeweiligen Plattformen. Die Differenzierung zwischen externen Social Media und den eigenen Unternehmenspräsenzen im Netz ist an dieser Stelle zentral, da sie sich in weiterführenden Schritten auf die Handlungsmöglichkeiten des Adressaten auswirkt. Die Identifizierung der wesentlichen Plattformen erlaubt dem Unternehmen zu entscheiden, ob der Shitstorm sich zum Zeitpunkt der Erhebung ausschließlich auf die Social Media konzentriert (‚Social Media-Shitstorm‘), bereits Einzug in die Onlinemedien fand (‚Online-Shitstorm‘) oder schon in den Offlinemedien thematisiert wurde (‚Medien-Shitstorm‘; vgl. Kap. 7.2.3). Die Untersuchung hat verdeutlicht, dass in 65% aller Fälle ein ‚Medien-Shitstorm‘ auftrat. Von dessen Überbewertung ist jedoch abzusehen. Ein genereller ‚Worst Case‘ liegt zunächst nicht vor. Zur Entscheidung, inwieweit sich die mediale Berichterstattung auf

die öffentliche Wahrnehmung des Falls auswirkt, sind die einzelnen Medien zu analysieren. Es ist ein Unterschied, ob eine Regionalzeitung oder ein reichweitenstarkes Meinungsmedium berichtet. Gegen eine pauschale Überbewertung der Bedeutung der Berichterstattung auf zweiter Ebene spricht zudem das ‚Publizitätsparadox‘, also die schwindende Wahrnehmung bei zunehmendem Themenangebot. Eine starke Berichterstattung impliziert damit also automatisch noch keine große öffentliche Wahrnehmung des Falls. Von einer generellen ‚Eskalationsstufe‘ durch die Thematisierung des Shitstorms in den Online- und/oder Offlinemedien kann nicht gesprochen werden. Pauschale Rückschlüsse aufgrund der Verlaufsarten sind daher zu vermeiden und weiterführende Entscheidungen erst nach der tieferen Analyse der beteiligten Plattformen zu treffen. Fälle wie der Protest über Paypal 2011 zeigten zudem, dass viele Medien nicht über den Shitstorm direkt berichten, sondern ihn nur indirekt thematisieren. Der Fall war eingebettet in die damals starke Diskussion über die Enthüllungsplattform Wikileaks. Die öffentliche Empörung stellt hier nur einen Bruchteil des weitaus umfassenderen Krisenkontexts dar.

Die Bewertung der Inhalte auf den Plattformen (‚Themenebene‘) verliert in der akuten Shitstormbewältigung daher nicht an Bedeutung. Die Frage lautet weiterhin: Was wird über das Unternehmen gesprochen? Ist der Shitstorm ausgebrochen, ist jedoch vertiefend zu hinterfragen, ob und wie sich die Inhalte der Beiträge verändern. Handelt es sich beständig um Themen der Gesellschafts- und/oder Unternehmensebene oder verändert sich die Themenstruktur im weiteren Verlauf des Shitstorms (‚Bezugswandel‘ in Kap. 7.3.1)? Wie in der präventiven Phase ist zudem zu analysieren, ob nur ein oder mehrere kritische Kernthemen vorliegen oder weitere thematische Nebenstränge diskutiert werden. Dem Unternehmen muss dabei von vornherein klar sein, ob der Shitstorm selbst die Krise darstellt, wie es überwiegend beim Typ des ‚Plötzlichen Sturms‘ beschrieben wurde, oder nur Teil eines umfassenden kritischen Themas bildet (siehe hier vor allem den ‚Schwelenden Unternehmenssturm‘ und ‚Gesellschaftlichen Pranger‘). Die Identifizierung des Auslösers ermöglicht dem Adressaten, direkt auf den ‚Kern‘ der Empörung einzugehen. Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob externe Akteure die Empörung lancierten oder diese durch Eigenverschulden des Unternehmens ausgelöst wurde. So haben in 43% der untersuchten Fälle Handlungen des Adressaten in den Social Media die Empörung provoziert. Die Spanne reichte von unglücklichen Gewinnspielen

über Verlosungen bis zu Löschungen von Kommentaren und verfehlten Stellungnahmen. Die Identifizierung der Ursache des Shitstorms („Auslösendes Element“) ist daher ein wesentliches Kriterium, um dem Shitstorm zu bewältigen, da gezielte Strategien der Bewältigung entwickelt werden können. Zu diesen gehört auch ein fundiertes Wissen über die beteiligten Akteure („Akteursebene“), um im weiteren Verlauf der Bewältigung gezielt auf die relevanten Anspruchsgruppen des Shitstorms eingehen zu können. Die Analyse des ‚Wer‘ und ‚Wie‘ konzentriert sich nun im Speziellen auf die Akteure der identifizierten zentralen Plattformen des Shitstorms. Abbildung 39 fasst die Kernpunkte des Weiterführenden Monitorings nochmals zusammen:

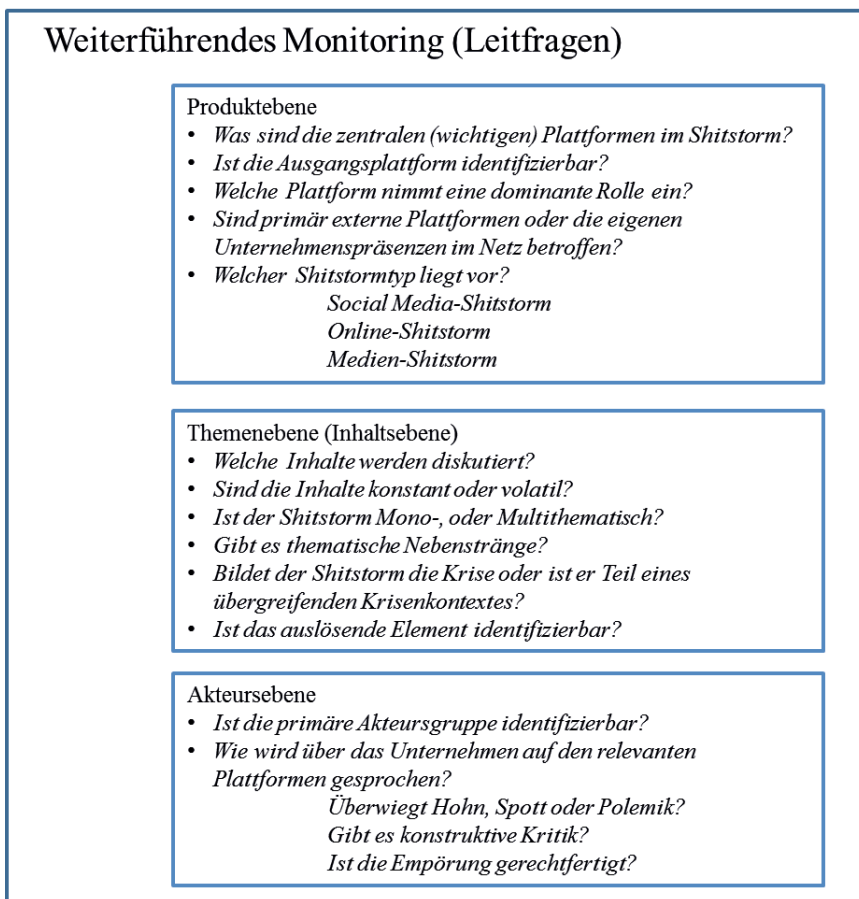


Abb. 39: Weiterführendes Monitoring

Die systematische Analyse des akuten Shitstorms erlaubt die Entwicklung zielgerichteter Handlungsstrategien für dessen Bewältigung. Durch im Vorfeld erstellte Mailinglisten kann das Unternehmen schnell und adressatenspezifisch Informationen aussenden. Die Unternehmens-Website, Darksites sowie Plattformen wie Slideshare bieten die Möglichkeit, relevante Inhalte und Fakten umgehend öffentlich darzustellen. Dadurch bietet das Unternehmen schnelle und direkte Zugänge zu wesentlichen Informationen (vgl. Kap. 4.2.2). Krisenpläne und Handbücher legen zudem die genauen Abläufe und Verantwortlichkeiten im Krisenfall fest. Ob das Unternehmen selbst die Kommunikation übernimmt oder externe Berater hinzugezogen werden, ist zu entscheiden. Die Maßnahmen bilden dadurch eine strategische und kommunikative Basis, auf der weiterführend fallspezifische Entscheidungen, basierend auf den oben beschriebenen Erkenntnissen, aufbauen. Dabei geht es vor allem darum, schnell zu reagieren. Die Qualität der Inhalte ist zunächst sekundär. Das Unternehmen muss zeigen, dass es den Shitstorm und dessen Inhalte wahrgenommen hat und sich damit auseinandersetzt. Die Akteure und vor allem die Medien müssen stetig auf dem Laufenden gehalten werden. Deren Anfragen und Meinungen sind ernst zu nehmen, da sich sonst weitere thematische Nebenstränge ausbilden können, die das Verhalten des Unternehmens kritisch thematisieren.

Wie in der präventiven Phase können auch im akuten Shitstorm Unterstützer und Fürsprecher des Unternehmens genutzt werden, um der allgemein negativen Tendenz der Beiträge entgegenzuwirken. Beteiligte eines solchen im Vorfeld aufzubauenden Netzwerkes können unter anderem Social Media-Experten, Krisenmanager (extern), Meinungsführer-Blogs, Wissenschaftler, Medienvertreter aber auch Kunden, Fans, Mitglieder oder Privatleute sein.

Art der Reaktion

Shitstorms halten meist nur wenige Tage an (vgl. Kap. 7.1). Die Dauer des Shitstorms wird jedoch wesentlich von der Reaktion des Adressaten bestimmt. Daher ist bereits zu Beginn der Strategieplanung darauf zu achten, ausreichend Zeit- sowie Personalressourcen zur Verfügung zu haben, um professionell der Empörung entgegen zu können und auch für unerwartete Ereignisse und Entwicklungen gewappnet zu sein. Am Beispiel des WWF konnte die Untersuchung nachweisen, dass ein plötz-

licher Abbruch der Kommunikation seitens des Adressaten, zum Beispiel aufgrund von Dienstzeiten, kontraproduktiv wirkt und die Empörung verstärkt. In der ‚heißen Phase‘ des Shitstorms dürfen die Akteure nicht sich selbst überlassen werden. Bei besonders kritischen Sachverhalten sollte daher auch spät abends sowie am Wochenende und an Feiertagen mindestens ein Ansprechpartner des Unternehmens den Fall verfolgen. Überreaktionen, sogenannte ‚Schockstarren‘ oder ‚blinder Aktionismus‘ sind dabei von Beginn an zu vermeiden.

Um schnell reagieren zu können, bietet sich das Versenden von Stellungnahmen auf den relevanten Plattformen an (vgl. Kap. 2.2.2; Kap. 4.2.2). Diese müssen noch nicht die Lösung des Problems beinhalten, verdeutlichen aber ein schnelles Handeln des Unternehmens und zeugen von dessen ernsthaftem Umgang mit der Kritikflut. Halbwahrheiten und Lügen sind zu vermeiden. Die Untersuchung zeigt, dass in 65% aller Fälle Stellungnahmen von den Adressaten abgegeben wurden. Davon stellten sie in 43% die Erstreaktion dar. Die Methode ist damit eine bewährte Unternehmenspraxis. Inhalt und Länge der Erklärungen sind abhängig von den im Shitstorm behandelten Themen und Intentionen der Akteure, auf denen auch die Planung weiterführender Schritte aufbaut. Pauschale Empfehlungen wie der Dialog mit den Usern sind daher schwierig. Obwohl dieser in zahlreichen Beiträgen zur Krisenkommunikation im Netz (vgl. Kap. 4.2.2), speziell bei Shitstorms, immer wieder empfohlen wird, attestiert die vorliegende Untersuchung der PR-Praxis ein anderes Bild. In nur 43% aller untersuchten Fälle ließen sich Dialogbemühungen des Adressaten nachweisen (vgl. Kap. 7.5.1). Dass die Dialogbemühungen zu einem Ende des Shitstorms geführt haben, ließ sich in keinem Fall klar belegen. Überwiegend bestand der ‚Dialog‘ aus einzelnen Antworten des Adressaten auf die auflaufenden Kommentare und Fragen während des Shitstorms. Eine intensive Diskussion zwischen Unternehmen und Nutzern erfolgte nicht. Die in der Untersuchung durchgeführte Analyse einzelner Kommentarverläufe verdeutlichte zudem, dass die Antworten des Adressaten oft in der Flut kritischer Kommentare untergingen und für Dritte nicht mehr ersichtlich waren. Ein nachhaltiger Nutzen lag nicht vor. Da die Kommentarverläufe aus vielen Einzelmeinungen bestehen, die nur vereinzelt aufeinander Bezug nehmen und primär individuelle, voneinander unabhängige Meinungen der Akteure darstellen, müsste das Unternehmen außerdem mit jedem Einzelnen in den Dialog treten. Ein Vorhaben, das spätestens bei

Shitstorms mit mehreren Hundert bis Tausend Akteuren nicht mehr zu realisieren ist. Nach Auswertung zahlreicher Kommentarverläufe und Reaktionen der Unternehmen ist daher zu festzustellen, dass vor allem Polyloge im Netz vorliegen, in denen die Dialogbemühungen der Adressaten nur einen Teil der Akteure erreichen. Dennoch zeigt dieser dadurch Präsenz im Shitstorm und beweist, dass er die Kritik ernst nimmt. Inwieweit sich das Unternehmen auf einzelne Meinungsführer konzentrieren sollte, wird durch die Analyse der Akteurebene bestimmt (siehe oben).

Wie die Forschungsergebnisse verdeutlichen, sollte er dabei nie beleidigen oder den Akteuren drohen. Provokationen und arrogante sowie ignorante Antworten, die einen herablassenden Kommunikationsstil begleiten, können den Shitstorm noch weiter entfachen („additiver Ventileffekt“). Die untersuchten Fälle zeigen zudem, dass die Formulierungen zwar sachlich, aber nicht wie eine Pressemitteilung klingen sollten. Persönliche Formulierungen sind zu verwenden und nicht Stellungnahmen aus dem Presse- und PR-Bereich aufzuzählen. Beispiele wie der Mammut-Shitstorm verdeutlichen, dass auch Antworten, die ausschließlich per ‚Copy & Paste‘ verteilt werden, weiteren Unmut schüren können (vgl. Kap. 7.5.1).

Die Androhung rechtlicher Konsequenzen ist nur in Ausnahmefällen bei klarem Rechtsbruch seitens der Akteure anzuwenden. Fälle wie ‚Nerdcore vs. Euroweb‘ und ‚Westbahn‘ zeigen, dass rechtliche Schritte ebenso kontraproduktiv sind und die Empörung schüren können. Durch Streisandeffekte vergrößert sich die Reichweite der kritischen Inhalte und die Akteure solidarisieren sich gegen das Unternehmen (vgl. ‚David gegen Goliath-Effekt‘ in Kap. 4.1.2, Kap. 7.3.3). Ob sich der Adressat für die öffentlich kritisierten Sachverhalte entschuldigen muss, ist fallspezifisch zu entscheiden. Nicht jede Empörung verlangt eine Entschuldigung (vgl. Kap. 7.5). Hier zeigt sich die Bedeutung einer im Vorfeld durchgeführten Inhaltsanalyse der kritischen Themen und Intentionen der Akteure. Eine Entschuldigung setzt ein klares Vergehen des Adressaten voraus, was aber nicht in jedem Fall vorliegen muss. Fälle, in denen der Adressat nur ‚benutzt‘ wurde, um auf übergelagerte Kritik aufmerksam zu machen („Sündenbock-Dilemma“), sowie nachgewiesene vorschnelle Verurteilungen seitens der Akteure lassen den Schluss zu, dass bei einem Shitstorm eine klare Verfehlung des Unternehmens nicht pauschal vorliegen muss. Entschuldigungen sind daher

nur dann zu äußern, wenn der Shitstorm berechtigte Kritik beinhaltet. Ein pauschalisiertes ‚Zu-Kreuze-Kriechen‘ vor den kritischen Akteuren ist zu vermeiden. Auch die kritisierten Aktionen (Gewinnspiele, Verlosungen, etc.) sind daher nur bei klaren Verfehlungen zu beenden.

Bei polemischen bis zu gewaltandrohenden Beiträgen sind deren Löschungen legitim. In 40% der untersuchten Fälle wurden vor allem Kommentare auf Facebook, Blogs oder Tweets in Twitter, von dem Adressaten entfernt. Nachfolgende Kommentare zeigen jedoch, dass Löschungen in der Öffentlichkeit meist negativ wahrgenommen werden und die Empörung dadurch fördern. Um weiteren kritischen Kommentaren vorzubeugen, hat das Unternehmen seine Entscheidung daher öffentlich zu begründen, zum Beispiel mit dem Hinweis auf Verstöße gegen die Kommentarrichtlinien der Seite. Inwieweit die Abschaltung und Sperrung ganzer Videos (BMW-Rap), Facebookseiten (Nestlé-Kitkat) oder Kommentarfunktionen (Clemens & Partner) Erfolg brachten, ließ sich im Nachhinein nicht evaluieren. Nachrecherchen zeigten jedoch, dass die Akteure andere Möglichkeiten suchten, um ihre Kritik zu äußern. Die Entfernungen führten somit zu einer Verlagerung der Kommentare auf weitere Plattformen. Der Shitstorm hielt an. Vor der Entscheidung zur Löschung oder Sperrung von Beiträgen, Seiten und Funktionen ist daher seitens des Adressaten moderierend in die Diskussion einzugreifen und darauf hinzuweisen, dass klare Richtlinien gelten.

In Online-, und Medien-Shitstorms ist die Kritik an den Handlungen der Unternehmen bereits Teil der (massen-)medialen Berichterstattung. Die Interaktion mit professionellen Journalisten ist in diesem Fall ein wesentliches Element der Krisenbewältigung. Klassische Meinungsmedien haben in Krisenzeiten oft einen größeren Einfluss auf die öffentliche Meinung als die Social Media (vgl. Kap. 3.3 und Kap. 4.1.3). Hat der Shitstorm den ‚Sprung‘ in die Medien geschafft, haben die Kommunikationsverantwortlichen daher darauf zu achten, den Umgang mit den Medienvertretern nicht zu vernachlässigen. Hintergrundgespräche, Interviews, Pressemitteilungen (auch online) oder spezielle Presse-Mailverteiler und Datenbanken können genutzt werden, um die Medien mit Informationen zu versorgen (vgl. Kap. 2.2.2). Dadurch verliert das Unternehmen nicht die Deutungshoheit über die Inhalte. Auch in Shitstorms ist somit der Fokus der Krisenbewältigung und Kommunikation nicht ausschließlich auf die Social Media zu legen, sondern die klassischen Medien sind

mit in die Handlungsstrategien einzubeziehen. Speziell bei Online- und Medien-Shitstorms ist eine Auseinandersetzung unabdingbar, um einen ‚Wildwuchs‘ an Spekulationen und der in der Shitstormberichterstattung teilweise deutlichen negativen Tendenz und konstruierten Dramaturgie des ‚Super-Gau‘ entgegenzuwirken (vgl. Kap. 7.4.5).

Ort der Reaktion

Bei der Entwicklung der Handlungsstrategien ist auf die Spezifika der einzelnen Plattformen zu achten. Grundsätzlich ist zu entscheiden, ob primär auf externen Plattformen oder den eigenen Unternehmenspräsenzen reagiert wird. Kapitel 7.5 hat verdeutlicht, dass die eigenen Unternehmensplattformen dem Adressaten vielfältige Möglichkeiten bieten, auf die Empörung zu reagieren. Die Spanne reicht von öffentlichen Stellungnahmen in Wort, Bild oder Video (zum Beispiel in YouTube oder auf der Unternehmens-Website), über individuelle Antworten auf Kommentare (zum Beispiel in Twitter oder Facebook), detaillierte Faktenbeschreibungen und tiefergehende Berichte auf dem Unternehmensblog bis zu Löschungen von Beiträgen, der Sperrung ganzer Kommentarfunktionen oder der Deaktivierung ganzer Seiten. Dem Adressaten sind dadurch Möglichkeiten gegeben, direkt den Verlauf, Intensität und Ausgang des Shitstorms zu beeinflussen. Der Einsatz der einzelnen Plattformen wird dabei von ihren spezifischen Eigenschaften und der anvisierten Zielgruppe bestimmt. So eignet sich Twitter vor allem als Multiplikator von Inhalten anderer Seiten. Die Begrenzung auf 140 Zeichen erlaubt jedoch keine umfassende Interaktion mit den kritischen Anspruchsgruppen und lässt nicht viel Spielraum für Erklärungen und Informationen. Facebook wie aber auch Foren und Chats lassen zwar ausführliche Diskussionen zu. Grundsätzlich ist es für den Adressaten aber bei zunehmender Anzahl an Teilnehmern schwierig, den Überblick über die Diskutanten zu behalten. Die Teilhabe an den Gesprächen oder deren Moderation wird dadurch erschwert. Blogs, speziell Unternehmensblogs, ermöglichen hingegen ausführliche Beschreibungen der Fakten und Argumentationen der eigenen Ansichten. Sie erreichen allerdings meist eine geringere Reichweite als Twitter oder Facebook. Optimale Ergebnisse sind daher vor allem durch die Kombination der einzelnen Plattformen zu erreichen. So können Stellungnahmen auf dem Unternehmensblog über Twitter und Facebook einer

breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht werden. Informationen auf der Unternehmens-Website, Slideshare oder freigeschalteten Darksite lassen sich in Foren verlinken, da dort für solche ausführlichen Stellungnahmen kaum Platz ist. Dabei hat sich der Adressat speziell auf die dominante Plattform des Shitstorms zu konzentrieren (vgl. Kap. 7.2.1). Auf ihr bündelt sich entweder ein Großteil der kritischen Beitragsmengen oder sie hat nachweislich den relevantesten Einfluss für dessen Entwicklung. Wird der Shitstorm bereits in den Medien thematisiert und hat sich zu einer umfassenden Krise für das Unternehmen entwickelt, greifen zudem klassische Methoden der Krisenkommunikation wie Podiumsdiskussionen, Betriebsführungen oder Presseversammlungen (vgl. Kap. 2.2.2). Abbildung 40 fasst die zentralen Elemente der Shitstormbewältigung nochmals zusammen:

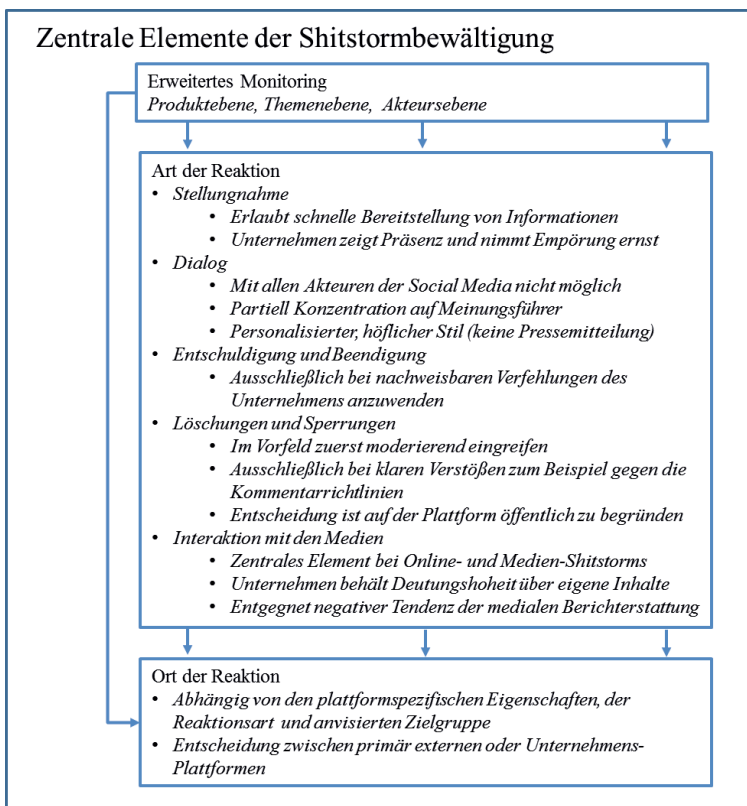


Abb. 40: Zentrale Elemente der Shitstormbewältigung

8.3 Evaluation

Die Evaluation der Shitstormbewältigung ermöglicht dem Unternehmen, sowohl den Prozess, dessen Ergebnis sowie speziell die Folgen des Shitstorms zu analysieren und Optimierungspotenziale zu identifizieren. Ein professioneller Umgang mit dem Shitstorm stellt somit auch eine Chance für den Adressaten dar, veraltete Strukturen, interne wie externe Abläufe, Hierarchien sowie Personal und Verantwortlichkeiten zu prüfen und zu überarbeiten. Ebenso wie in der Krise (vgl. Kap. 2.2.3) kann daher auch von einem ‚Lernen aus dem Shitstorm‘ gesprochen werden.

Während der ‚Prozesskontrolle‘ evaluiert das Unternehmen die eingesetzten Mittel, die kommunikativen Maßnahmen sowie Abläufe und Strukturen der Krisenbewältigung, um aufbauend auf den Erkenntnissen Optimierungspotenziale der Krisenkommunikation intern wie extern umzusetzen. Zu hinterfragen sind zum Beispiel die Reaktionszeiten der Kommunikation, die Interaktion mit den Anspruchsgruppen, der Einfluss der Unternehmens-Reputation und Fürsprecher, die definierten Verantwortlichkeiten oder die Art der Maßnahmen (Löschung, Stellungnahme, Dialog, etc.). Die Ergebnisse fließen in die Instrumente der präventiven Phase ein (Krisenhandbücher, Notfallpläne, Reputations-Management; vgl. Kap. 8.1.1), um Fehler beim nächsten Shitstorm nicht zu wiederholen und identifizierte Missstände auszuräumen (vgl. Kap. 2.2.3 und Kap. 4.2.3).

Bei der ‚Ergebniskontrolle‘ greift erneut das ‚Weak-Signal-Problem‘ (vgl. Kap. 8.1.1). Im Erfolgsfall ist der Shitstorm nicht weiter eskaliert. Was passiert wäre, wenn das Unternehmen andere Handlungsstrategien angewandt oder gar nicht reagiert hätte, ist im Nachhinein nicht eindeutig feststellbar. Das Problem ist jedoch nicht so stark ausgeprägt wie im Issues Management, da als oberstes angestrebtes Ziel die Beendigung des akuten Shitstorms gelten kann. Ist dieses erreicht, kann das Ergebnis grundsätzlich als erfolgreich gewertet werden.

Zur umfassenden sowie nachhaltigen Bewertung sind die Verläufe der Postphase des Shitstorms zu beachten. Die Untersuchung hat die generelle Unterscheidung zwischen kurzen und langen Postphasen herausgearbeitet (vgl. Kap. 7.3.5). Eine ausschließliche Evaluierung der Maßnahmen in der akuten Phase ist nicht zielführend, da sie die potenziellen Abläufe der nachfolgenden Phase negiert. Den kurzen Postpha-

sen, die vor allem beim Typ des ‚Plötzlichen Sturms‘ auftreten, kommt dabei eine geringere Relevanz als ihrem längeren Pendant zu. Sie definieren sich durch eine geringe Zeitdauer (wenige Tage) und ein schnell abnehmendes Interesse beteiligter Akteure und Medien an dem Fall. Die Fälle werden in der Öffentlichkeit im Nachhinein kaum noch wahrgenommen und thematisiert. Die Ergebniskontrolle ist daher schnell abgeschlossen. Weiterführende Evaluationsbemühungen seitens des Adressaten sind nicht nötig. Weist der Shitstorm jedoch eine lange Postphase auf, verbleibt der Fall selbst oder das Thema noch Wochen bis Jahre später in der öffentlichen Wahrnehmung („Fallbeispiel-Krux“). Die in der Untersuchung beschriebenen thematischen Verlaufsarten langer Postphasen sind daher in die Ergebniskontrolle einzubeziehen (vgl. Kap. 7.3.5). Mündet der Shitstorm in einen übergreifenden Themenkontext (Gesellschaftsebene), ist der Adressat zwar selbst nicht mehr betroffen, dennoch besteht für ihn wie auch andere Unternehmen die Möglichkeit, erneut zu diesem Thema in die Kritik zu geraten (vgl. Typ ‚Gesellschaftliche Pranger‘). Das Thema ist daher im Rahmen der Prävention weiterhin zu beobachten (vgl. Kap. 8.1.1). Die zweite Verlaufsart charakterisiert sich durch ein geringes, aber stabil kritisches Beitragsniveau, speziell in den Social Media. Der Shitstorm ist nicht mehr akut. Dennoch liegen nach Abklingen der akuten Phase weiterhin das kritische Thema sowie aktiv kommentierende Akteure im Netz vor. Die Untersuchung wies Fälle auf, bei denen noch Jahre später einzelne Beiträge zu dem Sachverhalt auf den relevanten Plattformen auftraten. Speziell in diesem Fall hat das Unternehmen das schwache ‚kritische Grundrauschen‘ zu beobachten, um einer möglichst neuen Eskalation, wie sie vor allem durch den Typ der ‚Schwelenden Empörung‘ definiert ist, zuvorzukommen. Die dritte Ausprägung einer langen Postphase wies zwar keinen direkten thematischen Bezug zum Shitstorm auf, der Adressat bleibt jedoch im Fokus eines übergeordneten kritischen Themenkontextes. Der Shitstorm war nur Teil der Krise. Ist er abgeklungen, hat sich das Unternehmen weiterhin dem kritischen Sachverhalt zu stellen. Das Ende eines Shitstorms muss daher nicht generell das Ende der Krise bedeuten. Speziell in diesen Fällen greifen fortführend die originären Maßnahmen der Krisenbewältigung. Die Phase der Evaluation des Shitstorms stellt in diesem Kontext ausschließlich einen Teilaspekt der umfassenden Krisenbewältigung dar.

Auch für nachfolgende Aktionen nimmt die Postphase eine zentrale Rolle ein. Die Auswertung zeigt, dass knapp über die Hälfte der untersuchten Unternehmen auch nach der akuten Phase aktiv waren (vgl. Kap. 7.5.2). Die Reaktionen reichten vom Einlenken auf die Forderungen der Adressaten über die Löschungen von Beiträgen bis zu rein internen Entscheidungen, zum Beispiel personellen Konsequenzen. Die Postphase ist daher nicht nur in der thematischen Analyse des Falls, sondern auch bei weiterführenden Handlungen des Unternehmens elementar. Dadurch wird betont, dass die ‚Nachwehen‘ eines Shitstorms auch Wochen und Monate später für den Adressaten relevant sein können. Die Entscheidung, wann der Shitstorm beendet ist, kann daher nur von den Unternehmen selbst unter Erhebung, Analyse und Bewertung der aufgezeigten zentralen Charakteristik getroffen werden.

Ein drittes wichtiges Kriterium der Evaluation ist die Analyse der möglichen Auswirkungen eines Shitstorms (‚Folgenkontrolle‘) auf die wirtschaftliche Kennzahlen und die Reputation. Für deren Bestimmung ist der Shitstorm klar losgelöst von weiteren potenziell einfließenden kritischen Variablen zu bewerten. Die Untersuchung hat verdeutlicht, dass vor allem das wirtschaftliche Umfeld die Bewertung der Folgen erschwert (vgl. Kap. 7.6). Abfallende Aktienkurse zur Zeit des Shitstorms sind nicht zwingend durch diesen verursacht, sondern lassen sich meist durch ein allgemein schwieriges Wettbewerbsumfeld begründen. Ansteigende oder abfallende Fan- und Followerzahlen müssen ebenso keine direkte Folge des Shitstorms sein.

Ist der Shitstorm Teil einer Krise, ist zudem darauf zu achten, deren Folgen nicht mit der Empörungswelle gleichzusetzen. Oft ist es der übergreifende kritische Themenkontext, der spätere Auswirkungen provoziert. Der Shitstorm selbst hat die Krise und damit die Folgen für den Adressaten nur gefördert (‚Katalysator-Effekt‘). Die Evaluation der Ergebnisse verlangt zugleich deren Interpretation im vorliegenden vor allem quantitativen Kontext (‚Relationsaspekt‘). Dadurch relativiert sich die Bedeutung originär großer Beitragszahlen. So wirken selbst einige Tausend kritische Facebookkommentare bei mehreren Millionen Fans der Seite oder Kunden in Deutschland gering. Sind Folgen identifiziert, schließen sich weiterführende interne wie externe Maßnahmen für deren Bewältigung an.

Abschließend ist von dem Adressaten abzuwägen, in welchem Umfang mit dem Shitstorm und dessen Bewältigung in die Öffentlichkeit

gegangen wird. Geht das Unternehmen transparent mit dem Fall um, ist dessen nachhaltige Manifestierung in der öffentlichen Wahrnehmung die Folge. Es unterstreicht jedoch seinen professionellen Umgang mit der Protestwelle und hat dadurch die Möglichkeit, seine Maßnahmen und Strategien öffentlich zu erläutern und dadurch einen Beitrag für eine nachhaltig positive Reputation zu leisten. Die Ergebnisse lassen sich intern wie extern in Form von Präsentationen spezifischer Interessengruppen vorstellen. Einzelne Unternehmensverantwortliche können in Interviews Stellung zu dem Fall beziehen und Auskünfte über die umgesetzte Krisenkommunikation geben. In Vorträgen, Seminaren, Workshops und Diskussionsforen erläutert das Unternehmen den Fall und stellt sich den Fragen Dritter. Abbildung 41 stellt die zentralen Elemente und Leitfragen der Evaluation nochmals zusammen:

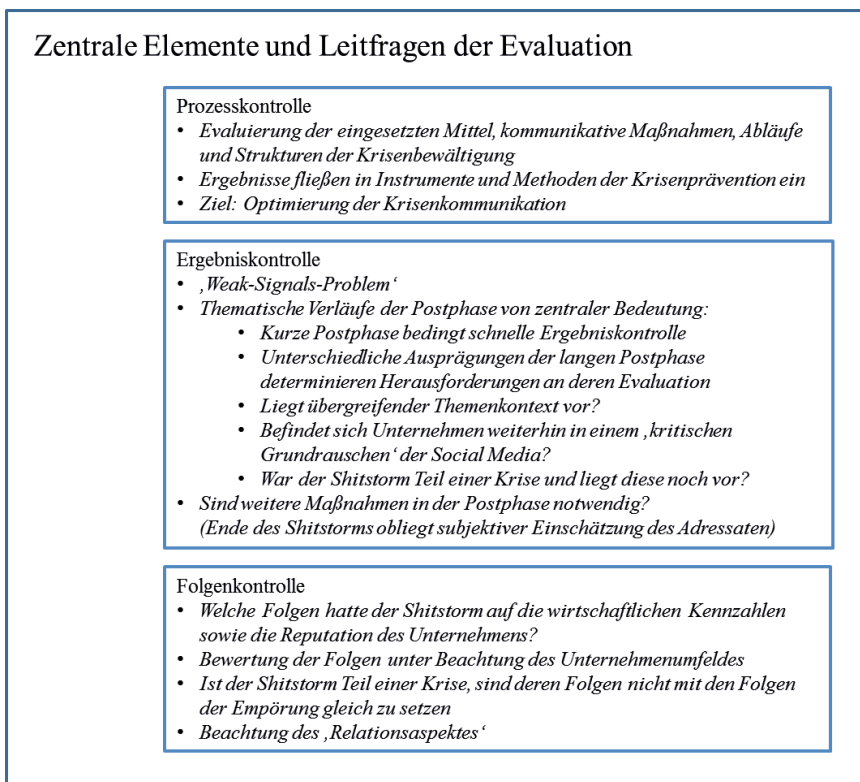


Abb. 41: Zentrale Elemente und Leitfragen der Evaluation

8.4 Zusammenfassung

Die vorhergehenden Kapitel haben den Adressaten eines Shitstorms Hinweise und Empfehlungen gegeben, um vor, während sowie nach einem Shitstorm professionell handeln zu können. Die Ausarbeitungen verbinden Elemente der klassischen und Onlinekrisenkommunikation sowie zentrale Ergebnisse der Untersuchung. Die Handlungsempfehlungen basieren auf einer empirisch und theoretisch fundierten Grundlage. Eine Auseinandersetzung mit Shitstorms verlangt dabei keine Revolution der Krisenkommunikation, sondern eine Anpassung bestehender Prozesse und Methoden, um sich mit den spezifischen Anforderungen digitaler Empörungswellen auseinandersetzen zu können.

In der Phase der ‚Prävention‘ geht es darum, im Rahmen professioneller Monitoringprozesse bereits im Vorfeld des Shitstorms das ihm zugrunde liegende kritische Thema zu identifizieren, um entsprechend frühzeitig handeln zu können. Zu klärende Fragen sind: Wo wird über das Unternehmen gesprochen (Plattformebene)? Was wird über das Unternehmen gesprochen (Themen/Inhaltsebene)? Wer spricht wie über das Unternehmen (Akteursebene)? Darauf aufbauend kann das Unternehmen Entscheidungen und Strategien entwickeln, um den Shitstorm bereits ‚im Keim‘ zu ersticken. Abschließend hat es die durchgeführten Prozesse und Entscheidungen zu evaluieren, um mögliche Optimierungspotenziale zu identifizieren und umzusetzen. Die Phasen der Situationsanalyse, Strategiefindung und Umsetzung sowie der Evaluation orientieren sich damit stark an den zentralen Abläufen des Issues Management-Prozesses. Maßnahmen des Monitorings und Issue Managements greifen bei ‚Plötzlichen Shitstorms‘ nicht. Daher sind weiterführend präventive Instrumente wie ein Online Reputations-Management zur Generierung potenzieller Fürsprecher und Fans umzusetzen, die sich im Notfall für das Unternehmen einsetzen. Krisenszenarien sowie Krisen- und Notfallpläne helfen dem Unternehmen, mögliche Shitstorms im Vorfeld ‚durchzuspielen‘. Darksites, Mailinglisten oder FAQs ermöglichen dem Adressaten, im akuten Shitstorm alle relevanten Akteure schnell und umfassend mit Informationen zu versorgen sowie schnell auf eventuelle Fragen zu reagieren.

Auch bereits ausgebrochene Shitstorms können durch ein umfassendes Monitoring in einem frühen Stadium erkannt werden. Der Adressat kann dadurch im Rahmen der ‚Shitstormbewältigung‘ in einem

möglichst großen Handlungsspielraum professionell agieren und reagieren. Die zentralen Ausrichtungen (Plattform, Thema, Akteure) der Krisenprävention bilden dabei die Basis. Jedoch orientiert sich die Phase gezielt nur noch auf die im Shitstorm involvierten Plattformen, diskutierten Themen und beteiligten Akteure. Eine möglichst breit aufgestellte Analyse wie in der Präventionsphase liegt nicht mehr vor. Es geht darum, den akuten Shitstorm systematisch zu erfassen, um weiterführende Bewältigungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Im Vorfeld aufgebaute Fürsprecher helfen, den kritischen Meinungenstenor entgegenzuwirken. Krisen- und Notfallpläne weisen die genauen Abläufe und Verantwortlichkeiten aus. Darksites, Mailinglisten, aber auch die eigenen Unternehmensplattformen ermöglichen den schnellen Informationsfluss an relevante Anspruchsgruppen. Der Inhalt der Informationen ist dabei zunächst sekundär. Es geht für das Unternehmen darum, schnell zu reagieren und zu demonstrieren, dass es die Empörung wahrgenommen hat und sich damit auseinandersetzt. Die Entscheidung für einzelne Reaktionsarten (primär: Stellungnahme, Dialog, Entschuldigung oder Beendigung, Löschungen und Sperrungen, Interaktion mit den Medien) wird von den spezifischen Charakteristika des Shitstorms determiniert und lässt sich nicht pauschal bestimmen.

Nach der Bewältigung der Empörung schließt sich die Phase der ‚Evaluation‘ an. Durchgeführte Strategien und Maßnahmen (Prozesskontrolle), deren Ergebnis (Ergebniskontrolle) sowie die potenziellen Folgen des Shitstorms (Folgekontrolle) werden erfasst und bewertet, um daraus Optimierungspotenziale zu identifizieren und umzusetzen. Daher kann auch von einem ‚Lernen aus dem Shitstorm‘ gesprochen werden. Die Ergebnisse der Prozesskontrolle fließen wieder in die Methoden und Instrumente der präventiven Phase ein, was den grundsätzlich zusammenhängenden Charakter aller drei Phasen unterstreicht. Bei der Ergebniskontrolle geht es um die Frage, ob die durchgeführten Handlungen auch zu einem Ende des Shitstorms geführt haben. Inwieweit andere Strategien zu einem eventuell schnelleren oder besseren Ergebnis geführt hätten, lässt sich an dieser Stelle nicht klar evaluieren. Es ist zudem wichtig, bei der Entscheidung, wann der Shitstorm vorbei ist, auf die in der Untersuchung herausgearbeiteten Arten der Postphase zu achten. Treten Ausprägungen langer Postphasen auf, sind diese in die weiteren Analysen einzubeziehen. Vor allem in den Fällen, in denen die Empörung nur Teil eines übergreifenden Themenkontextes ist, greifen

weiterhin originäre Maßnahmen der Krisenbewältigung. Bei der Folgekontrolle wird abschließend überprüft, ob der Shitstorm wirtschaftliche Folgen oder Auswirkungen für die Reputation des Unternehmens hatte. Treten diese auf, sind weiterführende Maßnahmen zu ergreifen, um die Folgen der Empörung abzustellen und gegenzusteuern.

9 Fazit

Shitstorms sind in der Gesellschaft ‚angekommen‘. Täglich wird der Begriff im Netz verwendet. Regelmäßig greifen die Medien auf ihn zurück. Fast schon inflationär steht er für scheinbar jegliche Ansammlung kritischer Kommentare im Netz. Er ist zu einem Modewort der Social Media und zu einem Synonym der Social Media-Krise avanciert. Spätestens durch seine Aufnahme in den Duden im Jahr 2013 hat er seinen festen Platz im deutschen Sprachgebrauch eingenommen. Die Adressaten sehen sich nicht nur reiner Kritik gegenüber, sondern auch polemischer Anfeindungen, bewussten Diffamierungen sowie Hohn und Spott. Viele Autoren in der Fach- und Branchenliteratur der PR oder des Marketings thematisieren in zahlreichen Beiträgen das Phänomen Shitstorm. Eine umfassende Auseinandersetzung mit der digitalen Empörungswut lag zum Zeitpunkt der Arbeit jedoch nicht vor.

Die Untersuchung hatte es sich daher zum Ziel gesetzt, empirisch begründet die zentralen Eigenschaften und Strukturen speziell des Unternehmens-Shitstorms zu identifizieren, mögliche Zusammenhänge seiner Merkmale aufzuzeigen und deren Auswirkungen auf die Krisenkommunikation der betroffenen Adressaten zu verdeutlichen. Das Untersuchungsobjekt wurde dabei in einen theoretischen Kontext integriert, der für die Arbeit relevante Erkenntnisse zum Krisenbegriff (Kap. 2.1), der Krisenkommunikation (Kap. 2.2; online Kap. 4.2) sowie der Social Media (Kap. 3.1) und deren Risiko- und Krisenpotenziale (Kap. 3.2) beschreibt. Die Social Media-Krise wurde ausführlich dargestellt (Kap. 4.1).

Die Untersuchung basierte auf einem Methodenmix aus Dokumenten- und Inhaltsanalyse. Die Arbeit hat ergeben, dass die Social Media-Plattformen, die Themen sowie die Akteure die Entstehung und Entwicklung eines Shitstorms als zentrale Variablen determinieren, was entsprechende Reaktionen seitens des Adressaten bedingt. Weiterführend wurde eine erweiterte Definition des Phänomens entwickelt, die zum einen den wesentlichsten Erkenntnissen der Untersuchung Rech-

nung trägt und zum anderen ermöglicht, den Shitstorm von anderen Krisenformen wie der Störung oder dem Flaming sowie professionell lancierter Onlinekampagnen abzugrenzen. Abschließend ließen sich drei zentrale Shitstormtypen identifizieren: der plötzliche Sturm, die schwelende Empörung, der gesellschaftliche Pranger.

9.1 Reflektionen der Forschungsfragen

Sechs Forschungsfragen bildeten den strukturellen Leitfaden für den angestrebten Erkenntnisgewinn. Sie werden im Folgenden nochmals aufgegriffen und unter Bezugnahme zentraler Ergebnisse der Auswertung beantwortet.

Plattform und Verlauf

Die erste Frage zielte speziell auf die involvierten Plattformen: *Welche Social Media-Plattformen sind bei einem Shitstorm involviert und welche Auswirkungen haben die einzelnen Plattformen mit ihren spezifischen Eigenschaften auf dessen Entwicklung und Verlauf?*

Die Ergebnisse haben verdeutlicht, dass die plattformspezifischen Eigenschaften eine hohe Relevanz für die Ausprägung der Empörungswellen besitzen. Erst durch die offerierten Kommunikations- und Darstellungsangebote in den Social Media sind den kritischen Akteuren nicht nur Möglichkeiten eröffnet, sich selbst darzustellen, sondern vor allem ihre eigene Meinung schnell und unkompliziert öffentlich wahrnehmbar zu äußern, die Beiträge anderer zu teilen oder diese zu diskutieren. Daher ist anzunehmen, dass das zentrale Charakteristikum der Social Media, die soziale Vernetzung der Nutzer, die notwendige Basis für die Entstehung und Entwicklung der hier untersuchten kollektiven Empörung bildet. Erst Plattformen wie Facebook oder Twitter ermöglichen Hunderte bis Tausende kritische Beiträge innerhalb eines kurzen Zeitraumes, die sich zudem schnell auf andere Plattformen ausweiten können.

Der Sekundärebene kommt dabei eine besondere Rolle zu. Während die erste Ebene vor allem den akuten Shitstorm fokussiert, nimmt die zweite Ebene eine ‚Brückenfunktion‘ ein, da ihre Akteure die Empörung thematisieren und dadurch in die Wahrnehmung einer breiten Öff-

fentlichkeit tragen. So steigt die Relevanz eines Shitstorms, ebenso wie bei klassischen Krisen, erst dann, wenn er Teil einer öffentlichen Debatte wird. Shitstorms, die sich nur auf die Primärebene konzentrieren, sind daher für die allgemeine öffentliche Wahrnehmung kaum existent. Das komplementäre Wirken der akuten Empörung und die Berichterstattung darüber sind zudem ein zentrales Charakteristikum des Phänomens Shitstorm.

Thema und Auslöser

Die zweite Forschungsfrage widmete sich den Themen sowie den auslösenden Faktoren eines Shitstorms: *Welche Rolle spielt das Thema für die Ausbildung und den Verlauf eines Shitstorms? Wodurch wird ein Shitstorm ausgelöst?*

Die Auseinandersetzung mit den Themen der Empörung, den kritischen Inhalten und auslösenden Faktoren erwies sich als äußerst komplex. Generell ist das Thema (der Inhalt) eine zentrale Determinante für die Ausprägung und den weiteren Verlauf eines Shitstorms. Der Adressat kann dabei direkt oder im weiteren Verlauf der Empörung indirekt thematisch betroffen sein. Nur in wenigen Fällen bestimmt jedoch ein Kernthema den Aufruhr. In vielen Shitstorms ließen sich weitere stark thematische Nebenstränge identifizieren, die parallel zum Hauptthema verliefen. Shitstorms sind daher selten reine Prozesse mit nur einem Thema, sondern vielmehr ein Potpourri zahlreicher Inhalte, Meinungen, Ansichten und Intentionen voneinander unabhängiger Individuen in den Social Media. Überwiegend bilden die Handlungen des Unternehmens den kritischen Kern der Empörung. Produktfehler sind nur selten Basis eines Shitstorms. Grundsätzlich lassen sich die kritischen Themen in zwei Ebenen unterteilen: Gesellschafts- (Themen mit allgemein gesellschaftlichem Bezug) und Unternehmensebene (Unternehmensverfehlungen). Beide Ebenen können parallel zueinander verlaufen. Die Inhalte müssen nicht zwingend wahr sein, jedoch für die kritischen Akteure plausibel und damit nachvollziehbar erscheinen. Dabei determiniert eine im Vorfeld attribuierte Krisenschuld seitens der Akteure gegenüber dem Adressaten die Entwicklung negativer Einstellungen und eines kritischen Meinungsstensors („David-gegen-Goliath-Prinzip“). Bei „Schwelenden Shitstorms“ ist es dem Adressaten jedoch möglich, das Thema im Vorfeld zu identifizieren und rechtzeitig zu reagieren. Tritt

die Empörung überraschend auf („Plötzlicher Shitstorm“), entfällt ein solcher Handlungsspielraum. Auf die Bedeutung der Postphase wurde ebenso hingewiesen. Grundsätzlich ist zwischen kurzen und langen Postphasen zu unterscheiden, wobei letztere eine wesentliche Bedeutung für die Adressaten besitzen. So kann die kritische Kommentierung nach dem Shitstorm auf einem geringeren Niveau in den Social Media fortbestehen oder sich das kritische Thema in der öffentlichen Wahrnehmung manifestieren, so dass das Unternehmen oder Wettbewerber erneut zu diesen Inhalten Adressaten eines Shitstorms werden können. Auch shitstormübergreifende kritische Themen können nach der Empörung im Netz bestehen bleiben und weiteres Krisenpotenzial für das Unternehmen aufweisen.

Die Bedeutung des Themas für einen Shitstorm ist jedoch nicht zu überschätzen. Kritische Themen bilden zwar die notwendige inhaltliche Basis, garantieren aber nicht den Ausbruch der Empörung. Shitstorms verlangen einen „zündenden Funken“, um auszubrechen. Der Auslöser kann dabei sowohl in den Handlungen des Adressaten oder externer Akteure liegen.

Akteure und Intention

Während die ersten beiden Forschungsfragen die Plattformen und Inhalte der Empörung fokussierten, konzentrierte sich die dritte Frage auf die Akteure des Shitstorms, deren Intentionen und die Beitragsqualität ihrer Inhalte: *Wie lassen sich die beteiligten Akteure eines Shitstorms, deren Intentionen und die Qualität der Inhalte (Tonalität) charakterisieren?*

Die aktive Akteursmenge differiert stark bezüglich der Merkmale ihrer Teilnehmer. Dennoch zeigte die Auseinandersetzung mit den vorliegenden Fällen, dass oft dominante Akteursgruppen den Shitstorm bestimmen. Diese lassen sich hinsichtlich ihres Themen- oder Adressatenbezuges unterscheiden. Eine klare Trennung während des Shitstorms liegt jedoch selten vor. Akteure, die einen überwiegenden Themenbezug aufweisen, haben keine starke Bindung zum Adressaten, sondern zu den Inhalten des Shitstorms (Tierschützer, Interessensgruppen, etc.). Hingegen weisen Akteure mit überwiegend Adressatenbezug eine persönliche Bindung zu diesem auf und kritisieren vor allem Unternehmensverfehlungen (Kunden, Fans, Mitarbeiter, etc.). Die Akteure reprä-

sentieren dadurch keine allgemeine Öffentlichkeit, sondern ausschließlich interessens- oder themengeleitete Teilöffentlichkeiten.

Shitstorms können zwar eine umfassende öffentliche Wahrnehmung erlangen, aber in keinem der untersuchten Fälle ließ sich weiterführend eine entsprechend gesamtgesellschaftliche Beteiligung nachweisen. Der akute Shitstorm ist daher auf der Primärebene kein gesamtgesellschaftliches Phänomen. Selbst Themen auf der Gesellschaftsebene führen zu keiner gesellschaftlich repräsentativen aktiven Beteiligung. Das bestätigt die bereits oben beschriebene Erkenntnis, dass nicht allein das Thema den Shitstorm bestimmt. Vor allem die subjektive Einschätzung der Akteure, ob ein Thema überhaupt als Missstand wahrgenommen wird, bestimmt dessen kritische Relevanz. Ebenso wie bei der klassischen Krise ist daher anzunehmen, dass Shitstorms sozial- und beobachterabhängige Phänomene sind. Themen und Inhalte sind dadurch nicht autark zu betrachten, sondern im Wechselspiel mit der subjektiven Wahrnehmung und Interpretation und mit der darauf folgenden Aktion der Akteure. Diese subjektive Determinante begründet die Tatsache, dass sich Shitstorms im Sinne klassischer PR- und Kampagnenmethoden nicht instrumentalisieren lassen, um gezielt gegen einen Adressaten eingesetzt zu werden. Das Interesse und die Bereitschaft des Einzelnen lassen sich nicht im Vorfeld planen und garantieren. Die Aussagen der Untersuchung konnten sich jedoch nur auf die teilnehmende Menge und damit die aktiv am Shitstorm beteiligten Akteure beziehen. Es ist davon auszugehen, dass eine relevante teilhabende Menge vorliegt, die den Shitstorm und dessen Berichterstattung auf der Sekundärebene zwar verfolgt, aber sich nicht aktiv beteiligt. Auch das Vorhandensein zahlreicher Akteure, die zwar von der Empörung erfahren, diese aber aus ihrer eigenen Themenagenda ausblenden, kann angenommen werden. Eine umfassende Diskussion über die Akteure der Empörung muss daher nicht nur die teilnehmende, sondern vor allem auch die teilhabende Akteursmenge beachten.

Akteure, die aktiv am Shitstorm teilnehmen, verfolgen dabei nur selten klare Ziele, wie sie in professionell organisierten Onlinekampagnen identifizierbar sind. Die Teilnahme an der Empörung stellt für sie eine Art ‚Ventil‘ dar, um ihre Meinung über einen in ihren Augen vorliegenden Missstand zu äußern. In vielen Fällen ließen sich dabei neben den kritischen und partiell unsachlichen Kommentaren auch Befürworter identifizieren oder rein sachliche und damit konstruktive Kritik. Die

‚böse Masse‘, die ausschließlich Hasstiraden über den Adressaten streut, war in der Untersuchung nicht nachweisbar. Somit stellen Shitstorms oft Prozesse dar, die meist mehrere Tonalitätsstränge besitzen, die parallel zueinander verlaufen. Wann konstruktive Kritik aufhört und ein Shitstorm beginnt, lässt sich nur fallspezifisch unter Gewichtung der einzelnen Tonalitätsstränge beantworten.

Reaktion des Unternehmens

Die Auseinandersetzung mit den Reaktionen des Adressaten bildete die Grundlage, um im weiteren Verlauf der Untersuchung generelle Aussagen zu den Reaktionen der Unternehmen zu ermöglichen sowie empirische und theoretisch begründete Handlungsempfehlungen für deren Krisenkommunikation auszuarbeiten. Die fünfte Forschungsfrage lautete: *Wie stellt sich die Krisenkommunikation der betroffenen Unternehmen in einem Shitstorm dar?*

Die Unternehmen wählen grundsätzlich ein breites Repertoire unterschiedlicher Instrumente, um im akuten Shitstorm sowie der Postphase auf die Empörung zu reagieren. Oft lag nicht eine einzige Reaktion, sondern ein Reaktionsmix vor. Die Untersuchung konzentrierte sich deshalb von Beginn an auf Reaktionsverläufe. Die methodische Trennung der Reaktionen in der akuten und der Postphase war sinnvoll, da sie eine differenzierte Betrachtung beider Phasen ermöglichte. Dem Adressaten bieten sich dabei von Beginn an Möglichkeiten, auf die Entwicklung und den Verlauf der Empörung Einfluss zu nehmen. Vor allem wenn die unternehmenseigenen Plattformen betroffen sind, kann dieser in den akuten Empörungsverlauf sowie im Nachhinein aktiv Einfluss nehmen. Shitstorms sind in diesem Sinne modifizierbare und abhängig von der Art der Reaktion oder des Eingriffs der Adressaten steuerbare Prozesse. Ihre Entwicklung und Auswirkungen auf das Unternehmen sind nicht im Vorfeld festgeschrieben.

Folgen für das Unternehmen

Die letzte Forschungsfrage fokussiert abschließend die eventuellen Folgen eines Shitstorms für den Adressaten: *Welche Folgen haben Shitstorms für die Unternehmen?*

Die Untersuchung differenzierte zwischen wirtschaftlichen Folgen und Auswirkungen für die Reputation des Adressaten. In beiden Bereichen wurde zudem nochmals zwischen kurz und langfristigen Folgen unterschieden. Erst dadurch war es möglich, direkte Folgen des akuten Shitstorms sowie nachhaltige Auswirkungen getrennt voneinander zu betrachten.

Bezogen auf potenzielle kurz- und langfristig wirtschaftliche Auswirkungen konnte die Untersuchung bei den analysierten Shitstorms keine Folgen nachweisen. Die kollektive Empörung und Verbreitung rein negativer Kommentierungen in den Social Media birgt kein wirtschaftliches Krisenpotenzial, selbst wenn sich eine große Anzahl von Akteuren dem ‚Sturm‘ anschließt. So ist zu konstatieren, dass die ‚neue Macht‘ der Nutzer, deren Möglichkeiten, in den Social Media die eigene Meinung öffentlich publizieren zu können, andere Inhalte zu teilen und zu diskutieren, und die daraus resultierende Einflussmöglichkeit auf die Entscheidungen der Adressaten daher ein rein theoretisches Potenzial bleibt, solange sie sich ausschließlich auf die Social Media konzentriert und keine weiteren Handlungen außerhalb des Netzes (Boycott, modifiziertes Kaufverhalten, etc.) nach sich zieht. Shitstorms stellen damit im Gegensatz zu klassischen Krisen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten keine ‚systembedrohenden Zustände‘ dar.

Ausschließlich auf der Reputationsebene ließen sich mit deutlicher Dominanz kurzfristige negative Folgen identifizieren. Es ist anzunehmen, dass sich der kurzzeitig ansteigende negative Buzz, die zunehmende Berichterstattung auf der Sekundärebene und ein darauf aufbauendes prominentes Google-Ranking des Falls, was dessen potenziell öffentliche Wahrnehmung weiter erhöht, dafür verantwortlich zeigen. Längerfristige Folgen für die Reputation ließen sich aber auch hier nicht feststellen. Zusammenfassend ist daher zu festzustellen, dass kurzfristig negative Folgen für die Reputation des Adressaten die Untersuchung dominieren.

Die Aussagen können sich jedoch ausschließlich auf extern wahrnehmbare Folgen beziehen. Inwieweit Shitstorms unternehmensintern wirken, konnte durch die Untersuchung nur exemplarisch erfasst werden. Das ausgewählte Fallbeispiel sowie Indizien im Rahmen der Quellenanalyse lassen darauf schließen, dass mit wachsender Intensität und Reichweite der Empörung auch die personellen, zeitlichen und monetären Mittel der Krisenkommunikation innerhalb des Unternehmens ansteigen.

9.2 Fazit für die Krisenkommunikation in Unternehmen

Ein ‚Allheilmittel‘ gegen das Phänomen Shitstorms gibt es aufgrund seiner Vielschichtigkeit und divergierenden Merkmalsausprägungen nicht. Entwicklung und Verlauf solcher Empörungswellen sind im Vorfeld nicht festgelegt und daher auch nicht vorhersehbar. Theoretische wie praxisorientierte Skalen, Tabellen, Ratgeber oder Listen für die Bewertung eines Shitstorms können aber Hilfestellungen und Hinweise geben. Daraus resultierende Instrumente und Methoden der Krisenkommunikation bilden eine Basis, um im Fall des Ausbruchs nicht ‚den Kopf zu verlieren‘.

Kommunikative Maßnahmen und Strategien vor, während und nach der akuten Empörung basieren auf etablierten Ansätzen der klassischen Krisenkommunikation offline und deren Äquivalent im Onlinebereich. Die Anpassung bestehender Prozesse und Methoden ist notwendig, um sich mit den spezifischen Anforderungen digitaler Empörungswellen auseinandersetzen zu können. Eine neue ‚Shitstormkommunikation‘ liegt jedoch nicht vor. Es geht für den Adressaten darum, bereits im Vorfeld potenzielle kritische Themen zu entdecken, um proaktiv handeln zu können (Monitoring). Zugleich helfen präventive Maßnahmen wie ein Online Reputations-Management oder der Aufbau von Plattformen und Krisenplänen, um im akuten Shitstorm von Anfang an Unterstützer des Adressaten zu akquirieren und schnell reagieren zu können (Prävention). So hat das Unternehmen auch bei Ausbruch der Empörung den notwendigen Handlungsspielraum, um weiterführende Schritte umzusetzen. Grundsätzlich geht es in der Phase der Bewältigung darum, schnell zu reagieren und damit öffentlich zu zeigen, dass die Empörung wahrgenommen wurde und sich das Unternehmen mit den Inhalten auseinandersetzt. Welche Reaktion (Dialog, Entschuldigung, Löschungen oder Sperrungen, etc.) zum Einsatz kommt, hängt von den fallspezifischen Charakteristika des vorliegenden Shitstorms ab und ist nicht pauschal zu definieren. Inwieweit andere Mittel effizienter gewesen wären, lässt sich auch im Nachhinein nicht klar bestimmen. Dennoch ermöglicht eine umfassende Auseinandersetzung mit den Prozessen, dem Ergebnis und den Folgen des Shitstorms, eventuelle Schwachstellen der Unternehmens-, speziell der Krisenkommunikation aufzudecken und zu optimieren respektive auf dessen Auswirkungen schnell zu reagieren (Evaluation). In diesem Kontext sind

Shitstorms, ebenso wie die Krise, auch als Chance zu verstehen. Die Ergebnisse der Evaluation fließen wieder in die Prozesse der präventiven Phase ein, was den grundsätzlich zusammenhängenden Charakter aller drei Phasen unterstreicht. Es ist daher eher von einer Evolution statt einer Revolution der Krisenkommunikation zu sprechen.

9.3 Offene Fragen und Ausblick

Die Arbeit hat den Anspruch, einen Beitrag zum Verständnis des komplexen Phänomens Shitstorm beizutragen. Zahlreiche Aspekte wurden erschlossen und damit Grundlagen für dessen Beschreibung und Analyse gelegt. Für die Krisenkommunikation der Unternehmen wurden abschließend Handlungsempfehlungen beschrieben. Dennoch konnten an vielen Stellen aufbauend auf der faktischen Sachlage nur Schlussfolgerungen getroffen und Annahmen formuliert werden, deren empirische Bestätigung durch spezifische, weiterführende Forschung zu klären ist. Zudem lässt die Untersuchung vor allem aufgrund ihrer Konzentration ausschließlich auf Unternehmens-Shitstorms weitere Fragen bezüglich ‚Wutstürmen‘ gegenüber Privatpersonen offen. Es ist zukünftig zu untersuchen, inwieweit die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit auch auf die private Ebene übertragbar sind. So haben einzelne Stichproben während der Quellenrecherche und Datenerhebung aufgezeigt, dass vor allem die Beitragsqualität von Shitstorms gegen Privat eine stärkere polemische Richtung zeigt. Inwieweit dabei von reinen ‚Hass-tiraden‘ zu sprechen ist, müssen weitere Analysen klären. Es scheint ebenso von Interesse, wie Privatleute auf einen Shitstorm reagieren können. Eine Umsetzung aufgezeigter Methoden der Krisenkommunikation von Unternehmen ist hier nur in Ansätzen zu verwirklichen. Es ist ebenso anzunehmen, dass sich die Folgen für Privatpersonen anders darstellen als die unternehmerischen Auswirkungen.

Auch können weiterführende Untersuchungen speziell auf der Akteursebene zum weiteren Verständnis des Phänomens beitragen. Erste Ansätze finden sich bereits in der vorliegenden Arbeit. Die Ergebnisse geben jedoch nur einen stark begrenzten Einblick in ‚den Kopf‘ der aktiven Protagonisten und deren Motivation, sich an der Empörung zu beteiligen. Dem Instrument der Inhaltsanalyse sind hierbei Grenzen ge-

setzt. Vor allem weiterführende Methoden der Sozialpsychologie können helfen, vertiefende Erkenntnisse zu erhalten.

Allgemein scheint die Frage interessant, wie sich diese digitalen Empörungswellen auf die gesellschaftliche Ebene auswirken und das generelle Kommunikationsverhalten im Netz bedingen. Ansätze und Methoden der Kommunikations- und Sozialwissenschaft sind dabei nicht mehr klar abgrenzbar.

Davon losgelöst scheinen auch rechtliche Aspekte sowohl gegenüber juristischen als auch privaten Personen für zukünftige Debatten zu Shitstorms interessant. Von einer Auseinandersetzung wurde in der Arbeit abgesehen, da diese den Rahmen einer kommunikationswissenschaftlichen Untersuchung überstiegen hätten. Ob Shitstorms im rechtlichen Sinne Verunglimpfung, Beleidigungen oder Schmähkritik bedeuten, ist zwar in zahlreichen Beiträgen im Netz thematisiert eine umfassende wissenschaftliche Arbeit, die sämtliche juristischen Aspekte des Phänomen abdeckt, steht jedoch aus.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass Forschungsarbeiten wie die vorliegende einen Beitrag zur Professionalisierung einer mittlerweile jahrelangen Debatte über das Phänomen Shitstorm leisten können, indem sie ihre Erkenntnisse über dessen Entwicklung und Folgen auf eine theoretische und empirisch begründete Basis stellen. Eine solche gilt es auch für zukünftige Forschung zu gewährleisten und das Phänomen konsequent durch systematische und auch vergleichende Untersuchungen weiter zu erschließen.

10 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zusammenhang zw. Unternehmenskrise, Konflikt, Störung und Katastrophe ..	21
Abb. 2: Beginn, Wendepunkt und Ende von Unternehmenskrisen nach Pohl	26
Abb. 3: Strategische Krisenevaluation	51
Abb. 4: Ursprungsplattformen von Social Media-Krisen	80
Abb. 5: Compared Twitter traffic of an incorrect report to the traffic for the ensuing correction	98
Abb. 6: Shitstorm-Skala	122
Abb. 7: Screenshot der Codetabelle	172
Abb. 8: Screenshot Quellen mit URL´s	173
Abb. 9: Vergleich der beteiligten unternehmenseigenen und -fremden Plattformen im Netz	182
Abb. 10: Screenshot des Kritikaufrufs auf dem Blog ‚maedchenmannschaft.net‘	185
Abb. 11: Dominante Plattformen im Shitstorm (akute Phase)	187
Abb. 12: Spottender Tweet unter #McDStories	191
Abb. 13: Verlaufsarten (akute Phase)	199
Abb. 14: Steigende Plattformbeteiligung bei zunehmender Dauer der Empörung	201
Abb. 15: Beteiligte externer Plattformen in der akuten und der Postphase	203
Abb. 16: Anzahl der Themen in akuter Phase des Shitstorms (erweitert)	210
Abb. 17: Inhalte der Empörung	213
Abb. 18: Wirtschaftssektoren der im Shitstorm adressierten Unternehmen	216
Abb. 19: Anti-Seite auf Facebook: ‚Werder-Fans gegen Wiesenhof‘	227
Abb. 20: Kommentar zum Edeka-Rap auf YouTube	228
Abb. 21: Trendanalyse des PayPal/Wikileaks-Shitstorms Anfang Dezember 2010	230

Abb. 22: Shitstormauslöser	235
Abb. 23: Auslösendes Element – Plattform	236
Abb. 24: Auslösendes Element – Handlung	237
Abb. 25: Kommentar auf Vimeo zur Löschung des Originalvideos durch Nestlé	254
Abb. 26: Eingesetzte Mittel der Akteure im Shitstorm (akute Phase)	259
Abb. 27: Bild auf Facebook-Tierschutzseite gegen Hundetötung in der Ukraine	260
Abb. 28: Beitragsqualität im Shitstorm (akute Phase)	264
Abb. 29: Reaktion des Adressaten im Shitstorm (akute Phase)	272
Abb. 30: McDonalds Stellungnahme auf Facebook	273
Abb. 31: Entschuldigung Fressnapf Facebook	276
Abb. 32: Verkaufsaktion Pril-Sonderedition auf eBay (Auszug)	281
Abb. 33: Reaktionen des Adressaten (Postphase)	282
Abb. 34: Kurzfristige wirtschaftliche Folgen	290
Abb. 35: Langfristige wirtschaftliche Folgen	293
Abb. 36: Reputationsfolgen kurzfristig	298
Abb. 37: Reputationsfolgen langfristig	301
Abb. 38: Zentrale Elemente der Shitstormprävention	327
Abb. 39: Weiterführendes Monitoring	331
Abb. 40: Zentrale Elemente der Shitstormbewältigung	337
Abb. 41: Zentrale Elemente und Leitfragen der Evaluation	341
Abb. 42: Buzzvolumen im Adidas-Straßenhundefall 2011	383

11 Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Phasen des Issues Management-Prozesses	43
Tab. 2:	Forschungsfragen	151
Tab. 3:	Kategorieübersicht	171
Tab. 4:	Dauer der akuten Phase im Shitstorm	181
Tab. 5:	Zuordnung der untersuchten Fälle in die Themenebenen	215
Tab. 6:	Zusammenfassung der Themenebenen	218
Tab. 7:	Zusammenfassung der Themenverläufe Postphase	231
Tab. 8:	Zusammenfassung der Akteursgruppen auf der ersten Ebene	248
Tab. 9:	Zusammenfassung der zentralen Merkmale und Ausprägungen des Shitstorms	310
Tab. 10:	Verteilung der untersuchten Fälle hinsichtlich der vier zentralen Dimensionen (n = 37)	313
Tab. 11:	Kerntypen eines Unternehmens-Shitstorms (n = 37)	315
Tab. 12:	Shitstorm Typencharakteristika	318

12 Literaturverzeichnis

- Alby, Tom (2007): Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien. München: Hanser.
- Antonio, Borghesi; Gaudenzi, Barbara (2013): Risk Management. How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks. Milano: Springer.
- Aßmann, Stefanie; Pleil, Thomas (2014): Social Media Monitoring: Grundlagen und Zielsetzungen. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. Wiesbaden. Springer Fachmedien, S. 585–604.
- Baumgärtner, Norbert (2008): Risiken kommunizieren – Grundlagen, Chancen und Grenzen. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 41–62.
- Becker, Claudia (2009): Die Social Media Krise. Forschungsüberblick, Fallbeispiele und Praxisleitfaden für die Unternehmenskommunikation. Diplomarbeit. Hochschule Darmstadt.
- Becker, Claudia (2012): Krisenkommunikation unter den Bedingungen von Internet und Social Web. In: Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz: UVK, S. 365–382.
- Becker, Konrad (2002): Die Politik der Infosphäre – World-Information.Org. Bonn: BpB (Bundeszentrale für Politische Bildung, Bonn, 386).
- Beck, Klaus (2001): Aufmerksamkeitsökonomie – die Funktion von Kommunikation und Medien. In: Klaus Beck und Wolfgang Schweiger (Hg.): Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit. München: Verlag Reinhard Fischer (Internet research, 1), S. 19–37.
- Beck, Klaus (2010): Soziologie der Online-Forschung. In: Wolfgang Schweiger und Klaus Beck (Hg.): Handbuch Online-Kommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15–36.
- Bentele, Günter; Janke, Katharina (2008): Kommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 112–132.

- Bergold, Jarg; Huflage, Antje; Westermann, Johanna (2004): "Ick glob, ick krieg ne Krise". Alltagsvorstellungen und individualisierte professionelle Vorstellung von Krise. In: *Journal für Psychologie* 12 (3), S. 228–250.
- Bernet, Marcel (2010): *Social Media in der Medienarbeit. Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook Co.* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Besson, Nanette Aimée (2007): Strategische Krisenevaluation. Systematische Erfassung und Bewertung von Krisen und Krisenmanagement. In: *PR Magazin* 38 (12), S. 59–66.
- Besson, Nanette Aimée (2008a): Mit strategischer Krisenevaluation zur besseren Krisenperformance. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 253–256.
- Besson, Nanette Aimée (2008b): *Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bieber, Christoph (1999): *Politische Projekte im Internet. Online-Kommunikation und politische Öffentlichkeit*. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag.
- Brauckmann, Patrick (Hg.) (2010): *Web-Monitoring. Gewinnung und Analyse von Daten über das Kommunikationsverhalten im Internet*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH (Kommunikationswissenschaft).
- Brockhöfer, Peer (2010): Den sozialen Netzwerken auf der Spur. In: *PR Report* (8), S. 30–33.
- Brosius, Hans-Bernd; Haas, Alexander; Koschel, Friederike (2012): *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung*. 6. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bruns, Axel (2008): *Blogs, Wikipedia, Second Life and Beyond: From Production to Produsage*. New York, Peter Lang.
- Bruns, Axel (2009): Vom Gatekeeping zum Gatewatching. Modelle der journalistischen Vermittlung im Internet. In: Christoph Neuberger, Christian Nuernbergk und Melanie Rischke (Hg.): *Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 107–128.
- Bühler, Heike (2000): *Krisenmanagement für Unternehmen durch Public Relations*. Regensburg: Roderer (Wirtschaftswissenschaften, 60).
- Bühnen, Birte (2010): Zentral und sozial. In: *PR Report* (12), S. 42–44.
- Bulkow, Kristin; Schweiger, Wolfgang (2013): Agenda Setting – zwischen gesellschaftlichem Phänomen und individuellem Prozess. In: Wolfgang Schweiger und Andreas Fahr (Hg.): *Handbuch Medienwirkungsforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 171–190.

- Busemann, Katrin; Gscheidle, Christoph (2009): Web 2.0: Communitys bei jungen Nutzern beliebt. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2009. In: *Media Perspektiven* (7), S. 356–364.
- Busemann, Katrin; Gscheidle, Christoph (2010): Web 2.0: Nutzung steigt – Interesse an aktiver Teilhabe sinkt. In: *Media Perspektiven* (7–8), S. 359–368.
- Busemann, Katrin; Gscheidle, Christoph (2011): Web 2.0: Aktive Mitwirkung bleibt auf niedrigem Niveau. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2011. In: *Media Perspektiven* (7), S. 360–369.
- Busemann, Katrin; Gscheidle, Christoph (2012): Web 2.0: Habitualisierung der Social Communitys. In: *Media Perspektiven* (7–8), S. 380–390.
- Bussemer, Thymian (2005): *Propaganda. Konzepte und Theorien*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Castells, Manuel (2001): Internet, Netzgesellschaft. Das World Wide Web als neues technisch-soziales Paradigma. In: *Lettre International* (54), S. 38–44.
- Cheong, Marc; Lee, Vincent (2010): Twittering for Earth: A Study on the Impact of Microblogging Activism on Earth Hour 2009 in Australia. In: Ngoc Thanh Nguyen, Manh Thanh Le und Jerzy Świątek (Hg.): *Intelligent information and database systems. Second international conference, ACIIDS, Hue City, Vietnam, March 24 – 26, 2010; proceedings, part II*. Berlin: Springer VS, S. 114–123.
- Coombs, W. Timothy (2007): *Crisis Management and Communications*. Online verfügbar unter <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>, zuletzt geprüft am 16.08.2014.
- Coombs, W. Timothy (2008): The future of crisis communication from an international perspective. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 275–287.
- Coombs, W. Timothy (2010): Parameters for crisis communication. In: W. Timothy Coombs und Sherry J. Holladay (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell (Blackwell Reference Online), S. 17–53.
- Coombs, W. Timothy (2012): *Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding*. 3. Aufl. Los Angeles: SAGE Publications.
- Dahinden, Urs (2001): Informationsflut und Aufmerksamkeitsmangel – Überlegungen zu einer Sozialökonomie der Aufmerksamkeit. In: Klaus Beck und Wolfgang Schweiger (Hg.): *Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit*. München: Verlag Reinhard Fischer, S. 39–55.
- Dahlberg, Lincoln (2001): Computer-Mediated Communication and The Public Sphere: A Critical Analysis. In: *Journal of Computer-Mediated Communication* 7 (1).

- Diani, Mario (2010): Social movement networks virtual and real. In: *Information, Communication & Society* 3 (3), S. 386–401.
- Donnerstag, Joachim (1996): Der engagierte Mediennutzer. Das Involvement-Konzept in der Massenkommunikationsforschung. Dissertation. Universität, München, Hohenheim.
- Döring, Nicola (2003): Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse Identitäten soziale Beziehungen und Gruppen. 2. Aufl. Göttingen, Bern: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Döring, Nicola (2010): Sozialkontakte online: Identitäten, Beziehungen, Gemeinschaften. In: Wolfgang Schweiger und Klaus Beck (Hg.): *Handbuch Online-Kommunikation*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 159–183.
- Dumenco, Simon (2012): The brutal truth about social media: It's OK to be a little antisocial. In: *Advertising Age* 83, 2012 (9), S. 2–3.
- Dutton, W. H. (1996): Network rules of order: regulating speech in public electronic fora. In: *Media, Culture & Society* 18 (2), S. 269–290.
- Ebersbach, Anja; Glaser, Markus; Heigl, Richard (2010): *Social Web*. 1. Aufl. Stuttgart: UTB GmbH.
- Ebner, Tim (2012): Categorizing and Prioritizing Causes for Social Media Shitstorms: Development of a Scientific Model. Diplomarbeit. Westfälische Wilhelms-Universität, Münster.
- Eck, Klaus (2008): *Karrierefalle Internet. Managen Sie Ihre Online-Reputation, bevor andere es tun!* München: Hanser.
- Emmer, Martin; Wolling, Jens (2010): Online-Kommunikation und politische Öffentlichkeit. In: Wolfgang Schweiger und Klaus Beck (Hg.): *Handbuch Online-Kommunikation*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 36–59.
- Enders, Katharina (2012): Die Nestlé-Kampagne von Greenpeace: Online-Protest in der Medienresonanz. Bachelorarbeit. Humboldt-Universität, Berlin.
- Engesser, Sven; Wimmer, Jeffrey (2009): Gegenöffentlichkeit(en) und partizipativer Journalismus im Internet. In: *Publizistik* 54 (1), S. 43–63.
- Ettle-Huber, Silvia; Nowak, Rosemarie; Reiter, Brigitte; Roither, Michael (2013): Social Media in der Organisationskommunikation – Kommunikationsinstrument oder Kommunikationsrevolution? In: Silvia Ettle-Huber, Rosemarie Nowak, Brigitte Reiter und Michael Roither (Hg.): *Social Media in der Organisationskommunikation. Empirische Befunde und Branchenanalysen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 9–15.
- Faller, Christian (2012): The Epicenters of Social Media Crises. An empirical study on the origins of social media shitstorms. Bachelorarbeit. Hochschule der Medien (HdM), Stuttgart.

- Fediuk, Tomasz A.; Coombs, W. Timothy; Botero, Isabel C. (2010): Exploring crisis from a receiver: Understanding stakeholder reactions during crisis events. In: W. Timothy Coombs und Sherry J. Holladay (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell (Blackwell Reference Online), S. 635–656.
- Fink, Stephan (2012): Microblogging und Twitter-Strategien für die Online-Kommunikation. In: Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil (Hg.): *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz: UVK, S. 265–279.
- Fraas, Claudia; Meier, Stefan; Pentzold, Christian (2012): *Online-Kommunikation. Grundlagen, Praxisfelder und Methoden*. München: Oldenbourg.
- Frädich, Andreas; Vollmer, Marcel (2010): Krisenkommunikation und Intervention bei bedrohlichen Gerüchten im Internet. In: Frank Keuper, Kiumars Hamidian, Torsten Kalinowski und Eric Verwaayen (Hg.): *transformIT. Optimale Geschäftsprozesse durch eine transformierende IT*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 475–508.
- Gerhards, Jürgen; Neidhardt, Friedhelm (1990): *Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit. Fragestellungen und Ansätze*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin (Reihe: Öffentlichkeit und soziale Bewegungen).
- Gleich, Uli (2011): Nutzung und Funktionen von Social Communitys. In: *Media Perspektiven* (2), S. 115–120.
- González-Herrero, Alfonso; Smith, Suzanne (2008): Crisis Communications Management on the Web: How internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 16 (3), S. 143–153.
- Gräf, Lorenz (1997): Locker verknüpft im Cyberspace. Einige Thesen zur Änderung sozialer Netzwerke durch die Nutzung des Internet. In: Lorenz Gräf und Markus Krajewski (Hg.): *Soziologie des Internet. Handeln im elektronischen Web-Werk*. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag, S. 99–124.
- Graham, Gordon (1982): *The one-eyed man is king. A story of winning*. Seattle, Wash: Gordon Graham & Company.
- Grüßlbauer, Johanna; Haric, Peter (2013): Social Media Monitoring Tools as Instruments of Strategic Issues Management. In: Mike Friedrichsen und Wolfgang Mühl-Benninghaus (Hg.): *Handbook of Social Media Management. Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*. Berlin, Heidelberg: Springer VS.
- Guenther, Tina; Schmidt, Jan (2008): Wissenstypen im “Web 2.0” – eine wissenssoziologische Deutung von Prodnutzung im Internet. In: Herbert Willems (Hg.): *Weltweite Welten. Internet-Figurationen aus wissenssoziologischer Perspektive*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 167–187.

- Hardaker, Claire (2010): Trolling in asynchronous computer-mediated communication: From user discussions to academic definitions. In: *Journal of Politeness Research. Language, Behaviour, Culture* 6 (2), S. 215–242.
- Harlow, S. (2012): Social media and social movements: Facebook and an online Guatemalan justice movement that moved offline. In: *New Media & Society* 14 (2), S. 225–243.
- Hasebrink, Uwe; Schmidt, Jan (2013): Medienübergreifende Informationsreper-toires. Zur Rolle der Mediengattungen und einzelner Angebote für Information und Meinungsbildung. In: *Media Perspektiven* (1), S. 2–12.
- Hasse, Malte (2004): Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. In: Hartwin Möhrle (Hg.): *Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – ein Handbuch von Profis für Profis*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen, S. 167–174.
- Hau, Sarah-Maria; Theobald, Elke (2011): Erfolgsfaktoren und Grenzen der Markenführung im Internet. In: Elke Theobald (Hg.): *Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter ; mit Praxisbeiträgen von Google, Ferrero, Jägermeister, Mercedes-Benz, EnBW, Otto, Edelight und Anne Korn*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 128–149.
- Hauschildt, Jürgen (2000): Unternehmenskrisen – Herausforderungen an die Bilanzanalyse. In: Jürgen Hauschildt und Jörg Baetge (Hg.): *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse*. 2. Aufl. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt, S. 1–18.
- Health, Robert L. (2010): Introduction crisis communication: Defining the beast and de-marginalizing key publics. In: W. Timothy Coombs und Sherry J. Holladay (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell (Blackwell Reference Online), S. 1–13.
- Heinonen, Kristina (2011): Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior. In: *Journal of Consumer Behaviour* 10 (6), S. 356–364.
- Henning-Thurau, Thorsten; vor dem Esche, Jonas; Bloching, Björn (2012): Flippert statt Bowling – Marketing im Zeitalter von Social Media. In: *Marketing Review* St. Gallen 29 (4), S. 8–15.
- Herbst, Dieter (1999): *Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker*. Neuwied: Luchterhand.
- Herbst, Dieter (2001): *Internet-PR*. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen.
- Herbst, Dieter (2004): Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen-PR. In: Tanja Köhler und Adrian Schaffranietz (Hg.): *Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 97–109.

- Herrmann, Simon (2012): Kommunikation bei Krisenausbruch. Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf die journalistische Wahrnehmung. Wiesbaden: Springer VS.
- Heymann-Reder, Dorothea (2011): Social Media Marketing. Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen. 1. Aufl. München: Addison-Wesley Verlag.
- Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1 × 1 für Profis. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Höbel, Peter (2007): Kommunikation in Krisen – Krisen in der Kommunikation? In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 875–889.
- Hoffmann, Kerstin (2012): Shitstorms und andere Krisen. Wie sie gründlich vorbeugen und was sie im Ernstfall tun können.
- Hoffmann, Petra (2004): Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. In: Hartwin Möhrle (Hg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – ein Handbuch von Profis für Profis. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen, S. 122–140.
- Hoffman, Thorsten; Braun, Stefan (2008): Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 135–146.
- Höflich, Joachim R. (1997): Zwischen massenmedialer und technisch vermittelter interpersonalen Kommunikation – der Computer als Hybridmedium und was die Menschen damit machen. In: Klaus Beck und Gerhard Vowe (Hg.): Computernetze – ein Medium öffentlicher Kommunikation? Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess.
- Höflich, Joachim R. (1998): Computerrahmen und die undifferenzierte Wirkungsfrage. In: Patrick Rössler (Hg.): Online-Kommunikation. Beiträge zu Nutzung und Wirkung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 45–64.
- Holzinger, Stephan; Wolff, Uwe (2009): Im Namen der Öffentlichkeit. Litigation-PR als strategisches Instrument bei juristischen Auseinandersetzungen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Humer, Stephan (2009): Hier bin ich Mensch, hier darf ich's sein: Identitätsarbeit in digitalen Systemen. In: Bernd Ternes (Hg.): "Menschen" formen Menschenformen. Zum technologischen Umbau der *conditio humana*. Berlin: Sine Causa, S. 149–160.
- Ingenhoff, Diana (2004): Corporate Issues Management in multinationale Unternehmen. Eine empirische Studie zu organisationalen Strukturen und Prozessen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Ingenhoff, Diana; Röttger, Ulrike (2008): Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 323–354.
- Iyilikci, Ergin; Schmidt, Jan-Paul (2011): Kultureller und struktureller Wandel durch Social Media. In: Lars Dörfel und Theresa Schulz (Hg.): Social Media in der Unternehmenskommunikation. 1. Aufl. Berlin: SCM, S. 73–90.
- Jänicke, Martin (1973): Krisenbegriff und Krisenforschung. In: Martin Jänicke (Hg.): Herrschaft und Krise. Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag (Politische Wissenschaft), S. 10–25.
- Jodeleit, Bernhard (2010): Social Media Relations. Leitfaden für erfolgreiche PR-Strategien und Öffentlichkeitsarbeit im Web 2.0. 1. Aufl. Heidelberg: dpunkt. Verlag.
- Johanssen, Klaus-Pter; Dujic, Ana (2008): Krisenkommunikation im Ernstfall – Die Rolle der Kommunikationsverantwortlichen. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 198–204.
- Joost, Gesche; Bessing, Nina; Buchmüller, Sandra (2010): G – Gender Inspired Technology. In: Waltraud Ernst (Hg.): Geschlecht und Innovation. Gender-Mainstreaming im Techno-Wissenschaftsbetrieb. Berlin: Lit-Verlag (Focus gender, 12), S. 15–32.
- Jordan-Meier, Jane (2012): You cannot control a crisis; you can control your response. In: Communication World (November-December).
- Juris, Jeffrey S. (2005): The New Digital Media and Activist Networking within Anti-Corporate Globalization Movements. In: The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science 597 (1), S. 189–208.
- Kang, Jiyeon (2012): A Volatile Public: The 2009 Whole Foods Boycott on Facebook. In: Journal of Broadcasting & Electronic Media 56 (4), S. 562–577.
- Kardorff, Ernst von (2008): Virtuelle Netzwerke – neue Formen der Kommunikation und Vergesellschaftung? In: Herbert Willems (Hg.): Weltweite Welten. Internet-Figurationen aus wissenssoziologischer Perspektive. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 23–55.
- Katzer, Catarina (2014): Cybermobbing – Wenn das Internet zur Waffe wird. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Kelle, Udo; Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kielholz, Annette (2008): Online-Kommunikation. 1. Aufl. Heidelberg: Springer-Verlag.

- Klenk, Volker (2004): Der ignorierte Kontrollverlust der Corporate Communications. In: Tanja Köhler und Adrian Schaffranietz (Hg.): *Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 109–120.
- Kluge, Susann (1999): *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kluge, Susann (2000): Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. In: *Forum: Qualitative Sozialforschung (FQS)* 1 (1). Online verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1124/2497>, zuletzt geprüft am 17.08.2014.
- Köhler, Tanja (2006): *Krisen-PR im Internet*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Köhler, Tanja (2008): Gefahrenzone Internet – Die Rolle der Online-Kommunikation bei der Krisenbewältigung. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 233–252.
- Komus, Ayelt (2006): Social Software als organisatorisches Phänomen – Einsatzmöglichkeiten in Unternehmen. In: Knut Hildebrand und Josephine Hofmann (Hg.): *Social Software*. Heidelberg: dpunkt.Verlag, S. 36–44.
- Krause, Jasmin (2012): *Crisis communication revisited. Web 2.0 und seine Auswirkungen auf Grundzüge, Modelle und Strategien der Krisenkommunikation*. Masterarbeit. Universität Hohenheim.
- Krystek, Ulrich (1987): *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kuhn, Michael; Ruff, Frank (2007): Corporate Foresight und strategisches Issues Management: Methoden zur Identifikation der Trends und Themen von morgen. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 303–320.
- Kunczik, Michael (1990): *Die manipulierte Meinung. Nationale Image-Politik und internationale Public Relations*. Köln: Böhlau.
- Kushin, Matthew J.; Kitchenner, Kelin (2009): Getting political on social network sites: Exploring online political discourse on Facebook. *First Monday* (11). Online verfügbar unter <http://firstmonday.org/article/view/2645/2350>, zuletzt geprüft am 16.08.2014.
- Lambeck, Alfred (1992): *Die Krise bewältigen. Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall; ein praxisorientiertes Handbuch*. Frankfurt am Main: IMK (Kommunikation heute und morgen, 6).

- Langner, Sascha (2009): *Viral Marketing. Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lenhard, Armanda; Fox, Susannah (2006): *Bloggers. A portrait of the internet's new storytellers*. Pew Internet & American Life Project.
- Link, Oliver (2012): Im Auge des Shit-Stürmchens. Aktivisten lieben ihn, Unternehmer fürchten ihn: den Shitstorm. Zu Recht? Eine Rekonstruktion. In: *Brand Eins* 2, S. 94–99.
- Löffelholz, Martin (2004): Krisen- und Kriegskommunikation als Forschungsfeld. Trends, Themen und Theorien eines hoch relevanten, aber gering systematisierten Teilgebiets der Kommunikationswissenschaft. In: Martin Löffelholz (Hg.): *Krieg als Medienereignis II. Krisenkommunikation im 21. Jahrhundert*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–59.
- Löffelholz, Martin (2005): Krisenkommunikation. In: Siegfried Weischenberg, Hans J. Kleinsteuber und Bernhard Pörksen (Hg.): *Handbuch Journalismus und Medien*. Konstanz: UVK Verl.-Ges (Praktischer Journalismus, 60), S. 185–189.
- Löffelholz, Martin; Schwarz, Andreas (2008): Die Krisenkommunikation von Organisationen. Ansätze, Ergebnisse und Perspektiven der Forschung. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 21–40.
- Mädlow, Hanna (2011): *Kommunikation auf Augenhöhe – onlinegestützte Krisen-PR*. Magisterarbeit. Universität Wien, Wien.
- Manger, Michael; Wache, Uwe (2011): Krisenkommunikation in Social Media. In: Lars Dörfel und Theresa Schulz (Hg.): *Social Media in der Unternehmenskommunikation*. 1. Aufl. Berlin: SCM, S. 189–201.
- Marcinkowski, Frank (2006): Warum täuscht sich die Öffentlichkeit über Ihre eigene Meinung? Kommunikative und soziokulturelle Ursachen der Fehleinschätzung politischer Mehrheiten. In: *Publizistik* 51 (3), S. 313–332.
- Marotzki, Winfried (2000): Neue kulturelle Vergewisserungen: Bildungstheoretische Perspektiven des Internets. In: Mike Sandbothe und Winfried Marotzki (Hg.): *Subjektivität und Öffentlichkeit. Kulturwissenschaftliche Grundlagentheorie virtueller Welten*. Köln: von Halem, S. 236–258.
- Marschall, Stefan (1998): Wirkungen von Online-Kommunikation auf das Kommunikationsmanagement von Organisationen. In: Patrick Rössler (Hg.): *Online-Kommunikation. Beiträge zu Nutzung und Wirkung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 189–205.
- Mast, Claudia (2008): Nach der Krise ist vor der Krise – Beschleunigung der Krisenkommunikation. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 98–111.

- Mathes, Rainer; Gärtner, Hans-Dieter; Czaplicki, Andreas (1991): Kommunikation in der Krise. Autopsie eines Medienereignisses; das Grubenunglück in Borken. Frankfurt am Main: Inst. für Medienentwicklung und Kommunikation (Kommunikation heute und morgen, 4).
- Mayer, Florian L. (2013): Erfolgsfaktoren von Social Media: Wie „funktionieren“ Wikis? Eine vergleichende Analyse kollaborativer Kommunikationssysteme im Internet, in Organisationen und in Gruppen. Berlin, Bamberg: LIT Verlag Münster (Studien zur Organisationskommunikation, 4).
- Mayring, Philipp (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. In: Forum: Qualitative Sozialforschung (FQS) 2 (1).
- Mayring, Philipp; Brunner, Eva (2009): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 669–680.
- McLaughlin, Caitlin; Vitak, Jessica (2012): Norm evolution and violation on Facebook. In: New Media & Society 14 (2), S. 299–315.
- Meckel, Miriam (2008): Unternehmenskommunikation 2.0. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 471–492.
- Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (Hg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Medosch, Armin (2003): Demonstrieren in der virtuellen Welt. Politischer Aktivismus im Internet gegen staatliche Institutionen und privatwirtschaftliche Unternehmen. In: Christiane Schulzki-Haddouti (Hg.): Bürgerrechte im Netz. Bonn: BpB (Bundeszentrale für politische Bildung) (382), S. 261–306.
- Mende, Annette; Oehmichen, Ekkehardt; Schröter, Christian (2013): Gestaltwandel und Aneignungsdynamik des Internets. Befunde aus den ARD/ZDF-Onlinestudien 1997 bis 2012. In: Media Perspektiven (1), S. 33–49.
- Mercea, Dan (2012): Digital prefigurative participation: The entwinement of online communication and offline participation in protest events. In: New Media & Society 14 (1), S. 153–169.
- Merten, Klaus (1995): Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Merten, Klaus (2005): Begriff, Struktur und Funktionen von Krisen. In: Elke Neujahr (Hg.): PR in schwierigen Zeiten. SOS-Krise souverän – orientiert – sicher. München: Meidenbauer, S. 17–34.

- Merten, Klaus (2008): Krise und Krisenkommunikation: Von der Ausnahme zur Regel? In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 83–97.
- Merten, Klaus (2009): Zur Theorie des Gerüchts. In: Publizistik 54 (1), S. 15–42.
- Mickeleit, Thomas (2004): Wer gewinnt die Online-Schlacht? – Krisenkommunikation in Zeiten des Internets. In: Hartwin Möhrle (Hg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – ein Handbuch von Profis für Profis. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen, S. 115–119.
- Möhrle, Hartwin (2004): Plädoyer für ein erweitertes Krisenverständnis. In: Hartwin Möhrle (Hg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – ein Handbuch von Profis für Profis. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen, S. 12–29.
- Müller-Benedict, Volker (1997): Der Einsatz von Maßzahlen der Interkoder-Reliabilität in der Inhaltsanalyse. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-12596>, zuletzt geprüft am 16.08.2014.
- Müller, Lambert (1998): Der Fall Daimler-Benz und die A-Klasse. Außer Spesen – nichts gewesen? In: Günter Bentele (Hg.): Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft. Casestudies aus der PR-Praxis. Berlin: Vistas (Serie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement, 7), S. 111–135.
- Münker, Stefan (2010): Die Sozialen Medien des Web 2.0. In: Daniel Michelis und Thomas Schildhauer (Hg.): Social Media Handbuch. Theorien Methoden Modelle. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos, S. 31–41.
- Naber, Andreas (2012): Der Shitstorm. Die neugewonnene Macht der Konsumenten durch die sozialen Netzwerke und ihre Implikationen auf die Kommunikationsstrategien von Unternehmen. Bachelorarbeit. Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin.
- Neidhardt, Friedhelm (Hg.) (1994): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Opladen: Westdeutscher Verlag (Sonderhefte „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie“, 34).
- Nerdinger, Friedemann W.; Wilke, Peter (2008): Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TiM Transfer innovativer Unternehmensmilieus. 1. Aufl. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Neuberger, Christoph (2001): Online-Journalismus als Instanz der Aufmerksamkeitslenkung. In: Klaus Beck und Wolfgang Schweiger (Hg.): Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit. München: Verlag Reinhard Fischer (Internet research, 1), S. 217–235.

- Neuberger, Christoph (2009): Internet, Journalismus und Öffentlichkeit. Analyse des Medienumbruchs. In: Christoph Neuberger, Christian Nuernbergk und Melanie Rischke (Hg.): Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 19–105.
- Neuberger, Christoph; Quandt, Thorsten (2010): Internet-Journalismus: Vom traditionellen Gatekeeping zum partizipativen Journalismus? In: Wolfgang Schweiger und Klaus Beck (Hg.): Handbuch Online-Kommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 59–80.
- Neujahr, Elke (Hg.) (2005): PR in schwierigen Zeiten. SOS-Krise souverän – orientiert – sicher. München: Meidenbauer.
- Ng, Elaine W. J.; Detenber, Benjamin H. (2005): The Impact of Synchronicity and Civility in Online Political Discussions on Perceptions and Intentions to Participate. In: Journal of Computer-Mediated Communication 10 (3).
- Nolting, Tobias; Thießen, Ansgar (2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–20.
- Nuernbergk, Christian (2012): Gatekeeper, Vermittler, Orientierungstifter? Die Rolle der etablierten Medienanbieter in der Netzwerköffentlichkeit. In: Béla Anda, Stefan Endrös, Jochen Kalka und Sascha Lobo (Hg.): SignsBook – Zeichen setzen in der Kommunikation. Wiesbaden: Imprint Gabler Verlag, S. 2–7.
- Owyang, Jeremiah (2011): Social Business Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally. Hg. v. Altimeter Group. San Mateo.
- Parpart, Nadjia (2010): Corporate Media – Social Media. Potentiale von Social Media in der Unternehmenskommunikation. Hg. v. Virtual Identity.
- Perry, Danielle C.; Taylor, Maureen; Doerfel, Marya L. (2003): Internet-Based Communication in Crisis Management. In: Management Communication Quarterly 17 (2), S. 206–232.
- Peters, Paul (2011): Reputationsmanagement im Social Web. Risiken und Chancen von Social Media für Unternehmen, Reputation und Kommunikation. Köln: Social Media-Verlag.
- Pfeffer, Jürgen; Zorbach, Thomas; Carley, Kathleen M. (2013): Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. In: Journal of Marketing Communications. Online verfügbar unter <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13527266.2013.797778#.UjmitsblarJ>, zuletzt geprüft am 16.08.2014.
- Pflüger, Kaspar (2001): Die Rolle von Verbraucherportalen in der Krisenkommunikation. Krisennavigator. Online verfügbar unter <http://www.krisennavigator.de/Die-Rolle-von-Verbraucherportalen-in-der-Krisenkommunikation.127.o.html>, zuletzt geprüft am 16.08.2014.

- Picard, Robert G. (2013): What Social Media Are Doing and Where They Are Taking US. In: Mike Friedrichsen und Wolfgang Mühl-Benninghaus (Hg.): Handbook of Social Media Management. Value Chain and Business Models in Changing Media Markets. Berlin, Heidelberg: Springer VS (Media Business and Innovation), S. 835–841.
- Plake, Klaus; Jansen, Daniel; Schuhmacher, Birgit (2001): Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Plate, Simon (2012): Social Media Monitoring in der Unternehmenskommunikation. Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbereiche und Anforderungen des Monitorings im Social Web. Masterarbeit. Universität Leipzig, Leipzig.
- Pleil, Thomas (2005): Öffentliche Meinung aus dem Netz? Neue Internet-Anwendungen und Public Relations. In: Klaus Arnold und Christoph Neuberger (Hg.): Alte Medien – neue Medien. Theorieperspektiven, Medienprofile, Einsatzfelder. Festschrift für Jan Tonnemacher. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 242–262.
- Pleil, Thomas (2010): Mehrwert schaffen. In: Pressesprecher (05), S. 42–45.
- Pleil, Thomas (2011): Public Relations im Social Web. In: Gianfranco Walsh, Berthold H. Hass und Thomas Kilian (Hg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Aufl. Berlin: Springer, S. 235–251.
- Pleil, Thomas (2012a): Kommunikation in der digitalen Welt. In: Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz: UVK, S. 17–38.
- Pleil, Thomas (2012b): Online-Monitoring: Ziele und Methoden. In: Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz: UVK, S. 85–98.
- Pleil, Thomas; Zerfaß, Ansgar (2007): Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 511–532.
- Pohl, Herbert (1977): Krisen in Organisationen. Eine explorative Untersuchung mit Hilfe empirischer Fallstudien. Dissertation. Universität Mannheim.
- Pörksen, Bernhard; Detel, Hanne (2012): Der entfesselte Skandal. Das Ende der Kontrolle im digitalen Zeitalter. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Puttenat, Daniela (2009): Praxishandbuch Krisenkommunikation. Von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rafaëli, Sheizaf; Sudweeks, Fay (1997): Networked Interactivity. In: Journal of Computer-Mediated Communication 2 (4).

- Reinecke, Leonard; Trepte, Sabine (2008): Privatsphäre 2.0: Konzepte von Privatheit, Intimsphäre und Werten im Umgang mit ‚user-generated-content‘ In: Ansgar Zerfaß, Martin Welker und Jan Schmidt (Hg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Grundlagen und Methoden: Von der Gesellschaft zum Individuum, Bd. 1. Köln: Herbert von Halem Verlag (Neue Schriften zur Online-Forschung, 1), S. 205–228.
- Roleff, Daniel (2012): Digitale Politik und Partizipation: Möglichkeiten und Grenzen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 62 (7), S. 14–20.
- Roselieb, Frank (1999): Empirische Befunde zu Frühwarnsystemen in der internen und externen Unternehmenskommunikation. In: Marie von Henckell Donnersmarck, Roland Schatz und Peter Aschmoneit (Hg.): Frühwarnsysteme. Freiburg: InnoVatio-Verlag, S. 85–105.
- Roselieb, Frank (2000): Frank Roselieb, Krisen-PR im Internet, Online-Interview mit Dr. Ansgar Zerfaß. Krisennavigator. Online verfügbar unter <http://www.krisennavigator.de/Interview-Krisen-PR-im-Internet.125.0.html>, zuletzt aktualisiert am 2000, zuletzt geprüft am 16.08.2014.
- Roselieb, Frank (2002): New Crisis Communications? Krisenkommunikation und Issues Management in der New Economy. In: Frank Roselieb (Hg.): Die Krise managen. 5 wertsteigernde Strategien für die Internetwirtschaft. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen (Internet), S. 104–146.
- Rössler, Patrick (2010): Inhaltsanalyse. 2. Aufl. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Röttger, Ulrike (2003): Issues-Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, Ulrike; Preusse, Joachim; Schmitt, Jana (2011): Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rowe, Ian (2013): Civility 2.0: A comparative analysis of incivility in online political discussion. University of Lancaster (Paper presented at the Elections, Public Opinion, and Parties (EPOP) Conference).
- Ruisinger, Dominik (2011): Online Relations. Leitfaden für moderne PR im Netz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ruppert, Max (2013): Journalisten im Netz: Anonyme Schwärme und andere Herausforderungen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 63 (15–16), S. 36–40.
- Schatz, Heribert (1993): Massenmedien. In: Uwe Andersen und Wichard Woyke (Hg.): Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Opladen: Leske + Budrich, S. 332–340.

- Schenk, Michael; Scheiko, Ljewin (2011): Meinungsführer als Innovatoren und Frühe Übernehmer des Web 2.0. Ergebnisse einer internetrepräsentativen Befragung. In: Media Perspektiven (9), S. 423–431.
- Scherg, Christian (2011): Rufmord im Internet. So können sich Firmen, Institutionen und Privatpersonen wehren. 1. Aufl. München: Ambition Verlag.
- Schindler, Marie-Christine; Liller, Tapio (2011): PR im Social Web. Das Handbuch für Kommunikationsprofis. 1. Aufl. Köln: O'Reilly Verlag.
- Schmidt-Deguelle, Klaus-Peter (2004): Medienkrise und Krisenmedien – Neue Bedingungen für die Krisenkommunikation. In: Hartwin Möhrle (Hg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – ein Handbuch von Profis für Profis. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen, S. 41–44.
- Schmidt, Jan (2007): Stabilität und Wandel von Weblog-Praktiken: Erste empirische Befunde. In: Simone Kimpeler, Michael Mangold und Wolfgang Schweiger (Hg.): Die digitale Herausforderung. Zehn Jahre Forschung zur computervermittelten Kommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 51–60.
- Schmidt, Jan (2008): Was ist neu am Social Web? Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen. In: Ansgar Zerfaß, Martin Welker und Jan Schmidt (Hg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Grundlagen und Methoden: Von der Gesellschaft zum Individuum, Bd. 1. Köln: Herbert von Halem Verlag (Neue Schriften zur Online-Forschung, 1), S. 18–41.
- Schmidt, Jan (2009): Das neue Netz. Merkmale, Praktiken und Folgen des Web 2.0. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH (Kommunikationswissenschaft).
- Schmidt, Jan (2011): Weblogs in Unternehmen. In: Gianfranco Walsh, Berthold H. Hass und Thomas Kilian (Hg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Aufl. Berlin: Springer, S. 97–108.
- Schmidt, Jan (2012): Das demokratische Netz? In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 62 (7), S. 3–8.
- Schmidt, Jan (2013): Onlinebasierte Öffentlichkeiten: Praktiken, Arenen und Strukturen. In: Claudia Fraas, Stefan Meier und Christian Pentzold (Hg.): Onlinediskurse. Theorien und Methoden transmedialer Onlinediskursforschung. Köln: Herbert von Halem (Neue Schriften zur Online-Forschung, 10), S. 35–56.
- Schmidt, Oliver S. (2000): Internet Monitoring in Nordamerika. Krisennavigator. Online verfügbar unter http://www.krisennavigator.de/Internet-Monitoring-in-Nordamerika.379.o.html?&no_cache=1&sword_list=Schmidt, zuletzt geprüft am 16.08.2014.
- Schultz, Friederike; Wehmeier, Stefan (2010): Online Relations. In: Wolfgang Schweiger und Klaus Beck (Hg.): Handbuch Online-Kommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 409–433.

- Schulz, Theresa (2011): Teilen, empfehlen, networken – Dem Phänomen Social Media auf der Spur. In: Lars Dörfel und Theresa Schulz (Hg.): Social Media in der Unternehmenskommunikation. 1. Aufl. Berlin: SCM, S. 11–30.
- Schwarz, Andreas (2010): Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder. Der Einfluss von Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen auf die Reputation von Organisationen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schweiger, Wolfgang (2013): Reader discussions on news websites and Facebook. How do platform characteristics influence deliberativeness? In: New Media & Society (zur Veröffentlichung eingereicht).
- Schweiger, Wolfgang; Markmiller, Ines (2010): WebScreen – ein Verfahren zur Messung der öffentlichen Meinung im Internet. In: Jens Woelke, Marcus Maurer und Olaf Jandura (Hg.): Forschungsmethoden für die Markt- und Organisationskommunikation. Köln: von Halem, S. 221–245.
- Schweiger, Wolfgang; Weihermüller, Miriam (2008): Öffentliche Meinung als Onlinediskurs – ein neuer empirischer Zugang. In: Publizistik 53 (4), S. 535–559.
- Seibold, Balthas (2002): Die flüchtigen Web-Informationen einfangen. Lösungsansätze für die Online-Inhaltsanalyse bei dynamischen Inhalten im Internet. In: Publizistik 47 (1), S. 45–56.
- Semle, Florian (2010): Das „Social Web“ als Herausforderung für die Krisenkommunikation. Krisennavigator. Online verfügbar unter <http://www.krisennavigator.de/Das-Social-Web-als-Herausforderung-fuer-die-Krisenkommunikation.951.o.html>, zuletzt geprüft am 16.08.2014.
- Sommer, Denise; Fretwurst, Benjamin; Sommer, Katharina; Gehrau, Volker (2012): Nachrichtenwert und Gespräche über Medienthemen. In: Publizistik 57 (4), S. 381–401.
- Stegbauer, Christian; Jäckel, Michael (Hg.) (2008): Social Software. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stoffels, Herbert; Bernskötter, Peter (2012): Die Goliath-Falle. Die neuen Spielregeln für die Krisenkommunikation im Social Web. Wiesbaden: Springer.
- Szugat, Martin; Gewehr, Jan Erik; Lochmann, Cordula (2007): Social Software. Blogs, Wikis und Co. Frankfurt a.M: Entwickler.Press.
- Taddicken, Monika (2011): Selbstoffenbarung im Social Web. Ergebnisse einer Internet-repräsentativen Analyse des Nutzerverhaltens in Deutschland. In: Publizistik 56 (3), S. 281–303.
- Theis-Berglmair, Anna Maria (2007): Meinungsbildung in der Mediengesellschaft: Grundlagen und Akteure öffentlicher Kommunikation. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 123–136.

- Thießen, Ansgar (2011): Organisationskommunikation in Krisen. Dissertation. Universität, Wiesbaden, Fribourg.
- Tokunaga, Robert S. (2010): Following you home from school: A critical review and synthesis of research on cyberbullying victimization. In: *Computers in Human Behavior* 26 (3), S. 277–287.
- Töpfer, Armin (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge. Neuwied: Luchterhand.
- Töpfer, Armin (2008): Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 355–402.
- Tschallener, Roger (2012): Organisationale Krisenkommunikation bei Social-Media-Attacken ("Shitstorms"). Bachelorarbeit. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich.
- van Donk, Wim; Loader, Brian D.; Nixon, Paul G.; Rucht, Dieter (2004): Introduction. Social movements and ICTS. In: Wim van Donk, Brian D. Loader, Paul G. Nixon und Dieter Rucht (Hg.): Cyberprotest. New media, citizens, and social movements. London, New York: Routledge, S. 1–21.
- van Eimeren, Birgit; Frees, Beate (2013): Rasanter Anstieg des Internetkonsums – Onliner fast drei Stunden täglich im Netz. In: *Media Perspektiven* (7-8), S. 358–372.
- van Lear, Jeroen; van Aelst, Peter (2010): Cyber-protest and civil society: the Internet and action repertoires in social movements. In: Yvonne Jewkes und Majid Yar (Hg.): Handbook of Internet crime. Cullompton: Willan Publishing, S. 230–254.
- Veil, Shari R.; Buehner, Tara; Palenchar, Michael J. (2011): A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 19 (2), S. 110–122.
- Walter, Markus (2011): Externe Kommunikation im Social Web. In: Lars Dörfel und Theresa Schulz (Hg.): Social Media in der Unternehmenskommunikation. 1. Aufl. Berlin: SCM, S. 33–42.
- Wanhoff, Thomas (2011): Wa(h)re Freunde. Wie sich unsere Beziehungen in sozialen Online-Netzwerken verändern. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Warner, Benjamin R.; McGowen, Sarah Turner; Hawthorne Joshua (2012): Limbaugh's Social Media Nightmare: Facebook and Twitter as Spaces for Political Action. In: *Journal of Radio & Audio Media* 19, 2012 (2), S. 257–275.
- Wehling, Pamela (2007): Kommunikation in Organisationen. Das Gerücht im organisationalen Wandlungsprozess. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Wehmeier, Stefan (2003): PR als Integrationskommunikation? Das Internet und seine Folgen für die Öffentlichkeitsarbeit. In: Martin Löffelholz und Thorsten Quandt (Hg.): Die neue Kommunikationswissenschaft. Theorien, Themen und Berufsfelder im Internet-Zeitalter ; eine Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 281–302.
- Wenz, Christian; Hauser, Tobias; Maurice, Florence (2011): Das Website-Handbuch. 4. Aufl. München: Markt + Technik-Verlag.
- Wiedemann, Peter M.; Ries, Klaus Peter (2007): Issues Management und Issues Monitoring. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 285–302.
- Wirth, Werner; Schweiger, Wolfgang (1999): Selektion neu betrachtet: Auswahlentscheidungen im Internet. In: Wolfgang Schweiger und Werner Wirth (Hg.): Selektion im Internet. Empirische Analysen zu einem Schlüsselkonzept. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 43–75.
- Wolber, Hendrik (2012): Die 11 Irrtümer über Social Media. Was Sie über Marketing und Reputationsmanagement in sozialen Netzwerken wissen sollten. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Yang, S.-U; Kang, M.; Johnson, P. (2010): Effects of Narratives, Openness to Dialogic Communication, and Credibility on Engagement in Crisis Communication Through Organizational Blogs. In: Communication Research 37 (4), S. 473–497.
- Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Zerfaß, Ansgar; Pleil, Thomas (Hg.) (2012): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz: UVK.
- Zimmermann, Markus (2010): Risiko- und Krisen-PR im Web 2.0. Fallbeschreibungen. Semnararbeit. Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Anhang I

Codebuch

Inhaltsverzeichnis

1. Zielsetzung und allgemeine Hinweise	380
2. Definition und Begriffe	381
3. Datenerhebung	387
4. Codierung	388

UNTERSUCHUNGSEINHEITEN

5. Formale Variablen	391
6. Plattform und Verlauf	394
6.1 Involvierte unternehmensfremde (externe) Plattformen	394
6.2 Beitragsmenge/Buzz (unternehmensfremde/externe Plattformen)	397
6.3 Unternehmenseigene Internetpräsenz und Shitstormbeteiligung	398
6.4 Beitragsmenge/Buzz (unternehmenseigene Plattformen)	401
6.5 Dominante Plattform (Kernplattform)	402
6.6 Entwicklung und Verlauf	403
7. Themen und Auslöser	405
7.1 Anzahl der relevanten Themen	405
7.2 Themenbeschreibung	405
7.3 Themenentwicklung im Vorfeld	406
7.4 Themenentwicklung Postphase	407

7.5	Direkter/indirekter Themenbezug	408
7.6	Thema vs. Handlung	408
8.	Akteure und Intention	409
8.1	Akteure	409
8.2	Absichtshandlung	410
8.3	Intention/Inhalt	411
8.4	Eingesetzte Mittel	412
8.5	Beitragsqualität (Tonalität)	414
9.	Reaktion des Unternehmens	415
9.1	Art der Reaktion – Extern	420
9.2	Art der Reaktion – Intern	420
9.3	Art der Reaktion – Postphase	421
10.	Folgen für das Unternehmen	421
10.1	Wirtschaftliche Folgen	422
10.2	Reputationsfolgen	423

1. Zielsetzung und allgemeine Hinweise

Ziel dieser kommunikationswissenschaftlichen Arbeit ist eine theoretisch fundierte empirische Untersuchung der zentralen Charakteristika und Strukturen des Phänomens Shitstorm. Die empirische Untersuchung konzentriert sich ausschließlich auf Unternehmens-Shitstorms. Dazu wird ein Methodenmix angewandt, der die Vorteile der quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse vereint. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Untersuchung werden im Anschluss Shitstorm-Typen, eine abschließende Definition sowie Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation der Unternehmen abgeleitet.

Allgemeine Hinweise zur Codierung

Der Codierleitfaden enthält alle für die empirische Untersuchung relevanten Festlegungen sowie die konkreten Anweisungen für die Codierung, um die geforderte Transparenz und Intersubjektivität der Forschung zu gewährleisten. Die Fallbeispiele werden sowohl auf einer formalen wie auf einer inhaltlichen Ebene codiert.

Um eine eindeutige Zuordnung relevanter Inhalte der Fallbeispiele zu den Kategorien und deren entsprechender Ausprägung gewährleisten zu können, werden diese kurz beschrieben und teilweise mit Beispielen verdeutlicht. Die detaillierten Hinweise zur Codierung sollen zum Verständnis der Kategorien beitragen und Missverständnisse vermeiden (Intersubjektivität). Die meisten Ausprägungen sind mit einem Code versehen, der im Codierschema (Excel-Datei) unter die Kategorie notiert wird. In anderen Fällen erfolgt eine wörtliche Beschreibung der Ausprägung. Die Herausforderungen und Grenzen der Codierung sind in den jeweiligen Kategorien dargestellt und werden daher an dieser Stelle nicht weiter erläutert.

Bei der Google-Suche ist im Log-Out Modus zu arbeiten und mindestens die ersten 20 Ergebnisseiten sind zu evaluieren. Finden sich darüber hinaus weitere relevante Seiten, kann der Codierende auch über Seite 20 recherchieren. Die Suche ist beendet, wenn der Grad der Redundanz der Beiträge auf der Ergebnisseite den Grad des inhaltlichen Mehrwertes für die Codierung überschreitet. Da eine Vielzahl der Suchtreffer Dopplungen aufweisen, dieselben Inhalte zeigen oder einfach nur auf bereits bekannte Seiten verlinken und dadurch für die Co-

dierung irrelevant sind, hat der Codierende nicht das gesamte vorzufindende Material zu erfassen und offline abzuspeichern. Ausschließlich für die Codierung wichtige Beiträge mit entsprechender Aussagekraft sind offline, mit URL und Screenshot zu archivieren. Als Suchbegriffe sind möglichst relevante Kombinationen zu verwenden. Alle Kombinationen haben stets mit dem betroffenen Unternehmen zu beginnen.

Beispiel Suchbegriffe: ‚Adidas‘, in möglicher Kombination mit ‚Ukraine‘, ‚Shitstorm‘, ‚EM 2012‘, ‚Straßenhunde‘, ‚Tierschützer‘.

2. Definition und Begriffe

Definition ‚Shitstorm‘

Kapitel 4.1.2 ist bereits ausführlich auf das Phänomen ‚Shitstorm‘ eingegangen. Aus den dort ausgeführten Ansätzen und Beschreibungen wurde folgende offene Definition eines Unternehmens-Shitstorms als Basis für die sich anschließende Untersuchung formuliert:

Unter ‚Unternehmens-Shitstorm‘ wird ein Phänomen verstanden, in dem einzelne Akteure und/oder Akteursgruppen unter Verwendung der plattformspezifischen Kommunikationsmöglichkeiten der Social Media Inhalte im Netz publizieren, kommentieren und verbreiten, die sich kritisch, teilweise beleidigend und spöttisch mit den Handlungen, Strategien, Entscheidungen und Personen von Unternehmen und/oder den Eigenschaften ihrer Produkte und Dienstleistungen auseinandersetzen und eine überdurchschnittlich hohe plattformspezifische Beitragsmenge innerhalb eines begrenzten Zeitraumes bedingen.

Unternehmens- und Organisationsbegriff (Adressat)

Als Adressaten des Shitstorms gelten ausschließlich Unternehmen und Organisationen. Unter Unternehmen werden sämtliche marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftseinheiten verstanden, die primär gewinn- und profitorientierte Interessen verfolgen. Sie weisen eine klare Rechtsform auf (zum Beispiel Daimler AG, Siemens AG, Vodafone GmbH, Porsche SE, etc.). Unternehmen stellen Profit-Organisationen dar. Im Gegensatz dazu können Non-Profit-Organisationen als Zusam-

menschlüsse verstanden werden, die vor allem soziale, gemeinnützige oder kulturelle Ziele anstreben (zum Beispiel NGOs wie der WWF und Greenpeace). Privatpersonen oder öffentliche Personen (Prominenz: Sportler, Schauspieler, Musiker, etc.) lassen sich weder Profit- noch Non-Profit-Organisationen zuschreiben. Sie sind daher nicht Gegenstand der Untersuchung. In den Fallbeispielen findet sich jedoch nur eine Non-Profit-Organisation (WWF); entsprechend liegt der Fokus der Forschung deutlich auf den Unternehmen. Es wird daher weiterhin von ‚Unternehmens-Shitstorms‘ gesprochen.

Akteursbegriff

Der Begriff ‚Akteure‘ bezeichnet alle natürlichen wie juristischen Personen, die durch ihre Handlungen auf der Primärebene aktiv zu der Entwicklung und dem Verlauf des Shitstorms beitragen oder auf der Sekundärebene über diesen berichten. Adressaten (die betroffenen Unternehmen) werden in dem vorliegenden Begriffsverständnis nicht zu Akteuren gezählt. Zentrale Handlungen der Primärebene sind vor allem Kommentierungen in Blogs, Facebook, YouTube oder Online-Medien, Tweets und Retweets in Twitter, die Verlinkung auf und die Verbreitung von kritischen Inhalten in den Social Media, der Aufbau und die Unterstützung von Antiseiten zum Beispiel in Facebook, die Erstellung von Petitionen gegen den Adressaten sowie die Beteiligung daran, die Produktion und die Verbreitung von kritischen, aber auch rein hämischen Video- und Bildinhalten.

Beschreibung der akuten und der Postphase

Der Verlauf des akuten Shitstorms wird als Akute Phase (weiterführend auch ‚akute Phase‘) bezeichnet. Diese zeichnet sich durch einen überdurchschnittlich plattformspezifischen hohen Anstieg der Beitragsmenge innerhalb eines kurzen Zeitraumes aus. Partiiell ist eine Schwankung der Beitragsmengen zu verzeichnen, die jedoch stets auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau bleibt. Zudem findet sich in der akuten Phase der maximale Beitragswert (Peak). Die Phase besitzt nach ihrem Peak einen Beitragsabschwung, der kleinere Ausschläge aufweisen kann, mit dem jedoch (wenn keine weiteren Auslöser auftreten) die Phase klar ersichtlich ausklingt. Hier schließt sich die Postphase an

(s. Abb. 42), die grundsätzlich alle Beiträge in den Medien und Handlungen sowohl der Akteure sowie der Adressaten *nach* dem akuten Shitstorm beinhaltet.

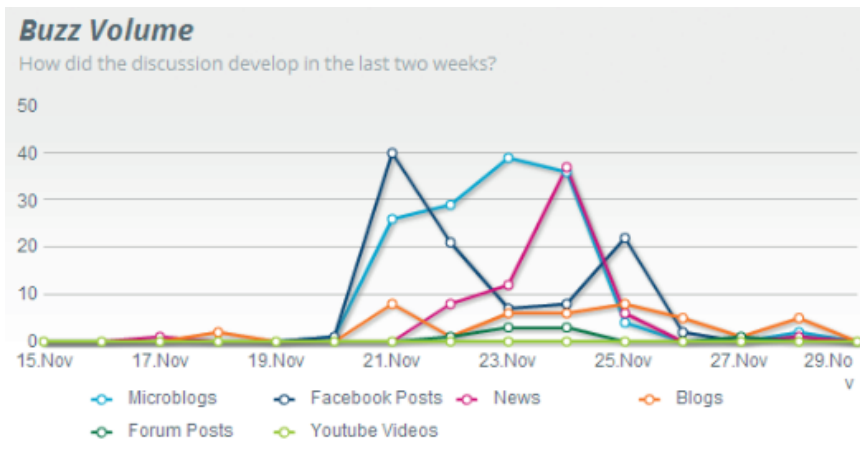


Abb. 42: Buzzvolumen im Adidas-Straßenhundefall 2011 (Quelle: Netbreeze)

Plattformen

Social Media

Weblogs (Blogs)

Weblogs sind Seiten im Internet, auf denen einzelne Personen oder Gruppen Beiträge in umgekehrt chronologischer Reihenfolge erstellen können. Eine Besonderheit stellt die Möglichkeit dar, dass sich jeder Leser eines Blogs an der Diskussion, aufgrund der Kommentarfunktion unter den Artikeln, beteiligen kann. Die Länge der Artikel kann dabei zwischen kurzen und langen Texten variieren. Ebenso weisen Blogs eine hohe Aktualität der Beiträge und leichte Bedienbarkeit auf. Durch die blogtypische Trackbackfunktion kann ein Blogger auf den Artikel eines anderen Blogs Bezug nehmen. Dadurch entsteht eine automatische Verlinkung der einzelnen Beiträge. Der inhaltliche Verlauf einer Diskussion wird dadurch nachvollziehbar (vgl. Kap. 3.2.3).

Microblogs

Microblogs sind Plattformen, auf denen die Nutzer kurze Textnachrichten veröffentlichen können. Die Länge dieser Nachrichten beträgt meist weniger als 200 Zeichen. Die einzelnen Nachrichten sind entweder privat oder öffentlich zugänglich und werden wie in einem Blog chronologisch dargestellt. Der bekannteste Microblog ist Twitter (vgl. Kap. 3.2.3). Da der Überblick über die Fallbeispiele sowie die vorliegenden Instrumente und Literatur der Recherche aufzeigen, dass in überwiegender Mehrheit ausschließlich Twitter betrachtet wird, ist jene Plattform auch in dieser Untersuchung im Fokus der Codierung.

Social Networks

Unter Social Networks werden Netzwerke verstanden, in denen die privaten Beziehungen der Menschen Mittel und Inhalt der Anwendung darstellen. Merkmale von Social Networks sind unter anderem eine erforderliche Registrierung, spezifische Profilseiten mit Interessen und Tätigkeiten der User, die Daten liegen meist in strukturierter Form vor, die Beziehungen zu anderen Nutzern des Networks werden dargestellt und nachvollziehbar gemacht. Beispiele für Social Networks sind Facebook, XING, Google+ oder die VZ-Netzwerke (vgl. Kap. 3.2.3). Da der Überblick über die Fallbeispiele sowie die vorliegenden Instrumente und Literatur der Recherche aufzeigen, dass in überwiegender Mehrheit ausschließlich Facebook und seit Mai 2011 partiell auch Google+ betrachtet werden, sind beide Plattformen auch in dieser Untersuchung im Fokus der Codierung.

Sharingplattformen

Sharingplattformen stellen Dienste dar, auf denen Videos und/oder Musik bereitgestellt werden. User können die Inhalte entweder direkt im Portal abrufen (Streaming) oder herunterladen. Die Angebote können frei oder kostenpflichtig sein. Vor allem Videoportale erfreuen sich aktuell großer Beliebtheit. Beispiele für Video-Portale sind YouTube, MyVideo oder Cliphish. Bekannte Musik-Portale sind mp3.de, musicload und Last.fm (vgl. Kapitel 3.2.3).

Foren/Communities

Als Internetforum wird ein virtueller Platz zum Austausch und zur Archivierung von Gedanken, Meinungen und Erfahrungen verstanden.

Die diskutierten Themen, nach denen Foren meist strukturiert sind, umfassen nahezu alle Bereiche des Lebens: Auto, Garten, Beziehungen, Erziehung, etc. Die Foren können von Unternehmen oder Privatleuten betrieben werden. Die Kommunikation findet dabei asynchron, das heißt nicht in Echtzeit statt. Bekannte Foren sind das Spiegel Online-Forum oder Motor-talk.de.

Podcasts

Podcasts sind Plattform, die in der Regel gesprochene Texte beinhalten. Zunehmend werden aber auch Musik sowie Videos integriert. Podcasts lassen sich abonnieren, so dass der Interessent automatisch über die neusten Beiträge informiert wird. Die Beiträge lassen sich abspeichern und somit auch offline zum Beispiel über einen mp3-Player abspielen. Sollte eine dieser Plattformen in den untersuchten Shitstorm-Fall involviert sein, ist sie qualitativ zu vermerken.

Wikis

Wikis ermöglichen die kollaborative Erstellung von Textbeiträgen von einem im Vorfeld fest definierten Kreis oder der gesamten Öffentlichkeit. Die Inhalte sind sofort einsehbar und lassen sich ohne weitere Anmeldungen editieren, ergänzen, berichtigen und rückgängig machen. Jeder User kann die Änderungen sowie deren chronologischen Ablauf nachvollziehen. Eine der bekanntesten Plattformen ist die ‚Wikipedia‘. Sollte eine dieser Plattformen in den untersuchten Shitstorm-Fall involviert sein, ist sie qualitativ zu vermerken.

Verbraucherportale

Verbraucherportale bieten ihren Nutzern die Möglichkeit, Bewertungen und Kommentare zu Produkten und Dienstleistungen abzugeben, sowie die Informationen anderer User zu lesen und sich zu bestimmten Themen auszutauschen. Special-Interest-Portale zum Beispiel aus dem Tourismussektor sind ‚Holidaycheck‘ oder ‚Tripadvisor‘. Sollte ein Verbraucherportal in den untersuchten Shitstorm-Fall involviert sein, ist es qualitativ zu vermerken.

Online-Medien

Online-Medien News

Unter Online-Medien News werden Internetseiten verstanden, die sich primär durch redaktionelle textuelle Inhalte auszeichnen (Online-Journalismus) und einen professionell redaktionellen Hintergrund erkennen lassen. Sie stellen meist den Online-Auftritt etablierter „Offline-Medien“ dar. Bekannte Vertreter sind Spiegel-Online, Zeit.de oder Bild.de. Sie können aber auch als rein digitale Medienangebote auftreten (z. B. ‚Golem.de‘ oder ‚Heise.de‘). Zunehmend bieten die Seiten unter ihren Beiträgen Kommentarfunktionen an. Erscheint der Beitrag zuerst in dem originären Offline-Medium und danach online, sind beide Ebenen zu codieren. Reine Newsaggregatoren wie ‚Rivva.de‘ sind nicht zu codieren.

Online-Medien TV

Unter Online-Medien TV werden Internetseiten verstanden, die sich primär durch redaktionelle bearbeitete Video-Inhalte auszeichnen (Online-TV Journalismus). Auch sie stellen meist den Online-Auftritt etablierter „Offline-Medien TV“ dar. Darunter fallen zudem Mediatheken (z. B. ZDF-Mediathek) und Videoarchive (z. B. webtv.bundestag.de). Bieten die Seiten zudem redaktionelle Beiträge und Kommentarfunktionen an ohne erkennbaren TV-Medialen Hintergrund, ist der Beitrag unter „Online-Medien News“ zu codieren. Erscheint der TV-Beitrag zuerst in dem originären Offline-Medium und danach online, sind beide Ebenen zu codieren. Sollte diese Plattform in den untersuchten Shitstorm-Fall involviert sein, ist sie qualitativ zu vermerken.

Online-Medien Radio

Unter Online-Medien Radio werden Internetseiten verstanden, die sich primär durch redaktionelle bearbeitete auditive Inhalte auszeichnen (Online-Radio Journalismus). Auch sie stellen meist den Online-Auftritt etablierter „Offline-Medien Radio“ dar (z. B. ‚www.radio.de‘, ‚wissen.dradio.de‘, ‚fritz.de‘). Bieten die Seiten zudem redaktionelle Beiträge und Kommentarfunktionen an ohne erkennbaren TV-Medialen Hintergrund, ist der Beitrag unter „Online-Medien News“ zu codieren. Erscheint der Radio-Beitrag zuerst in dem originären Offline-Medium und danach online, sind beide Ebenen zu codieren. Sollte diese Platt-

form in den untersuchten Shitstorm-Fall involviert sein, ist sie qualitativ zu vermerken.

Offline Medien

Offline Medien Print

Hierunter werden die klassisch analogen Zeitungen, Zeitschriften und Magazine mit deren charakteristischen Merkmalen, unter anderem klassischem Druck, verstanden. Beispiele: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Die Zeit, Die Welt, Spiegel, Stern, Bild und Focus.

Offline Medien TV

Hierunter werden die klassisch analogen/digitalen Fernsehangebote mit ihren spezifischen Formaten verstanden. Beispiele: alle Sendungen der öffentlichen und privaten Sender: zum Beispiel Spiegel-TV, Stern TV, Frontal, PlusMinus, Nachrichtenformate wie Tagesschau, etc. Sollte diese Plattform in den untersuchten Shitstorm-Fall involviert sein, ist sie qualitativ zu vermerken.

Offline Medien Radio

Hierunter werden die klassisch analogen/digitalen Radioangebote mit ihren spezifischen Formaten verstanden. Beispiele: Deutschlandfunk, MDR-Info, JUMP, etc. Sollte diese Plattform in den untersuchten Shitstorm-Fall involviert sein, ist sie qualitativ zu vermerken.

3. Datenerhebung

Die Untersuchung konzentrierte sich ausschließlich auf Unternehmen und Organisationen (siehe Definition oben) als Adressaten des Shitstorms. Privatpersonen sind nicht Gegenstand der vorliegenden Forschung. Im Rahmen einer möglichst umfassenden Datenerhebung wurden zunächst in einem Zeitraum vom November 2011 bis Ende Juni 2012 genau 80 Fälle von Unternehmens-Shitstorms identifiziert. In einer ersten Filterung wurden alle Fälle entfernt, die aufgrund einer schlechten Quellenlage kaum noch Aussagen zu Ausprägung und Verlauf der Empörung zuließen. Die übrigen 60 Fälle wurden einer zweiten tieferen Filterung unterzogen. Im Ergebnis blieben 40 Fälle übrig, die wesent-

liche Rückschlüsse zur Beantwortung der Forschungsfragen zuließen. Dennoch zeigten sich bei näherer Untersuchung in vier Fällen unklare, widersprüchliche und damit für die Untersuchung nicht akzeptable Aussagen, so dass sich im August dafür entschieden wurde, zu diesem Zeitpunkt vier aktuelle Fälle nachträglich mit einzubauen, die die definierten notwendigen Auswahlkriterien erfüllten. Die weniger aufschlussreichen Fälle wurden herausgenommen. Obwohl die Untersuchung am 01.08.2012 begann, endet der Stichtage der Fallerhebung damit erst am 31.10.2012, wobei dies jedoch nur auf die vier angesprochenen nachträglich aufgenommenen Fälle zutrifft. Somit weisen abschließend alle 40 Fälle aufgrund ihrer guten Quellenlage sowohl auf der Primär- wie auf der Sekundärebene ausreichend Relevanz für die Hauptuntersuchung und damit der Beantwortung der Forschungsfragen auf (ausführlich vgl. Kap. 6.2).

4. Codierung

Die Untersuchung vereint formale und inhaltliche Kategorien. Eine Eingrenzung der Plattformen und Beitragsarten im Vorfeld der Untersuchung erfolgte *nicht*. Dem Codierenden steht es frei, sämtliche beteiligte Plattformen der Primär- und Sekundärebene, plattformspezifische Beitragsmengen, Art und Anzahl der involvierten Akteure sowie alle Daten in Form von Text, Bild, Video und Audio online wie offline, die direkt und indirekt dem Shitstorm zuzuordnen und durch externe Dritte wahrnehmbar sind sowie der Beantwortung der Forschungsfragen dienen, zu nutzen. Zum Beispiel: Blogbeiträge und darunter folgende Kommentare, Statusmeldungen auf Facebook und darunter folgendes Userfeedback und Diskussionen, Informationen zu den Kommentatoren, Tweets und Retweets auf Twitter, YouTube-Videos und Kommentierungen, Boykott- und Antiseiten, Forenverläufe und Chats sowie Aktionen und Handlungen außerhalb des Netzes (Flyer, Plakate, Protestveranstaltungen, etc.). Der Codierende hat sich dabei nicht starr auf den Plattformen und Seiten zu bewegen, sondern soll bewusst weiterführenden Links folgen, die auch über die originären Suchtreffer (zum Beispiel in Google) hinausreichen. Zentrales Kriterium ist deren Bedeutung für die Untersuchung. Dieses ‚flexible‘ Element der Codierung

erlaubt die Erschließung weiterer Plattformen und deren Inhalte im Kontext des Shitstorms. Der Codierende hat die weiterführenden Erkenntnisse in den Kommentarspalten deutlich auszuweisen.

UNTERSUCHUNGSEINHEITEN

5. Formale Variablen

Am Anfang der Codierung werden die laufende Nummer der Fallbeispiele sowie deren Erscheinungsjahr erfasst. Die 40 Beispiele werden durchnummeriert und mit einer eindeutigen Überschrift (s. Kap. 6.2) versehen, so dass auch später einzelne Erhebungen auf das jeweilige Fallbeispiel zurückgeführt werden können.

Fallnummer und Überschrift

FallNr. (fallnr)	Überschrift (überschr)
1	Paypal 2010
2	WWF 2011
3

Wirtschaftssektor des betroffenen Unternehmens

Primärsektor (Rohstoffgewinnung): Darunter fallen zum Beispiel Unternehmen aus der Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Energiewirtschaft oder dem Bergbau.

Sekundärsektor (Weiterverarbeitung, Produktion): Darunter fallen zum Beispiel Branchen wie die Nahrungs- und Genussmittelindustrie, Textil und Bekleidung, Chemie, Metalle, Automobilproduktion oder das Baugewerbe.

Tertiärsektor (Dienstleistungen): Darunter werden Branchen wie der Handel, Banken, Versicherungen oder Tourismus gezählt.

Quartärsektor (Informations- und Kommunikationstechnologien):
Der Quartärsektor stellt einen spezifischen Teil des Tertiärsektors dar und fokussiert speziell die Informations- und Kommunikationsbranche wie Medien- und Rundfunkanstalten (öffentlich und privat) oder Produktionsfirmen.²³²

Der Codierende hat den Kernsektor des Adressaten zu codieren (z.B. besitzt die Daimler AG Tochtergesellschaften wie die Daimler Bank und ein eigenes Vertriebsnetz, das Hauptgeschäft stellt aber die Automobilproduktion dar, es ist daher der Sekundärsektor zu codieren).

Code	Wirtschaftssektor (wirt_sek)
1	Primärsektor
2	Sekundärsektor
3	Tertiärsektor
4	Quartärsektor

99 Nicht bestimmbar

Rechtsform des betroffenen Unternehmens

Code	Rechtsform (rechtsf)
60	Einzelunternehmen (Selbstständigkeit)
61	Genossenschaften (eG)
62	Aktiengesellschaft (AG)
63	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

²³² Vgl. ausführlich Wikipedia: ‚Wirtschaftssektor‘ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaftssektor>)[25.06.2012].

64	Europäische Gesellschaft (SE)
65	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
66	Offene Handelsgesellschaft (OHG / auch GmbH & Co. OHG)
67	Kommanditgesellschaft (KG / auch GmbH & Co. KG)
68	Partnergesellschaft (Freie Berufe)
69	Körperschaft des Privatrechts (Verein)
70	Sonstiges

Stellt das adressierte Unternehmen eine Tochtergesellschaft ohne eigene spezifische Rechtsform dar, so ist die Rechtsform des Mutterkonzerns zu codieren.

Vor der Untersuchung der wesentlichen Hauptkategorien wird die *Dauer* des Shitstorms bestimmt:

Dauer des Shitstorms (dauer)

Die Dauer eines Shitstorms ist in Abhängigkeit zur plattformspezifischen Beitragsmenge klar zu identifizieren und bezieht sich ausschließlich auf die *akute Phase*. Durch die Nutzung von Analyseprogrammen wie ‚Google-Trends‘ sowie zusätzlichen Recherchen partiell vorliegender Monitoring-Auswertungen zu den Beispielen und der Sekundärliteratur (vor allem im Netz) ist eine konkrete Beschreibung der Ausprägung ‚Dauer‘ zu erfolgen. Die Angabe der Dauer ist nicht absolut, sondern basiert auf der quellenbasierten Einschätzung des Codierenden. Ein entsprechend tolerierbarer Grad der Abweichung ist anzunehmen (+/- zwei Tage).

Das Datum des Beginns/Endes eines akuten Shitstorms ist im folgenden Format einzutragen: TT.MM.JJJJ

Der Zeitraum ist folgend zu codieren (dauer_code):

Code	Zeitraum
1	< = 1 Tag
2	2 bis 3 Tage
3	4 bis 6 Tage
4	7 bis 10 Tage
5	11 bis 14 Tage
6	> = 15 Tage

6. Plattform und Verlauf

6.1 Involvierte unternehmensfremde (externe) Plattformen

Zu codieren sind alle externen Plattformen (im Gegensatz zu unternehmenseigenen Plattformen unter Kap. 6.3), die in der *akuten Phase* im Shitstorm involviert waren. Unter ‚involviert‘ werden sowohl Akteurs-Beiträge sowie Beiträge des Adressaten in den Social Media sowie der Online- und Offline-Medien über den Shitstorm selbst verstanden und/oder über das in ihm beschriebene Thema (Themen) im direkten Zusammenhang mit dem Adressaten. Die alleinige Thematisierung eines Sachverhaltes unabhängig vom Adressaten ist nicht zu codieren. Zu codieren ist ausschließlich die Erstveröffentlichung des Beitrages. Updates sind bei entsprechender Relevanz ihrer Aussage qualitativ zu vermerken. Zudem ist die Ausgangsplattform zu identifizieren. Unter ‚Ausgangsplattform‘ wird diejenige Plattform verstanden, auf welcher der analysierte Shitstorm seinen Ursprung hat (Kernindiz ist die bereits dargelegte deutliche Erhöhung der Beitragsmenge innerhalb eines kurzen Zeitraumes; z. B. einige Hundert Kommentare unter einem Blog- oder Facebook-Beitrag sowie Tweets in Twitter innerhalb weniger Stunden). Wird ausschließlich das Thema/Themen des Shitstorms auf einer

Plattform oder in den Medien behandelt, ohne diesen dort nachweislich auszulösen, ist die Plattform/Medium unter Kap. 7.3 zu codieren.

Schließt sich nach dem Ende der akuten Phase die Postphase an, werden alle externen Plattformen codiert, die bis zum aktuellen Zeitpunkt der Erhebung den Shitstorm und/oder das in ihm behandelte Thema/Themen im direkten Zusammenhang mit dem Adressaten behandeln.

Aufgrund der komplexen Vernetzung der einzelnen Plattformen, was eine zeitlich fast parallele Publikation von Beiträgen zu einem bestimmten Thema ermöglicht, der Tatsache, dass zum Beispiel die Ergebnisse der Suchfunktionen bekannter Plattformen wie Twitter (Schlagwort und #-Tag-Suche) nur bis zu einem bestimmten Zeitpunkt einzusehen waren und die Plattformenbetreiber partiell bereits während wie nach dem Shitstorm Beiträge der Akteure oder ganze Seiten gelöscht haben oder Plattformen wie YouTube nur ungenaue Zeitpunkte der Veröffentlichung angeben, stellt sich eine Identifizierung der Ausgangsplattform als schwierig dar. Ist die Plattform im Nachhinein nicht identifizierbar, ist dies qualitativ zu vermerken. Die folgende Code-tabelle ist in beiden Phasen anzuwenden (s. Excel-Sheet). Ausschließlich in der akuten Phase ist bei Identifizierung der Ausgangsplattform der Code „2“ anzugeben.

Hinweis: Aufgrund der starken Vernetzung der involvierten Plattformen der Postphase und deren Auswirkung auf die Entwicklung des Themas in dieser Phase sind wesentliche Angaben zu dem Thema qualitativ in der Kommentierung „postphase“ zu vermerken.

Kern- und Postphase

In Shitstorm involviert ...?

Social Media

Code	Weblog/Blog (blog)
0	Nein
1	Ja
2	Ausgangsplattform

Code	Microblogs (micro_blog)
0	Nein
1	Ja
2	Ausgangsplattform

Code	Social Networks (sonetwork)
0	Nein
1	Ja
2	Ausgangsplattform

Code	Sharingplattformen (sharepl)
0	Nein
1	Ja
2	Ausgangsplattform

Code	Foren (foren)
0	Nein
1	Ja
2	Ausgangsplattform

Online-Medium

Code	Online-Medien News (med_onnews)
0	Nein
1	Ja
2	Ausgangsplattform

Offline-Medium

Code	Offline-Medien Print (med_offprint)
0	Nein
1	Ja
2	Ausgangsplattform

6.2 Beitragsmenge/Buzz (unternehmensfremde/externe Plattformen)

Mit der „Beitragsmenge/Buzz (unternehmensfremde/externe Plattformen)“ soll festgehalten werden, wie viele Beiträge (Kommentare, Artikel, Posts, Tweets, etc.) während der akuten Phase des Shitstorms auf den identifizierten externen Plattformen zu verzeichnen sind. Dazu zählen neben den originären Beiträgen auf den Plattformen auch die dazugehörigen Kommentare (Facebookkommentare, Retweets, etc.). Bei Blogs und Online- wie Offline-Medien wird jedoch ausschließlich der Blogbeitrag oder der Artikel gezählt. Es besteht die Möglichkeit, entsprechende Anmerkungen wie auffallend hohe Kommentierungen qualitativ vorzunehmen. Gezählt werden keine Buttonaktivitäten (Like, G+, etc.) oder Videoklicks (YouTube). Auffällig hohe Werte (z. B. Hunderttausende Likes auf einen Kommentar oder Klicks unter einem YouTube-Video) sind ebenso qualitativ zu vermerken. Aufgrund der Schwierigkeiten der nachträglichen Informations- und Faktenrecherche stellt sich eine nachträgliche Erhebung der Beitragsmenge für Dritte als schwierig bis unmöglich dar. Der Codierende ist angehalten, so viele

Daten wie möglich zu erheben, um diese in dem jeder einzelnen Plattform zugewiesenen Mengenintervall zu codieren. Zur besseren Übersicht im Codebuch wird die Tabelle nur einmal gezeigt.

Code	Beitragmenge
0	Plattform nicht in Shitstorm involviert
1	1 – 10 Beiträge
2	11- 50 Beiträge
3	51 – 100 Beiträge
4	101 – 500 Beiträge
5	501 – 1000 Beiträge
6	1001 – 5000 Beiträge
7	5001 – 10.000 Beiträge
8	Größer 10.000 Beiträge

99 Nicht bestimmbar

6.3 Unternehmenseigene Internetpräsenz und Shitstormbeteiligung

Folgend ist sowohl die involvierte eigene Internetpräsenz des betroffenen Unternehmens in der akuten Phase zu codieren sowie deren Rolle im untersuchen Shitstorm. Wie bereits für externe Plattformen unter 6.1 codiert, ist auch hier die Möglichkeit zu erfassen, dass die Unternehmensplattform die Ausgangsplattform darstellt. Unter „involviert“ werden sowohl Beiträge von Akteuren auf der Plattform verstanden als auch Aktionen und Reaktionen (Informationen, Stellungnahmen, Kommentare, etc.) des Adressaten. Findet der Codierende auf Grundlage seines Quellenmaterials keinen eindeutigen Hinweis, dass eine vor-

handene Unternehmensplattform in den Shitstorm involviert war, ist „1“ zu codieren. Finden sich mehrere Auftritte (z. B. mehrere Facebook-Seiten oder Unternehmensblogs; auch interne oder länderspezifische Seiten), sind diese zusammenfassend unter der entsprechenden Plattformtabelle zu codieren. Relevante Zusatznotizen sind qualitativ zu vermerken. Ist die Plattform erst nach dem akuten Shitstorm lanciert worden, ist ebenso „0“ zu codieren. Sollte aufgrund der Quellenlage und plattformspezifischer Auffälligkeiten (z. B. Timeline-Begrenzung in Twitter oder Facebook) keine Aussage möglich sein, ist 99 für „Nicht bestimmbar“ zu codieren.

Betreiber einer offiziellen Unternehmenswebsite (un_website)

Code	Betreiber einer Unternehmenswebsite
0	Nein
1	Ja (nicht in Shitstorm involviert)
2	In Shitstorm involviert
3	Ausgangsplattform

Betreiber eines Unternehmensblogs (un_blog)

Code	Betreiber eines Unternehmens-Blogs (Corporate-Blog)
0	Nein
1	Ja (nicht in Shitstorm involviert)
2	In Shitstorm involviert
3	Ausgangsplattform

Präsenz in Microblogs (micro_blog)

Code	Präsenz in Microblogs (Twitter, etc.)
0	Nein
1	Ja (nicht in Shitstorm involviert)
2	In Shitstorm involviert
3	Ausgangsplattform

Präsenz in sozialen Netzwerken (soz_net)

Code	Präsenz in sozialen Netzwerken (Facebook, Google+, etc.)
0	Nein
1	Ja (nicht in Shitstorm involviert)
2	In Shitstorm involviert
3	Ausgangsplattform

Präsenz auf Sharingplattformen (sharingpl)

Code	Präsenz auf Sharingplattformen (z. B. YouTube, Slideshare)
0	Nein
1	Ja (nicht in Shitstorm involviert)
2	In Shitstorm involviert
3	Ausgangsplattform

Betreiber einer eigenen Community/Forum (community)

Code	Betreiber einer eigenen Community/Forum
0	Nein
1	Ja (nicht in Shitstorm involviert)
2	In Shitstorm involviert
3	Ausgangsplattform
98	Sonstiges
99	Nicht bestimmbar

6.4 Beitragsmenge/Buzz (unternehmenseigene Plattformen)

Wie für die externen Plattformen unter 6.2 ist die Beitragsmenge der involvierten Unternehmensplattform während der akuten Phase zu codieren. Nicht vorhandene unternehmenseigene Plattformen werden ebenso als „0“ codiert. Zwischen internen und externen Unternehmensplattformen wird nicht unterschieden. Ist die Plattform im Vorfeld (s. Kap. 6.3) als „Nicht bestimmbar“ codiert, ist dies auch hier zu vermerken. Bei involvierten Unternehmensblogs ist die Kommentarzahl unter den relevanten Beiträgen mit zu erheben.

Code	Beitragsmenge
0	Plattform nicht in Shitstorm involviert
1	1 – 10 Beiträge
2	11- 50 Beiträge
3	51 – 100 Beiträge

4	101 – 500 Beiträge
5	501 – 1000 Beiträge
6	1001 – 5000 Beiträge
7	5001 – 10.000 Beiträge
8	Größer 10.000 Beiträge

99 Nicht bestimmbar

6.5 Dominante Plattform (Kernplattform)

Folgend ist die dominanteste Plattform des Shitstorms während der akuten Phase zu codieren. Als „dominant“ wird die Plattform verstanden, die entweder den Großteil der Beitragsmengen des Shitstorms vereint (quantitatives Kriterium) oder sich nachweislich qualitativ am relevantesten für dessen Entwicklung, Verlauf und eventuelle Folgen darstellt (qualitatives Kriterium wie Wahrnehmung in der Öffentlichkeit oder Wirkung auf den Adressaten): Z. B. war im Fall der Mammut AG vs. Economiesuisse zwar Twitter bei der Beitragsmenge führend, doch die eigentliche Kommentierung, die letztlich das Unternehmen veranlasst hat, seine Unterstützung zu beenden, fand auf Facebook statt, so dass Facebook als dominante Plattform zu codieren ist.

Die externen wie unternehmenseigenen Plattformen sind hier nicht differenziert zu betrachten, sondern die Plattformart wird allgemein codiert. Indizien für die Codierung sind entweder die codierten Beitragsmengen (s. Kap. 6.2 und 6.4) sowie vor allem textuelle Hinweise in der Sekundärliteratur wie „... erlebte einen Shitstorm auf Twitter.“, „... vor allem in Blogs wurde heftig diskutiert ...“ oder „... speziell die Facebookseite war von dem Shitstorm betroffen ...“. Ebenso weist die klar identifizierbare Konzentration des Shitstorms auf eine Plattform wie im Fall ‚Daimler 2012‘ auf die zu codierende Dominanz hin. Lässt sich keine eindeutige Plattform feststellen, ist „Nicht bestimmbar“ zu codieren.

Code	Dominante Plattform (dom_pl)
1	Weblogs/Blogs
2	Microblogs (Twitter)
3	Social Networks (Facebook, Google+)
4	Sharingplattformen (YouTube, Vimeo, etc. ...)
5	Foren
6	Online Medien News
7	Offline-Medien Print

99

Nicht bestimmbar

6.6 Entwicklung und Verlauf

Mit der Kategorie ist festzustellen, wie sich die Entwicklung eines Shitstorms in der akuten Phase darstellt. Zu beachten sind der originäre Shitstorm auf der ersten Ebene, der sich unter anderem durch eine überdurchschnittlich hohe Beitragsmenge (vgl. Erläuterungen zur akuten Phase in Kap. 2) auszeichnet, sowie die Berichterstattung über ihn, die explizit den Shitstorm respektive die damit verbundene Kritik/Empörung und nicht ausschließlich das Thema behandelt. Bezüglich der Ausgangsebene hat sich der Codierende an der codierten Ausgangsplattform unter Kap. 6.1 und 6.3 zu orientieren. Zur Bestimmung des Verlaufs sind partiell vorhandene Monitoringauswertungen sowie erneut umfassende Sekundärliteratur zu verwenden. Die vorgegebenen Tabellen decken alle theoretisch möglichen Verläufe ab. (Beispiel: Verbleibt der Shitstorm ausschließlich in den Social Media ist in der Ausgangsebene eine „1“ zu codieren und in beiden Folgeebenen „0“. Geht dieser hingegen aus den Social Media in die Online-Medien und anschließend in die Offline-Medien über, ist „1“, „2“, „3“ zu codieren.) Lässt sich der Verlauf nicht klar nachzeichnen, ist auf allen Ebenen „99“ zu codieren.

Code	Ausgangsebene (ausg_eb)
1	Social Media
2	Online Medien
3	Offline Medien

Code	Folgeplattform #1 (folge1_eb)
0	Nicht involviert
1	Social Media
2	Online Medien
3	Offline Medien

Code	Folgeplattform #2 (folge2_eb)
0	Nicht involviert
1	Social Media
2	Online Medien
3	Offline Medien

99 Nicht bestimmbar

7. Themen und Auslöser

7.1 Anzahl der relevanten Themen

Die Unterkategorie erhebt die Zahl der Themen innerhalb der akuten Phase. Damit wird die Frage untersucht, ob bei einem Shitstorm einer oder mehrere Inhalte thematisiert werden. Der Codierende hat das Kernthema (bzw. die Kernthemen) der Diskussion zu identifizieren. Inhaltliche Nebenstränge; die sich zum Beispiel in den Diskussionen zwischen den Kommentatoren entwickeln, Themen auf der zweiten Ebene (z. B. Metafokus) sowie thematische Auffälligkeiten der Postphase sind ausschließlich qualitativ zu vermerken.

Code	Anzahl der Themen (anz_thema)
1	Ein Inhalt thematisiert
2	Mehrere Inhalte thematisiert

7.2 Themenbeschreibung

Der Codierende untersucht, welcher Inhalt (Inhalte) in dem vorliegenden Beispiel thematisiert wird. Er hat, unter Orientierung an Kap. 7.1, in einem ersten Schritt deskriptiv das Kernthema (Themen) kurz zu notieren (Inhaltsebene) und im Anschluss zu codieren, ob die Handlung oder Eigenschaften des Adressaten beziehungsweise von dessen Produkten thematisiert sind. Klare thematische Nebenstränge sind qualitativ bereits unter 7.1 zu vermerken.

Inhaltsebene (inhalt)

Beispiel 1: Nestle rodet den Regenwald und zerstört Lebensraum der Orang Utans.

Beispiel 2: Lufthansa wirbt mit einem Frauenbild, das in den Augen der Akteure veraltet und sexistisch bewertet wird.

Inhalt wird eingetragen

Unternehmenshandlung (Unt_handlg)

Code	<i>Codiert wird Kritik zu Handlungen, Äußerungen oder Serviceleistungen der Adressaten. Zu codieren sind ebenso gescheiterte Gewinnspiele, PR- und Marketing-/ Werbemaßnahmen.</i> <i>Beispiel 1: Pril lancierte ein Gewinnspiel zur Gestaltung seiner neuen Spülflasche und verfälschte die Abstimmung, was eine Vielzahl kritischer Kommentare nach sich zog.</i> <i>Beispiel 2: Teldafax sah sich einem Shitstorm gegenüber, als ein Mitarbeiter in einem leicht beleidigenden Ton die Facebook-User darauf hinwies, dass die Präsenz nicht für den Dialog gedacht sei.</i>
1	Ja
0	Nein

Unternehmensprodukt (Unt_produkt)

Code	<i>Codiert werden ausschließlich Produkte des Unternehmens (Service- und Dienstleistungen sind auf der Handlungsebene zu erfassen).</i> <i>Beispiel 1: Daimler musste sich mit Vorwürfen auseinandersetzen, da bei einem Unfall (angeblich) die Airbags der S-Klasse nicht ausgelöst wurden.</i> <i>Beispiel 2: Siemens musste ich in China mit einem öffentlichkeitswirksamen Blogger auseinandersetzen, der die schlechte Qualität ihrer Kühlschränke anprangerte.</i>
1	Ja
0	Nein

7.3 Themenentwicklung im Vorfeld

Es ist festzustellen, ob der im Shitstorm behandelte Inhalt (Inhalte) bereits im Vorfeld innerhalb der im Rahmen dieser Untersuchung rele-

vanten Plattformen der Social Media sowie der On-, Offline Medien explizit im Zusammenhang mit dem Adressaten durch Dritte potenziell öffentlich wahrnehmbar thematisiert wurde (z. B. TV- und Printbeiträge, Blogartikel, Facebookposts, Twitter). Der Codierende hat sich dabei auf das Kernthema (Kernthemen) zu konzentrieren. Thematische Nebenstränge sind nicht zu erfassen (s. Kap. 7.1).

Zum Beispiel ist das Thema bekannt, wenn darüber im Vorfeld des Shitstorms ein kritischer Beitrag im Fernsehen lief („Ja“), so wie im Fall des WWF-Shitstorms geschehen. Jedoch sind Fallbeispiele mit „Nein“ zu codieren, in denen Unternehmen eine PR-Kampagne, Events oder Beiträge lancieren, die am Ende in einem Shitstorm für das Unternehmen mündet (z. B. Notebooksbilliger.de und die Touchpad-Verlosung; FC Bayern und die verpatzte App-Präsentation).

Code	Inhalt/e im Vorfeld thematisiert (th_vorfeld)
1	Ja
0	Nein

Ist das Thema bereits im Vorfeld vorzufinden, hat der Codierende so genau wie möglich die Plattform oder das Medium der thematischen Erstnennung qualitativ im Anschluss zu vermerken (z. B. Artikel Handelsblatt online; TV-Beitrag ARD, etc.).

Zum Beleg seiner Codierentscheidung ist es dem Codierenden freigestellt, relevante Nachweise (Dateien) in einem Ordner „Vorfeld“ zusätzlich zu der akuten Phase und Postphase abzuspeichern (online wie offline).

7.4 Themenentwicklung Postphase

Aufgrund der starken Vernetzung der involvierten Plattformen der Postphase und deren Auswirkung auf die Entwicklung des Themas in dieser Phase, sind Angaben zu dem Thema qualitativ in der Kommentierung „postphase“ zu vermerken (s. Kapitel 6.1)

7.5 direkter/indirekter Themenbezug

Hier ist zu codieren, ob das Thema/Themen des Shitstorms ...

Code	Inhaltliche Adressierung (inh_Adress)
1	... den Adressaten direkt betrifft (Kernziele, -Produkte, Politik, Dienstleistungen oder unternehmensspezifisches Handeln). Beispiel: So ist ein Automobilhersteller direkt betroffen, wenn sich der Shitstorm um einen Autounfall aufgrund nicht ausgelöster Airbags von einem seiner Modelle handelt.
2	... oder im weiteren Verlauf der Empörung den Adressaten nur indirekt betrifft (thematische Nebenstränge, die nicht die Kernziele, Produkte und Dienstleistungen des Adressaten betreffen). Beispiel: So ist der Sponsor einer Fußballmeisterschaft in der Ukraine nur indirekt betroffen, wenn sich der Shitstorm gegen ihn mit den dortigen Straßenhunden auseinandersetzt (Adidas und die Straßenhunde in der Ukraine).

7.6 Thema vs. Handlung

Die Kategorie untersucht die Frage, ob das Thema, die Reaktion des Adressaten darauf oder eine proaktive Handlung des Unternehmens ohne kritischen Themenkontext im Vorfeld, den Shitstorm ausgelöst hat (Excel-Code: „auslöser“).

Thema/extern Akteur als Auslöser: Durch Handlungen/Aktionen externer Akteure (Dokumentationen, Protestseiten, Blogbeiträge, Kampagnen, etc.) wird ein kritisches Thema an den Adressaten ‚herangebracht‘. Der Shitstorm hat sich bereits entwickelt, ohne dass der Akteur handeln konnte. Das Thema kann bereits im Vorfeld bestehen (vgl. Kap. 7.3) oder erst durch die Handlung des externen Akteurs ausgelöst werden. Der Adressat kann nur noch reagieren.

Beispiel: Durch die Dokumentation „Der Pakt mit dem Panda“ wurden die Geschäftspraktiken und Verzweigungen des WWF mit partiell in Kritik stehenden Wirtschaftsunternehmen thematisiert. Innerhalb kürzester Zeit entwickelte sich der Shitstorm im Netz. Der WWF konnte nur noch reagieren.

Handlungen/Reaktionen des Adressaten in kritischen Themenkontext: Das Unternehmen befindet sich bereits in einem kritischen

Themenkontext und sieht sich dadurch einer geringen bis stark öffentlich wahrnehmbaren Berichterstattung/Diskussion gegenüber (Medien, Foren, Blogs, Twitter, etc.); doch erst seine Handlung/Reaktion auf das Thema (Themen) löst den Shitstorm aus.

Beispiel: Beim Fall Nestlé vs. Greenpeace befand sich das Unternehmen Nestlé bereits in einem kritischen Themenkontext durch eine professionell lancierte Greenpeace-Kampagne, doch erst die Löschung des Greenpeace-Videos und der darauf folgenden Kommentare hat zur eigentlichen Empörung im Netz geführt.

Aktion/Handlung des Adressaten als Auslöser: Im Vorfeld befindet sich das Unternehmen in keinem kritischen Themenkontext. Erst seine Handlung, wie zum Beispiel Gewinnspiele, Fernsehbeiträge, Facebookposts oder Marketing- und Sponsoringaktionen, lösen den Shitstorm aus.

Beispiel: Der FC Bayern lancierte eine Presseversammlung und versprach die Vorstellung eines neuen Spielers, stellte am Ende aber nur eine neue Facebookapplikation vor, die den Fan mit einbezog. Aufgrund der Enttäuschung folgte der Shitstorm.

Code	Auslöser (auslöser)
1	Thema/extern Akteur als Auslöser
2	Handlungen/Reaktionen des Adressaten in kritischen Themenkontext
3	Aktion/Handlung des Adressaten als Auslöser

Das „auslösende Element“, das die akute Empörung auslöst (z.B. TV-Beitrag, Facebook-Post eines wütenden Kunden oder Löschung eines Videos seitens des Adressaten), ist qualitativ zu vermerken.

8. Akteure und Intention

8.1 Akteure

Aufgrund der großen Akteursmenge und den der Untersuchungsmethode geschuldeten Grenzen der Erhebung ist es nicht möglich, jeden

aktiv Beteiligten des Shitstorms nachzuvollziehen. Der Codierende hat daher deskriptiv die auf Grundlage der vorliegenden Quellen als dominant einzustufende Akteure (Akteursgruppen) der akuten und der Postphase zu verzeichnen. Er ist dabei angehalten, auch relevante Adjektive zu den frei wählbaren Akteursbezeichnungen anzufügen (enttäuscht, wütend, besorgt. etc.). Dabei hat er die im Vorfeld der Codierung vorgestellte Ebenen-Teilung so weit wie möglich zu beachten (Kap. 4.1.2). Aufgrund des vor allem theoretischen Potenzials der dritten Ebene und der damit einhergehenden vernachlässigbaren Relevanz für den Verlauf und die Analyse des Shitstorms hat sich der Codierende ausschließlich auf die ersten beiden Ebenen zu konzentrieren

Erste Ebene (Primärebene): Tierschützer und -halter, enttäuschte Kunden, besorgte Mitarbeiter, wütende Fans, etc.

Zweite Ebene (Sekundärebene): PR-Experten, Blogger, Medien (online/offline)

8.2 Absichtshandlung

Hierunter wird verstanden, ob einer der Akteure bezüglich seiner Aktivität versuchte,

- einen Shitstorm im Netz bewusst zu lancieren
- oder dieser sich ohne die Absicht des Akteurs im Netz entwickelt hat

Code	Absichtshandlung (absicht)
1	Intendiert – bewusster Versuch der Lancierung
2	Ungewollt

99 Nicht bestimmbar

Indizien für eine bewusste Lancierung sind professionelle Kampagnen von NGOs wie im Adidas-Shitstorm oder bewusst lancierte und geför-

derte Diffamierungen („RTL vs. Gamer“-Fall), die sich durch klare Botschaften, organisierte Strukturen sowie geplante Handlungsabläufe auszeichnen und bei denen sich der Urheber selbst meist immer wieder am Shitstorm beteiligt. Fehlen solche Indizien, ist der Shitstorm als „Ungewollt“ zu codieren. Einzelne einmalige Aufrufe zu einem Shitstorm sind noch kein Hinweis auf eine bewusste Lancierung, solange keine weiteren Indizien, wie oben dargestellt, zu finden sind. Ist der Shitstorm klar als Teil einer bewusst lancierten Kampagne identifiziert, hat der Codierende darauf zu achten, den Shitstorm nicht automatisch mit dieser gleichzusetzen, sondern zu prüfen, ob dieser Bestandteil der Kampagne von deren Initiatoren gewollt war oder sich zufällig ‚nebenbei‘ entwickelt hat; dann ist er erneut als „Ungewollt“ zu codieren (z. B. Nestlé 2010). Auch Protagonisten, die den Shitstorm zwar vorantrieben, aber nicht bewusst dessen Entstehung lancierten oder sich nachweisbar von der Intensität und hohen Quantität der Empörung überrascht zeigen, sind unter „2“ zu codieren. Hat der Codierende einen bewusst intendierten Shitstorm identifiziert, so hat er den verantwortlichen Akteur (Urheber) explizit qualitativ zu vermerken.

8.3 Intention/Inhalt

Unter „Intention/Inhalt“ (Excel-Code) werden die Intentionen/Ziele der Akteure erfasst sowie die möglichst umfassende Erhebung der (individuellen) Inhalte aller Beiträge der Akteure eines Shitstorms. Die ersten Probecodierungen haben gezeigt, dass eine klare Trennung der Intentionen/Ziele und Inhalte selten trennscharf möglich ist. Aufgrund des enormen Erhebungsaufwandes und der bereits angesprochenen Nicht-Auffindbarkeit einer Vielzahl von involvierten Beiträgen ist der Codierende angehalten, wenn möglich die Kernziele aus dem ihm vorliegenden Quellenmaterial zu selektieren und qualitativ zu vermerken. Indikatoren dafür sind zum Beispiel die gehäufte Nennung von Begriffen und Aufforderungen wie ‚Boykott‘, ‚Aufruf zum Protest‘, ‚Lahmlegung‘ oder ‚Forderung einer Entschuldigung‘. Ebenso können aufgestellte Petitionen, spezifische Plattformangebote (Kampagnenseiten, Facebookseiten, spezielle Twitterkanäle oder Wikis, etc.) auf die Intention respektive Ziele der Akteure hinweisen. Reine Inhaltsbeschreibungen sind zum Beispiel Unmutsäußerungen, Wut oder Enttäuschung; diese sind jedoch nicht als Ziele definiert.

Beispiel 1: Ziel der Akteure des Adidas-Shitstorms war ein verstärktes Engagement des Unternehmens im Tierschutz (Schutz der ukrainischen Straßenhunde). Partiiell wird zum Boykott aufgerufen und Wut gegenüber den Veranstaltern geübt.

Beispiel 2: Ziel der Akteure des Mammut-Shitstorms war die Aufkündigung der Beteiligung des Unternehmens an einer CO2 fördernden Kampagne. Zudem lassen sich diverse Unmutsäußerungen, Enttäuschung und vereinzelte Boykottandrohungen identifizieren.

Finden sich ausschließlich hämische Kommentare, Spot und Beleidigungen oder lässt sich aus dem Quellenmaterial und anderer vorliegender Erhebungsinstrumente keine klaren Ziele der Akteure definieren, ist dies ebenso qualitativ zu vermerken.

8.4 Eingesetzte Mittel

Hierunter werden alle von den Akteuren während der akuten Phase des Shitstorms bewusst eingesetzten Elemente der Meinungsäußerung verstanden. (Archiv-)Fotos in Medienbeiträgen, die offenkundig nur der visuellen Gestaltung des Beitrages dienen, werden nicht codiert. Enthalten Bilder und Videos Textelemente, sind sie dennoch als Bild oder Video zu codieren.

Text (mittel_text)

Code	Unter „Text“ werden alle rein textbasierten Beiträge wie (News-)Artikel, Kommentare, (Blog-)Posts und Tweets verstanden (inkl. Links).
1	Ja
0	Nein

Bilder (mittel_bild)

Code	Unter „Bilder“ werden rein bildbasierte Elemente wie Fotos, Kollagen, Logos oder deren bewusste Modifikation (z. B. in Photoshop) verstanden.
1	Ja
0	Nein

Video (mittel_video)

Code	Unter „Video“ werden private wie professionell produzierte Video- und Filmbeiträge (z. B. Musikvideos) verstanden, bewusste Modifikationen originärer Videos oder TV- und Filmmitschnitte (z. B. in YouTube).
1	Ja
0	Nein

Audio (mittel_audio)

Code	Alle reinen Audioformate wie (online-)Radiobeiträge, produzierte Songs oder Podcasts werden unter „Audio“ codiert.
1	Ja
0	Nein

Hacking (mittel_hack)

Code	Darunter werden alle Aktivitäten wie das Lahmlegen und/oder Verändern originärer Plattformen, Server oder weiterer Angebote des Adressaten im Netz verstanden (z. B. Webseiten).
1	Ja
0	Nein

Offline-Aktionen(mittel_off)

Code	Zu codieren sind alle Aktionen, die außerhalb des Internets analog erfolgen; z. B. Straßenproteste, Flyeraktionen, Demonstrationen.
1	Ja
0	Nein

98 Sonstiges

8.5 Beitragsqualität (Tonalität)

Die offene Definition zu Beginn der Untersuchung (Kap. 4.1.2) weist bereits auf grundsätzlich kritische, teils anti-soziale Beiträge hin. Die vorliegende Kategorie geht auf die Beitragsqualität nochmals genauer ein. Sie orientiert sich dabei an der Kategorisierung von Online-Diskursen nach Kushin und Kitchener, die zwischen ‚civil‘ und ‚uncivil‘ unterschieden (Kap. 3.2.2).

Die Auseinandersetzung mit allen Beiträgen eines Shitstorms ist aufgrund der Beitragsmenge und deren Streuung im Netz sowie der Tatsache vorliegender Beitragslöschungen in den meisten Fällen nicht möglich. Liegt daher eine dominante oder klar identifizierbare dominierende Plattformen vor (z. B. Facebook und Twitter), hat sich der Codierende bezüglich der Tonalitätsbestimmung auf diese zu konzentrieren und, soweit möglich, aussagekräftige Drittquellen mit einzubeziehen.

Code	Beitragsqualität (Tonalität)	Erklärung
1	Civil	Beiträge werden als „civil“ codiert, wenn der überwiegende Teil der Akteure das Thema/Themen des Shitstorms aufgreift und mit einem angemessenen Umgangston (Netiquette) sachlich, unter Verwendung von Argumenten und Fakten, seine (kritische) Meinung äußert. Hierunter fallen auch stilistische Mittel wie Ironie, die jedoch nicht von der eigentlichen Kritik ablenken, sowie positive Meldungen für den Adressaten (Befürworter). Sarkasmus und Zynismus sowie Häme und Spott sind unter „Uncivil“ zu codieren.
2	Uncivil	Beiträge werden als „uncivil“ codiert, wenn der überwiegende Teil der erhobenen Textelemente frei von relevanten Argumenten und Fakten, unsachlich, allein durch anti-soziale Äußerungen in Form von Polemik, Beleidigungen, Bedrohungen und/oder Hohn sowie Spott, etc. auffällt.
3	Ambivalent	Lässt sich keine überwiegende Tendenz zwischen ‚civil‘ und ‚uncivil‘-Beiträgen ermitteln, wird das Fallbeispiel als „ambivalent“ codiert.

9. Reaktion des Unternehmens

Die Kategorie untersucht, wie das Unternehmen auf den Shitstorm reagiert hat und mit diesem während der akuten Phase respektive im weiteren Verlauf in der Postphase (ausschließlich in Kap. 9.3) umging. Zunächst ist allgemein zu codieren, ob überhaupt eine Reaktion seitens des Unternehmens vorlag. Verweigerte Stellungnahmen und „Kein Kommentar“ werden als ‚keine Reaktion‘ codiert.

Hinweis: Ist der Shitstorm Teil eines übergeordneten Krisenthemas/Skandals, hat der Codierende darauf zu achten, nicht die Reaktionen des Adressaten auf die Krise/den Skandal zu codieren, sondern sich auf den eingebetteten Shitstorm zu konzentrieren.

Reaktion (reaktion)

Code	Reaktion
1	Ja
0	Nein

Bei „1“ ist die Reaktion weiter zu spezifizieren. Zusätzlich ist die Erstreaktion zu codieren. Hinweise auf die Erstreaktion des Adressaten sind unter anderem Formulierungen in den Quellen wie „... zuerst ...“, „Nachdem ... kein Ergebnis brachte, entschloss man sich ...“, „Am Anfang ...“, „Gleich zu Beginn beschloss man ...“. Fallen mehrere Handlungen in einem Post zusammen (z. B. Entschuldigung und Beendigung Gewinnspiel), sind diese einzeln zu codieren. Stellt sich zudem die Frage, was davon die Erstreaktion war, sind alle Elemente als Erstreaktion codieren, da eine genaue chronologische Trennung hier nicht mehr vorgenommen werden kann. Falls unter „reaktion“ eine 0 codiert wird, sind alle folgenden Ausprägungen mit ebenso „0“ zu verzeichnen.

Kommentierung (reak_komm)

Code	Das Unternehmen geht innerhalb der involvierten Plattformen des Falls (Facebook, Twitter, Website, etc.) auf das Thema ein (z. B. O-Ton, Stellungnahmen); nimmt aber keinen Bezug auf weitere Kommentierungen, lässt von vornherein kein weiteres Feedback/Stellungnahmen zu oder nutzt immer dieselbe Antwort – „Copy & Paste“. Interaktionen mit (journal.) Medien werden unter „reak_medien“ codiert. Entschuldigungen sind unter „reak_entschul“ zu verzeichnen!
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Löschen von Beiträgen (reak_lösch)

Code	Darunter fällt das Löschen/Verbergen von Beiträgen wie Texten (Kommentare, Postings, Tweets), Videos oder Bildern. Die Beiträge sind durch Dritte nicht mehr einsehbar, so dass vor allem Sekundärliteratur oder Beiträge von Dritten auf die Handlung hinweist (z. B. in Facebook).
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Unsachlich/Beleidigungen/Sturheit/Provozierung (reak_beleid)

Code	Der Adressat verlässt die sachliche Ebene und beleidigt, polemisiert und/oder provoziert.
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Sperren der Seite/Plattform oder Dialogfunktionen (reak_sperr)

Code	Darunter wird die Einschränkung bzw. das komplette Abschalten der betroffenen Seite oder der Kommentar-/Dialogfunktion im Netz verstanden. Auch hier können vor allem Sekundärquellen auf die Handlung verweisen.
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Halbwahrheiten/Lügen (reak_hwlüg)

Code	Der Adressat stellt sich zwar der Diskussion, unterschlägt aber Details, lügt und/oder verschweigt bewusst Informationen.
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Abbruch der Kommunikation (reak_abbr)

Code	Der Adressat bricht die Kommunikation (z. B. aufgrund von Arbeitszeiten) oder ohne Angabe von Gründen ab.
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Dialogorientierung/Diskussion (reak_dial)

Code	Darunter wird die bewusste Auseinandersetzung (Dialog, Diskussion, sonstige Interaktionen) mit den Usern auf den relevanten Plattformen des Shitstorms verstanden (z. B. Experten des Unternehmens, Pressesprecher oder Führungsperson).
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Moderation (reak_mod)

Code	Unter Moderation fallen allgemeine Bemühungen des Adressaten, in die Diskussion steuernd einzugreifen (z. B. Verweise auf die Kommunikationsrichtlinien einer Seite durch den Blog-Admin).
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Verlinkung auf externe Plattformen (reak_linkext)

Code	Die Strategie wird genutzt, um die Diskussion von der eigenen Seite (z. B. auf Facebook) auf eine externe Plattform (z. B. externe Diskussionsplattformen, Informationsseiten, Dritte) zu lenken.
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Entschuldigung (reak_entschul)

Code	Darunter werden alle Handlungen und Äußerungen des Adressaten verstanden, die eine Übernahme von Schuld gegenüber den im Shitstorm thematisierten Inhalten/Vorwürfen darstellen.
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Medien-Interaktion (reak_medien)

Code	Der Adressat bzw. offizielle Vertreter wie Agenturen, interagiert mit den (journal.) Medien online- und offline; z. B. gibt er Interviews, Stellungnahmen oder geht auf Presse-Anfragen ein.
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

Abstand/Löschung der Aktion (reak_aktion)

Code	Das Unternehmen nimmt deutlich Abstand, löscht die Aktion (Gewinnspiele, Ausschreibungen, Sponsoring, Verträge, etc.) oder geht anderweitig auf die Kommentare/Forderungen der User ein.
0	Nein
1	Ja
2	Erstreaktion

98 Sonstiges

9.1 Art der Reaktion – Extern

Die Unterkategorie stellt fest, ob das Unternehmen zur Bewältigung des Shitstorms externe Hilfe (Agenturen, PR-Berater, etc.) in Anspruch genommen hat. Sie ist rein qualitativ zu erfassen.

9.2 Art der Reaktion – Intern

Die Unterkategorie stellt fest, ob das Unternehmen zur Bewältigung des Shitstorms interne Instrumente genutzt hat. Aufgrund des internen Bezugs können die vorliegenden Quellen nur partiell Einblicke zulassen. Sie ist rein qualitativ zu erfassen.

9.3 Art der Reaktion – Postphase

Die Kategorie untersucht die Reaktion des Unternehmens in der Postphase des Shitstorms. So verkaufte Pril Wochen nach dem Shitstorm eine limitierte Auflage des damals von vielen wütenden Usern geforderten Rage-Guy-Designs. Nespresso war nach seinem Shitstorm zum offenen Dialog mit der NGO Solidar Suisse bereits, und versprach, sein Engagement im Fair-Trade zu verstärken. Auch keine feststellbare Reaktion ist kurz deskriptiv zu vermerken.

10. Folgen für das Unternehmen

Die Kategorie bestimmt die Auswirkungen des Shitstorms auf das Unternehmen. Dabei wird zwischen der Beziehungs- und Wirtschaftsebene sowie kurz- und langfristigen Folgen unterschieden. Die Identifikation der Folgen basiert ausschließlich auf Fakten aus durch Dritte wahrnehmbaren Quellen.

Wirtschaftlich negative Folgen: Hierunter fallen alle wirtschaftlichen Einbußen, die das Unternehmen zu tragen hat; unter anderem Strafzahlungen, Schadensersatzansprüche sowie wirtschaftlich negative Auswirkungen auf alle betriebswirtschaftlich relevanten Größen (Umsatz, Absatz, Gewinn). Zur Analyse wirtschaftlicher Folgen sind bei börsennotierten Unternehmen unter anderem Plattformen wie „finanzen.net“ zu nutzen, um mögliche Kurseinbrüche zu identifizieren sowie einsehbare Geschäftszahlen zu recherchieren, die auf Veränderungen wirtschaftlicher Kennzahlen schließen lassen.

Wirtschaftlich positive Folgen: Hierunter fallen alle wirtschaftlichen ‚Gewinne‘, die dem Unternehmen zufallen; unter anderem erhaltene Rechtsansprüche, Schadensersatz sowie alle Gewinne bei weiteren betriebswirtschaftlich relevanten Größen (Umsatz, Absatz). Zur Analyse wirtschaftlich positiver Folgen sind bei börsennotierten Unternehmen unter anderem Plattformen wie „finanzen.net“ zu nutzen, um mögliche Kurssteigerungen zu identifizieren sowie einsehbare Geschäftszahlen zu recherchieren, die auf Veränderungen wirtschaftlicher Kennzahlen schließen lassen.

Schäden auf der Reputationsebene: Darunter werden sämtliche Schäden der Reputation des Unternehmens gezählt. Besitzt das Unternehmen eine Internetpräsenz, so zeigt sich der Reputationsschaden zum Beispiel durch den Verlust von ‚Freunden‘ auf der Facebookseite, Followern bei Twitter, oder einer sinkenden Leserschaft auf dem Blog. Impliziert sind ebenso eine aus Adressatensicht negative Suchmaschinenindexierung (z. B. in Google, etc.), die sich dadurch auszeichnet, dass negative Beiträge auf den vorderen Seiten der Ergebnisliste aufgezeigt werden, sowie eine negativ kurzfristig- bis nachhaltige Medienberichterstattung (online/offline), unter anderem im Rahmen der Postphase und negative Ergebnisse in Studien wie dem YouGov Brandindex.

Positive Folgen auf der Reputationsebene: Darunter werden sämtliche Steigerungen der Reputation eines Unternehmens verstanden. Besitzt der Adressat eine Internetpräsenz, so zeigt sich der Reputationsaufbau zum Beispiel durch neue ‚Freunde‘ auf der Facebookseite oder Followern bei Twitter. (Hinweis: Die Steigerung der Fan- und Followeranzahl ist im Kontext der Untersuchung zu betrachten. Fälle wie der Sexskandal der Ergo zeigen, dass der dortige Anstieg der Followerzahlen ein Ausdruck von Spott und Häme gegen den Adressaten darstellen.)

Impliziert sind ebenso eine aus Adressatensicht positive Suchmaschinenindexierung (z. B. in Google, etc.), die sich dadurch auszeichnet, dass negative Beiträge nicht mehr auf den vorderen Seiten der Ergebnisliste aufgezeigt werden, sowie eine positiv kurzfristig- bis nachhaltige Medienberichterstattung (online/offline), unter anderem in der Postphase und positive Ergebnisse in Studien wie dem YouGov Brandindex.

10.1 Wirtschaftliche Folgen

Kurzfristige wirtschaftliche Folgen (folg_wirtkurz)

Darunter werden alle wirtschaftlichen Schäden verstanden, die während bis maximal einen Monat nach dem (akuten) Shitstorm zu verzeichnen sind.

Code	Wirtschaftlicher Schaden kurzfristig
0	Keine Auswirkung
1	positiv
2	Negativ

99 Nicht bestimmbar

Die Entscheidung wird kurz begründet.

Langfristig wirtschaftliche Folgen (folg_wirtlang)

Darunter werden alle wirtschaftlichen Schäden verstanden, die ab einem Monat bis zum Zeitpunkt der vorliegenden Erhebung nach dem Shitstorm zu verzeichnen sind.

Code	Wirtschaftlicher Schaden langfristig
0	Keine Auswirkung
1	positiv
2	Negativ

99 Nicht bestimmbar

Die Entscheidung wird kurz begründet.

10.2 Reputationsfolgen

Kurzfristige Folgen auf der Beziehungsebene (folg_repkurz)

Darunter werden alle reputationspezifischen Schäden verstanden, die während bis maximal einen Monat nach dem Shitstorm zu verzeichnen sind.

Code	Folgen Reputation kurzfristig
0	Keine Auswirkung
1	positiv
2	Negativ

99 Nicht bestimmbar

Die Entscheidung wird kurz begründet.

Langfristige Folgen auf der Beziehungsebene (folg_replang)

Darunter werden alle reputationsspezifischen Schäden verstanden, die ab einem Monat bis zum Zeitpunkt der vorliegenden Erhebung nach dem Shitstorm zu verzeichnen sind.

Code	Reputationsverlust langfristig
0	Keine Auswirkung
1	positiv
2	Negativ

99 Nicht bestimmbar

Die Entscheidung wird kurz begründet.

Anhang II

Gesammelte Shitstormfälle

Im Folgenden sind 130 Shitstormfälle gegen Unternehmen bzw. Marken aus den Jahren 2010 bis Mitte 2017 aufgezeigt. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll einen Überblick über die Vielschichtigkeit des Phänomens Shitstorm sowohl in dessen Inhalten, Ausmaß und potenziellen Adressaten geben. Es wurden daher ebenso große und in den Medien wie der Öffentlichkeit umfassend thematisierte Fälle wie der des WWF, der Telekom, von Amazon oder dem ADAC sowie zahlreiche kleinere und in der medialen wie öffentlichen Wahrnehmung nur gering behandelte Shitstorms gesammelt und kurz beschrieben.

Shitstormfälle 2010

Vodafone

Vodafone startete 2010 die Kampagne ‚Es ist Deine Zeit‘ und warb unter anderem mit bekannten Bloggern wie Sascha Lobo. Doch aufgrund zahlreicher Kritik am beworbenen Produkt sowie den ansonsten neutralen Bloggern, die nun als Werbefiguren erhielten, hagelte es Beschwerden, speziell gegen die Blogger selbst. Die eigenen Erfahrungen in diesem Fall waren für Sascha Lobo der Anlass, zum ersten Mal öffentlich von einem ‚Shitstorm‘ zu sprechen.

Nestlé

Die Umweltorganisation Greenpeace lancierte im März 2010 eine professionelle Kampagne (online/offline) gegen den Lebensmittelkonzern Nestlé. Die Organisation warf dem Unternehmen vor, speziell für die Produktion des Schokoriegels ‚Kitkat‘ Palmöl zu verwenden, für dessen Abbau große Teile des Regenwaldes und dadurch der Lebensraum der Orang Utans bedroht wären. Nestlé reagierte unter anderem

durch die Löschung eines kritischen Videos von Greenpeace, was den akuten Shitstorm entfachte und die originäre Kritik am Konzern intensivierte. Erst nach Wochen lenkte das Unternehmen ein und zeigte sich Gesprächsbereit.

Deutsche Bahn

Die Deutsche Bahn lancierte Ende 2010 mit dem ‚Chefticket‘ eine Preisaktion in Facebook. Viele User nutzten aber vor allem zu Beginn der Aktion die Möglichkeit, ihren Unmut über die Bahn (Verspätungen) zu äußern, gegen den Hahnenkampf des dazugehörigen Werbevideos zu protestieren oder Kritik an der Aktion selbst zu üben. Diese war ein Testlauf für folgende Social Media-Auftritte der Bahn. Die zugehörige Facebookseite wurde nach Ende des Angebotes gelöscht.

Post (E-Postbrief)

Die Deutsche Post führte im Jahr 2010 schrittweise den E-Postbrief ein. Bereits im Vorfeld gab es in den klassischen Massenmedien Kritik an dessen Umsetzung. Speziell im Netz sorgte ein kritischer Beitrag des reichweitenstarken Bloggers ‚Gutjahr‘ für zahlreiche negative Kommentare an dem ‚E-Brief‘. Die Post reagierte mit umfangreichen Dialog-, und Serviceangeboten.

Kaffee Partner

Drei Jahre ärgerte sich die PR Agentur vibrio über eine Maschine des Hauses Kaffee Partner, da sie von der Qualität und dem Service des Unternehmens enttäuscht waren. Der kritische Beitrag auf der vibrio-Homepage wurde mehr als 40.000 mal gelesen und über 500 mal kommentiert. Die Agentur nutzte die Maschine nicht weiter.

Apple („Antennagate“)

Der Elektronikkonzern Apple reagierte im Juni 2010 nach langer Kritik an der Empfangsleistung des damals neuen iPhone 4 mit einer Pressekonferenz. Anstatt Fehler einzugestehen, leugnete der Konzern jedoch jegliche Schuld und nahm die Geräte nicht zurück, sondern verteilte Gummihüllen und beschuldigte zugleich andere Hersteller, dieselben Probleme zu haben. Speziell bei Blogs und den Medien sorgte dies für die eigentliche Empörung. Rechtsstreitigkeiten zu diesem Fall zogen sich noch über Jahre hin.

PayPal

Das Online-Bezahlsystem ‚PayPal‘ unterband Ende 2010 die monetäre Unterstützung der Enthüllungsplattform Wikileaks durch die Sperrung des entsprechenden Spendenkontos. Aktivisten und Kunden zeigten sich empört. Das Unternehmen reagierte zurückhaltend mit einer späteren Stellungnahme und einer Sperrung der Kommentarfunktion auf dem PayPal-Blog. Bereits eingezahlte Spenden wurden wieder zurückgezahlt. Die Sperrung blieb aber bestehen.

Shitstormfälle 2011

Mammut AG

Der Sport- und Outdoorhersteller Mammut unterzeichnete im Sommer 2011 eine Economiesuisse-Kampagne gegen verschärfte CO₂-Bestimmungen. Umweltschützer reagierten empört. Das Unternehmen zog seine Unterschrift zurück.

WWF

Eine Dokumentation der Öffentlich-Rechtlichen thematisierte im Juni 2011 die Verstrickungen der Umwelt- und Tierschutzorganisation WWF mit Industrie- und Wirtschaftsunternehmen. Das Vertrauen in die Organisation wurde daraufhin von vielen Akteuren (Mitglieder, Förderer, Privatleute) in Frage gestellt. Der WWF reagierte schnell und professionell auf zahlreichen Plattformen unter anderem mit Dialog- und Informationsangeboten. Das Thema holte die Organisation zwei Jahre später nochmals ein.

Euroweb

Der Webseitenanbieter Euroweb mahnte Anfang 2011 den reichweitenstarken Blogger René Walther aufgrund beleidigender Äußerungen gegenüber dem Unternehmen ab. Dieser ignorierte die Abmahnung, so dass dessen Domain ‚Nerdcore.de‘ von Euroweb gepfändet wurde. Vor allem die Blogosphäre zeigte sich empört. Euroweb reagierte schnell mit einer Stellungnahme, hielt sich später, bis auf eine erneute Unterlassungserklärung an Herrn Walther, aber zurück.

Henkel (Pril)

Die Spülmittelmarke ‚Pril‘ des Großkonzerns Henkel lancierte im Frühjahr 2011 einen Wettbewerb, bei dem die Teilnehmer ihre eigenen Designvorschläge für das Etikett einer Spülmittelflasche einreichen konnten. Die Unternehmensverantwortlichen favorisierten jedoch von Beginn an bestimmte Motive. Die Abstimmung der Nutzer im Wettbewerb wurde entsprechend manipuliert, um diese Wunschmotive weiter oben zu platzieren. Vor allem die Teilnehmer des Wettbewerbes zeigten sich empört. Henkel lenkte zwar nicht ein, bot aber an, die von den Usern präferierten Motive in begrenzter Auflage online zu verkaufen.

Daimler #1

Daimler-Mitarbeiter gründeten die Facebookgruppe ‚Daimler-Kollegen gegen Stuttgart 21‘, in der unter anderem der Vorstandsvorsitzende Dr. Dieter Zetsche als Lügner bezeichnet wurde, was weitere Mitarbeiter ‚likten‘ und daraufhin bei Daimler zum Personalgespräch gebeten wurden. Zudem löschte Daimler angeblich die Gruppe, was im Mai 2011 speziell im Netz für Unmut sorgte. Daimler reagierte schnell mit internen wie externen Stellungnahmen.

Daimler #2

Nach dem Unfall eines Kunden in Indien verlangte die Familie des Toten von Daimler eine Stellungnahme. Das Thema wurde zunächst in Facebook auf der Mercedes-Benz-Seite gepostet, vor allem indische TV-Medien griffen es auf. Ein Mitschnitt des Beitrags fand sich bald in YouTube. Zeitnah startete in Facebook eine Seite, die den Fall thematisierte und gegen Mercedes-Benz aufrief. Vor allem durch den persönlichen Dialog mit den Angehörigen bemühte sich das Unternehmen, dem Unmut entgegenzutreten.

Nescafé

Die Tochtermarke des Lebensmittelkonzern Nestlé wurde im September 2011 von der Schweizer Hilfsorganisation Solidar Suisse öffentlich aufgefordert, fair gehandelten Kaffee ins Sortiment aufzunehmen und sich gegen Kinderarbeit und Ausnutzungen der Kaffeebauern in der Dritten Welt einzusetzen. Nestlé reagierte mit einer Stellungnahme und partiellem Dialog mit den Kritikern. Auf der Nestlé-Website lancierten die

Verantwortlichen eine explizite Distanzierung von Kinderarbeit und ein klares Bekenntnis zu Fair-Trade.

Ergo

Das Handelsblatt sowie andere Printmedien berichteten im Mai 2011 über eine Sex-Party aus dem Jahr 2007 von Vertretern der damaligen Hamburg-Mannheimer, die 2010 in der Ergo-Gruppe aufging. Entsprechend richtete sich die Empörung bei primär Kunden und Privatleuten direkt gegen die Ergo-Gruppe. Aufgrund weiterer aufgedeckter Verfehlungen des Unternehmens entwickelte sich die anfängliche Empörung zu einer umfassenden PR-Krise, die Jahre anhielt.

Wiesenhof

Am 31. August lief die ARD-Dokumentation ‚Das System Wiesenhof. Wie ein Geflügelkonzern Menschen, Tiere und die Umwelt ausbeutet‘. Die SWR-Reporter warfen dem Unternehmen Wiesenhof mangelnde Hygiene und Tierquälerei vor. Schockierende Bilder schienen dies zu belegen und sorgten für viel Kritik nach der TV-Sendung im Netz und in den Medien. Mit umfassenden Informationsangeboten und Stellungnahmen bemühte sich das Unternehmen, der Empörung entgegenzuwirken. Bis heute wird Wiesenhof mit Masttierhaltung in Verbindung gebracht.

Teldafax

Der Stromanbieter Teldafax befand sich bereits im Vorfeld des akuten Shitstorms mit diversen Vorwürfen der Bundesnetzagentur und der Staatsanwaltschaft konfrontiert. Fragen der Kunden zu diesen Themen sowie vor allem fehlender Kundenservice und die Nichterfüllung von Basisdiensten eines Stromanbieters wurden auf der Facebookpräsenz des Unternehmens abgeblockt, was den originären Shitstorm Anfang 2011 entfachte. Reaktionen des Unternehmens erfolgten nur spärlich.

BMW

Der Automobilkonzern BMW versuchte im Sommer 2011, über ein Rap-Video auf ein Praktikum in dem Unternehmen aufmerksam zu machen. Das Video sorgte primär aber für viel Spott und Häme im Netz. Bis auf die Löschung des Videos (und aller kritischer Kommentare) und das spätere erneute Hochladen reagierte BMW nicht.

RTL

Nach Ansicht vieler Kritiker diffamierte der Privatsender RTL in einem Beitrag zur Gamescom im August 2011 die dortigen Besucher (Gamer), indem ausschließlich Vorurteile und Klischees bedient wurden. Für viele Kommentatoren stellte dies zudem auch die journalistische Qualität der Sendung in Frage. RTL löschte den Videobeitrag und entschuldigte sich.

Schlecker

Der neue Claim ‚For You. Vor Ort‘ der Drogeriekette Schlecker sorgte bereits im Vorfeld für viel Spott und Kritik. Der Kommunikationsverantwortliche des Unternehmens antwortete Ende 2011 auf dem Unternehmensblog auf die Kritik nach Ansicht vieler Leser in arroganter und herablassender Art, was für den akuten Shitstorm sorgte. Umfassende Reaktionen darauf blieben seitens Schlecker aus.

Adidas

Der Sportartikelkonzern Adidas war einer der Hauptsponsoren der Fußball-Europameisterschaft 2012. Tierschützer sahen ihn (sowie andere Sponsoren) daher Ende 2011 in der Pflicht, sich aktiv gegen die ihrer Meinung nach extreme Tierquälerei gegenüber den ukrainischen Straßenhunden einzusetzen. Neben einer kurzen Stellungnahme mit Verlinkung auf die UEFA erfolgten keine weiteren Reaktionen auf die Kritik.

Siemens

2011 zertrümmerten drei chinesische Prominente vor dem Pekingener Firmensitz ihre Kühlschränke, weil sie gegen schlecht schließende Türen und miserablen Kundenservice protestieren wollten. Wochenlang betrieb der bekannte Blogger Luo im Internet eine Kampagne gegen Siemens' angebliche Qualitätsmängel. Millionen Chinesen verfolgten die Eskalation vor allem in chinesischen Netzwerken. Alle großen Medien und Internetportale, auch international, berichteten über den Fall. Siemens zeigte sich gesprächsbereit, war aber bemüht, den Fall intern zu klären.

Nikon

Nikon hatte sich im Ton vergriffen und auf Facebook gepostet: „Ein Fotograf ist nur so gut wie das Equipment, das er nutzt, und eine gute Lin-

se ist essentiell, um gute Fotos zu machen!“ Eigentlich sollte diese Nachricht dazu führen, dass der Dialog mit den Usern über Nikon-Linsen angeregt wird, doch die Fotografen-Gemeinde war empört. In mehreren tausend Posts verteidigten sie ihre Kreativität und ihr Können. Nikon entschuldigte sich.

Quantas

Am Dienstag, den 23.11.2011, begann die Fluglinie Qantas mit der Twitter-Hashtag-Kampagne ‚Qantas Luxury Competition‘. Zu gewinnen waren 50 First Class Pyjamas + First Class Amenity Kit (ein Paket mit Annehmlichkeiten für den First Class Flug). Die Kampagne startete jedoch einen Tag nachdem die Fluglinie die Verhandlungen mit den Gewerkschaften abgebrochen hatte und knapp einen Monat nach einem Streik, der 70.000 Kunden der Airline im Stich gelassen hatte. Daher nutzte die Mehrzahl der Einsender die Kampagne, um ihre Kritik im Netz zu äußern, die von Qantas ignoriert wurde.

Bionade

Die Getränkemarkte Bionade ist eines der bekanntesten Bio-Produkte. Als in den Medien berichtet wurde, dass der Hersteller der Brause nicht mehr als Sponsor für eine Anti-Gentechnik-Initiative auftreten wolle, sammelten sich vor allem in Facebook zahlreiche wütende Kommentare. Das Unternehmen entschuldigte sich und sprach von einem Fehler.

Media Markt

Vor allem evangelische sowie katholische Christen empörten sich Ende 2011 über den Werbespruch ‚Weihnachten wird unterm Baum entschieden!‘ der Elektronikhandelskette. Mit diesem Slogan würden das Fest auf einen Anlass für Konsum und materielle Bereicherung reduziert sowie originäre christliche Werte vernachlässigt. Media Markt reagierte schnell mit einer Stellungnahme. Weitere Reaktionen blieben aus.

O2 (Telefonica)

O2 bekam immer wieder Beschwerden von Kunden, dass der Datenempfang – besonders in Großstädten wie Hamburg, Berlin und München – sehr schlecht sei. Der Netzanbieter reagierte trotz zahlreicher Beschwerdebriefe und E-Mails enttäuschter Kunden nicht. Ein Blogger sammelte daraufhin Tausende Beschwerden auf seinem Blog. Erst nach

dieser Aktion, die Widerhall im Netz und den klassischen Medien fand, reagierte O2 und nahm die Beschwerden ernst.

Nescafé

Nescafé hatte ein Facebook-Gewinnspiel gestartet, dabei jedoch das Video eines Teilnehmers gelöscht, es nach ersten Protesten wieder hochgeladen, jedoch letztlich trotz Tausender Likes nicht gewinnen lassen. Daraufhin hagelte es wütende Kommentare auf der Facebook-Seite, die Nescafé zwingen, mit einer Stellungnahme zu reagieren und den persönlichen Kontakt mit dem im Vorfeld abgewiesenen Teilnehmer zu suchen.

Westbahn

Das österreichische Eisenbahnverkehrsunternehmen Westbahn postete Ende 2011 auf seiner Facebook-Präsenz eine Art Kopfgeld gegen unbekannte Graffiti-Sprüher. Dieser Beitrag sorgte für erste meist hämische Kommentare, die durch zwei folgende Stellungnahmen sowie rechtliche Drohungen des Westbahn-Geschäftsführers weiter geschürt wurden.

Ing-DiBa

Ein Werbespot der IngDiba mit ihrem Testimonial Dirk Nowitzki löste Anfang 2012 vor allem auf der Facebookpräsenz der Bank eine rege Diskussion aus. Der Sportler ließ sich eine Scheibe Wurst reichen, was vor allem die Vegetarier/Veganer kritisierten. Sie sahen darin eine Beschönigung des Wurstverzehrs. Aus dem akuten Shitstorm wurde nach drei Tagen eine Belagerung der ING-DiBa-Facebookseite, da sich Fleischbefürworter und -kritiker dort stritten. Nach knapp zwei Wochen und einer Stellungnahme mit der Bitte um Einhaltung der Netiquette sperrte die Bank die Kommentarfunktion zum Thema und löschte alle weiteren Kommentare, um wieder zum Alltagsgeschäft zurückkehren zu können.

Deutsche Bank

Die Organisation Foodwatch hatte erdrückende Belege dafür gesammelt, dass die Deutsche Bank mit Agrarrohstoffen spekuliert und bewusst die Preise für Nahrungsmittel nach oben treibt, was speziell in armen Ländern dazu führt, dass die Menschen sich diese kaum noch leisten können. Im Netz stieg der Protest schnell an; es folgten Akti-

onsseiten und Mailaktionen. Der damalige Deutsche Bank Chef Josef Ackermann reagierte nach Tausenden Protestemails persönlich mit einem Brief an Foodwatch und versprach, die Rohstoff-Spekulationen der Bank zu prüfen.

Deutsche Bahn

Wie bereits im Sommer 2010 fielen auch im Juni 2011 in mehreren ICEs der Deutschen Bahn die Klimaanlage aus. Die Ausfälle führten nicht nur zu einer breiten Berichterstattung in den Medien, sondern ebenso zu Tausenden negativen Kommentaren in den Social Media. Bis auf eine Stellungnahme auf der Bahnwebsite und Interaktion mit den Medien gab es keine Reaktion der Bahn. Fehler an Klimaanlage und die damit einhergehende Kritik wiederholten sich jedoch auch die Jahre darauf.

Sparda Bank

In einer Werbeanzeige für den BVB nutzte die Bank ein Foto, das im Original Schalke Fans zeigte. Die Bearbeitung war so schlecht, dass dies noch gut zu sehen war. Twitter, Facebook und Blogs äußerten ihren Ungemach sowie ihre Häme. Eine kurze Entschuldigung der Bank folgte.

Sky

Der Münchner Pay-TV-Sender Sky sah sich an Weihnachten 2011 scharfer Kritik seiner Abonnenten über die soziale Plattform Facebook ausgesetzt. Der Filmprogrammchef des Senders verkündete dort, dass der Vertrag mit dem Hollywood-Studio Paramount nicht verlängert werden sollte. Wenige Tage später veröffentlichte Sky eine Richtigstellung des Sachverhalts.

Notebooksbilliger.de

Der Online-Versand ,notebooksbilliger.de‘ änderte im September 2011, aufgrund des hohen Ansturms und dem daraus resultierenden Serverausfall, seine Verkaufsaktion in eine Verlosung um, was bei vielen Usern, die sich bereits im Vorfeld bemüht hatten, für Unmut sorgte. Durch partiellen Dialog mit den Kritikern und Stellungnahmen war das Unternehmen bemüht, die Wogen zu glätten.

Shitstormfälle 2012

Mercedes-Benz

Der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG und verantwortlich für Mercedes-Benz PKW, Dr. Dieter Zetsche, nutzte auf der ‚Consumer Electronics Show‘ (CES) in Las Vegas im Januar 2012 ein Key-Visual sowie ein bekanntes Zitat des Revolutionsführers Che Guevara, um das Car-Sharing-Modell von Daimler zu bewerben. Dabei stieß er vor allem bei den in den USA lebenden Exil-Kubanern auf heftige Kritik. Eine Entschuldigung sowohl in den Medien sowie Facebook folgte.

Daimler

Dem Automobilkonzern Daimler wurde im Februar 2012 vor allem von den eigenen Mitarbeitern vorgeworfen, die Ergebnisbeteiligung überwiegend nur an die Angestellten des Mutterkonzerns zu zahlen. Tochtergesellschaften wären bei der Auszahlung vernachlässigt worden. Mit einem Blogbeitrag des Social Media Managers der Daimler AG gelang es, die Kritik abzuschwächen.

McDonalds

Der Fastfoodkonzern McDonalds lancierte Anfang 2012 eine Promotionaktion in Twitter, bei der die User unter dem Hashtag #McDstories kleine Geschichten zu dem Unternehmen schreiben sollten. McDonalds-Kritiker nutzten daraufhin die Möglichkeit, überwiegend negative Beiträge unter dem Hashtag zu verbreiten. Die Aktion wurde schnell wieder beendet.

FC Bayern München

Der Fußball-Bundesligist FC Bayern München kündigte im Januar 2012 eine Pressekonferenz an, bei der es um die Verpflichtung eines neuen Spielers gehen sollte. Am Ende wurde den Fans sowie Journalisten jedoch nur eine App vorgestellt, die den Facebookfan als ‚12ten Mann‘ mit einbezieht. Entsprechend enttäuscht zeigten sich vor allem die Bayern-Fans. Der Verein reagiert schnell mit einer Entschuldigung in Facebook und auf seiner Website.

Sat.1

Auf der Facebookseite der Sat.1-Sportsendung ‚Ran‘ entwickelte sich ein Shitstorm, da viele Fans die zahlreichen Werbepausen zum Super Bowl als Frechheit empfanden und ihrem Ärger in Hunderten Kommentaren freien Lauf ließen. Der Sender entschuldigte sich.

Essener Verkehrs AG

Die Essener Verkehrs AG formulierte einen Tweet, bei dem das Unternehmen einem Satire-Account den Hashtag #evag verbieten wollte. Das Verbot hatte jedoch zahlreiche Twitter-User auf die Barrikaden gebracht. Die zahlreichen, oft hämischen Kommentare führten dazu, dass kurzzeitig bundesweit die Evag bei Twitter Trending Topic Nummer eins war. Die Verantwortlichen nahmen es mit Humor, professionelle Reaktionen erfolgten nicht.

Peta

Die US-Abteilung der Tierrechtsorganisation Peta hatte einen provozierenden Spot veröffentlicht, der im Netz zahlreiche Kritik verursachte. Vor allem Frauenrechtler sahen die Inhalte als sexistisch und gewaltverharmlosend an. Das Thema schaffte es bis in reichweitenstarke Medien wie den ‚Guardian‘. Die dazugehörige Kampagnenseite und der Spot sind bis heute im Netz online gestellt.

‚E wie einfach‘ (E.ON)

Der Stromversorger ‚E wie einfach‘ lancierte Anfang 2012 einen Werbespot, der bei einzelnen Akteuren zu harscher Kritik führte. Sie sahen diesen als sexistisch und gewaltverherrlichend an. Die Verantwortlichen reagierten schnell, beantwortete alle eingehenden Anfragen, auch Mails und Anrufe, und entschuldigten sich öffentlich in Facebook. Auch intern wurden die Mitarbeiter informiert.

McDonalds

McDonalds war einer der Sponsoren der EM 2012. Wie auch bei anderen öffentlich bekannten Sponsoren (z. B. Daimler, Adidas oder Continental) nutzten zahlreiche Tierschützer und -aktivisten die Bekanntheit aus, um auf das Unrecht im Umgang mit den Straßenhunden in der Ukraine hinzuweisen. McDonalds beobachtete (nach eigenen Aussagen) den Kommentarverlauf, schritt aber nicht ein.

Edeka

Praktikanten der Discounterkette Edeka produzierten Anfang 2012 ein eigenes Rap-Video, um auf ein Praktikum in den Edeka-Filialen aufmerksam zu machen. Speziell im Netz sorgte dies für viel Spott und Kritik. Edeka nahm Stellung und löschte polemische Kommentare.

„Du darfst“ (Unilever)

Der im Jahr 2012 veröffentlichte Spot „Fuck the diet“ hat der Marke „Du darfst“ zahlreiche Kritik vor allem im Netz eingebracht. Besonders der provozierende Spruch „Fuck the diet“ erregte die Gemüter. Nach fünf Tagen nahm das Unternehmen in Facebook Stellung und änderte den Slogan um.

Media Markt

Die größte Elektronikette Europas plante, mehr Frauen in die Geschäfte zu locken. In Österreich testete der Media Markt daher Zonen für das weibliche Geschlecht. Dabei lockten Werbeplakate mit (pinken) Angeboten von Lockenstab bis Laptop. Doch vor allem die Zielgruppe reagierte empört. Der Test lief Ende des Jahres aus.

RTL

Auf einer Online-Seite von RTL kam es zu einer Panne, da der damalige DSDS(Deutschland sucht den Superstar)-Finalist Daniele Negroni bereits eine Woche im Vorfeld zum Sieger der Show am kommenden Samstag erklärt worden war. Viele Fans der Sendung übten Kritik und hinterfragten die eigentliche Abstimmung. RTL entschuldigte sich und klärte den Sachverhalt als technischen Fehler auf.

Fressnapf

Der Tierbedarfsgroßhändler Fressnapf visualisierte Anfang Mai 2012 ein Gewinnspiel zur Fußball-Europameisterschaft in diesem Jahr in der Ukraine mit dem Foto eines Hundes und sprach dadurch unbewusst das Thema der dortigen Straßenhundeverfolgung an. Wütend äußerten sich vor allem Tierschützer über die Aktion. Fressnapf entschuldigte sich und sperrte das Gewinnspiel.

AXN

Der Hersteller AXN warb für sein neues Android-Tablet mit einem gefakten Steve Jobs samt Heiligenschein. Obwohl dieser dem echten Steve Jobs im Gesicht zwar nicht ähnlich sah, war die Anspielung auf die Marke Apple deutlich zu erkennen. Entsprechend kam die Werbung, speziell bei Apple-Fans nicht gut an. AXN reagierte nicht.

H&M

Die Modekette H&M lancierte 2012 eine Werbekampagne, die vor allem dünne, partiell bewusst am Computer manipulierte Modells zeigte, woraufhin viel Kritik bezüglich des dargestellten Schönheitsideals im Netz geäußert wurde. H&M entschuldigte sich und versprach, die Kritik in späteren Kampagnen umzusetzen.

Blizzard

Beim Start von Diablo 3 versagte der Server, und Tausende Fans ließen ihren Unmut auf Plattformen wie Twitter und Amazon freien Lauf. Trotz zahlreicher kritischer Kommentare blieb der große Shitstorm aus.

Spirit Airlines

Die Airline verweigerte einem todkranken Passagier die Rückerstattung seiner Tickets, da er die Reise aufgrund seiner Krankheit nicht mehr wahrnehmen konnte. Das Verhalten löste eine Empörungswelle, speziell in Amerika, aus. Die Airline entwickelte sich schnell zur meistgehassten Gesellschaft in Amerika. Firmenchef Baldanza ruderte schließlich zurück und zahlte dem Passagier persönlich die 197 Dollar zurück. Er spendete außerdem 5.000 Dollar an eine Veteranenvereinigung.

Kabel Deutschland

Dem Netzbetreiber Kabel Deutschland wurde im Mai 2012 vor allem von seinen Kunden vorgeworfen, bewusst die Einspeisung des Senders ‚SkyAtlantic HD‘ zu blockieren. Kabel Deutschland reagierte nicht auf die akute Empörung, einigte sich jedoch Wochen später mit Sky und nahm den Sender ins Programm auf.

Starbucks

Die amerikanische Kaffeehauskette Starbucks hat mit einem äußerst unglücklichen Tweet des lokalen Accounts Starbucks Ireland für einen Twitter-Shitstorm gesorgt. Statt ‚Irish‘ schrieben die Verantwortlichen ‚British‘, was bei vielen Iren zu großer Empörung führte. Starbucks entschuldigte sich.

RTL

‚Punkt 12‘ hatte zur EM 2012 einen Dackel als Orakel ausgesucht und dadurch die Straßenhundeproblematik vor allem in Facebook erneut entfacht. Viele Tierschützer und -aktivisten sahen es als Affront an, da ihrer Meinung nach in der Ukraine wegen der EM Hunderte Straßenhunde getötet wurden. RTL reagierte mit Stellungnahme, nahm das Dackelbild aus Facebook heraus und sperrte die Kommentarfunktion auf der offiziellen RTL-Facebookseite.

Adidas

Der Sportartikelhersteller Adidas sorgte mit einem Schuhmodell ‚JS Roundhouse Mid‘ für einen Aufschrei der Empörung, noch bevor dieses in den Läden stand. Kritiker warfen dem deutschen Sportartikelhersteller Rassismus vor, da hinten am Schaft eine Fußfessel angebracht ist. Die Markteinführung wurde gestoppt, der Schuh nicht produziert.

Clemens & Partner

Der Abiturient Maik Luu bat Mitte 2012 das mittelständische Unternehmen Clemens & Partner um Ausleihung einer Hüpfburg für die Schul-Abiturfeier zu entsprechend günstigen Konditionen. Daraufhin erhält er von den Unternehmensverantwortlichen beleidigende und verunglimpfende Antworten, die er sowohl an die Regional-Zeitung gab sowie auf Facebook postete. Das Unternehmen sperrte bald darauf die Kommentarfunktion seiner Seite in Facebook und versuchte, den Shitstorm ‚auszusitzen‘.

Lufthansa

Das Luftfahrtunternehmen Lufthansa versendete im Juni 2012 an seine männlichen Kunden einen Werbebrief, der in den Augen vieler kritischer Akteure ein Frauenbild darstellt, das sexistisch, veraltet und be-

schämend ist. Nach zahlreicher Kritik im Netz wurde die Kampagne eingestellt.

CelebBoutique

Der Online-Modeversand lancierte nur wenige Stunden nach dem Amoklauf in einem Aurora-Kinokomplex einen Tweet, der in den Augen vieler User in unpassender Weise die Situation nutzte, um auf das Kleid ‚Aurora‘ hinzuweisen. Massenhafte Empörung, speziell in Twitter war die Folge. Der Versandhändler löschte bald darauf den Tweet und entschuldigte sich. Die Begründung sorgte jedoch für weiteren Unmut, der neben Twitter auch in Facebook anhielt.

Vodafone

Eine Kundin des Netzanbieters beschwerte sich im Juli 2012 nach mehreren erfolglosen Versuchen beim Vodafone-Kundenservice (Telefon, Mail) öffentlich auf der Vodafone-Facebookseite über den schlechten Kundenumgang. Sie erzeugte dadurch eine Kritikflut Tausender weiterer User mit denselben Erfahrungen direkt unter ihrem Beitrag. Vodafone antwortete schnell auf den Post. Es folgten Stellungnahmen in Facebook und ein Interview auf dem Unternehmensblog zum Sachverhalt.

McDonalds

Ein Kunde des Fastfood-Konzerns McDonalds beschwerte sich im August 2012 in seinem Facebookpost über die Preiserhöhung für Cheeseburger von 1,- auf 1,39 Euro. Zahlreiche kritische Beiträge folgten, die auch grundsätzliche Kritik an dem Unternehmen äußerten. McDonalds nahm dazu Stellung und löschte später den Originalpost von seiner Facebookseite.

Zalando

Die ZDF-Reportage ‚Gnadenlos billig‘ thematisierte Ende Juli 2012 die schlechten Arbeitsbedingungen des Onlinehändlers Zalando. Noch während der Ausstrahlung entwickelte sich ein Shitstorm. Auch die Medien griffen das Thema auf und berichteten ebenso über die Empörung im Netz. Zalando veröffentlichte eine Stellungnahme auf seinem Blog und verbesserte die kritisierten Arbeitsbedingungen.

Werder Bremen

Der Fußballbundesligist Werder Bremen beschloss Mitte 2012, das bereits in der Kritik stehende Geflügelunternehmen Wiesenhof als Hauptsponsor zu verpflichten. Vor allem Fans und Tierschützer empörten sich öffentlich über die Entscheidung. Werder reagierte umfassend auf die Kritik, u. a. mit Stellungnahmen, Interviews oder persönlichen Fantreffen mit den Verantwortlichen des Vereins.

Ernsting's Family

Die Modekette Ernsting's Family musste im Jahr 2012 ihren neuen Werbeclip schnell wieder zurückziehen, da ein Shitstorm in sozialen Netzwerken wie Facebook aufkam und trotz Rechtfertigung des Unternehmens nicht enden wollte. Vor allem Tierfreunde hatten sich über den Spot empört, weil er unter anderem zwei Elefanten in einem Zirkus zeigte. Auch der deutsche Tierschutzbund übte Kritik.

Kölner Zoo

Nach dem Angriff eines Tigers, der den Tod einer Pflegerin zur Folge hatte, wurde das Tier erschossen. Daraufhin brachen auf der Facebookseite des Kölner Zoos Hunderte wütende Kommentare herein, die die Erschießung anprangerten und zudem dazu führten, dass der Zoo seine Seite kurzfristig vom Netz nahm.

Sparda Bank

Die Sparda Bank veröffentlichte ein Azubi-Video im Netz, das auf die Ausbildungsmöglichkeiten der Bank hinweisen sollte. Doch vor allem hämische und verunglimpfende Kommentare wurden eingestellt. Das Video ist mittlerweile aus dem Netz genommen.

ARD (Tagesschau)

Ende September 2012 berichteten weder die Tagesschau noch die Tagessthemen über die aktuellen Proteste der Jugend gegen geplante Sparmaßnahmen der Regierung in Madrid, was zu einer schnell wachsenden Kritik an der Berichterstattung vor allem im Netz führte. Das Redaktionsteam reagierte mit unglücklich formulierten Stellungnahmen, die den Unmut noch verstärkten.

BILLA

Tausende User beschwerten sich über ein Foto von geschälten Bananen, die in einer Plastikverpackung verkauft wurden. Sie warfen dem Unternehmen Doppelmoral vor, da es zwar Nachhaltigkeit beschwöre, aber selbst Bananen in Plastefolien einpacke. BILLA entschuldigte sich; dennoch hielt die Diskussion im Netz, vor allem auf Facebook, noch Tage an und wurde auch international thematisiert. Medien wie die Huffington Post oder Business Insider berichteten darüber.

Migros

Bereits Anfang Oktober 2012 begann die Handelskette Migros mit Weihnachtsangeboten. Eine Kundin beschwerte sich daraufhin auf der Facebook-Seite des Unternehmens über den frühen Start des Weihnachtsgeschäftes. Im Folgenden entbrannte eine Diskussion zu dem Thema vor allem im Netz. Bereits zwei Stunden später reagierte das Unternehmen auf den Ursprungspost und einen Tag später folgte zudem das Spendenversprechen für Schweizer Kinderheime.

Alitalia

Die italienische Airline Alitalia bot seinen Facebook-Fans einen Rabatt von 25 Prozent an, wenn sie bereit waren, ihre E-Mail-Adresse zu hinterlassen. Zeitgleich initiierte Alitalia jedoch auch in Japan eine Rabatt-Aktion, statt 25 Prozent eine Ermäßigung von 25.000 Yen vorsah. Viele User tricksten und bekamen den japanischen Rabatt. Daraufhin stornierte die Airline das Angebot, was zu einem Shitstorm führte. Die Airline reagierte mit einer Stellungnahme und einem Entgegenkommen, das jedoch nur einen Teil der betroffenen Ticketbestellungen betraf.

Stadtwerke Ulm

Im Oktober veröffentlichten die Stadtwerke Ulm ein Werbemotiv, das von vielen als sexistisch und nicht passend eingeschätzt wurde. Die Stadtwerke Ulm hatten sich auf eine offene Diskussion mit den Kritikern eingelassen und ihre Sicht erklärt.

McDonalds

Die Fastfoodkette McDonalds lancierte ein Azubi-Video, um auf die Ausbildungsmöglichkeiten im Unternehmen hinzuweisen. Doch vor al-

lem Häme und Spott folgten. McDonalds ging nicht darauf ein. Das Video ist weiterhin auf YouTube einsehbar.

American Apparel

Das US-Modeunternehmen American Apparel nutzte 2012 die Aufmerksamkeit bezüglich des Wirbelsturms Sandy und kündigte einen ‚Sandy Sale‘ in den betroffenen Regionen an. Die meisten Nutzer fanden die Marketing-Idee jedoch nicht passend, übten Kritik im Netz und drohten mit Boykott. Das Unternehmen entschuldigte sich.

Otto

Ein technischer Fehler bei einem Gutscheincode bescherte dem Versandhändler Otto zahlreiche ungewollte Bestellungen. Otto stornierte daraufhin eine Vielzahl, was einen Shitstorm auf Facebook auslöste. Otto versuchte mit einer Stellungnahme auf Facebook, den Ärger der Kunden zu beschwichtigen.

Brigitte

Nach einem Beitrag in der Frauenzeitschrift Brigitte, in dem Skater als müffeln und nicht besonders reif und gebildet dargestellt wurden, entwickelte sich eine Empörungswelle auf Brigitte.de und weiterführend im Netz. Das Unternehmen sperrte die Kommentarfunktion unter dem Beitrag und nahm diesen auch kurzzeitig vom Netz.

Shitstormfälle 2013

Thienemann Verlag

Im Jahr 2012 beschloss der Thienemann Verlag, diskriminierende Begriffe aus den Kinderbuchklassikern von Otfried Preußler zu streichen, was zu Tausenden Unmutsbekundungen, vor allem auf Facebook, führte. Mit einer Stellungnahme bemühte sich der Verlag, seine Entscheidung zu begründen.

The Atlantic

Das Magazin The Atlantic berichtete, dass 2012 das erfolgreichste Jahr für Scientology war. Bei diesem Beitrag handelte es sich jedoch nicht um einen redaktionellen Inhalt, sondern einen gesponserten Artikel. Kurz nach der Veröffentlichung rollte eine Welle der Entrüstung durchs

Netz. Der Beitrag wurde daraufhin wieder von der Redaktion offline gestellt.

Subway

Ein Kunde von Subways hatte das Foot-Long Sandwich nachgemessen und angemerkt, dass es gar keinen Fuß lang ist. Dieser Post erzeugte eine Flut an Kommentaren vor allem in Facebook und schaffte es auch in die klassischen Medien wie der New York Post. Subway reagierte erst Tage später mit einer formellen Stellungnahme und Löschung des Posts, was zu weiterer Kritik führte.

Stern

Nach der Veröffentlichung des Artikels ‚Herrenwitz‘ im Stern hagelte es Hunderte Kommentare auf der Facebook-Seite des Sterns sowie auf dessen Website unter dem Beitrag. Auch die Medien griffen das Thema auf. Grund ist das in vielen Augen niedrige Niveau des Beitrages, der nie im Stern hätte gedruckt werden dürfen. Die Redaktion modifizierte den Beitrag leicht, ging jedoch nicht weiter auf die Kritik ein.

Amazon

Nach dem ARD-Beitrag ‚Ausgeliefert! Leiharbeiter bei Amazon‘ Anfang 2013 sah sich das Unternehmen im Netz zahlreicher Kritik gegenüber, die wütend die im ARD-Beitrag thematisierten unmenschlichen Arbeitsbedingungen kommentierten. Das Thema schaffte es auch in die Online-, und schließlich Offline-Medien. Es folgte eine umfassende PR-Krise für den Versandhändler, die über mehrere Wochen anhielt.

McDonalds

McDonalds führte als Aktionssessen die Currywurst ein und erntete zahlreiche kritische Kommentare speziell in Facebook, wo sich ebenso Gruppen gegen das Aktionsangebot bildeten. McDonalds selbst reagierte nicht und behielt das Angebot bei.

Otto

Der Mädchenshirt-Aufdruck ‚In Mathe bin ich Deko‘ sorgt für viel Unmut und Boykottaufrufe vor allem auf der Facebookseite von Otto. Das Social Media-Team postete stets dieselbe Antwort, was den Unmut weiter schürte. Das Shirt wurde später aus dem Handel genommen.

Jet Airways

Die Fluglinie Jet Airways wurde beschuldigt, für den Tod eines Katers verantwortlich zu sein. Die Besitzerin ging mit ihren Anschuldigungen an die Öffentlichkeit und erreichte, dass zahlreiche Kommentare gegen die Fluglinie im Netz erschienen sind. Jet Airways leitete schließlich eine offizielle Untersuchung ein und entschuldigt sich für das Unglück, konnte aber seine Unschuld nachweisen.

ZDF

Der vom ZDF produzierte und ausgestrahlte Spot zur Frauenfußball-WM 2013 löste u. a. in Twitter zahlreiche Kritik aus, da er als sexistisch eingestuft wurde. Vor allem die Medien wie Süddeutsche, Stern oder BILD sprangen auf das Thema auf und provozierten mit ihrer Berichterstattung weitere Kritik. Das ZDF versprach öffentlich, sich der Kritik anzunehmen.

Vodafone

Im Juli 2013 hatte der Mobilfunkanbieter Vodafone mit zahlreichen Netzproblemen zu kämpfen, die von vielen Kunden mit Hämme, Wut und Kündigungsdrohungen quittiert wurden. Vodafone bemühte sich, zu beschwichtigen und die Probleme in den Griff zu bekommen.

Featherdale Wildlife Park

Die Verantwortlichen des Australischen Wildparks posteten das Foto eines auf dem Rücken liegenden Kängurus in Facebook und verpixelten dessen deutlich erkennbare Genitalien. Was als Spaß gemeint war, erzürnte viele Nutzer, die das Bild dennoch zu anzüglich hielten. Über 1.000 Kommentare folgten. Ein Mediensprecher des Parkes entschuldigte sich und beteuerte, dass alles nicht ernst gemeint war.

Peta

Die Organisation Peta wird kritisiert, weil in ihren US-Tierheimen nicht vermittelbare Tiere sterben müssen. Proteste vor allem in den Social Media folgten. Peta nahm auf seine Website Stellung.

Telekom

Aufgrund der eingeführten Drosselung neuer DSL-Angebote erfuhr die Telekom nicht nur einen Shitstorm im Netz, sondern vielfach Kritik in

den Medien und in der Öffentlichkeit/Politik, wodurch sich die anfangs ausschließlich im Netz geäußerte Kritik zu einer umfassenden PR-Krise für das Unternehmen entwickelte, die bis in die Politik hineinreichte.

Mitfahrgelegenheit.de

Nach Einführung einer Provision verzeichnete der Dienstleister Kündigungen und kritische Kommentare im Minutentakt. Die Verantwortlichen reagierten mit einer kurzen Erklärung und hielten sich trotz zunehmender Abmeldungen mit Reaktionen zurück.

Abercombie & Fitch

Die Käufer der Modemarke sollten nach eigenen Angaben schlank und hübsch sein. Zahlreiche Nutzer posteten daraufhin ihren Unmut speziell in Facebook und YouTube oder riefen zum Boykott der Modemarke auf. Es folgte eine Entschuldigung.

Dextro Energy

Auf der Facebook-Seite von Dextro Energy tobte im Mai 2013 ein Shitstorm. Auslöser war ein Posting der Seite foodwatch, die das Produkt als reine Zucker-Tabletten deklarierten. Viele enttäuschte Fans forderten eine Stellungnahme, die jedoch ausblieb.

Microsoft

Aufgrund schlechter PR und enttäuschter Präsentation der neuen Spielekonsole kommentierten die User vor allem unter den offiziellen Videos, bis Microsoft die Kommentarfunktion schloss.

Lidl

Lidl lancierte 2013 erneut eine Sammelaktion, die so erfolgreich verlief, dass die Figuren innerhalb kürzester Zeit aus waren. Der Unmut vieler Sammler war groß. Lidl drückte in einer Stellungnahme sein Bedauern aus, mehr Figuren gab es aber nicht.

Migros

Das Kaufhaus Migros druckte 2013 auf seine Einkaufstaschen die Bezeichnung ‚Heilandssack‘. Vor allem eine Gruppe von Christen sahen sich in ihrem Glauben verletzt, übten öffentlich Kritik und drohten, dass Kaufhaus zu boykottieren. Ein Rückzug der Taschen wurde nicht

umgesetzt, jedoch schrieb Migros jedem Beschwerdeführer, der seinen Unmut per Post einsendete, eine persönliche Stellungnahme.

Rolling Stones

Das Magazin porträtierte den mutmaßlichen Attentäter Dzhokhar Tsarnaev („Boston Bomber“) und stellte sein Bild auf die Titelseite. Es folgte ein Shitstorm im Netz; speziell in Facebook und Twitter übten die Kommentatoren Kritik an dem Cover und drohten mit Kündigung ihrer Abos. Das Magazin reagierte nicht auf die Kritik.

Royal Canin

Eine ukrainische Außenstelle des Unternehmens sponsorte grausame Bärenkämpfe. Der Protest ließ nicht lange auf sich warten. Royal Canin entschuldigte sich und setzte sich verstärkt für den Schutz der Bären ein.

Tschibo

Der Kaffeeröster Tchibo verkaufte Turnschuhe mit der Aufschrift „18“, die als Code für die Initialen Adolf Hitlers gilt. Der Protest im Netz folgte, so dass die Firma die Schuhe wieder vom Markt nehmen musste.

Sixt

Der Autovermieter schaltete eine Zeitungsanzeige mit einem Portrait von Gustl Mollath wenige Tage nach dessen Entlassung aus der Psychiatrie. Viele fanden dies geschmacklos und protestierten. Auf Twitter war das Thema zwischenzeitlich Trend Topic. Sixt räumte ein, die Werbung mit Herrn Mollath nicht abgesprochen zu haben.

Henkel

Der neue WC-Stein von Henkel trägt dieselben Farben wie die ukrainische Flagge, was dort für den Shitstorm sorgte und Henkel zwang, dass Produkt in der Ukraine vom Markt zu nehmen.

Ferrero

Aufgrund ihrer Werbeslogans „Yes, weiß can“ sah sich das Unternehmen einer Vielzahl kritischer Kommentare und Rassismusbewerfen vor allem im Netz, aber auch von Vereinen und den Medien gegenüber. Die Werbung wurde daraufhin überarbeitet.

Barilla

Der Chef des italienischen Nudelherstellers Barilla, Guido Barilla, äußerte, dass er niemals Werbung mit Homosexuellen schalten würde und keinen Wert auf solche Kunden lege. Die Empörung im Netz war groß, Aufrufe zum Boykott mehrten sich. Barilla bemühte sich um Schadensbegrenzung und entschuldigte sich.

Charivari

Der Radiosender Charivari offerierte seinen Facebookfans, dass der letzte Kommentar 10.000 Euro gewinnen sollte, doch das offene Ende provozierte vor allem viele negative Kommentare. Nach über 500.000 Kommentaren schließlich schloss Facebook unter Hinweis auf seine Gewinnspielregularien die Aktion.

Rewe

Die Handelskette Rewe änderte die Verpackung des Eistees seiner Hausmarke ‚ja‘ von Tetrapak auf Pfandflaschen. Es folgten bis heute tausende meist kritische Kommentare vor allem in Facebook. Eine Reaktion von Rewe erfolgte nicht. Der Eistee wird weiter in Flaschen verkauft.

British Gas

Der Konzern erhöhte seine Preise um 9,2% und bot einen Tag später eine Fragestunde in Twitter an. Ein Shitstorm war die Folge, der sich zunächst über Twitter, schließlich auch über Facebook und Google+ hinauszog. Selbst klassische englische Medien wie der Guardian, The Telegraph oder BBC Mirror thematisierten die fehlgeschlagene Fragenofferte. Eine knappe Stellungnahme von British Gas folgte.

Google

Google führte 2013 neue YouTube-Kommentarfunktion mit Google-Plus-Zwang ein und sorgte für Tausende Unmutsäußerungen auf allen Plattformen im Netz sowie einer Petition mit über 200.000 Unterzeichnern. Google versprach Besserungen in der Kommentarfunktion; die Integration jedoch wurde nicht rückgängig gemacht.

Radio 89.0

Der Radiosender bot seinen Hörern eine Aktion, bei der jeder Glückliche für 89 Cent seinen Wagen volltanken konnte. Dass nur die ersten

drei an den ausgewählten Tankstellen in den Genuss der Aktion kamen, wurde nur zu Beginn kommuniziert. Schnell entwickelte sich die Empörung im Netz. Der Sender setzte die Aktion bald darauf ab.

Sony

Der Technologiekonzern schenkte im Dezember 2013 dem Fußballprofi Toni Kroos eine neue Playstation 4, auf die normale Kunden noch bis 2014 warten musste. Entsprechend groß war der Unmut, da Sony die Aktion in Facebook postete. Nach Hunderten kritischen Kommentaren löschten die Verantwortlichen den Post.

Sunrise

Der Schweizer Kommunikationsanbieter startete im Dezember 2013 eine Marketingaktion, indem er 30.000 Ballone fliegen ließ. Schnell entwickelten sich erste kritische Kommentare im Netz, da nicht jeder Bestandteil der Ballone biologisch abbaubar war und dadurch die Umwelt verschmutzte. Das Thema erreicht auch die Massenmedien. Sunrise war bemüht, die Empörung einzudämmen, sah seinen Fehler ein und entschuldigte sich.

Shitstormfälle 2014

ADAC

Im Januar 2014 kamen die manipulierten Rankings des ADAC an die Öffentlichkeit. Es folgte eine massenhafte Empörung im Netz sowie eine wochenlange umfassende Berichterstattung in den Medien. Aus der digitalen Empörung entwickelte sich schnell die größte PR-Krise des Vereins, die sowohl personelle wie strukturelle Konsequenzen nach sich zog.

Mozilla

Als bekannt wurde, dass der Anfang 2014 neu eingesetzte CEO von Mozilla vor Jahren ein Anti-Homosexuellen-Gesetz unterstützt hat, kochte die Empörung im Netz, aber auch bei den Mitarbeitern hoch. Diese distanzierten sich öffentlich von ihrem Chef. Dieser musste später seinen Rücktritt erklären.

Migros (M-Budget)

Der Schweizer Telekommunikationsdienstleister bot seinen Kunden ein Internet-Kombi-Paket an, das nach Meinung Hunderter Interessierter eine Mogelpackung darstellte. M-Budget stoppte bald darauf die Kampagne und begründete in den Medien die Kritik mit der Komplexität und damit einhergehenden Überforderung des Kundenservices.

Microsoft

Im Windows-Blog von Microsoft sammelten sich hunderte kritische Kommentare, da der Konzern seine Nutzer ermutigte, sich von Bekannten und Freunden beim Umstieg von XP auf Windows 8 helfen zu lassen, da viele die Absetzung von XP bemängelten und den Blogbeitrag als Ventil für ihre Kritik nutzten. Die Kommentarfunktion wurde bald darauf abgeschaltet.

Dropbox

Dropbox rief die ehemalige amerikanische Sicherheitsberaterin Condoleezza Rice in den Aufsichtsrat, was bei vielen bestehenden Kunden für reichlich Unmut sorgte, da die meisten an der Eignung von Frau Rice zweifelten. Dropbox betonte in einer Stellungnahme ausschließlich deren Qualifikationen. Auf die Kritik gingen die Verantwortlichen nicht ein.

Veet

Der Enthaarungsmittelanbieter produzierte mehrere Werbespots, die auf die Notwendigkeit der Enthhaarung hinwiesen. Umfassende Kritik im Netz zwangen das Unternehmen, sich zu entschuldigen und die Kampagne einzustellen.

Shell

Der Mineralölkonzern bot eine Aktion, die es Kunden ermöglichte, mit einer bestimmten Anzahl an Treuepunkten ein Tablet zu erhalten. Die Beteiligung und der Ansturm am Tag der Vergabe auf die Homepage von Shell ließ die Server zusammenbrechen; zudem war die Stückzahl begrenzt, so dass viele Kunden leer ausgingen. Viele ließen daraufhin ihren Unmut im Netz aus. Shell konnte sich nur noch entschuldigen.

Coca Cola

Die Übersetzung einer Amerikanischen Hymne in einem Werbespot zum Super Bowl sorgte vor allem bei konservativen amerikanischen Patrioten für viel Empörung. Die Kritik veranlasste die Präsidentin des Unternehmens, eine persönliche Stellungnahme abzugeben.

Zoo Kopenhagen

Der Zoo ließ ein junges Giraffenmännchen aus Rassegründen erschießen und vor den Augen der Zuschauer den Löwen zum Fraß vorwerfen. In der Folge regte sich massiver Protest im Netz. Der Zoo rechtfertigte sein Vorgehen.

Zalando

Der RTL Undercoverbericht über schlechte Arbeitsbedingungen löste im Netz Empörung und heftige Kritik aus. Vor allem auf Twitter stand das Unternehmen am Pranger, bestritt aber alle Anschuldigungen.

Shitstormfälle 2015

Bravo

Die Jugendzeitschrift gab in einer Ausgabe Flirttipps für junge Mädchen. Da in den Augen vieler Online-Nutzer ein rückständiges Frauenbild aus Klischees und Verantwortungslosigkeit dargestellt wurden, hagelte es vor allem in Twitter herbe Kritik. Die Redaktion der Bravo entschuldigte sich und zog den Beitrag zurück.

Berliner Verkehrsbetriebe (BVG)

Die Berliner Verkehrsbetriebe starteten eine Umfrage über Twitter mit dem Hashtag „#weil-wirdichlieben“, um herauszufinden, warum die Berliner Kunden ihren Nahverkehr so schätzen. Die Aktion ging nach hinten los, denn die User nutzen den Hashtag, um ihre Kritik gegenüber den Vertrieben öffentlich zu äußern.

Nestlé

Auch der Lebensmittelkonzern Nestlé wollte in Twitter wissen, wie die Kunden zu ihm stehen, und bot zudem an, unter dem Hashtag „#Frag-Nestlé“ direkt Fragen zu stellen. Schnell nutzte die Online-Gemeinde die Möglichkeit, alte und neue Kritik an dem Unternehmen zu äußern.

Dass von Nestlé kaum Antworten auf die Fragen kamen, schürte den Shitstorm weiter.

Shitstormfälle 2016

Pampers

Auf der Homepage ‚pampers.de‘ finden sich neben Werbung für Windeln auch zahlreiche Ratschläge für werdende wie bestehende Eltern. Als jedoch in der Rubrik „Kinder/Entwicklung“ empfohlen wurde, Kinder als „Auszeit“ in die Ecke zu stellen, hagelte es Empörung im Netz. Die Redaktion reagierte schnell, löschte den Beitrag und entschuldigte sich.

Postbank

Ein Postbankkunde wartete seit über zwei Wochen vergeblich auf seine neue Karte und den dazugehörigen PIN, als er sich dazu entschloss, in Twitter die Bank auf Englisch zu kontaktieren und nachzuhaken. Als Antwort kam jedoch nur die Bitte, seinen Tweet auf Deutsch zu verfassen. Viel Kritik und Häme für die Bank folgten. Die Postbank argumentierte, Tweets seien aufgrund der Rechtslage in deutscher Sprache nötig. Die User sahen das nicht ein, und der Kunde hat die Bank mittlerweile verlassen.

Volkswagen (VW)

VW-Vorstand Matthias Müller argumentierte in einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, dass letztlich der Kunde schuld daran sei, dass VW so wenige Elektroautos verkaufe, denn er würde einfach viel zu oft beim Kauf zögern. Der Shitstorm folgte prompt. Auch die Politik kritisierte öffentlich die Aussagen des Vorstandschefs und verwies auf die hohen Preise der Elektroautos aus dem Hause VW.

Penny

Der Discounter bot vor der Weihnachtszeit neben den klassischen Weihnachtsschokofiguren auf seiner Facebookseite auch ein ‚Zipfelmännchen‘ im Zwergenoutfit an. Was folgte, waren hunderte Kommentare von Usern, die darauf verwiesen, dass zu Weihnachten ein Schokoweihnachtsmann unter den Baum gehöre – und sonst nichts. Das Social

Media-Team des Discounters reagierte mit viel Humor und erntete dafür auch viel Lob.

Shitstormfälle 2017

Audi

Der Automobilhersteller spielte in China, einem seiner wichtigsten Märkte, einen Spot für seine Gebrauchtwagen aus, den viele Chinesen als „sexistisch“ oder einfach nur als „dämlich“ empfanden. Viele forderten einen Boykott der Marke. Audi reagierte schnell und entschuldigte sich für die Werbung.

Nivea (Beiersdorf)

Die Pflegemarke schaltete eine Werbung, in der die Farbe Weiß als rein angepriesen wurde, um den neuen, fleckenfreien Deo-Roller zu bewerben. Es war nur eine Frage der Zeit, bis die ersten kritischen Kommentare bezüglich der rassistischen Missverständlichkeit der Botschaft im Netz erschienen. Auch echte Rassisten nutzen den Spot für sich und verbreiteten die Botschaft mit dem Hinweis, nur noch Nivea-Produkte kaufen zu wollen. Die Entschuldigung des Unternehmens und die Löschung des Spots kamen hier zu spät.

Lidl

Der Discounter erhielt viel Kritik, da er auf einem Produktcover für griechische Spezialitäten, das eine orthodoxe Kirche zeigt, kurzerhand das Kreuz auf der Kuppel retuschierte, um religiöse Symbole zu vermeiden. Was gut gemeint war, erzeugte schnell einen Shitstorm, und Lidl wurden Feindlichkeit gegenüber dem Christentum und Islamverherrlichung vorgeworfen. Trotz Entschuldigung löschte Lidl letztlich alle Kommentare auf seiner Seite, da diese gegen die Seitenregeln verstießen.

Dove (Unilever)

Die Kosmetikmarke sah sich vor allem in den USA einem großen Rassismus-Shitstorm gegenüber, als sie in einer Werbung unbewusst suggerierte, dass weiße Haut besser sei als dunkle. Denn in dem Spot zieht ein farbiges Model sein Shirt über den Kopf und heraus kommt eine weiße Darstellerin, was auf die tolle Reinigungslotion von Dove zurückgeführt werden soll. Von reiner Kritik bis zu Boykottaufrufen reichte die Spanne des Sturms.