

Netzaktivismus. Herausforderung für die Unternehmenskommunikation

Unternehmen agieren in einer differenzierten und sensibilisierten Gesellschaft und stehen in einem immer komplexer werdenden Beziehungsgeflecht mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Da sich die wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen auch auf gesellschaftliche Verhältnisse auswirken, reichen Unternehmensentscheidungen oftmals über das wirtschaftliche Unternehmensumfeld hinaus und tangieren verschiedene gesellschaftliche Bereiche, die von öffentlichem Interesse sind.¹ Unternehmerisches Handeln wird daher auch von der Öffentlichkeit erörtert und von dieser in Frage gestellt, wodurch konfligierende Wertvorstellungen und Interessen zwischen Unternehmen und den unterschiedlichen Interessengruppen einer Gesellschaft deutlich werden. Die damit verbundenen öffentlichen unternehmens- und branchenkritischen Auseinandersetzungen können die unternehmerische Handlungsautonomie stark einschränken und zum Teil zu existenzbedrohenden Unternehmenskrisen führen. Die Stellung von Unternehmen in der Gesellschaft kann infolgedessen durch ihre „öffentliche Exponiertheit“² bestimmt werden.

Unternehmensentscheidungen nachhaltig zu beeinflussen und Unternehmen mitunter sogar zu zwingen, ihr Handeln zu rechtfertigen sowie ihre gesellschaftliche Verantwortung zu thematisieren, gelingt strategiekritischen Anspruchsgruppen³ in der Regel erst durch die öffentliche, oft (massen)medial vermittelte Artikulation marktkritischer Anliegen. Diese Kritik erreicht Unternehmen vermehrt über das Internet; mitunter fungiert das Netz sogar als Ausgangsort von Unternehmenskrisen. In den vergangenen Jahren hat netzspezifischer Protest erheblich dazu beigetragen, dass Konzerne krisenanfälliger geworden sind und unter einem erhöhten gesellschaftlichen Legitimationsdruck stehen. Durch das gestiegene Protestvolumen im Internet sind Unternehmen gezwungen, sich mit kommunikativen Handlungsstrategien auseinanderzusetzen, die sie dabei unterstützen, netzbasierten Protest abfedern und bewältigen zu können. Dabei wird das Internet auch für Unternehmen zum maßgeblichen Instrument der Unternehmenskommunikation im Krisenkontext, da

1 Vgl. Dyllick: Management der Umweltbeziehungen, S. 13.

2 Ebd., S. 15.

3 Als strategiekritisch gelten im Folgenden diejenigen Anspruchsgruppen, die sich durch Unternehmensaktivitäten betroffen und/oder bedroht fühlen und die die Zielerreichung eines Unternehmens beeinflussen können.

es ein breit gefächertes Spektrum an Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung stellt. Dieser Beitrag erörtert, welche (unternehmenskritischen) Protestformen das Internet ermöglicht und wie sich Netzaktivismus gegen privatwirtschaftliche Unternehmen richten kann. Darauf aufbauend werden onlinegestützte Handlungsstrategien für den kommunikativen Umgang mit Netzaktivismus und digitalem Protest entwickelt.

1 Machtverschiebungen im Cyberspace

In der Vermittlung gesellschaftlicher Anliegen und der Etablierung von (krisenhaltigen) Themen kommt den traditionellen Massenmedien nach wie vor eine Schlüsselrolle zu. Der Zugang zu dieser relevanten Ebene der Öffentlichkeit ist jedoch aufgrund spezifischer Selektionskriterien beschränkt, sodass Zugangs- und Partizipationschancen nicht in gleichem Maße verteilt sind. Im Gegensatz zu tradierten Massenmedien ermöglicht das Internet als frei zugänglicher Kommunikationsraum praktisch jedem Nutzer, kritische Anliegen ungefiltert zu äußern. Unternehmen werden daher in zunehmendem Maße über das Internet von verschiedenen Akteuren attackiert, die im Netz ihre Kritik, ihren Unmut und ihren Protest frei formulieren können. Ausgehend von prinzipiellen Charakteristika des Netzaktivismus werden im Folgenden Ausdrucksformen von onlinebasiertem Protest gegen privatwirtschaftliche Unternehmen näher erläutert.

1.1 Protestmöglichkeiten und Partizipationschancen

Bereits in seinen Anfängen wurde das Internet durch den freien Zugriff auf Ressourcen und die beinahe grenzenlosen Partizipationsmöglichkeiten der Nutzer neben dem Militär und der Wissenschaft schnell für eine weitere Nutzergruppe attraktiv: die libertäre Protestkultur, die das Netz als Instrument für ihre Kampagnen gegen Staaten und/oder Großunternehmen einsetzte.⁴ Digitaler Protest ist beinahe so alt wie das Netz selbst und keine sich plötzlich entwickelnde neue Nutzungsform. Noch bevor das Internet flächendeckend kommerziell genutzt und von Unternehmen als Kommunikationskanal entdeckt wurde, gestalteten Protestbewegungen und kritische Akteure das Netz aktiv mit.⁵

4 Vgl. Castells: „Internet, Netzgesellschaft“, S. 38-39.

5 Zu den frühen Protesten im Netz gehört der virtuelle Sit-In der italienischen Initiative strano.net, mit dem 1995 gegen französische Atomtests auf dem Pazifikatoll Mururoa demonstriert wurde. Vgl. Morell: „Online-Aktivismus“.

Zugangsbarrieren, wie sie den klassischen Massenmedien immanent sind, existieren im Internet (vordergründig) nicht, sodass die Stärken des Internets insbesondere in der Verbesserung der Informations- und Artikulationsfunktion sowie der Interessenorganisation zu finden sind. Insofern bietet das Internet gesellschaftlichen Akteuren verbesserte Partizipations- und Kommunikationsmöglichkeiten, indem gesellschaftliche Fehlentwicklungen und/oder unternehmenskritische Sachverhalte thematisiert werden können, die von den traditionellen Massenmedien aus unterschiedlichen Gründen (Selektionskriterien, Angst vor Verlust von Anzeigenkunden, usw.) nicht aufgegriffen und erörtert werden. Kritik und eigene Anliegen können im Netz daher ungefiltert öffentlich und darüber hinaus einer breiten Nutzerschicht zugänglich gemacht werden.

Als Plattform für Protest und Kritik gesellschaftlicher Akteure ermöglicht das Internet daneben eine Ausweitung des Protestpotenzials sowie ein Zusammenschließen von Betroffenen, da Gleichgesinnte über das Internet leichter zu finden und zu erreichen sind.⁶ Durch die vergleichsweise einfache Handhabung von Online-Kommunikation (z.B. E-Mail-Versand) sinkt zudem die Aktivitätsschwelle, weshalb auch Personen für Proteste mobilisiert werden können, die sich bisher nicht an Protesten außerhalb des Internets beteiligt haben.⁷ Castells sieht im Internet die Verbindung des Globalen mit dem Lokalen und damit eine neue Form der Kontrolle und der sozialen Mobilisierung unserer Gesellschaft.⁸ Da gesellschaftliche Akteure das Internet auch als Instrument ihrer Selbstorganisation nutzen, übernimmt das Netz neben der Informations-, Artikulations- und Mobilisierungsfunktion auch eine Organisations- und Koordinationsfunktion. Für Castells ist das Internet eine Organisationsstruktur und ein Kommunikationsinstrument, das eine flexible und temporäre Mobilisierung ermöglicht, gleichzeitig aber diese Mobilisierung koordinieren und fokussieren kann.⁹ Insbesondere für Personen bzw. gesellschaftliche Minderheiten, die über keine klassischen Organisationsformen verfügen und von den traditionellen Massenmedien unbeachtet bleiben, bieten sich damit entscheidende Vorteile in der Organisation und Kommunikation ihrer Anliegen.¹⁰

6 Zu Protestnetzwerken im Internet vgl. März in diesem Band.

7 Vgl. Gräf: „Locker verknüpft im Cyberspace“, S.120.

8 Vgl. Castells: „Internet, Netzgesellschaft“, S 43.

9 Vgl. ebd.

10 Vgl. Scherer: „Partizipation für alle?“, S. 184.

1.2 Protestformen im Internet

Durch die frühe Herausbildung einer netzbasierten libertären Protestkultur hat sich im Laufe der Entwicklung des Internets ein Netzaktivismus etabliert, der eine breite Palette an Protestformen hervorgebracht hat. Verschiedene Autoren machen darauf aufmerksam, dass Protestbewegungen mittlerweile mit Hilfe des Internets weltweite Netzwerke bilden, die schnell und flexibel auf etablierte Akteure (netz)öffentlichen Druck ausüben können.¹¹ Die Protestformen von Akteuren im Internet unterscheiden sich dabei nicht wesentlich von denjenigen außerhalb des digitalen Datenraumes.

WWW	
Protestform	Beschreibung
Netstrike (auch: <i>virtuelle Sit-Ins</i> bzw. <i>Denial-of-Service-Attacke</i> = Angriff zur Verweigerung des Dienstes)	Virtuelle Sitzblockade, in der zu einer verabredeten Zeit möglichst viele Nutzer gleichzeitig eine Website anklicken, um mit der Masse ihrer Anfragen eine Überlastung und schließlich den Ausfall des Angebots zu erreichen.
Enthüllungs-Site (auch: <i>Anti-Sites</i>)	Website, die auf ein tatsächliches oder angebliches Fehlverhalten einer Person oder eines Unternehmens aufmerksam macht.
Protest-Site	Website, die als inhaltlicher Knotenpunkt einer Protestaktion Informationen bereitstellt sowie die Kommunikation zwischen den Teilnehmern unterstützt und die Mobilisierung der Aktionsbasis verfolgt.
Web-Hack (auch <i>Web-Graffiti</i>)	Eingriff in die Quelldatei einer Website, um den ursprünglichen Inhalt zu verändern bzw. zu manipulieren.
Streik-Links	Querverweise auf einer Website, die auf andere Web-Sites mit ähnlichem oder gleichem Anliegen verweist, um die Aktionsbasis zu vergrößern.

11 Vgl. u.a. ebd., S. 183-184; Bieber: Politische Projekte im Internet; Dembowski: „Wenn Zernán Toledo die internationale Cyber-Solidarität mobilisiert“; Castells: „Internet, Netzgesellschaft“; Burger: „Der Angriff via Internet wird immer einfacher“; Ehrenberg: „Absturzgefahr für den Kranich“.

E-Mail	
Protestform	Beschreibung
Elektronische Kettenbriefe (auch: elektronische Protestschreiben)	Digitale Unterschriftensammlung als digitaler Protestbrief, der an den Adressaten der Protestaktion geschickt und an Bekannte zwecks Vergrößerung der Aktionsbasis weitergeleitet wird.
Mailing-Listen	Information und Koordination der Teilnehmer, ggf. auch Protestaufruf.
E-Zines, Newsletter	Digitale Protest- bzw. Streikzeitungen.
News	
Protestform	Beschreibung
Newsgroup-Postings	Informationen werden in Newsgroups verbreitet. Sie dienen der Vergrößerung/Mobilisierung der Aktionsbasis.
Einrichtung interessensspezifischer Newsgroups	Informationsverbreitung und -austausch über die Protestaktion in eigens für den Protest eingerichteten Newsgroups, ggf. Aufruf zum Protest.
Chat	
Protestform	Beschreibung
Chat-Nachrichten	Informationen werden in Chats verbreitet. Sie dienen der Vergrößerung/Mobilisierung der Aktionsbasis.
Einrichtung interessensspezifischer Chats	Informationsverbreitung und -austausch über die Protestaktion in eigens für den Protest eingerichteten Chats, ggf. Aufruf zum Protest.

Tab. 1: Protestformen im Internet.¹²

Die Aufführung der Artikulations- bzw. Protestformen in Tabelle 1 verdeutlicht die Komplexität der Online-Instrumente, derer sich gesellschaftliche Akteure zur Durchsetzung ihrer Anliegen bedienen. In der Regel setzen Protestakteure dabei sowohl informations- als auch kommunikations- und mobilisierungsorientierte Instrumente ein. Dabei gewährleisten die digitalen Protestformen eine Positionierung der Kampagne im Internet, die gleichzeitig infor-

¹² Eigene Darstellung.

mierend auf die Teilnehmer sowie mobilisierend auf neue Unterstützerkreise wirken kann.¹³

Gegenöffentlichkeit im Netz kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn die digitalen Protestformen mit Protesten im realen Raum verknüpft werden. Bieber beobachtet daher den Trend, dass digitale Protestaktionen zunehmend mit klassischen Formen der Protestkommunikation verbunden werden und somit eine Verknüpfung alter und neuer Protestformen stattfindet.¹⁴ Die Verknüpfung digitalen Protests mit Protestaktionen im realen Raum zielt auf größtmögliche Aufmerksamkeit und ein höheres Durchsetzungspotenzial.¹⁵ Digitale Proteststrategien verdrängen oder ersetzen traditionelle Proteststrategien allerdings nicht, vielmehr kann die Verbindung beider Protestformen zu einer wirkungsvollen und verstärkten Selbstartikulation der entsprechenden Akteure führen.¹⁶

Auch die traditionellen Massenmedien spielen in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle, da sie nicht zuletzt Online-Proteste aufgrund des (noch) hohen Nachrichtenwertes thematisieren und so den öffentlichen Druck im realen bzw. physischen Raum mobilisieren. Die in der Literatur aufgeführten Beispiele von Online-Protesten und Netzaktivismus weisen zudem in der Regel erst dann Erfolge auf, wenn dem virtuellen Protest eine Thematisierung in den traditionellen Massenmedien folgt.¹⁷ Insofern unterstützt das Internet relevante Anspruchsgruppen bei der Gewinnung öffentlicher Aufmerksamkeit bzw. Zustimmung zu ihren Anliegen und mobilisiert öffentlichen Druck, indem es spezifische (krisenhaltige) Themen in unterschiedliche Öffentlichkeitsarenen trägt, wobei der massenmedialen Arena nach wie vor eine zentrale Bedeutung zukommt.

1.3 Netzaktivismus gegen privatwirtschaftliche Unternehmen

Adressaten digitaler Protestkampagnen sind in zunehmendem Maße privatwirtschaftliche Unternehmen, die von Akteuren im Netz auf unterschiedliche Art angegangen und kritisiert werden (können). Klenk konstatiert in Anbetracht der steigenden Proteste von unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen im Internet,

13 Vgl. Bieber: „Politische Projekte im Internet“, S. 170, 182.

14 Vgl. ebd., S. 171.

15 Vgl. ebd.

16 Vgl. Bieber/Hebecker: „Internet und soziale Bewegungen“, S. 176.

17 Vgl. Roselieb: „New Crisis Communications?“.

dass Unternehmen noch nie so verwundbar [waren] wie heute und faktisch [...] jederzeit neue kleine und große Krisenherde entstehen [können]. Immer neue Akteure und Stakeholder kommunizieren mit und über Unternehmen.¹⁸

Für Coombs vergrößert das Internet die Macht gesellschaftlicher Anspruchsgruppen gegenüber Unternehmen:

The Internet offers a low cost, direct, controllable communication channel for activists. [...] the Internet has the potential to increase the power of activist groups and make their concerns more salient to organizations. The reason for the power increase is the Internet's potential to alter organizational stakeholder networks so that an activist group's power to influence is increased while an organization's ability to resist is reduced.¹⁹

Roselieb, der an der Universität Kiel Fälle von Unternehmenskrisen deutscher und internationaler Unternehmen dokumentiert, stellt entsprechend fest, dass seit Mitte der 1990er Jahre fast jeder vierte erfasste Krisenfall in direkter oder indirekter Art mit dem Internet verbunden ist.²⁰ Der Protest der Akteure gestaltet sich durchaus differenziert und kann sich gegen einzelne Produkte und Dienstleistungen ebenso richten wie gegen einzelne Unternehmen oder gegen ganze Branchen.²¹ In der Literatur findet sich eine Vielzahl dokumentierter Online-Kampagnen und digitaler Proteste, die sich für das jeweils betroffene Unternehmen zu einer mehr oder weniger schweren und ernsthaften Unternehmenskrise entwickelten.²² Eines der bekanntesten, weil oft publizierten Beispiele betrifft die Rückrufaktion des Intel Pentium Prozessors im Jahr 1994. Die zunächst beim Hersteller des Prozessors vorgetragene Beschwerde durch einen Mathematik-Professor über einen Rundungsfehler des Chips wurde vom Unternehmen ignoriert und als Insider-Problem abgetan. Der Kunde wandte sich nun an Newsgroups und thematisierte den Fehler des Prozessors sowie das kundenunfreundliche Verhalten des Herstellers. Er traf

18 Klenk: „Der ignorierte Kontrollverlust der Corporate Communications“, S. 110-111.

19 Coombs: „The Internet as Potential Equalizer“, S. 299-300.

20 Vgl. Roselieb: „New Crisis Communications?“, S. 32.

21 Unterschiedliche Ansatzpunkte konzernkritischer Kampagnen beleuchten Löding/Schulze/Sundermann in diesem Band.

22 Vgl. Dembowski: „Wenn Zernán Toledo die internationale Cyber-Solidarität mobilisiert“, Ehrenberg: „Absturzgefahr für den Kranich“, Roselieb: „New Crisis Communications?“.

dort auf zahlreiche Gleichgesinnte, sodass sich der Protest gegenüber dem Unternehmen im Internet schnell ausbreitete und sich zu einer Unternehmenskrise für Intel entwickelte. Als das Thema schließlich auch von den Massenmedien außerhalb des Internets aufgegriffen wurde, sah sich das Unternehmen zum Einlenken gezwungen.²³

Beispiele dieser und ähnlicher Art verdeutlichen, dass das Internet zum einen die Krisenanfälligkeit von Unternehmen steigert und zum anderen unternehmerisches Handeln unter einen erhöhten gesellschaftlichen Legitimationsdruck setzt. Die Zahl der Proteste im Internet gegenüber Unternehmen wächst stetig. So liegt beispielsweise die Anzahl deutschsprachiger Newsgroups, die zum Boykott von Produkten oder Unternehmen aufrufen, im oberen fünfstelligen Bereich.²⁴ Unternehmenskritische Web-Sites wachsen in einem Ausmaß, dass das Internet-Portal Yahoo bereits eine eigene Kategorie (Consumer Opinion) für sie eingerichtet hat. Und in Verbraucherportalen (z.B. www.dooyoo.de, www.ciao.com) geben Konsumenten ihre subjektive Meinung über nahezu jedes Produkt und jede Dienstleistung ab. Diese Kritik sollte von Unternehmen nicht unterschätzt werden: Die Aussagen erreichen aufgrund des Wegfalls räumlicher und zeitlicher Restriktionen eine große Anzahl von Konsumenten, die im Internet zudem gezielt nach derartigen Informationen suchen. Außerdem wird der Kritik von Kunden gemeinhin ein neutral(er) Status unterstellt, wodurch sie meist eine höhere Glaubwürdigkeit als die scheinbar interessengebundene Aussage eines Unternehmens besitzt.²⁵

2 Onlinegestützte Handlungsstrategien für die Unternehmenskommunikation

Paradoxerweise ist die Kritik im Internet nicht nur verantwortlich für eine gesteigerte Krisenanfälligkeit des Unternehmens, sondern bietet Unternehmen gleichzeitig bessere Möglichkeiten der Krisenprävention: Denn diese sind durch das Internet zwar einem weitaus höheren öffentlichen Druck ausgesetzt, können ihn allerdings – im Gegensatz zur direkten Mund-zu-Mund-Propaganda – selbst mitverfolgen. Hierdurch können Erwartungen von Anspruchs-

23 Vgl. Hilde/Hoewner: „Die Kommunikationskrise im Internet – und was man dagegen tun kann“, S. 144; Roselieb: „New Crisis Communications?“, S.113.

24 Vgl. z.B. Schatz: „Dem Externen auf der Spur“, S. 291. Eine Anfrage bei der Suchmaschine Google ergibt für den Begriff „boycott“ 13.400.000 und auf deutsche Sites beschränkt („Boykott“) 1.550.000 Treffer (Stand: Juli 2007).

25 Zum Empowerment von Konsumenten im Internet vgl. Baringhorst in diesem Band.

gruppen sowie krisenhaltige Sachverhalte weitaus schneller antizipiert werden. Insofern bergen Online-Proteste nicht nur Gefahren, sondern auch eine verbesserte Chance zur Früherkennung möglicher Konfliktthemen und Protestgruppen. Durch die Nutzung der unterschiedlichen Kommunikationsmodi des Internets können die Instrumente der Unternehmenskommunikation in Qualität wie Quantität erheblich ausgeweitet werden. Der Einsatz des Internets birgt dabei mehrere Vorteile:

- Sowohl die Mehrheit der deutschen Bevölkerung als auch die Mehrheit der Journalisten nutzt mittlerweile das Internet und kann darüber angesprochen werden.²⁶ Angesichts des wissenschaftlichen Ursprungs des Internets nutzen darüber hinaus immer noch viele höher Gebildete das Internet, ergo auch Experten aus Wissenschaft und Forschung. Gemäß Dyllicks Lebenszyklusmodell²⁷ öffentlicher Anliegen besitzt die Kommunikation mit diesen Anspruchsgruppen eine besondere Relevanz, da sie es sind, die als Erste Interesse an einem Thema zeigen und die Entwicklung des Anliegens weiter verfolgen. Das Internet kann vor diesem Hintergrund einen besseren Zugang zu diesen im Krisenkontext strategisch wichtigen Gruppen und ihren Anliegen bieten.
- Durch die globale Netzwerkstruktur werden die Dimensionen von Zeit und Raum im Internet nahezu aufgehoben, was zu einer immensen Beschleunigung des medialen Kommunikationsprozesses führt. Angesichts der Dringlichkeit zur schnellen Reaktion und Kommunikation in Krisensituationen stellt das Internet eine Kommunikationsplattform zur Verfügung, auf der im Vergleich zu anderen Medien Fakten schneller und direkter zirkulieren.
- Die Etablierung des Internets führt zwangsläufig zu Veränderungen im Kommunikationssystem. So weisen Studien ein erhebliches Wachstum des Medienzeitbudgets zugunsten des Internets und zuungunsten klassischer Medien nach.²⁸ Zudem hat sich das Internet als wichtiges Medium für tagesaktuelle Informationen etabliert.²⁹ Empirischen Befunden zufolge könnte in Unternehmen die E-Mail-Kommunikation sogar an-

26 Vgl. van Eimeren u.a.: „Internetverbreitung in Deutschland“, S. 352; Breunig: „Internet: Auf dem Weg zu einem kommerziellen Medium?“, S. 385; news aktuell: media studie 2002.

27 Vgl. Dyllick: Management der Umweltbeziehungen.

28 Vgl. Oehmichen/Schröter: „Funktionswandel der Massenmedien durch das Internet?“, S. 382.

29 Vgl. van Eimeren u.a.: „Internetverbreitung in Deutschland“, S. 356.

dere Kommunikationskanäle wie Post oder Fax bald vollständig substituieren und sich zum wichtigsten oder gar einzigen Distributionskanal in der Informationsübermittlung an Journalisten entwickeln.³⁰ Insofern hängt die erfolgreiche Verteilung relevanter Fakten in der jeweiligen Krisensituation auch von der Berücksichtigung der zunehmenden Basis-Informationsfunktion des Internets und der gestiegenen Bedeutung der E-Mail-Kommunikation ab. Mit dem adäquaten Einsatz der Kommunikationsmittel könnten (potenzielle) Krisensituationen daher zielführender abgedeckt werden.

Angesichts eines zunehmenden Netzaktivismus, hierdurch entstehender potenziell krisenauslösender Tendenzen sowie der Vorteile, die sich für Unternehmen durch die Nutzung des Internets ergeben, sollte das Netz im Krisenkontext als zentrales Instrument in die strategische Unternehmenskommunikation integriert werden, um für unternehmenseigene Problemdefinitionen Aufmerksamkeit zu erreichen. Hierfür stellt das Internet ein breitgefächertes Anwendungsspektrum an Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung, die sowohl zur Krisenprävention³¹ als auch zur Krisenbewältigung³² eingesetzt werden können. Diese onlinegestützten Handlungsfelder finden sich zusammengefasst dargestellt in Abbildung 1 und werden im Folgenden näher vorgestellt.

30 So gibt der PR-Akteur eines DAX-Unternehmens während des teilstandardisierten Leitfadengesprächs im Rahmen der empirischen Untersuchung von Köhler (2006) beispielsweise an, mittelfristig den schriftlichen Versand komplett einstellen und alle Informationen an Journalisten nur noch über E-Mail versenden zu wollen: „[...] Also bei [Fach]Journalisten [...] werden auch noch Sachen per Fax geschickt [...]. Aber es sind nur noch wirklich wenige. Es dauert noch ein, zwei, drei Jahre dann stellen wir das ganz ein und machen das nur noch per E-Mail, weil die Vorteile sind einfach riesengroß. Ich kann da direkt einen Link reinmachen, dann schicke ich die Leute auf bestimmte Seiten, die werden auf die Fotoseiten geführt, wo sie die aktuellsten Bilder-Downloads bekommen, man kann sie richtig in virtuelle Welten reinbringen, was weiß ich, auf ein Glossar stoßen oder sonst irgendwas. Das kann ich alles mit Fax und so 'nem Unsinn nicht sicherstellen.“ Vgl. Köhler: Krisen-PR im Internet, S. 354.

31 Vgl.ebd.; dies.: „Online-gestützte Krisen-PR“.

32 Vgl. hierzu insbesondere dies.: „Gefahrenzone Internet“.

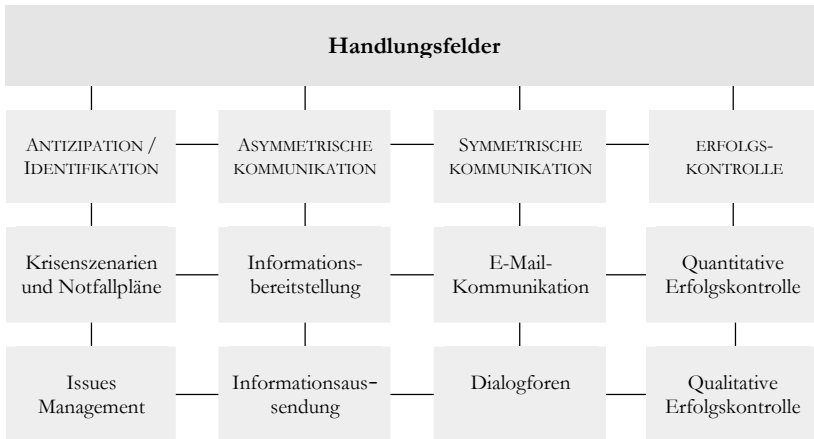


Abb. 1: Onlinegestützte Handlungsfelder.³³

2.1 Antizipation und Identifikation

Unternehmenskrisen treten zwar häufig überraschend auf, dennoch sollten sie ein Unternehmen nicht unvorbereitet treffen. Um in einer Krisensituation schnell und adäquat reagieren zu können, sollten Krisen- bzw. Notfallpläne angelegt werden, die unterschiedliche Krisenszenarien antizipieren und entsprechende Handlungs- und Maßnahmerichtlinien festlegen. Derartige Notfallpläne sollten grundsätzlich auch als Internet-Krisenhandbücher vorliegen und im unternehmenseigenen Intranet den entsprechenden Mitarbeitern zur Verfügung stehen, um im konkreten Problemfall Maßnahmen direkt einleiten sowie einen schnellen Zugriff in allen Krisensituationen gewährleisten zu können.³⁴

Im Vorfeld können außerdem so genannte Darksites für den Krisenfall erstellt werden, welche erst bei einem eintretenden Problemfall freigeschaltet werden. Darksites enthalten i.d.R. diejenigen Informationen, die für die jeweils relevanten Anspruchsgruppen in der unterstellten Krise und dem potenziellen Krisenverlauf relevant sind.³⁵ Derartige Informationen können vielfältig sein und beinhalten je nach Krisenszenario aufbereitete Textbausteine zu unterschiedlichen Kommunikationsschwerpunkten, beispielsweise zu Maßnahmen, die das Unternehmen für Sicherheit und Umweltschutz trifft, zu Verhaltensregeln für Szenarien, die Gefahren für die Gesundheit von Verbrauchern bergen,

³³ Eigene Darstellung.

³⁴ Vgl. Schäfer: „Unberechenbar und Anarchisch“, S. 90; Roselieb: „New Crisis Communications?“, S. 118.

³⁵ Vgl. ebd.; Hasse: „Krisenraum Internet“, S. 172.

oder Kontaktadressen, Hotline-Nummern etc.³⁶ Die Informationen können sich dabei auch an Protestkampagnen orientieren, um den dort geäußerten kritischen Sachverhalten und Argumentationen unternehmenseigene Problemdefinitionen gegenüberzustellen. Darksites beschleunigen in der entsprechenden Krise den Kommunikationsprozess, sie können relevante Fakten schnell und direkt zugänglich machen. Darüber hinaus entlasten sie andere, im Krisenfall stark belastete Kommunikationskanäle wie beispielsweise die Pressestelle.

Gemäß Dyllicks Lebenszyklusmodell öffentlicher Anliegen treten krisenhaltige Issues in ihrer Latenzphase und Emergenzphase vermehrt im Internet auf, sodass dem Netz neben der Antizipationsfunktion ein wichtiger Stellenwert in der Identifikation von krisenhaften und konfliktträchtigen Themen zukommt. Im Internet sind auch schwache Krisensignale frühzeitig erkennbar, sodass krisen- und konflikthaltige Themen noch zu Beginn ihres Entstehungsprozesses identifiziert werden können. Internetrecherche stellt somit ein wichtiges Standbein des so genannten Issues Management dar, in dessen Rahmen kritische Themen und Ansprüche von Stakeholdern frühzeitig erkannt werden sollen, um Organisationen so in der Bewältigung von Ungewissheit und Risiko zu unterstützen.³⁷ Liebl unterscheidet für die Identifizierung unternehmensrelevanter Informationen zwischen Sekundär- und Primärdaten im Netz.³⁸ Während Sekundärdaten vom Unternehmen selbst geortet werden müssen, werden Primärdaten an das Unternehmen herangetragen. Sekundärdaten stehen im Internet in vielfältiger Weise zur Verfügung und können sowohl auf Websites als auch innerhalb der unterschiedlichen Dialogforen (News, Mailinglisten, Chats) gesucht werden. Besondere Bedeutung bei der Suche und Identifikation strategiekritischer Issues³⁹ kommt Meinungs- und Verbraucherportalen – wie z.B. www.dooyoo.de, www.ciao.com – sowie Web-Angeboten unternehmenskritischer Anspruchsgruppen – wie z.B. www.boykott.de, www.essential.org – zu, da die dort veröffentlichte Kritik gegenüber Unternehmen, ihren Produkten, Dienstleistungen oder Handlungen in der Regel wegen möglicher Interessenkollisionen mit Anzeigenkunden oder Geschäftspartnern zunächst nicht von traditionellen Massenmedien aufgegrif-

36 Vgl. Hoffmann: „Krisenprävention“, S. 130-131.

37 Vgl. Röttger: „Issues Management“; Lütgens: Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen.

38 Vgl. Liebl: Der Schock des Neuen, S. 143.

39 Analog zu strategiekritischen Anspruchsgruppen werden unter strategiekritischen Issues diejenigen Themen verstanden, die Unternehmensaktivitäten betreffen bzw. bedrohen können und somit die Zielerreichung eines Unternehmens beeinflussen können.

fen wird.⁴⁰ Grundsätzlich ist die individuelle Suche nach und die Identifikation von strategiekritischen Issues im Netz angesichts der Informationsfülle mit einem erheblichen Zeit- und Personalaufwand verbunden, der von Unternehmen nicht immer bewältigt werden kann. In solchen Fällen sollte die Informationsrecherche an externe Dienstleister delegiert werden. Obwohl Sekundärdaten im Internet eine wichtige Informationsquelle für die Umweltanalyse darstellen, besitzen Primärdaten für Unternehmen eine noch größere Relevanz, da sie direkt an das Unternehmen herangetragen werden und insofern unmittelbar unternehmensrelevante Problembereiche betreffen. Die Auswertung der unternehmensgerichteten Kommunikation kritischer Akteure kann deshalb wichtige Anhaltspunkte über deren Anliegen liefern.

2.2 Asymmetrische Kommunikation

Problemorientierte asymmetrische Kommunikationsstrategien stellen einen wichtigen Baustein im Rahmen der Unternehmenskommunikation im Krisenkontext dar. Durch sie kann die unternehmenseigene Position optimiert bzw. eine anzustrebende Verständigung mit strategiekritischen Anspruchsgruppen im Sinne der Krisenbewältigung vorbereitet werden. Diese Kommunikationsprozesse lassen sich im Netz auf zwei Ebenen einleiten: Einerseits können Informationen für Anspruchsgruppen bereitgestellt und andererseits direkt an sie gesendet werden.

Die Informationsbereitstellung erfolgt über das unternehmenseigene Webangebot, welches als strategisches Informationssystem sowie als dialoginitiiertes Instrument (z.B. Bereitstellung von Kontaktdaten) im Krisenkontext betrachtet werden kann. Eine proaktive Informationspolitik setzt allerdings voraus, dass die Informationen, die für den potenziellen Krisenverlauf relevant sind, auch umgehend im Netz bereitgestellt werden. Denn nur so erhält das Unternehmen die Möglichkeit, eigene Problemdefinitionen einzubringen, noch bevor sich die traditionellen Medien der Thematik annehmen. Durch eine umgehende und umfassende Darstellung relevanter Informationen kann somit auch der Entstehung oder Etablierung einseitiger Problemdefinitionen zuungunsten des jeweiligen Unternehmens in der Öffentlichkeit vorgebeugt werden. Um die Transparenz und Glaubwürdigkeit des Unternehmens im Krisenkontext zu erhöhen, plädieren einige Autoren sogar dafür, auch kommentierte Linklisten zu produkt- oder unternehmenskritischen Websites – ergo zu digitalen Protestkampagnen, Protestgruppen und Netzaktivisten, die sich gegen das Unternehmen richten – in das unternehmenseigene Angebot zu integrie-

40 Vgl. Neuberger: „Online Journalismus“, S. 133.

ren.⁴¹ Hinsichtlich der Selbstdarstellung im Internet muss jedoch einschränkend darauf hingewiesen werden, dass Unternehmensnachrichten eine höhere Glaubwürdigkeit beim Rezipienten besitzen, wenn sie über die klassischen Massenmedien verbreitet werden, als wenn sie im unternehmenseigenen Web-Angebot präsentiert werden.⁴² Anspruchsgruppen könnten daher an der Vollständigkeit der Informationen zweifeln sowie die Informationen fehlinterpretieren, was zu einer Konfliktverhärtung führen kann. Dennoch bietet das WWW für eine glaubwürdige Kommunikation mit relevanten Protestgruppen und Netzaktivisten günstige Voraussetzungen, denn durch die Abwesenheit journalistischer Gatekeeper erhalten Unternehmen die Möglichkeit, strategiekritischen Akteuren ungekürzte Primärinformationen zu vermitteln und somit auch negative Tendenzen, welche meist durch die massenmediale Berichterstattung im Krisenkontext evoziert werden, im Internet zu relativieren. Durch die Darstellung von Sachverhalten auf Unternehmensseiten können Anspruchsgruppen insofern auch die Aussagen und Argumentationen von Netzaktivisten mit denjenigen des Unternehmens vergleichen und in Beziehung setzen.

Neben der Informationsbereitstellung kann die Informationsaussendung als weiteres Instrument asymmetrischer Kommunikation im Krisenkontext eingesetzt werden.⁴³ Dabei werden Informationen mittels E-Mail über so genannte Newsletter versendet, die, Rundbriefen gleich, anlassbezogen bzw. periodisch und kostenlos an relevante Anspruchsgruppen gesandt und vom jeweiligen Unternehmen selbst erstellt werden. Während der anlassbezogene Versand Nutzer über bestimmte unternehmensrelevante Ereignisse informiert und nicht in regelmäßigen Abständen erfolgt, informieren periodische E-Mail-Newsletter regelmäßig über spezielle Themen. Hinsichtlich einer krisenpräventiven Kommunikationsstrategie stehen bei einer solchen zielgruppenspezifischen Informationsaussendung die problemorientierten Hintergrundinformationen und strittigen Sachverhalte im Vordergrund, um so das Wissen strategiekritischer Anspruchsgruppen über unternehmenseigene Problemdefinitionen zu vertiefen. Unternehmen erhalten so die Möglichkeit, über strittige Sach-

41 Vgl. Kent/Taylor: „Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web“, S. 328; Mickleit: „Wer gewinnt die Online-Schlacht?“, S. 117.

42 Vgl. Rössler/Ognianova: „Die journalistische Identität als Qualitätskriterium im World Wide Web“, S. 121; Schweiger: „Medienglaubwürdigkeit – Nutzungserfahrung oder Medienimage?“, S. 105, 108; Köhler: Krisen-PR im Internet, S. 220-224.

43 Neben dieser monodirektionalen Nutzung kann Informationsaussendung im Rahmen der Initiierung bzw. Vorbereitung eines Dialogs mit relevanten Anspruchs- und Protestgruppen eingesetzt werden, indem Kontaktmöglichkeiten und Ansprechpartner angegeben werden.

verhalte proaktiv zu informieren und die unternehmenseigene Positionierung zu verbessern. Als nachteilig erweist sich jedoch, dass die unternehmenseigenen Aussagen von Anspruchsgruppen immer in Verbindung mit dem Absender interpretiert werden und eventuell auftretende Zweifel an der Vollständigkeit der Informationen daher nicht völlig ausgeschlossen werden können. Auf der anderen Seite müssen Newsletter von den jeweiligen Anspruchsgruppen abonniert werden, sodass im Vergleich mit der Informationsdarstellung im WWW mit geringeren Streuverlusten sowie mit höherer Aufmerksamkeit und größerem Interesse auf Nutzerseite gerechnet werden kann.

2.3 Symmetrische Kommunikation

Das vorherrschende Kommunikationsverständnis in der Wissenschaft wie in der Praxis geht davon aus, dass zur Lösung krisenhafter Sachverhalte ein symmetrischer Kommunikationsprozess geeignet ist. Insbesondere das Internet bietet die Möglichkeit medialer, symmetrischer Kommunikationsbeziehungen, die auf Einzelebene (E-Mail-Kommunikation) und Gruppenebene (Dialogforen) erfolgen können.

Anders als bei der Informationsaussendung steht beim herkömmlichen E-Mail-Versand der symmetrische Kommunikationsprozess im Vordergrund der kommunikativen Beziehungen. Aufgrund dieser Möglichkeit zur dialogorientierten Kommunikation stellt E-Mail im Krisenkontext eine wichtige Alternative zu tradierten symmetrischen Kommunikationsformen dar, da sie eine erheblich höhere Reichweite als herkömmliche symmetrische Kommunikationsprozesse erzielen kann, die bisher fast ausschließlich auf Face-to-Face-Kommunikation beschränkt waren. Die besondere strategische Bedeutung der E-Mail-Kommunikation im Krisenkontext erwächst jedoch nicht zuletzt aus dem Wegfall bestimmter verbaler und nonverbaler Ausdrucksmöglichkeiten dieser direkten sozialen Interaktion. Während bei Face-to-Face-Gesprächen schon die Wahrnehmung kategorisierender sozialer Hinweise das Erkennen von Gemeinsamkeiten beeinflussen und mitunter erschweren kann, sind in der E-Mail-Kommunikation derartige (Stör-)Größen nicht vorhanden, sodass der Austausch von Sachargumenten und die Erarbeitung eines Interessenausgleichs bzw. einer Verständigung zwischen Unternehmen und relevanten Anspruchs- und Protestgruppen unter Umständen vereinfacht und so die Basis für eine sachlich-neutrale Konfliktaustragung geschaffen werden kann.

Dennoch scheinen Unternehmen die Möglichkeiten des E-Mail-Versands im Krisenkontext nicht wesentlich zu nutzen. Dabei liegt das Problem vieler Unternehmen nicht darin, Anfragen zu spät oder unzureichend zu beantworten, sondern vielmehr darin, überhaupt nicht zu antworten. Gründe hierfür

sind oft ungeklärte oder fehlende Zuständigkeitsregelungen, Kompetenzverteilungen und fehlende Qualitätskriterien im Umgang mit den Anliegen strategiekritischer Anspruchsgruppen innerhalb des Unternehmens und seiner einzelnen Abteilungen⁴⁴, die im schlimmsten Fall zu neuen Krisenpotenzialen führen. So warnt beispielsweise Marschall vor der Erzeugung einer Dialogillusion, welche dem Nutzer nur die Möglichkeit zum Austausch suggeriere und bei einer Desillusionierung zu einem drastischen Schwund an Glaubwürdigkeit und zu einem vollständigen Verlust an Transparenz – im Sinne der Schaffung und Etablierung einer dialogischen Struktur – führe.⁴⁵ Unternehmen werden durch eine mangelhafte Nutzung des Kommunikationskanals E-Mail (z.B. durch fehlende Medienkompetenz oder fehlende organisationsstrukturelle Steuerungssysteme) somit selbst zum Risiko- und Krisenproduzenten. Den fahrlässigen Umgang mit strategiekritischen Anspruchsgruppen bestätigen auch empirische Untersuchungen: Meyer stellt in ihrer Untersuchung die Beantwortung von E-Mail-Anfragen an Unternehmen als unzuverlässig und langwierig dar⁴⁶ und Köhler weist in einer E-Mail-Response-Analyse eine geringe Dialogbereitschaft der 30 DAX-Unternehmen bei der Beantwortung von kritischen E-Mail-Anfragen nach.⁴⁷

Im Krisenkontext sind Unternehmen aber nicht nur gefordert, schnell und adäquat auf problemorientierte E-Mail-Anfragen zu reagieren, sie sollten auch aktiv in den Kontakt und den Dialog mit strategiekritischen Protestgruppen und Netzaktivisten treten. Denn oftmals stehen hinter der im Internet geäußerten Kritik Personen, die sich vom Unternehmen oder einzelnen Mitarbeitern schlecht behandelt fühlen und die durch ein proaktives und verständigungsorientiertes Kommunikationsverhalten des Unternehmens (beispielsweise Wiedergutmachungsangebote oder ernsthafte Entschuldigungen) bisweilen schnell zufrieden zu stellen sind.⁴⁸ Durch aktive Kontaktaufnahme und die damit verbundene Initiierung eines Dialogs können Krisenverläufe positiv beeinflusst, wenn nicht gar völlig gestoppt werden.⁴⁹

Den strategischen Vorteilen, die sich durch die Nutzung von E-Mail im Krisenkontext ergeben, stehen jedoch auch Nachteile gegenüber, die aufgrund medienspezifischer Restriktionen entstehen: Durch die ausschließlich ver-

44 Vgl. Wiegran/Harter: Kundenfeedback im Internet, S. 132-147; Wiegran: „Warten auf Antwort“, S. 30-31.

45 Vgl. Marschall: „Politischer Prozess und Internet“, S. 168.

46 Vgl. Meyer: Internet und strategisches Management, S. 186.

47 Vgl. Köhler: „E-mail ohne Antwort“.

48 Vgl. Roselieb: „New Crisis Communications?“, S. 125-126.

49 Vgl. Schäfer: „Unberechenbar und Anarchisch“, S. 92.

schriftliche und technisch vermittelte Kommunikation wird die Gesprächssituation mitunter flüchtiger, unverbindlicher sowie störanfälliger und die Gefahr von Fehlinterpretation der Aussagen wächst. Unternehmen müssen darüber hinaus spezifische Anforderungen (z.B. organisationsstrukturelle Steuerungssysteme, adäquate Reaktionszeit, Medienkompetenz der Mitarbeiter) berücksichtigen, wenn sich die Kommunikation nicht negativ auf die Krisensituation auswirken soll.

Während E-Mail-Kommunikation den symmetrischen Austausch auf der individuellen Ebene unterstützen kann, ermöglichen Dialogforen symmetrische Kommunikationsprozesse auf Gruppen- und Massenebene und erlangen hierdurch aufgrund mehrerer Faktoren besondere Relevanz im Umgang mit Netzaktivismus und digitalem Protest: Sie stellen aufgrund ihrer erheblich höheren Reichweite sowie ihrer zeit- und kostengünstigeren Organisation eine wichtige Alternative zu den entsprechenden herkömmlichen Kommunikationsprozessen im Rahmen organisierter Veranstaltungen dar, die nur wenige Betroffene und aktive Teilöffentlichkeiten erreichten.⁵⁰ Der Vorteil von Dialogforen im Krisenkontext ergibt sich auch hier durch den Wegfall verschiedener Ausdrucksmöglichkeiten direkter zwischenmenschlicher Interaktion sowie durch die Anonymität der Diskussionsteilnehmer. Die anonyme Gesprächssituation kann dazu führen, dass Teilnehmer ihre Meinung offener und unbefangener aber auch vehementer äußern, weshalb in Dialogforen strategiekritische Issues frühzeitig identifiziert werden können. Insbesondere in Konflikt- und Krisensituationen kann die anonyme Gesprächssituation zudem zu einer offeneren und objektiveren Debatte führen und zur Optimierung einer gemeinsamen Lösungsfindung beitragen.⁵¹ Dennoch sind Dialogforen

50 Vgl. Hribal: „Risikokommunikation“, S. 453.

51 Der Konformitätsdruck, der in traditionellen Dialogveranstaltungen dazu führt, dass sich Diskussionsteilnehmer der herrschenden Meinung der Gruppenmitglieder bzw. eines dominanten oder hierarchisch ranghohen Mitglieds unterordnen und sich dessen Positionen anschließen, wird in digitalen Dialogforen durch die Anonymität der Teilnehmer weitgehend aufgehoben. Teilnehmer an digitalen Dialogforen haben angesichts der anonymen Gesprächssituation im Grunde keine Restriktionen zu befürchten und äußern sich freier und bereitwilliger. Vgl. Hiltz/Turoff: *The Network Nation*, S. 95, 106; Naderer/Wendpape: „Online-Gruppendiskussionen“, S. 7; Wiegran: „Warten auf Antwort“, S. 18. Wie Connolly u.a. in ihrer Untersuchung zum Kommunikationsverhalten in computervermittelten Gruppendiskussionen nachweisen, sorgt die Anonymität dafür, dass mehr Aspekte eines Themas diskutiert und mehr Ideen generiert werden. Vgl. Connolly u.a.: „Effects of Anonymity and Evaluative Tone on Idea Generation in Computer Mediated Groups“. Hinzu kommt, dass sich in digitalen Dialogforen der Unterschied zwischen Teilnehmern mit starkem Kommunikationsverhalten und Beteiligten mit geringem Mitteilungsbedürfnis ausgleicht, wodurch die Diskus-

durch die gleichen medienspezifischen Restriktionen beeinträchtigt wie die E-Mail-Kommunikation (s.o.). Erschwerend kommt für Unternehmen hinzu, dass die anonyme Gesprächssituation und die hierdurch nicht zu erkennende Identität der Gesprächspartner die Überprüfung der Informationsrelevanz und -authentizität beeinträchtigt. Die Ein- und Austrittskosten in und aus derartigen Diskussionen sind angesichts einer meist unpersönlichen, rein verschriftlichten Online-Kommunikation deutlich herabgesetzt, sodass der Diskurs bisweilen schwer aufrecht zu halten ist.

Grundsätzlich können Unternehmen Dialogforen im eigenen Kommunikationsangebot integrieren, oder aber sie beteiligen sich an externen, bereits bestehenden Diskussionsgruppen. Da Protestgruppen und Netzaktivisten nicht zwangsläufig eigens vom Unternehmen eingerichtete Diskussionsgruppen ansteuern, sondern ebenso andere Kommunikationsangebote nutzen, bietet sich für Unternehmen ein Engagement auch außerhalb des eigenen Kommunikationsbereichs an. Unternehmen können sich insofern an bereits existierenden Diskussionsgruppen von Netzaktivisten und strategiekritischen Anspruchsgruppen beteiligen. Eine solche aktive Beteiligung in bestehenden Dialogforen ermöglicht es Unternehmen, Diskussionsverläufe, die sich gegen das Unternehmen, seine Produkte, Dienstleistungen, Handlungen oder gegen die ganze Branche richten, durch Einbringung eigener Sichtweisen und Problemdefinitionen aktiv zu steuern, um so krisenhemmend auf den Kommunikationsverlauf einzuwirken.

2.4 Erfolgskontrolle

Erfolgskontrollen stellen ein zentrales Handlungsfeld im Krisenkontext dar, um den Erfolg und die Effizienz der Unternehmenskommunikation zu sichern. Sie sollten daher integraler Bestandteil des gesamten onlinegestützten Kommunikationsprozesses sein. Um die Effektivität der onlinegestützten kommunikativen Aktivitäten im Krisenkontext zu sichern, bedarf es einer PR-Evaluation. Die einfachste Form der Erfolgskontrolle besteht in der quantitativen Erfassung der Nutzeranzahl mittels serverzentrierter Reichweitenmes-

sion nicht einseitig beeinflusst wird. Vgl. Wiegran: „Warten auf Antwort“, S. 18. Teilnehmer in computervermittelten Diskussionsgruppen kommen weitaus gleichmäßiger zu Wort als in herkömmlichen Gesprächsrunden, in denen zumeist die hierarchisch Ranghöchsten oder Vielredner die Sprechzeit dominieren. Vgl. Stegbauer: *Electronic Mail und Organisation*. Zudem führt die Anonymität im Internet zu einer tiefergehenden inhaltlichen Auseinandersetzung im Vergleich zu traditionellen Gruppen. Vgl. Naderer/Wendpape: „Online-Gruppendiskussionen“, S. 9.

sungen und der quantitativen Erfassung eingegangener E-Mails; sie lässt jedoch keine gesicherten Schlussfolgerungen über die Wirkung auf strategiekritische Anspruchsgruppen zu. Über die rein quantitative Evaluation hinaus geht der Einsatz von Feedback-Instrumenten, wie Online-Befragungen der Nutzer und die systematische inhaltliche Auswertung der Nutzeranfragen aus E-Mails, Dialogforen oder Gästebüchern. Hiermit können Erkenntnisse über die Meinungen von relevanten Netzaktivisten und Protestgruppen gewonnen werden. Darüber hinaus können mit diesen Instrumenten krisenhaltige Sachverhalte noch innerhalb der Latenz- oder Emergenzphase identifiziert werden.

3 Fazit

Netzaktivismus, so meine Einschätzung, wird auch in Zukunft die Krisenanfälligkeit von Unternehmen weiter steigern. Gleichzeitig können Unternehmen durch die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationsmodi im Internet ihre Unternehmenskommunikationsinstrumente qualitativ wie quantitativ erheblich ausweiten. Angesichts der wachsenden gesellschaftlichen Bedeutung und der potenziell krisenauslösenden Tendenzen des Internets wird dieses Medium für Unternehmen weiter an Relevanz gewinnen. Es ist deswegen davon auszugehen, dass der Einsatz des Internets im Rahmen der unternehmerischen Kommunikationsaktivitäten sukzessive zunehmen und dass sich das Netz mittelfristig als Standardinstrument der Unternehmenskommunikation im Krisenkontext etablieren wird.

Gegenwärtig greifen Unternehmen allerdings noch bevorzugt auf tradierte Kanäle wie Telefon oder Face-To-Face-Begegnungen zurück – insbesondere bei der Umsetzung symmetrischer Kommunikationsmaßnahmen. Empirische Befunde weisen einen geringen konzeptionell-strategischen Einsatz des Internets insbesondere im Bereich krisenpräventiver Kommunikationsmöglichkeiten, dialogischer Kommunikationsoptionen und der Erfolgskontrolle nach. Dabei gestaltet sich die Nutzung des Internets in der Praxis in der Regel umso reduzierter und weniger professionell, je komplexer die Anforderungen bei der Umsetzung der Kommunikationsaufgaben werden.⁵²

52 Zwar haben alle in der empirischen Untersuchung befragten Unternehmen das Verfahren des Issues Management bzw. der Umweltanalyse implementiert, das Internet wird aber sowohl für die Ortung von Sekundärdaten als auch für die Analyse von Primärdaten in den Unternehmen mehrheitlich nicht regelmäßig und systematisch genutzt. Es zeigt sich zudem, dass die PR-Akteure symmetrische Kommunikationsabsichten mit traditionellen Kommunikationskanälen (z.B. Telefon/Face-to-Face-Gespräche) zu erfüllen suchen, während sie hinsichtlich der

Um die Handlungs- und Eingriffsmöglichkeiten im Umgang mit Netzaktivismus nicht einzuschränken, ist ein adäquater Einsatz der Kommunikationsmittel und -medien unverzichtbar. Unternehmen sind gefordert, netzspezifische Instrumente bei der strategischen Ausrichtung ihrer Kommunikation zu berücksichtigen, um mit strategiekritischen Akteuren anspruchsruppenge-rechter in Kontakt treten und somit auch Krisen und Kritik erfolgreicher ab-federn zu können.

Literaturverzeichnis

- Bieber, Christoph: Politische Projekte im Internet. Online-Kommunikation und politische Öffentlichkeit, Frankfurt a.M./New York 1999.
- Bieber, Christoph/Hebecker, Eike: „Internet und soziale Bewegungen. Der Studentenstreik als Fallbeispiel“, in: Gellner, Winand/Korff, Fritz von (Hrsg.): Demokratie und Internet, Baden-Baden 1998, S. 171-177.
- Breunig, Christian: „Internet: Auf dem Weg zu einem kommerziellen Medium? Inhaltliche Entwicklungen und Finanzierungsformen von Onlineangeboten“, in: Media Perspektiven, Nr. 8, 2003, S. 385-393.
- Burger, Reiner: „Der Angriff via Internet wird immer einfacher. Potentielle Ziele für ‚Cyberterroristen‘ gibt es nicht nur in Amerika. Bislang nur Aktivist*innen, nicht Terroristen“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.08.2001, S. 4.
- Castells, Manuel: „Internet, Netzgesellschaft. Das World Wide Web als neues technisch-soziales Paradigma“, in: Lettre International, Nr. 54, 2001, S. 38-44.
- Connolly, Terry u.a.: „Effects of Anonymity and Evaluative Tone on Idea Generation in Computer-Mediated Groups“, in: Management Science, Jg. 36, Nr. 6, 1990, S. 689-703.
- Coombs, Timothy W.: „The Internet as Potential Equalizer: New Leverage for Confronting Social Irresponsibility“, in: Public Relations Review, Jg. 24, Nr. 3, 1998, S. 289-303.
- Dembowski, Hans: „Wenn Zernán Toledo die internationale Cyber-Solidarität mobilisiert. Im Internet setzen Gewerkschaften und Initiativen Multis unter Druck“, in: Frankfurter Rundschau, 09.06.1999, S. 15.

asymmetrischen Kommunikation bevorzugt auf das Internet zurückgreifen. Vgl. Köhler: Krisen-PR im Internet, S. 364-371.

- Dyllick, Thomas: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden 1992.
- Ehrenberg, Markus: „Absturzgefahr für den Kranich. Weil die Lufthansa abgeschobene Asylbewerber transportiert, wollen Aktivisten ihre Homepage lahm legen“, in: Die Zeit, 13.06.2001, S. 36.
- Eimeren, Birgit van u.a.: „Internetverbreitung in Deutschland: Potenzial ausgeschöpft? ARD-ZDF-Online-Studie 2004“, in: Media Perspektiven, Nr. 8, 2004, S. 350-370.
- Gräf, Lorenz: „Locker verknüpft im Cyberspace. Einige Thesen zur Änderung sozialer Netzwerke durch die Nutzung des Internet“, in: Gräf, Lorenz/Krajewski, Markus (Hrsg.): Soziologie des Internet. Handeln im elektronischen Web-Werk, Frankfurt a.M./New York 1997, S. 99-124.
- Hasse, Malte: „Krisenraum Internet. Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung“, in: Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch für Profis, Frankfurt a.M. 2004, S. 167-182.
- Hilse, Markus/Hoewner, Jörg: „Die Kommunikationskrise im Internet – und was man dagegen tun kann“, in: Krzeminski, Michael/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit, Frankfurt a.M. 1998, S. 137-154.
- Hiltz, Starr Roxanne/Turoff, Murray: The Network Nation. Human Communication via Computer, London u.a. 1978.
- Hoffmann, Petra: „Krisenprävention. Gefahren erkennen und Chancen ergreifen“, in: Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch für Profis, Frankfurt a.M. 2004, S. 122-140.
- Hribal, Lucie: „Risikokommunikation“, in: Jarren, Otfried/Bonfadelli, Heinz (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft, Bern 2001, S. 439-460.
- Kent, Michael L./Taylor, Maureen: „Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web“, in: Public Relations Review, Jg. 24, Nr. 3, 1998, S. 321-334.
- Klenk, Volker: „Der ignorierte Kontrollverlust der Corporate Communications“, in: Köhler, Tanja/Schaffranietz, Adrian (Hrsg.): Public Relations. Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2004, S. 109-120.

- Köhler, Tanja: „Gefahrenzone Internet – Die Rolle der Online-Kommunikation bei der Krisenbewältigung“, in: Holz, Katrin u.a. (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, Wiesbaden 2007 (im Erscheinen).
- Köhler, Tanja: Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder, Wiesbaden 2006.
- Köhler, Tanja: „Onlinegestützte Krisen-PR. Ein integrativer Ansatz zur Prävention und Bewältigung von Unternehmenskrisen“, in: prmagazin, Nr. 5, 2006, S. 55-62.
- Köhler, Tanja: „E-Mail ohne Antwort“, in: Harvard Business Manager, Nr. 10, 2005, S. 12-13.
- Liebl, Franz: Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues, München 2000.
- Lütgens, Stefan: Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen – Themen aktiv gestalten. Strategische Unternehmenskommunikation durch Issues Management, Schifferstadt 2002.
- Marschall, Stefan: „Politischer Prozeß und Internet. Neue Einflußpotentiale für organisierte und nichtorganisierte Interessen?“, in: Politische Bildung, Jg. 32, Nr. 1, 1999, S. 40-51.
- Meyer, Kirsten: Internet und strategisches Management. Krisenabwehr durch Stakeholder-orientierte Kommunikation, Wiesbaden 1997.
- Mickeleit, Thomas: „Wer gewinnt die Online-Schlacht? Krisenkommunikation in Zeiten des Internet“, in: Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch von Profis für Profis, Frankfurt a.M. 2004, S. 115-119.
- Morell, Anne: „Online-Aktivismus: Vom virtuellen Sit-In bis zur digitalen Sabotage“, in: com.une.farce, Nr. 5, 2001, www.copyriot.com/unefarce/no5/oaktivismus.html, 16.07.2007.
- Naderer, Gabriele/Wendpap, Marion: „Online-Gruppendiskussionen. Möglichkeiten und Grenzen“, Vortrag auf dem BVM-Kongress 2000 in Basel, www.ifm-mannheim.de/veroeffentlichungen/gruppendiskussionen.html, 27.04.2003.
- Neuberger, Christoph: „Onlinejournalismus. Veränderungen – Glaubwürdigkeit – Technisierung“, in: Media Perspektiven, Nr. 3, 2003, S. 131- 138.
- news aktuell: media studie 2002. Journalisten online – die Folgestudie, Hamburg 2002.

- Oehmichen, Ekkehardt/Schröter, Christian: „Funktionswandel der Massenmedien durch das Internet? Veränderungen des Mediennutzungsverhaltens bei Onlinenutzern“, in: Media Perspektiven, Nr. 8, 2003, S. 374-384.
- Roselieb, Frank: „New Crisis Communications? – Krisenkommunikation und Issues Management in der New Economy“, in: Roselieb, Frank (Hrsg.): Die Krise managen, Frankfurt a.M. 2002, S. 104-146.
- Rössler, Patrick/Ognianova, Ekaterina: „Die journalistische Identität als Qualitätskriterium im World Wide Web. Ein Experiment zur Glaubwürdigkeit des Markenartikels Journalismus“, in: Rössler, Patrick/Wirth, Werner (Hrsg.): Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde, München 1999, S. 111-122.
- Röttger, Ulrike: „Issues Management. Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen. Eine Einleitung“, in: dies. (Hrsg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 11-39.
- Schatz, Roland: „Dem Externen auf der Spur: Wenn aus Gegnern Partner werden“, in: Henckel von Donnersmarck, Marie/Schatz, Roland (Hrsg.): Frühwarnsysteme, Bonn u.a. 1999, S. 285-324.
- Schäfer, Annette: „Unberechenbar und Anarchisch. Gerüchte verbreiten sich im Internet in Echtzeit. Das macht eine neue Unternehmenskommunikation nötig“, in: Wirtschaftswoche, Nr. 18, 26.04.2001, S. 89-92.
- Scherer, Helmut: „Partizipation für alle? Die Veränderungen des Politikprozesses durch das Internet“, in: Rössler, Patrick (Hrsg.): Online-Kommunikation, Opladen 1998, S. 171-188.
- Schweiger, Wolfgang: „Medienglaubwürdigkeit – Nutzungs erfahrung oder Medienimage? Eine Befragung zur Glaubwürdigkeit des World Wide Web im Vergleich mit anderen Medien“, in: Rössler, Patrick/Wirth, Werner (Hrsg.): Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde, München 1999, S. 89-110.
- Stegbauer, Christian: Electronic Mail und Organisation. Partizipation, Mikropolitik und soziale Integration von Kommunikationsmedien, Göttingen 1999.
- Wiegran, Gaby: „Warten auf Antwort“, in: IS-Report, Jg. 7, Nr. 11, 2003, S. 30-31.
- Wiegran, Gaby/Harter Georg: Kundenfeedback im Internet. Strukturiert erfassen, schnell beantworten, systematisch auswerten, Wiesbaden 2002.

