

# #Shitstorm

—

## Wie Unternehmen durch Marketingaktivitäten einen Shitstorm auslösen können

Masterarbeit

Schriftliche Arbeit verfasst an der School of Management and Law,  
Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

Studiengang	Master of Science in Business Administration – Major Marketing
Verfasserin	Christine Bircher Matrikel-Nr.: 13-564-117 birchchr@students.zhaw.ch
Betreuer	Dr. Kurt Ackermann Fachstelle Behavioral Marketing
Ko-Betreuerin	Dr. Bettina Beurer-Züllig Institut für Marketing Management
Abgabe	Winterthur, 14. Juni 2019



## Vorwort

Diese Masterthesis bildet den Abschluss meines Studiums zum MSc in Business Administration – Major Marketing an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur.

Shitstorms interessieren mich nicht nur als Digital Native. Auch als Studentin fasziniert mich dieses Phänomen aus einer wissenschaftlichen Sicht. Besonders interessant finde ich dabei den Zwiespalt zwischen dem unermüdlichen Kampf der Unternehmen um Aufmerksamkeit und der subjektiven Wahrnehmung solcher Massnahmen durch die Menschen. Für Unternehmen ziehen solche Empörungswellen oftmals aus dem Nichts auf und können mit ihrer Eigendynamik für Angst und Schrecken sorgen. Diese Arbeit soll daher etwas Licht ins Dunkel des Phänomens «Shitstorm» bringen und Unternehmen eine erste Hilfeleistung bieten, damit ein solcher Sturm gar nicht erst aufzieht.

An dieser Stelle möchte ich mich bei einigen wichtigen Personen bedanken, die zum Gelingen meiner Masterthesis beigetragen haben. Ein besonderer Dank gilt den Experten für die aufgewendete Zeit und die wertvollen Aussagen. Durch ihr Fachwissen und den direkten Praxisbezug trugen sie massgeblich zu dieser Studie bei.

Ebenso möchte ich mich bei meinem Betreuer Dr. Kurt Ackermann für die angenehme Zusammenarbeit und das entgegengebrachte Vertrauen bedanken.

Mein innigster Dank gilt meiner Familie für die unermüdliche Stärkung und Motivation während meines Studiums. Durch euch konnte ich auch in stürmischen Zeiten immer wieder Kraft tanken.

## Management Summary

Durch die zunehmende Verbreitung von Social Media wird heute rascher und unmittelbarer kommuniziert. Es können innert kurzer Zeit sehr viele Menschen erreicht werden. Dabei werden Marketingaktivitäten zunehmend kritisch beleuchtet. Im Extremfall schaukeln sich kritische Meinungsäusserungen zu «Shitstorms» auf. Shitstorms sind für Unternehmen besonders unangenehm, da sie oftmals schwer voraussehbar sind und rasch an Dynamik gewinnen. Sie können die Reputation des Unternehmens schwächen. Unternehmen sind mit den zunehmenden Konfrontationsmöglichkeiten auf Social Media oftmals überfordert, was primär auf mangelnde Erfahrung im Umgang mit diesen Medien zurückzuführen ist. Bisher wurden nur wenige wissenschaftliche Studien zu Shitstorms publiziert, wobei die Fokussierung auf Marketingaktivitäten bis anhin eine Forschungslücke darstellt.

Diese Masterarbeit untersucht Marketingaktivitäten und dazugehörige kritische Themen, die in der Vergangenheit einen Shitstorm ausgelöst haben. Zur Vermeidung von Shitstorms werden Präventionsmassnahmen erläutert. Basierend auf bisherigen Studien wurden im Rahmen einer Case Analyse bekannte Shitstorms analysiert und die Ergebnisse anschliessend in Experteninterviews überprüft.

Die Auswertungen zeigen, dass Shitstorms sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Ihre Dauer, Stärke und die involvierten Plattformen können sich grundlegend unterscheiden. Die untersuchten Shitstorms wurden primär durch deren Inhalt (Thema) und die Art und Weise der Kommunikation (Qualität) initiiert. Die Themen umfassen politische, ökologische, rechtliche und soziale Aspekte. Bei der Beurteilung der Kommunikationsqualität von Marketingaktivitäten wurde festgestellt, dass die Wortwahl, falsch verstandener Humor, umstrittene Testimonials und ein schlechtes Timing bei Marketingaktivitäten für Kritik sorgten. Auch intransparente Kommunikation oder die Manipulation von Informationen bei Werbemassnahmen können eine Kritikwelle auslösen. Es ist aber auch möglich, dass eine harmlose Marketingaktivität einen Shitstorm auslöst, weil aufgestaute Kritik am Unternehmen losbricht. Zu Shitstorms haben sowohl klassische und digitale Kommunikationsmassnahmen als auch Gewinnspiele, Veranstaltungen, Direktkommunikation und Verkaufsförderungen geführt. Die Branche und die Unternehmensgrösse können das Risiko eines Shitstorms erhöhen. Mögliche Präventionsmassnahmen erstrecken sich von der Etablierung von Kommunikationsrichtlinien und Eskalationsprozessen bis zur Überwachung digitaler Kanäle und der Überprüfung von Kommunikationsmassnahmen durch verschiedene unternehmensinterne Stellen.

Shitstorms entwickeln sich durch das komplexe Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren. In dieser Arbeit wird ein erstes Modell vorgeschlagen. Neue Kommunikationsmassnahmen sollten vor der Lancierung hinsichtlich der Einflussfaktoren überprüft werden. Dazu steht eine Checkliste zur

Verfügung, die in dieser Arbeit entwickelt wurde. Durch eine erhöhte Sensibilisierung der Mitarbeiter und Präventionsmassnahmen können Shitstorms nicht nur vermieden, sondern auch die Fähigkeit aufgebaut werden, auf die Dynamik von Empörungswellen rechtzeitig zu reagieren.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage.....	1
1.2. Problemstellung.....	2
1.3. Forschungsfrage & Zielsetzung.....	2
1.4. Methodisches Vorgehen .....	3
1.5. Abgrenzung des Themas .....	4
1.6. Relevanz der Arbeit.....	5
<b>2. Stand des Wissens &amp; theoretische Fundierung.....</b>	<b>7</b>
2.1. Der Begriff des Shitstorms .....	7
2.2. Eigenschaften & Ausprägungen eines Shitstorms.....	8
2.2.1. Adressat.....	8
2.2.2. Initiator.....	8
2.2.3. Vernetzung .....	11
2.2.4. Geschwindigkeit.....	11
2.2.5. Verlauf .....	12
2.2.6. Nachrichtenvolumen .....	14
2.2.7. Plattformen.....	15
2.3. Shitstorm-Themen .....	16
2.4. Prävention von Shitstorms.....	19
2.4.1. Monitoring .....	20
2.4.2. Weitere präventive Massnahmen .....	21
2.5. Reaktionsstrategien .....	23
2.6. Konsequenzen eines Shitstorms .....	25
2.7. Fazit für Case Analyse & Experteninterviews .....	27

<b>3. Methodik.....</b>	<b>30</b>
3.1. Case Analyse .....	30
3.1.1. Forschungsmethode & Begründung.....	30
3.1.2. Case Suche .....	31
3.1.3. Voruntersuchung & Auswahl der Stichprobe .....	32
3.1.4. Besondere Schwierigkeiten bei der Stichprobenauswahl .....	33
3.1.5. Datenerhebung & Datenanalyse.....	34
3.1.5.1. Kategoriensystem für Case Analyse.....	35
3.1.6. Gütekriterien & mögliche Fehlerquellen .....	36
3.2. Experteninterviews .....	37
3.2.1. Forschungsmethode & Begründung.....	38
3.2.2. Auswahl & Beschreibung der Experten.....	38
3.2.3. Datenerhebung & Datenanalyse.....	40
3.2.3.1. Kategoriensystem für Experteninterviews .....	40
3.2.4. Gütekriterien & mögliche Fehlerquellen .....	41
<b>4. Resultate .....</b>	<b>43</b>
4.1. Resultate aus der Case Analyse.....	43
4.1.1. Adressat.....	43
4.1.2. Initiator (Medium) & Geschwindigkeit (eingesetzte Mittel) .....	44
4.1.3. Vernetzung .....	44
4.1.4. Verlauf .....	45
4.1.5. Plattformen.....	46
4.1.6. Themen und Themenkategorien.....	46
4.1.7. Reaktionsstrategien .....	48
4.1.8. Weitere Aspekte .....	49
4.2. Resultate aus den Experteninterviews .....	50
4.2.1. Heutige Relevanz & allgemeines Shitstorm-Risiko.....	50
4.2.2. Adressat.....	51
4.2.3. Initiator.....	52
4.2.4. Vernetzung .....	53

4.2.5.	Geschwindigkeit.....	53
4.2.6.	Verlauf .....	54
4.2.7.	Plattformen.....	55
4.2.8.	Themen & Themenkategorien .....	55
4.2.9.	Präventionsmassnahmen .....	59
4.2.10.	Reaktionsstrategien .....	61
4.2.11.	Konsequenzen .....	61
<b>5.</b>	<b>Diskussion &amp; kritische Würdigung.....</b>	<b>63</b>
5.1.	Vergleich Case Analyse & Experteninterviews .....	63
5.1.1.	Risiko einen Shitstorm auszulösen .....	63
5.1.2.	Ausprägungen eines Shitstorms .....	66
5.1.3.	Präventionsmassnahmen .....	66
5.1.4.	Konsequenzen eines Shitstorms.....	67
5.2.	Interpretation & kritische Würdigung der Resultate .....	68
5.2.1.	Risiko einen Shitstorm auszulösen .....	68
5.2.2.	Ausprägungen eines Shitstorms .....	70
5.2.3.	Präventionsmassnahmen .....	72
5.2.4.	Konsequenzen eines Shitstorms.....	73
<b>6.</b>	<b>Schlussfolgerung &amp; Implikation.....</b>	<b>74</b>
6.1.	Schlussfolgerung .....	74
6.2.	Implikation für die Theorie .....	77
6.3.	Implikation für die Praxis.....	78
<b>7.</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>80</b>
7.1.	Limitation .....	80
7.2.	Weiterer Forschungsbedarf .....	81
<b>8.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>82</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>.....</b>	<b>93</b>
Anhang A:	Case Analyse .....	94
Anhang A1:	Identifizierte Shitstorm Cases .....	94



Anhang A2: Vorgehen Inhaltsanalyse und Codierungsleitfaden Case Analyse.....	101
Anhang A3: Untersuchte Shitstorm Cases .....	105
Anhang A4: Auswertung untersuchte Shitstorm Cases.....	136
Anhang B: Experteninterviews .....	141
Anhang B1: Interviewleitfaden.....	141
Anhang B2: Interview Coviello & Guzman (cashgate AG).....	142
Anhang B3: Interview Kienast (Coca-Cola Switzerland GmbH).....	150
Anhang B4: Interview Rossi & Haas Würmli (Credit Suisse AG) .....	151
Anhang B5: Interview Lehmann (Doppelleu Boxer AG).....	156
Anhang B6: Interview Blumer (Migros-Genossenschafts-Bund) .....	159
Anhang B7: Interview Engels (Reprise Digital).....	161
Anhang B8: Interview Schwarz (SBB AG).....	166
Anhang B9: Interview Bianchi (Swisscom AG) .....	177
Anhang B10: Interview Experte 1 (anonymisiert).....	182
Anhang B11: Interview Experte 2 (anonymisiert).....	188
Anhang B12: Interview Ehrensperger (WIRZ Communications AG) .....	192
Anhang B13: Interview Bossert (Xeit GmbH) .....	198
Anhang B14: Vorgehen Inhaltsanalyse und Codierungsleitfaden Experteninterviews.....	207
Anhang C: Gegenüberstellung der Resultate .....	215
Anhang D: Checkliste für neue Werbemassnahmen .....	218
Anhang E: Wahrheitserklärung .....	219

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Shitstorm-Skala (in Anlehnung an Graf & Schwede, 2012).....	14
Tabelle 2: Themenkategorien nach Salzborn (2017, S. 217).....	18
Tabelle 3: Definition potenzielle Konsequenzen (in Anlehnung an Beham, 2015a, S. 67ff).....	25
Tabelle 4: Übersicht der untersuchten Shitstorms .....	33
Tabelle 5: Kategorienübersicht Case Analyse .....	35
Tabelle 6: Beschreibung befragte Experten und Unternehmen .....	39
Tabelle 7: Kategorienübersicht Experteninterviews .....	40
Tabelle 8: Unternehmenseigene Internetpräsenz bei Shitstorm.....	43
Tabelle 9: Reaktionsstrategie der untersuchten Unternehmen.....	48
Tabelle 10: Themen und Themenkategorien aus den Experteninterviews .....	56

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen .....	3
Abbildung 2: Krisenverlauf (in Anlehnung an Clement & Schreiber, 2013, S. 448).....	4
Abbildung 3: Idealtypischer Verlauf einer Empörungswelle (in Anlehnung an Clement & Schreiber, 2013, S. 448).....	12
Abbildung 4: Auslöser für Collaborative Brand Attacks (in Anlehnung an Rauschnabel et al., 2016, S. 387).....	17
Abbildung 5: The Social Business Hierarchy of Needs (in Anlehnung an Owyang, 2011, S. 20)....	23
Abbildung 6: Abgeleitete Themenkategorisierung .....	28
Abbildung 7: Abgeleitete Themenbereiche für die Analyse und mögliche Fragestellungen .....	29
Abbildung 8: Dauer und Stärke der untersuchten Shitstorms.....	45
Abbildung 9: Themen und Themenkategorien aus der Case Analyse .....	47
Abbildung 10: Themen und Themenkategorien aus der Gesamtstudie .....	65
Abbildung 11: Shitstorm-Modell .....	74

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BMW	Bayerische Motoren Werke
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
DACH	Deutschland, Österreich und Schweiz
DNA	Deoxyribonucleic acid
et al.	Lateinisch für «und andere»
Engl.	Englisch
FAQ	Frequently Asked Questions
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ING	Internationale Nederlanden Groep
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LGBT	Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender
NGO	Non-Profit-Organisationen
PR	Public Relations
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SEA	Search Engine Advertising (Suchmaschinenmarketing)
SEO	Search Engine Optimization (Suchmaschinenoptimierung)
SRF	Schweizer Radio und Fernsehen
TV	Television (Fernsehen)
URL	Uniform Resource Locator
Web	World Wide Web
ZHAW	Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften



## 1. Einleitung

Die vorliegende Masterarbeit wurde im Rahmen des Studiengangs «Business Administration –Major Marketing» an der ZHAW School of Management and Law verfasst. Das Ziel ist es herauszufinden, wodurch Shitstorms aufgrund von Werbeaktivitäten ausgelöst werden und wie Unternehmen aktuell mit diesem Phänomen umgehen.

### 1.1. Ausgangslage

Die zunehmende Verbreitung und Nutzung von Social Media haben zu gravierenden Veränderungen des Informations- und Kommunikationsverhaltens der Menschen geführt. Inhaltlich tauschen sich Konsumenten nicht nur über positive Erfahrungen aus, sondern kritisieren auch Unternehmenshandlungen, sofern diese nicht den eigenen Erwartungen entsprechen (Beham, 2015a, S. 1). Unternehmerische Entscheidungen werden daher zunehmend in Frage gestellt und unter Beteiligung einer kritischen Öffentlichkeit diskutiert (Zühlsdorf, 2002, S. 15). Häufen sich kritische Äusserungen, kann es zu einer öffentlichen Empörungswelle kommen, die als «Shitstorm» bezeichnet wird. Unter einem Shitstorm ist eine Situation zu verstehen, in der sich innerhalb kurzer Zeit in den unterschiedlichen Bereichen von Social Media eine grosse Menge an kritischen Kommentaren über eine Organisation oder Person verbreitet, wodurch die Reputation des Angegriffenen gefährdet wird (Himmelreich & Einwiller, 2015, S. 189). Solche Shitstorms sind zu einem beachtenswerten Faktor der modernen Marketingumgebung geworden und stellen eine digitale Krisenform in der Unternehmenskommunikation dar. Während die Verbraucher im vordigitalen Zeitalter ihre Unzufriedenheit nur einzeln zum Ausdruck bringen konnten und somit kaum Gelegenheiten hatten ihre Meinungen zu bündeln (Rauschnabel, Kammerlander & Ivens, 2016), hat der Aufstieg von Social Media die Macht von Organisationen auf die Verbraucher verlagert. (Hennig-Thurau et al., 2010; Labrecque, vor dem Esche, Mathwick, Novak, & Hofacker, 2013).

Unternehmen sind mit den zunehmenden Konfrontationen auf Social Media bisweilen überfordert, was primär auf mangelnden Erfahrungswerten mit den sich wandelnden Kommunikationsanforderungen und einer unterschätzten Intensität beruht (Beham, 2015a, S. 1). Shitstorms sind für Unternehmen besonders unangenehm, da sie schwer voraussehbar sind und schnell an Dynamik gewinnen (Grabs, Vogl & Bannour, 2017, S. 161). Sie führen zu negativen Auswirkungen auf Kundenbewertungen (Kleineberg, 2012) bzw. Kundenzufriedenheit und führen somit zu einer Verringerung des Markenwertes. Zudem haben Shitstorms Auswirkungen auf den Umsatz der Unternehmen und führen zu einem Reputationsschaden (Gamma & Gisler, 2018, S. 47). Aus Sicht von Unternehmen ist es

daher bedeutsam, negative Reaktionen auf Unternehmenshandlungen zu vermeiden und somit das Risiko eines Shitstorms und einen möglichen Reputationsschaden zu minimieren.

## 1.2. Problemstellung

Auch wenn in praxisorientierten Veröffentlichungen vermehrt auf die Relevanz von Shitstorms hingewiesen wird (Allianz Risk Barometer, 2014), sind in der aktuellen Forschung nur wenige empirische Untersuchungen zum Phänomen von Online-Empörungswellen bekannt (Hansen, Kupfer & Hennig-Thurau, 2018, S. 559; Spiller & Hintzen, 2016, S. 120). Es gibt bereits einige Studien zu Social Media-Krisen und Shitstorms, die Themen und Auslöser untersuchen (Owyang, 2011; Manger & Wache, 2011; Salzborn, 2017). Auslöser für Krisen auf Social Media sind vielfältig und können sowohl unternehmensintern wie auch -extern liegen (Salzborn, 2017, S. 146). Salzborn (2017, S. 213) zeigte, dass die Mehrheit der untersuchten Fälle durch Unternehmenshandlungen ausgelöst wurde, worunter Aktionen, Äusserungen, mangelhafte Serviceleistungen des Unternehmens, gescheiterte Gewinnspiele sowie PR- und Marketing-/Werbemassnahmen fallen. Dabei wurden die Themen zwischen der Gesellschaftsebene (allgemein gesellschaftlicher, Umwelt oder grundlegend rechtlicher Charakter) und der Unternehmensebene (zu kritisierende Handlungen, Äusserungen und Aktivitäten des Unternehmens z.B. Löschung, Zensur, Manipulation) unterschieden aber nicht weiter vertieft analysiert. Eine vertiefte Inhaltsanalyse von reinen Marketingmassnahmen als Auslöser und eine entsprechende Kategorisierung der Themen wurde aber bisher nicht durchgeführt und ist daher bis dato eine Forschungslücke.

## 1.3. Forschungsfrage & Zielsetzung

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit Shitstorms, welche durch Marketingaktivitäten von Unternehmen ausgelöst werden. Folgende Hauptfragestellung wird dabei untersucht:

*Wie lassen sich Shitstorms, welche durch Marketingaktivitäten von Unternehmen ausgelöst werden, vermeiden und somit das Risiko negativer Folgen für die Unternehmen minimieren?*

Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden fünf Unterfragen betrachtet:

- *Unterfrage 1: Welche Marketingaktivitäten (Medium) haben in der Vergangenheit zu Shitstorms geführt?*
- *Unterfrage 2: Welche Themen waren der Auslöser des Shitstorms?*
- *Unterfrage 3: Wie lassen sich diese Themen kategorisieren?*
- *Unterfrage 4: Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zeigen sich in Shitstorms bei der Betrachtung verschiedener Auslöser-Kategorien?*
- *Unterfrage 5: Welche Massnahmen ergreifen Unternehmen aktuell, um Shitstorms aufgrund der definierten Auslöser zu vermeiden?*

Die Masterarbeit soll die aktuelle Forschungslücke schliessen indem sie aufzeigt, welche Marketingmassnahmen Auslöser waren für Shitstorms und welche Themen-Kategorien dabei im Fokus der Diskussionen standen. Somit soll diese Arbeit eine erste Wissensgrundlage für Marketingverantwortliche in Unternehmen schaffen, um das Risiko eines Shitstorms, welche durch Marketingmassnahmen ausgelöst werden, zu reduzieren. Die validierten Themen-Kategorien können dann in Form einer Checkliste von Marketingverantwortlichen in Unternehmen genutzt werden. Sie soll Unternehmen zeigen, worauf bei externen Kommunikationsmassnahmen besonders geachtet werden muss. Zudem soll aufgezeigt werden, welche Massnahmen Unternehmen bereits implementiert haben, um Shitstorms aufgrund von Marketingaktivitäten zu vermeiden.

#### 1.4. Methodisches Vorgehen

Bei dieser Masterarbeit sollen Themen-Kategorien identifiziert werden und hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht werden. Da es sich um eine explorative Untersuchung handelt, wird hier das Forschungsdesign der qualitativen Untersuchung mittels Case Analyse und Experteninterviews gewählt.

Das methodische Vorgehen kann in Abbildung 1 entnommen werden.

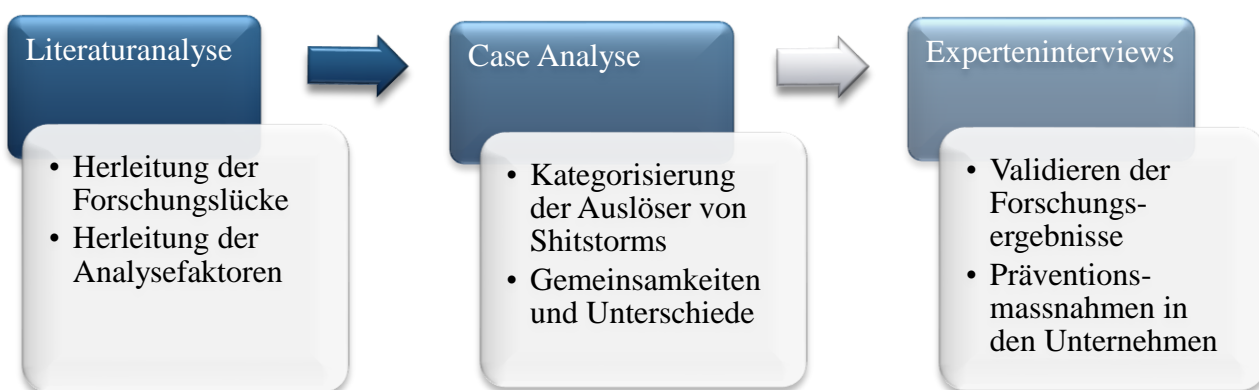


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

Einem ersten Schritt wird eine umfassende und systematische Literaturanalyse durchgeführt, die als Grundlage zur anschliessenden Analyse der einzelnen Shitstorm Cases dient. Dabei werden verschiedene Analysekatoren definiert, um die Fälle systematisch zu analysieren.

Basierend auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse werden verschiedene heterogene Cases ausgewählt und auf ihre Auslöser, Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht. Dabei wird versucht, die Cases zu systematisieren und Kategorien für Auslöser von Shitstorms zu bilden.

In einem letzten Schritt werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der Case Analyse in qualitativen Experteninterviews diskutiert. Dabei soll die Kategorisierung validiert und der aktuelle Stand bei Unternehmen dokumentiert werden.

## 1.5. Abgrenzung des Themas

Da diese Masterarbeit auf managementorientierte und betriebswirtschaftliche Zielsetzungen fokussiert, werden alle nachfolgenden Überlegungen auf Shitstorms gegen Unternehmen begrenzt. In den nachfolgenden Betrachtungen werden natürliche Personen (z.B. Musiker, Politiker und sonstige Personen öffentlichen Interesses) sowie juristische Personen in Form von Vereinen und NGOs ausgenommen.

Die Arbeit fokussiert sich auf die Entstehung eines Shitstorms. Betrachtet man dabei die verschiedenen Phasen einer Krise in Abbildung 2, befasst sich diese Arbeit primär mit der Krisenprävention.



Abbildung 2: Krisenverlauf (in Anlehnung an Clement & Schreiber, 2013, S. 448)

In dieser Phase spielen insbesondere die Früherkennung und das Monitoring von Auslösefaktoren eine zentrale Rolle. Mögliche Reaktionsstrategien der Unternehmen und Auswirkungen des Shitstorms werden folglich nicht vertieft untersucht.

In die Untersuchung werden Shitstorm-Fälle einbezogen, über die auch in klassischen Medien als «Shitstorm» berichtet wurde. Über die Bedeutung der klassischen Medien und deren Rolle bei der Abgrenzung wird im Kapitel 2.2.7 genauer eingegangen.

Es werden ausschliesslich Shitstorms betrachtet, welche durch eine Marketingaktivität des Unternehmens ausgelöst wurden. Gemäss Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiss (2019, S. 20) beinhalten Marketingaktivitäten Massnahmen in den Bereichen:

- Produkt-, Dienstleistungs- und Programmpolitik
- Preise und Konditionen
- Distribution
- Kommunikation
- Dienstleistungspersonal
- Dienstleistungserstellungsprozesse
- physisch fassbare Leistungspotenziale des Anbieters (z.B. Gebäude, Warteräume)

Diese Arbeit fokussiert sich auf den Bereich der Kommunikation, insbesondere der externen Unternehmenskommunikation. Diese Kommunikationsinstrumente umfassen:

- klassische Werbung: Print-, Radio-, Aussen-, TV- und Kino-Werbung



- digitale Werbung: Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media
- weitere Werbeformen: Direktkommunikation, Public Relations (PR), Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing

In der Arbeit werden die Begriffe «externe Unternehmenskommunikation», «Marketingmassnahmen» und «Werbemassnahmen» synonym verwendet und beinhalten die oben genannten Instrumente.

Bewusst initiierte Shitstorms als Marketinginstrument werden in dieser Untersuchung nicht gezielt unterschieden, da deren Identifizierung oft schwierig ist. Zudem werden die zwei angelehnten Formen des Shitstorms «Candystorm» und «Hatestorm» in der Arbeit nicht speziell unterschieden und analysiert. Eine Erklärung zu diesen Sonderformen ist im Kapitel 2.2.2 zu finden.

In der Masterarbeit werden Shitstorms geografisch nicht eingegrenzt, da durch Verbreitung von Social Media Inhalte problemlos grenzübergreifend geteilt werden. Das Kapitel 2.2.3 beleuchtet dieses Phänomen nochmals genauer. Die Arbeit analysiert zudem nur Shitstorms, über welche bis Anfangs Februar 2019 in klassischen Medien berichtet wurde.

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe «Shitstorm», «(Online-)Empörungswelle» und «Kritikwelle» synonym verwendet und beinhalten die Definition auf Seite 8. In dieser Arbeit wird zudem der Begriff «Social Media» verwendet. Verstanden werden darunter alle digitalen Medien, die den Nutzern den Austausch von Informationen und medialer Inhalte einzeln oder in einer Gemeinschaft (soziales Netzwerk) ermöglichen (Meffert et al., 2019, S. 42). Darunter fallen insbesondere Foren, Blogs wie Twitter, soziale Netzwerke wie Facebook, Bewertungsportale und Sharing-Portale wie Instagram und YouTube.

## 1.6. Relevanz der Arbeit

Dass sich Konsumenten über positive Erfahrungen und kritische Unternehmenshandlungen austauschen, ist im Grundsatz nicht neu. Jedoch ist die externe Unternehmenskommunikation durch ihre Präsenz auf Social-Media-Kanälen wie Facebook und Twitter, verstärkt dem Risiko ausgesetzt, dass Unternehmenshandlungen in der Online-Community kritisch diskutiert werden (Beham, 2015a, S. 1). Social Media ermöglichen es einzelnen Konsumenten in kürzester Zeit eine grosse Anzahl anderen Konsumenten zu informieren, indem sie markenbezogene Inhalte über die digitalen Netzwerke mitgestalten und verbreiten (Labrecque et al., 2013). Diese neue Situation hebt sich von ihren analogen Vorgängern durch neue digitale Formen der Mund-zu-Mund-Propaganda ab, indem sie beispielweise den Echtzeitzugriff auf eine grosse Anzahl von Freunden und Followern ermöglicht (Hennig-Thurau,

Wiertz, & Feldhaus, 2015). Durch die schnelle Verbreitung und den unkomplizierten Zusammenschluss nehmen Kunden vermehrt eine aktive Rolle im Markt ein und erhalten dadurch eine neue Form der Macht auf Unternehmen (Schulze et al., 2015; Berthon, Pitt, Plangger & Shapiro, 2012). In der Wissenschaft wird in diesem Zusammenhang von der «Demokratisierung der Kommunikation» gesprochen d.h. der Machtverlagerung hin zu Individuen und Gemeinschaften. Dies ist eine der bedeutsamsten Konsequenzen aus der Nutzung von Social Media und hat zu seiner breiteren Akzeptanz in der Öffentlichkeit geführt (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011).

Social Media sind aber auch für Unternehmen von grosser Bedeutung, beispielsweise in den Bereichen Marketing und der Unternehmenskommunikation (Owyang, 2011, S. 13). Durch den Einsatz verschiedener Social Media-Anwendungen können unterschiedliche Kundengruppen erreicht werden. Daher kann eine fehlende Integration von Social Media in klassische Marketingaktivitäten eine erhebliche Gefahr für Unternehmen darstellen und die Wirkung von klassischen Marketingmassnahmen erheblich schwächen (Kaplan & Haenlein, 2010).

Der plakative Begriff «Shitstorm» wird von Journalisten mittlerweile inflationär verwendet, um eine Schlagzeile zu provozieren und dadurch Aufmerksamkeit zu erzielen. Auch wenn vereinzelt Vermutungen bestehen, dass der Zenit der medialen Bedeutung bereits überschritten ist, nehmen Shitstorms gegen Grosskonzerne zu (Beham, 2015b, S. 2). Einerseits wird Social Media immer breiter genutzt und ist in der gesellschaftspolitischen Diskussion von zunehmender Bedeutung. Auf der anderen Seite geht es meistens darum, etwas zu bewegen. Gerade Social Media lässt es zu, rasch an eine breite Öffentlichkeit zu gelangen und diese zu mobilisieren (Schweizer Radio und Fernsehen [SRF], 2018).

Die Relevanz von Shitstorms ist für Unternehmen in den letzten Jahren stark gestiegen, da diese den Ruf eines Unternehmens schädigen und im Extremfall die Existenz kosten können. Laut dem «Risikobarometer» der Allianz, wobei 1900 Risikoexperten aus 80 Ländern befragt wurden, hatte 2013 jedes zehnte Unternehmen Bedenken hinsichtlich möglicher Reputationsschäden (Allianz Risk Barometer, 2013), 2018 war es bereits fast jedes achte Unternehmen (Allianz Risk Barometer, 2018). Durch diesen Trend werden seit einiger Zeit Versicherungslösungen angeboten, damit sich Unternehmen gegen das Risiko eines Shitstorms und somit gegen einen Reputationsschaden absichern können und Zugang zu Krisenmanagement-Experten erhalten (Welt, 2018). Studien zeigen, dass der Aktienkurs von Unternehmen, welche solche Krisen effektiv bewältigt haben, im folgenden Jahr um mehr als zehn Prozent steigen, wobei der Aktienkurs von Unternehmen, die solche Krisen unzureichend gemeistert haben, um 15 Prozent und mehr sinkt (Oxford Metrica, 2012).

Insgesamt kann festgestellt werden, dass Shitstorms nicht nur medial, sondern auch für Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen und somit eine intensive Betrachtung der Thematik für eine erfolgreiche, unternehmerische Zukunft von Bedeutung ist.

## 2. Stand des Wissens & theoretische Fundierung

Dieses Kapitel stellt die konzeptionellen Grundlagen von Shitstorms dar. Durch die Einbeziehung aktueller Journal-Artikel und Buchbeiträge mit neuen Forschungserkenntnissen wird die theoretische Fundierung der vorliegenden Arbeit gebildet. Anschliessend werden basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen ein Analyseframework für die Case Analyse und die Experteninterviews entwickelt. Zur Erfassung des aktuellen Stands der Forschung wird eine umfassende und systematische Literaturanalyse in den Datenbanken «ProQuest» und «WISO» durchgeführt. Da Shitstorms interdisziplinär betrachtet werden können, werden Beiträge aus unterschiedlichen Forschungsdisziplinen (Wirtschafts-, Kommunikations-, Informationswissenschaften, Soziologie und Ethik) einbezogen.

### 2.1. Der Begriff des Shitstorms

Im deutschsprachigen Raum wurde der Begriff «Shitstorm» durch den Blogger Sache Lobo (2010) auf der Internetkonferenz re:publica 2010 geprägt, der Shitstorms wie folgt definiert: *«Als Shitstorm soll hier der Prozess bezeichnet werden, wenn in einem kurzen Zeitraum eine subjektiv grosse Anzahl von kritischen Äusserungen getätigt wird, von denen sich zumindest ein Teil von ursprünglichen Thema abgelöst und stattdessen aggressiv, beleidigend, bedrohlich oder anders attackierend geführt wird»*. Der Begriff hat sich fest im deutschen Sprachgebrauch etabliert. 2011 wird der Begriff von einer Jury zum Anglizismus des Jahres gewählt (o.V., 2011) und im folgenden Jahr in den Duden aufgenommen (Welt, 2013) mit der Definition: *«Sturm der Entrüstung in einem Kommunikationsmedium des Internets, der zum Teil mit beleidigenden Äusserungen einhergeht»* (Bibliographisches Institut GmbH, 2018). In der Schweiz wählte der Radiosender SRF3 «Shitstorm» zum Wort des Jahres 2012, da er sich im Schweizerdeuten verankerte und sowohl für die Macht, als auch für die Gefahren von Social Media steht (SRF, 2012).

Das Oxford English Dictionary versteht unter einem Shitstorm grundlegend *«a situation marked by violent controversy»* (Oxford University Press, 2019). Im englischsprachigen Raum finden sich weitere Begriffe wie «(Online) Firestorm» (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014; Mochalova & Nanopoulos, 2014), «Flamewar» (Willard, 2007) und «Negative-word-of-Mouth» (Pfeffer et al., 2014; Hun Lee & Cranage, 2012; Bambauer-Sachse & Mangold, 2010). In diesem Sinn weist der Begriff «Shitstorm» im Englischen eine breitere Bedeutung auf, wobei eine allgemein unorganisierte und chaotische, partiell emotional geprägte Situation beschrieben wird. Das Verständnis des Begriffs als krisenspezifisches Phänomen auf Social Media findet sich dabei ausschliesslich im deutschsprachigen Raum wieder (Salzborn, 2017, S. 113-114).

Die einzelnen Beschreibungsansätze weisen jedoch einen einheitlichen Kern auf (Salzborn, 2017, S. 117). So sind bestehende Definitionen aus Wissenschaft und Praxis sehr heterogen hinsichtlich der Eigenschaften eines Shitstorms, unterscheiden sich jedoch bezüglich der Fokussierung einzelner Aspekte wie zum Beispiel der involvierten Plattformen, Akteure oder Themen (Spiller & Hintzen, 2016, S. 110; Beham, 2015a, S. 13; Salzborn, 2017, S. 117). Dieser Arbeit wird die Definition von Himmelreich und Einwiller (2015, S. 189) zugrunde gelegt: *«Zusammenfassend ist unter einem Shitstorm eine Situation zu verstehen, in der sich innerhalb kurzer Zeit in den unterschiedlichen Anwendungen des Social Webs eine grosse Menge an kritischen Kommentaren über eine Organisation oder Person verbreitet, wodurch die Reputation des angegriffenen Objektes gefährdet wird»*.

Das Konzept von Shitstorms wurde von Pfeffer et al. (2014) erstmals in der akademischen Welt vertieft thematisiert. Aktuell liegen noch wenige wissenschaftliche Studien zu diesem Phänomen vor (Hansen et al., 2018, S. 559), jedoch gibt es bereits einige interessante Erkenntnisse aus bisherigen Shitstorms. Auf die verschiedenen Eigenschaften eines Shitstorms und die bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnisse wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

## 2.2. Eigenschaften & Ausprägungen eines Shitstorms

Shitstorms auf Social Media zeichnen sich gemäss Pfeffer et al. (2014) durch ihre Schnelligkeit, ein hohes Nachrichtenvolumen, binäre Entscheidungen, Netzwerk Cluster, einen ungebremsten Informationsfluss, mangelnde Vielfalt, medienübergreifende Dynamik und netzwerkgesteuerte Entscheidungsprozesse aus. Shitstorms können in dieser Umgebung verschiedene Eigenschaften und Ausprägungen haben. In den nachfolgenden Kapiteln werden die verschiedenen Aspekte von Shitstorms genauer erläutert.

### 2.2.1. Adressat

Von einem Shitstorm können einerseits juristische Personen betroffen sein, wie beispielsweise Unternehmen oder sonstige Institutionen wie Vereine oder NGOs. Andererseits können aber auch natürliche Personen, welche in der Öffentlichkeit stehen wie Musiker oder Politiker einem Shitstorm ausgesetzt sein (Pfeffer et al., 2014, S. 118; Beham, 2015a, S. 15).

Gemäss der Studie von Owyang (2011, S. 17) sind besonders Unternehmen aus den Bereichen Konsumgüter, Bekleidung und Mode, Gastronomie, Internet und Einzelhandel von Social Media-Krisen betroffen.

### 2.2.2. Initiator

Der «zündende Funke» einer Empörungswelle kann durch Eigenverschulden des Adressaten oder durch die Handlung externer Akteure ausgelöst werden. Allein das Vorliegen eines kritischen Themas

reicht nicht aus, um die Empörungswelle zu lancieren. Das Risiko der beiden Arten ist dabei ungefähr gleich hoch (Salzborn, 2017, S. 245).

Extern lancierte Shitstorms können durch verschiedene Initianten ausgelöst werden. Darunter versteht man alle Individuen oder Gruppen, die Ansprüche gegenüber einem Unternehmen stellen können, sogenannte Stakeholder (Beham, 2015a, S. 16; Freeman, 1984, S. 92ff). Diese sind zum Beispiel Investoren, Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Staaten, Medien und NGOs. Die Unterscheidung dieser Stakeholder in primäre und sekundäre Stakeholder anhand ihrer Anspruchsgrundlage (Mitchell, Angle, Wood, 1997, S. 858) verliert auf Social Media an Bedeutung, da sich alle Stakeholder unabhängig von ihrer Stellung gegenüber einem Unternehmen beteiligen und durch Zusammenschluss Macht ausüben können (Beham, 2015a, S. 18).

Kähr, Nyffenegger, Krohmer und Hoyer (2016) diskutieren beispielsweise über das verwandte Konzept der «Consumer Brand Sabotage», welches sie als eine bewusste Form von feindseligem, aggressivem Verhalten definieren. Dabei soll bewusst einer Marke geschadet werden. Ein ähnliches Konstrukt sind «collaborative brand attacks», wie von Rauschnabel et al. (2016) beschrieben. In ihrer Studie identifizieren sie als Initianten eines Shitstorms:

- unzufriedene Kunden
- Interessengruppen, Journalisten und NGOs, um eine hohe Sichtbarkeit zu erreichen und eine hohe Wirkung ihrer eigenen Aktivitäten zu erzielen
- Social Media-Nutzer, die nicht unbedingt Kunden des Unternehmens sein müssen.

So ist vermehrt zu beobachten, dass immer mehr institutionelle Initiatoren (wie z.B. NGOs), durch gezielte Kampagnen einen Shitstorm gegen Unternehmen oder Regierungen ausgelöst haben (Steinke, 2014, S. 14). Shitstorms können auch durch Reportagen und Dokumentationen in Zeitungen und im Fernsehen entfacht werden. Zudem ist es denkbar, dass Shitstorms durch unzufriedene Mitarbeiter ausgelöst werden können (Rauschnabel et al., 2016; Schulze et al., 2015).

Im Gegensatz dazu argumentiert Salzborn (2017, S. 268), dass bei der Mehrheit aller Fälle ein Shitstorm nicht bewusst lanciert wurde, sondern dass die Entstehung eines Shitstorms vielmehr abhängig vom individuellen Willen und der Bereitschaft sich an einem Shitstorm zu beteiligen eines einzelnen Internetnutzers ist. Auch Folger und Röttger (2015, S. 178) zeigen, dass Initianten nicht per se fundamentale Unternehmenskritiker sind, die dem Unternehmen schaden wollen, sondern eher eine Beschwerde veröffentlichen, um ein konkretes Problem zu lösen. Shitstorms sind vielmehr ein Ventil, wodurch Akteure ihre Meinung äussern und oftmals sehr emotional (enttäuscht, wütend, frustriert, drohend, diffamierend) kommunizieren. Im Vergleich zu traditionellen Markenkrisen wird bei Shitstorms oft aggressiver und emotionaler kommuniziert, wobei man vermehrt Bilder und Videos verwendet (Rauschnabel et al., 2016, S. 391). Dadurch sind bei der Mehrheit der Fälle keine klaren Ziele

der Akteure erkennbar (Salzborn, 2017, S. 269). Initianten erhoffen sich insbesondere einen Dialog mit dem Unternehmen, in dem auf ihre Belange eingegangen wird (Folger & Röttger, 2015, S. 178).

Die Entwicklung eines Shitstorms ist dem Umstand geschuldet, dass im Internet der Einzelne als Kunde, Betroffener oder Opfer meist höhere Glaubwürdigkeit als ein Unternehmen besitzt und darüber hinaus mehr Identifikationspotenzial für Unterstützer bietet (Steinke, 2014, S. 14). Zum anderen beteiligen sich viele Facebook-Nutzer an Shitstorms, weil sie generell mit Unternehmen und deren Umgang mit Kunden bzw. Stakeholdern unzufrieden sind. Es geht nicht nur um eine konkrete Problemlösung, sondern auch darum zu versuchen, Unternehmen etwas entgegenzusetzen und sie in die Schranken zu weisen (Folger & Röttger, 2015, S. 178). Weitere Gründe können sein, dass Social Media-Nutzer das Verhalten des Unternehmens ändern oder ein als falsch wahrgenommenes Organisationsverhalten bestrafen möchten, oder nur zum Spass oder aus Langeweile handeln (Rauschnabel et al., 2016). Die empirische Untersuchung von Stich, Golla und Nanopoulos (2014) zeigt auf, dass sehr stark vernetzte Initianten (Hubs) oder Personen, welche zwei grösstenteils unabhängige Netzwerke miteinander verbinden (Bridges), durch ihre Multiplikationswirkung ein grösseres Risiko für die Auslösung eines Shitstorms haben, auch wenn die Mehrheit der Follower eine neutrale Einstellung zum Thema hat.

Andere Unternehmen können Shitstorms gar gezielt gegen die Konkurrenz einsetzen (Rauschnabel et al., 2016; Steinke, 2014) oder es können selbst initiierte Shitstorms auch als Marketingmassnahme eingesetzt werden. Das Shitstorm-Marketing trägt aber zwei grosse Gefahren. Einerseits kann die selbstinszenierte Ironie schnell in einen echten Shitstorm umschlagen, wenn sie von zu vielen Nutzern missinterpretiert wird. Andererseits schlagen Marketingmassnahmen mit Kundenbeteiligung regelmässig fehl, wenn der Unternehmensruf in der Öffentlichkeit bereits angeschlagen ist (Steinke, 2014, S. 33). Bewusst initiierte Shitstorms als Marketinginstrument werden wie bereits erwähnt in dieser Untersuchung nicht gezielt unterschieden, da deren Identifizierung oft schwierig ist.

Haarkötter (2016) wirft in seiner Studie die zwei neuen Begriffe «Candystorm» und «Hatestorm» auf. Ein Candystorm, der manchmal auch als «Lovestorm» bezeichnet wird, bezeichnet als Antonym zu Shitstorm eine virale Welle freundlichen und aufmunternden Zuspruchs in den sozialen Netzwerken (Haarkötter, 2016, S. 46). Es gibt auch «Hatestorms», welche ein neues Feld für künftige Untersuchungen in den aktuellen politischen Debatten eröffnen. Bei einem Hatestorm wird in sozialen Netzwerken öffentlich und offensiv zu Gewaltanwendungen gegen Andersdenkende in der politischen Auseinandersetzung oder gar zu Mord aufgerufen (Haarkötter, 2016, S. 46). Wie bereits erwähnt werden «Candystorm» und «Hatestorm» in der Arbeit nicht speziell unterschieden und analysiert.

### 2.2.3. Vernetzung

Das Internet und Social Media haben zu einer stärkeren Vernetzung der Menschen geführt. Internetnutzer sind mit Hunderten oder Tausenden anderen Leuten über soziale Netzwerke vernetzt, so dass Einzelne auch grössere Netzwerke beeinflussen können (Pfeffer et al., 2014, S. 122). Meist vernetzen sich Menschen mit anderen Menschen, die ein ähnliches Alter haben, einen vergleichbaren sozioökonomischen Status aufweisen und ebenfalls ähnliche Interessen und Meinungen vertreten (Pfeffer et al., 2014, S. 122). Diese Vernetzung mit ähnlichen Personen führt zum Phänomen des «Network Clusters». Es wird davon ausgegangen, dass Netzwerke der einzelnen Social Media-Nutzer ein hohes lokales Clustering aufweisen. Dies lässt häufig den Eindruck entstehen, dass sich viele Menschen über das gleiche Thema austauschen (Spiller & Hintzen, 2016, S. 111; Pfeffer et al., 2014, S. 122). Peter Moor zeigte mit seinem Experiment (2007), dass Teilnehmer umso eher bereit waren sich an einer Kritikwelle zu beteiligen, wenn vorherige Kommentatoren dies auch schon getan hatten. Zudem können böswillige Gefühle (malicious feelings) und schadenfrohes Verhalten dazu führen, dass Verbraucher Informationen in Internet über einen längeren Zeitraum weiterverbreiten und den Inhalt häufiger verzerren (Hornik, Satchi & Rachamim, 2019).

In den meisten Fällen, sind mehrere Akteursgruppen (Kunden, Fans, Aktivisten, etc.) parallel an einem Shitstorm beteiligt, wobei deren Dominanz fallspezifisch vom Inhalt der Empörung abhängt (Salzborn, 2017, S. 268). Im Schutze der Anonymität und von Pseudonymen weisen einzelne Akteure dabei starke Tendenzen anti-sozialen Verhaltens auf (Rowe, 2015; Schweiger, 2014; Döring, 2010) und bilden damit ein wesentliches Krisenrisiko.

Diese Vernetzung ist ein entscheidender Unterschied zwischen früheren Krisen, die durch Mund-zu-Mund-Propaganda ausgelöst wurden, und der heutigen, digitalen Form einer Empörungswelle. Die Hauptunterschiede liegen sowohl in der Reichweite als auch in der Geschwindigkeit, mit der Nachrichten verbreitet werden können (Hansen et al., 2018, S. 559).

### 2.2.4. Geschwindigkeit

Pfeffer et al. (2014, S. 120) definieren den Faktor «Geschwindigkeit» als wesentliches Merkmal eines Shitstorms. Durch das Real-Time-Messaging in Social Media werden Informationen schneller und mit grösserem Durchsatz zugänglich gemacht. Diese Schnellebigkeit des Internets und die damit verbundene Verkürzung der Reaktionszeit, unterscheidet einen Shitstorm von dem traditionellen Kommunikations- und News-Kreislauf zwischen Unternehmen, Organisationen, Personen und klassischen Medien (Spiller & Hintzen, 2016, S. 111). Unternehmen haben wegen des raschen Anstiegs der kritischen Kommentare, kaum die Möglichkeit im Vorfeld die digitale Entrüstung abzuschwächen (Schindler & Liller, 2014).

Die Geschwindigkeit eines Shitstorms wird zusätzlich intensiviert, wenn Auslöser-Themen durch einflussreiche Organisationen wie NGOs, traditionelle Medien oder informelle Interessengruppen identifiziert und kommuniziert werden (Rauschnabel et al., 2016, S. 389). Dies liegt daran, dass solche Organisationen in der Regel über eine loyale Gemeinschaft mit bis zu tausend Internetnutzern und über ein vertrauenswürdiges Image verfügen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass kontroverse Themen mehr Aufmerksamkeit erhalten (De Bruyn & Lilien, 2008; Ferguson, 2008; Muniz & O'Guinn, 2001; Porter, Donthu & Baker, 2012).

Ein ansprechender Inhalt gilt als ein weiterer Verstärker von Shitstorms (Rauschnabel et al., 2016, S. 389). Diese Erkenntnis basiert auf verschiedenen Studien über Mund-zu-Mund-Propaganda und viralem Marketing. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Inhalt geteilt wird, ist massgeblich durch das Design und die Eigenschaften des Inhalts beeinflusst (Berger & Milkman, 2012; Ho & Dempsey, 2010). Im Allgemeinen erhöhen gut produzierte Inhalte die Wahrscheinlichkeit, dass Verbraucher Shitstorm-Inhalte wahrnehmen, ansehen, lesen und teilen. Dies ist eine mögliche Erklärung dafür, weshalb beispielsweise YouTube-Videos zu einem Fehlverhalten einer Marke hohe Aufmerksamkeit erhalten (Rauschnabel et al., 2016, S. 389). Gemäss der Studie von Salzborn (2017, S. 258) werden während eines Shitstorms vorwiegend Textelemente wie Kommentierungen, Postings oder Tweets eingesetzt. Bei 60 Prozent der Beiträge werden aber auch Bildelemente verwendet, insbesondere Karikaturen, Fotomontagen und modifizierte Logos des Adressaten. Die Vielfalt der Bildelemente sind aber gering, da diese meistens kopiert und wiedergegeben werden.

### 2.2.5. Verlauf

Die Einteilung des Verlaufs eines Shitstorms kann für dessen Analyse sinnvoll sein. Dieser wird in eine Pre-Phase, Akut-Phase und Post-Phase unterteilt, wie aus Abbildung 3 ersichtlich ist (Clement & Schreiber, 2013, S. 448):



Abbildung 3: Idealtypischer Verlauf einer Empörungswelle (in Anlehnung an Clement & Schreiber, 2013, S. 448)



In der Pre-Phase ist das Beitragsaufkommen, Anzahl Autoren und die Tonalität auf Normalniveau für das Unternehmen. Die Akut-Phase wird als eigentlicher Shitstorm beschrieben und zeichnet sich durch eine hohe Dichte an negativen Beiträgen mit starken Schwankungen im Beitragsaufkommen aus. Während dieser Phase entwickelt der Shitstorm eine grosse Dynamik (Clement & Schreiber, 2013, S. 448). Die Spitzen der Beteiligung von Social Media-Nutzern fällt oft mit einer zusätzlichen Berichterstattung der klassischen Massenmedien zusammen, was die Aufmerksamkeit auf das Thema bei potenziellen Akteuren weiter verstärkt (Salzborn, 2017, S. 120). Das Abklingen der Aktivitäten und das Ausbleiben von Peak-Tagen bestimmt der Beginn der Post-Phase, wobei noch ein erhöhtes Beitragsaufkommen mit negativer Tonalität vorherrscht (Salzborn, 2017, S. 120). Themen können auch nach dem Shitstorm weiterhin kritisch auf einem geringen Beitragsniveau mittels Social Media kommentiert werden, wobei sich das Thema nicht vollständig der öffentlichen Wahrnehmung entzieht. Dadurch besteht für das betroffene Unternehmen das Risiko, durch diese Inhalte erneut Opfer eines Shitstorms zu werden (Salzborn, 2017, S. 348).

Zu typischen Verläufen von Shitstorms gibt es mehrere empirische Untersuchungen, wobei diese auf einer eher geringen Fallzahl basieren (Haarkötter, 2016, S. 28). Köster (2012) stellt fest, dass ein Empörungswelle durchschnittlich 27,8 Tage dauert, wobei die Dauer der Tage vom ersten bis zum letzten Peak zwischen sechs und 17 Tagen schwankt. Die Studie von Salzborn (2017, S. 180) zeigt auf, dass Shitstorms nur in Ausnahmefällen über mehrere Wochen andauern, wobei in 85 Prozent der Fälle der akute Shitstorm nicht länger als zehn Tage dauert. Ein Shitstorm kann zwar zeitlich eingegrenzt werden, doch ist der Ausgang der Empörungswelle und die genaue Dauer nicht von Beginn an vorhersehbar (Salzborn, 2017, S. 181). Die Entwicklung und der Verlauf eines Shitstorms werden wesentlich durch Social Media, deren plattformspezifische Eigenschaften und den daraus resultierenden Möglichkeiten für die Nutzer beeinflusst (Salzborn, 2017, S. 204).

Shitstorms unterscheiden sich aber auch nach ihrer Stärke. Die Schweizer Social-Media-Experten Barbara Schwede und Daniel Graf (2012) haben auf Basis ihrer Analysen eine detailliertere Shitstorm-Skala entwickelt, die analog zur Messung von Windstärken (Beaufortskala) sieben Stufen unterscheidet. Tabelle 1 auf der nachfolgenden Seite zeigt, die sieben Intensitätsstufen nach Graf und Schwede (2012), wobei diese nicht trennscharf sind und das Echo in den Medien mit einbezogen wird. Auf die Relevanz von traditionellen Medien bei der Entwicklung und Ausgestaltung eines Shitstorms wird in Kapitel 2.2.7 genauer eingegangen.

Tabelle 1: Shitstorm-Skala (in Anlehnung an Graf &amp; Schwede, 2012)

Shitstorm Skala	Windstärke	Wellengang	Social Media	Medien-Echo
0	Windstille	völlig ruhig, glatte See	Keine kritischen Rückmeldungen.	Keine Medienberichte.
1	leiser Zug	ruhig, gekräuselte See	Vereinzelt Kritik von Einzelpersonen ohne Resonanz.	Keine Medienberichte.
2	schwache Brise	schwache 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 zu Kampagne. Grosser Teil des wachsenden Publikums entscheidet sich fürs Mitmachen. Pauschale, stark emotionale Anschuldigungen, kanalübergreifende Kettenreaktionen.	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.

Jedoch wirft die Quantifizierung von Shitstorm-Ereignissen methodische Probleme auf, denn die Reichweite der Plattformen, Personen, Themen und involvierten Institutionen können sehr verschieden sein (Prinzing, 2015, S. 154).

### 2.2.6. Nachrichtenvolumen

Wie bereits erwähnt, zeichnen sich Shitstorms durch ein hohes Volumen an negativen Nachrichten aus (Pfeffer et al., 2014, S. 120). Durch die verkürzte Reaktionszeit in sozialen Netzwerken wird dieses Merkmal zusätzlich verstärkt (Spiller & Hintzen, 2016, S. 111). Bei Meinungsbekundungen in sozialen Netzwerken handelt es sich zu einem grossen Teil um sehr einfache Entscheidungen (binary choices), bei denen zwischen Verbreitung der Information oder Nichtbearbeitung der Information entschieden wird. Aufgrund der Vereinfachung der Meinungsbekundung durch Like-Buttons, Retweet-Funktionen oder anderen technischen Begrenzungen wird eine differenzierte Auseinandersetzung mit der zu verarbeitenden Information häufig unmöglich (Pfeffer et al., 2014, S. 120). Dies führt zu sachlichen aber auch unsachlichen Beiträgen (Beham, 2015a, S. 16).

Der Netzwerk-Cluster-Effekt führt zusätzlich dazu, dass die Diversität verschiedener Meinungen reduziert wird und somit das Individuum vorgefertigte Meinung sowie Themen sieht, denen es eher zustimmt. Dadurch komme es zu einer geringeren Dichte an selbständiger Meinungsbildung und zu

einem typischen Phänomen bei Shitstorms (Spiller & Hintzen, 2016, S. 112). Das Volumen der Beiträge sollte proportional zum normalen Beitragsaufkommens des Unternehmens beurteilt werden, damit eine aussagekräftige Einschätzung gemacht werden kann (Beham, 2015a, S. 16).

Johnen, Jungblut und Ziegele (2018) haben in ihrer Studie die Nachrichtenvolumen von Shitstorms untersucht, wobei sie zeigen konnten, dass eine höhere Teilnehmerzahl am Shitstorm die Teilnahmebereitschaft des einzelnen Benutzers verringert. Jedoch fördert eine hohe Teilnehmerzahl die Einhaltung der vorherrschenden Meinung und Tonalität des Shitstorms.

### 2.2.7. Plattformen

Social Media bietet ihren Akteuren zahlreiche Möglichkeiten der Interaktion, der konstruktiven Kritik, aber auch des Protests sowie unberechtigten Angriffs (Salzborn, 2017, S. 80). Social Media-Plattformen wirken bei Shitstorms nicht nur als Entstehungsort (Rauschnabel et al., 2016 S. 391; Becker, 2012), sondern auch als Multiplikator kritischer Themen (Owyang, 2011, S. 17). Die Charakteristika von Blogs, Microblogs, Social Networks oder Sharing-Plattformen bieten den Akteuren zahlreiche Möglichkeiten, schnell und unkompliziert kritische Themen im Netz zu lancieren und zu verbreiten (Salzborn, 2017, S. 87). Gemäss Owyang (2011, S. 17) entstehen die meisten Shitstorms auf Foren und Portalen (Communities, 22%), YouTube (22%), Blogs (20%), Twitter (18%), und Facebook (14%).

Während eines Shitstorms werden sowohl externe wie auch unternehmensinterne Plattformen genutzt, wobei Facebook und Twitter am dominantesten sind. Insbesondere Twitter fungiert als wesentlicher Multiplikator bei der Verbreitung von Shitstorms (Salzborn, 2017, S. 205). In diesem Zusammenhang zeigt Hewett, Rand, Rust und van Heerde (2016) auf, dass Informationen in digitalen Medien widerhallen und nachklingen können und somit der «Echoverse»-Effekt entsteht. Dabei werden Informationen von verschiedenen Akteuren wie Medien, Kunden und Unternehmen laufend aufgenommen und in ihren Netzwerken wiedergegeben, wobei sie sich gegenseitig beeinflussen. Die Reichweite und Geschwindigkeit der Nachrichtenübermittlung im digitalen Raum nimmt damit zu.

Den klassischen Massenmedien kommt ebenfalls eine wesentliche Rolle bei der Entstehung und dem Verlauf von Social Media-Krisen zu (Mickerleit, 2004, S. 116). Social Media stellt heutzutage eine zentrale Informationsquelle für klassische Medien dar, indem es oft als «Radar» für Themen, die Journalisten aufgreifen können, fungiert (Pfeffer et al., 2014, S. 123). Durch die Nutzung des Internets als Recherchewerkzeug von Journalisten (Neuberger, Nuernbergk & Rischke 2009) besteht die Gefahr eines «digitalen Spillovers», wobei online geäußerte Kritik in die traditionelle Medienberichterstattung diffundiert (Himmelreich & Einwiller, 2015, S. 184). Wissenschaftliche Befunde dazu sind jedoch rar (Rauschnabel et al., 2016, S. 391; Himmelreich & Einwiller, 2015, S. 184; Schulz & Malchow, 2008, S. 77). Salzborn (2017, S. 199) zeigt, dass bei mehr als der Hälfte der untersuchten

Shitstorms die Fälle zuerst online thematisiert wurden und anschliessend auch in den Offlinemedien darüber berichtet wurde. Traditionelle Medien haben aber einen starken ökonomischen Einfluss, wie verschiedene Studien zeigen. So haben zum Beispiel Liu und Shankar (2015) aufgezeigt, dass Konsumenten negativer auf einen Produkterückruf reagieren, je grösser die Medienaufmerksamkeit ist.

Der digitale Spillover führt dazu, dass Shitstorms auch in klassischen Medien thematisiert werden und somit nochmals ihre Reichweite vergrössern. Die Intensität des Shitstorms nimmt zu und die Krisengefahr steigt an (Himmelreich & Einwiller, 2015, S. 199). Wie Myers, Zhu und Leskovec (2012) zeigten, beeinflussen sich klassische Medien und soziale Netzwerke gegenseitig und können zu einem verstärkenden Effekt bei der individuellen Meinungsbildung führen.

Ohne die klassische mediale Berichterstattung gibt es auch in Social Media keine (öffentlich wahrnehmbaren) Krisen. Somit ist eine Krise ohne entsprechendes Medienecho, eher eine «intern zu behobende Betriebsstörung». Die Relevanz der neuen Nutzer-Macht in Social Media wirkt sich nur in Kooperation mit den originären Strukturen der Medien online wie offline aus (Salzborn, 2017, S. 123). Das Zusammenspiel von Social Media und traditionellen Medien bedingt auch neuen Herausforderungen an die Unternehmenskommunikation (Manger & Wache, 2011, S. 189).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass traditionelle Medien fest mit den Informationen in Social Media verbunden sind (Hennig-Thurau, Hofacker, & Bloching, 2013; Hewett et al., 2016). Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Berichterstattung in traditionellen Medien ein signifikanter Faktor für die Entwicklung eines Shitstorms darstellt.

Welche Themen sind jedoch verantwortlich um einen Shitstorm auszulösen? Die Ursachen können sowohl unternehmensintern wie auch -extern liegen (Beham, 2015a, S. 15) und dabei auf unterschiedlichen Gründen beruhen. In Anbetracht dieser Vielfalt wird das nächste Kapitel genauer darauf eingehen.

### 2.3. Shitstorm-Themen

Die Literatur zeigt, dass die Gründe für einen Shitstorm sehr unterschiedlich sein können (Rauschnabel et al., 2016, S. 388). Sie stehen in der Regel in direkter thematischer Verbindung mit dem betroffenen Unternehmen (Salzborn, 2017, S. 245; Spiller & Hintzen, 2016, S. 120). Die Auslöser werden aus Sicht des Unternehmens meist unterschätzt und durch subjektive Wahrnehmungen von Unternehmensaktionen durch Internetnutzer ausgelöst. Für Unternehmen ist es durch diese Subjektivität schwierig, Shitstorms vorherzusehen (Rauschnabel et al., 2016, S. 388).

Shitstorms können als neue, digitale Form einer Markenkrise bezeichnet werden (Hansen et al., 2018, S. 558). Durch Marktforschung konnten bereits solche Krisen untersucht werden (Liu & Shankar, 2015). Deren Erkenntnisse tragen zum Verständnis von Shitstorms bei, wobei festgestellt wurde, dass

bestimmte Themen ein grösseres Risiko für eine Krise beinhalten als andere. Hansen et al. (2018) gehen davon aus, dass Erkenntnisse über die Ursache einer Markenkrise auch für Shitstorms relevant sind, da sie an tiefe, zugrundeliegende menschliche Verhaltensmuster gebunden sind. Aus der traditionellen Markenforschung können vier Auslöser abgeleitet werden:

- Produkt schadet den Verbrauchern (Chen, Ganesan & Liu, 2009; Dawar & Pillutla, 2000)
- Mangelnder Service (Hoffman, Kelley & Rotalsky, 1995; McCollough, Berry, & Yadav, 2000)
- Soziales Versagen (Dutta & Pullig, 2011; Folkes & Kamins, 1999)
- Falsche Kommunikation (Pullig, Netemeyer, & Biswas, 2006)

Eine ähnliche Kategorisierung leitet auch Rauschnabel et al. (2016) aus seiner Untersuchung ab (Abbildung 4).

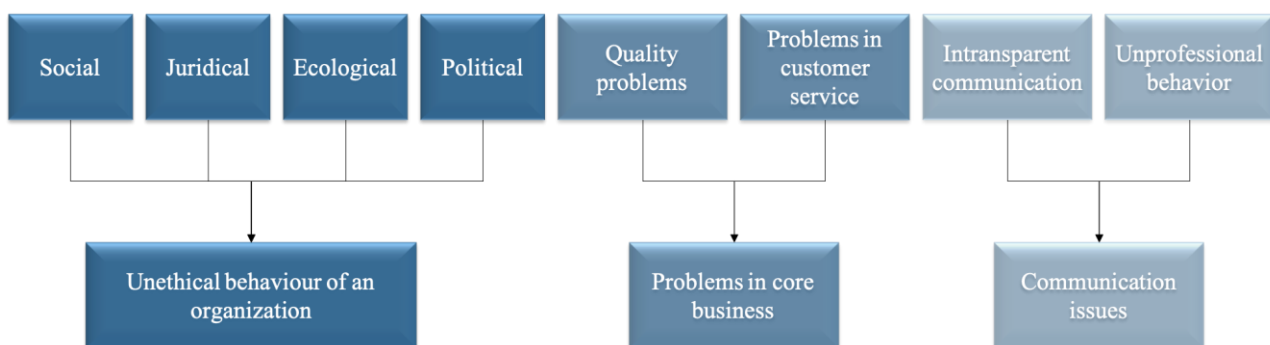


Abbildung 4: Auslöser für Collaborative Brand Attacks (in Anlehnung an Rauschnabel et al., 2016, S. 387)

Dabei können die schadhafte Produkte und Serviceprobleme der Kategorie «Problems in core business» zugeteilt werden. Soziales Versagen eines Unternehmens betrifft dabei in der Regel die Kategorie «Unethical behavior of an organisation» und die falsche Kommunikation kann «Communication issues» zugeteilt werden.

Gemäss Rauschnabel et al. (2016) löste unethisches Verhalten die meisten Shitstorms aus. Dieses hohe Risiko beschreibt auch Owyang (2011, S. 18) in seiner Untersuchung. Unethisches Verhalten bezieht sich auf das als falsch wahrgenommene Verhalten eines Unternehmens in Bezug auf soziale, rechtliche, ökologische oder politische Fragen. Es ist zu beachten, dass die Wahrnehmung dieses Verhaltens sehr subjektiv sein kann. Daher kann ein Shitstorm entstehen, auch wenn das Verhalten des Unternehmens nicht mit den gesetzlichen und regulatorischen Regeln in Konflikt geraten ist (Rauschnabel et al., 2016, S. 387). Themen bei unethischem Verhalten können zum Beispiel herablassende oder kränkende Behandlung von Kunden sowie soziale, rassistische oder kulturelle Vorurteile sein (Steinke, 2014, S. 13).

Shitstorms können auch durch wahrgenommene Qualitätsprobleme im Kerngeschäft eines Unternehmens ausgelöst werden, wie beispielweise bei Problemen mit Produkten (Produkteigenschaften, Pro-

duktsicherheit, beeinträchtigte Produkteffektivität) oder Problemen im Zusammenhang mit dem Kundenservice (Rauschnabel et al., 2016, S. 387; Owyang, 2011, S. 18). Diese überschneiden sich mit den Auslösern in der traditionellen Krisenliteratur. Im Gegensatz zu traditionellen Krisen können Shitstorms jedoch durch einen blossen subjektiven Qualitätsmangel verursacht werden. Dies bedeutet, dass kein grösseres Qualitätsproblem vorherrschen muss. Es genügt, wenn das Produkt den Erwartungen der Verbraucher nicht genügt. Dies kann bedeuten, dass sich das Unternehmen dem Problem nicht bewusst ist, bis die Internetnutzer ihre Bedenken in einem Shitstorm äussern (Rauschnabel et al., 2016, S. 388). Eine tiefe Kundenzufriedenheit könnte diesen subjektiven Qualitätsmangel aber bereits im Vorfeld implizieren.

Negative Mund-zu-Mund-Propaganda und daraus resultierende Shitstorms entstehen häufig in Folge einer gescheiterten Kunden- bzw. Stakeholder-Kommunikation (Folger & Röttger, 2015, S. 178). Gemäss Rauschnabel et al. (2016, S. 388) wurden 38 Prozent der untersuchten Shitstorms durch eine als unfair oder unprofessionell empfundene Unternehmenskommunikation ausgelöst. Ein Shitstorm wird dann ausgelöst, wenn das Unternehmen aus Sicht der Internetnutzer seine unternehmerischen Entscheidungen nicht klar und transparent den Stakeholdern kommunizieren kann. Die Internetnutzer haben die Wahrnehmung, dass das Unternehmen nicht mit ihnen auf Augenhöhe kommuniziert oder die Unternehmenskommunikation wird als nicht adäquat zur Unternehmensreputation angesehen. In der Untersuchung von Owyang (2011, S. 18) ist eine schlechte Stakeholder-Beziehung der zweithäufigste Auslöser für Shitstorms.

Salzborn (2017, S. 243) leitete aus seiner Studie eine weniger feine Kategorisierung ab und unterscheidet dabei Themen auf der Gesellschafts- oder Unternehmensebene (Tabelle 2). Vergleicht man diese Einteilung mit der Kategorisierung nach Rauschnabel et al. (2016), kann unethisches Verhalten eher der Gesellschaftsebene und Qualitäts- und Serviceprobleme sowie Kommunikationsprobleme eher der Unternehmensebene zugeteilt werden.

Tabelle 2: Themenkategorien nach Salzborn (2017, S. 217)

	Gesellschaftsebene	Unternehmensebene
Beschreibung	Inhalte, die einen allgemeinen Gesellschafts-, Umwelt- und grundlegenden rechtlichen wie moralischen 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.).
Themen (Beispiele)	Tierschutz, Umweltschutz, Menschenrechte, gesellschaftliche & religiöse Werte, allg. Normen- und Wertefragen	Video- und Kommentarlöschungen, Manipulationen, Blockierung von Seiten oder Angeboten, Sperrungen, Zensuren, fehlender Service, Arroganz
Öffentliche Wahrnehmung	Hoch	Gering – Mittel
Adressatenbezug	Gering	Hoch

Die Unternehmensebene beschreibt die Verfehlungen des Unternehmens und stellt die dominante Themendimension in den untersuchten Fällen von Salzborn (2017, S. 243) dar. Es ist möglich, dass Unternehmen einen Shitstorm erleiden können, ohne dass ein entsprechender Themenbezug insbesondere auf der Gesellschaftsebene vorliegt. Teilweise begründet sich dieser auch in einer bewussten Instrumentalisierung des Unternehmens durch die Initianten, was auch «Sündenbock-Dilemma» genannt wird (Salzborn, 2017, S. 245). Dabei ist zu erwähnen, dass die einzelnen Ebenen nicht starr voneinander zu trennen sind und Themen aus beiden Ebenen in unterschiedlicher Intensität parallel verantwortlich sein können.

Salzborn (2017, S. 210) untersuchte aber auch die Dynamik der verschiedenen Themen. Er stellte fest, dass meist ein Kernthema den Shitstorm dominiert. Bei einer tiefgehenden Analyse zeigte sich jedoch, dass im Verlaufe der meisten Shitstorms mehrere Themen oder ein Kernthema mit mehreren starken thematischen Nebensträngen diskutiert werden. Diese Nebenstränge können schwach oder stark ausgeprägt sein und variieren hinsichtlich ihres Bezuges zum Adressaten oder dem Thema des Shitstorms. Das auslösende Thema muss aber nicht zwingend den gesamten Shitstorm dominieren. Bei mehreren Shitstorms konnte festgestellt werden, dass sich das Hauptthema während des Shitstorms verschoben hat (Rauschnabel et al., 2016, S. 390; Salzborn, 2017, S. 242).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass unterschiedliche auslösende Themen in der wissenschaftlichen Literatur zu finden sind. Eine mangelhafte oder als unprofessionell empfundene Unternehmenskommunikation wurde dabei bereits als Auslöser identifiziert. Jedoch können Unternehmen bei ihrer externen Kommunikation (insbesondere Werbung) auch gegen ethische oder ökologische Erwartungen verstossen, was eine Einteilung nach den bestehenden Kategorien erschwert. Aktuell fehlen Untersuchungen, welche spezifisch Shitstorms in Zusammenhang mit der externen Unternehmenskommunikation (klassische und digitale Werbung, Direktkommunikation, PR etc.) analysieren. Einzig Salzborn (2017, S. 243) identifizierte unter anderem gescheiterte Gewinnspiele sowie PR- und Marketing/Werbemassnahmen als Auslöser eines Shitstorms. Diese Kategorisierung wurde aber in der Untersuchung nicht weiterverfolgt. Die Identifikation solcher kritischer Themen bei Marketingaktivitäten könnte dabei helfen, das Auftreten von künftigen Shitstorms zu reduzieren. Mögliche weitere Präventionsmassnahmen werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

## 2.4. Prävention von Shitstorms

Der falsche Umgang des Unternehmens mit kontroversen Themen kann sich negativ auf die gesamte Krisensituation auswirken (Salzborn, 2017, S. 124). Aus diesem Grund gibt es zahlreiche Beiträge zum Umgang mit Onlinekrisen und mögliche Reaktionen der Adressaten. Speziell in der Public Relation und dem Marketing finden sich empirische Beiträge, Modelle und Entscheidungshilfen zum Umgang mit Krisen im Internet (Yang, Kang & Johnson, 2010; Meckel & Schmid, 2008; Gonzales-



Herrero & Smith, 2008; Perry, Taylor & Doerfel, 2003). Dabei wird ersichtlich, dass die Onlinekrisenkommunikation aufgrund von Shitstorms nichts grundlegend Neues ist, sondern eine spezielle Form der klassischen Krisenkommunikation darstellt (Coombs, 2012; Köhler, 2008; Perry et al., 2003).

Onlinekrisenkommunikation umfasst Prävention, Bewältigung sowie Evaluation bzw. Nachbearbeitung einer Krise (Herbst, 2001, S. 155). Da sich diese Arbeit vorwiegend auf die Auslöser von Shitstorms konzentriert, werden hier primär die präventiven Massnahmen betrachtet.

#### 2.4.1. Monitoring

Bei der Mehrzahl der Shitstorms wird das kritische Thema bereits im Vorfeld öffentlich diskutiert und die Empörungswelle kann als «schwelender Shitstorm» bezeichnet werden (Salzborn, 2017, S. 244). «Plötzliche Shitstorms» sind eher selten und zeichnen sich durch eine fehlende Pre-Phase aus. Dadurch sind diese durch entsprechende Monitoring-Methoden auch schwierig frühzeitig zu erkennen (Salzborn, 2017, S. 244).

Durch systematisches Beobachten und Bewerten von Inhalten im Internet, können Krisen in vielen Fällen aufgespürt und beobachtet werden (Herbst, 2001, S. 155). Dabei werden nicht nur Beiträge in Massenmedien berücksichtigt, sondern verstärkt die privaten Meinungen in Blogs, Microblogs, Social Networks, Communitys oder Verbraucherportalen (Coombs, 2012, S. 25; Stoffels & Bernskötter, 2012, S. 70). Gröblbauer und Haric (2013, S. 686) zeigen, dass Unternehmen dafür umfangreiche Möglichkeiten zur Verfügung stehen, um rechtzeitig unternehmensrelevante Inhalte zu identifizieren, Trends und Krisen zu erkennen, zukünftige Innovationen zu erschliessen oder die Beziehung zu den eigenen Anspruchsgruppen zu gestalten. Gemäss der Studie von Owyang (2011, S. 9) haben mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen keinen formalen Prozess um Social Media-Beiträge an die richtige Stelle im Unternehmen weiterzuleiten.

Ein bedeutsames Instrument dabei ist das Social Media Monitoring, wobei kritische Inhalte im Netz rechtzeitig erkannt werden sollen um notfalls proaktiv reagieren zu können (Salzborn, 2017, S. 128, Beham, 2015a, S. 355). Kritische Themen können dabei zum Beispiel aufgrund ihres Risikos für die Unternehmensreputation sowie die Höhe der öffentlichen Aufmerksamkeit beurteilt werden (Möhrle, 2010). Dabei können manuelle, halb-manuelle sowie automatische Monitoring-Systeme verwendet werden, welche bestimmte Plattformen (Blogs, Twitter etc.) analysieren (Assmann & Pleil, 2014, S. 595). Gerade automatische Verfahren sind besonders gefragt, wobei verschiedene Monitoring-Werkzeuge zum Einsatz kommen, deren Ergebnisse oft auf einem Dashboard übersichtlich dargestellt werden. Dabei stehen vor allem quantitative Daten wie die Beitragsmenge im Vordergrund. Qualitative Daten lassen sich zum Beispiel in Form von Sentiment Analysen darstellen (Salzborn, 2017, S. 129). Die Bedeutung von Social Media Monitoring in der Kommunikationsstrategie von Unternehmen ist



zunehmend (Salzborn, 2017, S. 30). Durch die Nutzung von «Predictive Analytics»-Instrumenten ergibt sich auch die Möglichkeit, die Entwicklung von Kritikwellen vorauszusagen und so hinsichtlich der Reaktion des Unternehmens Zeit zu gewinnen. So können zum Beispiel mittels Text Mining und Social Media Analytics Kundenfeedbacks auf allen Kanälen effizient gefiltert und priorisiert werden, um bei aufkeimenden Shitstorms frühzeitig eingreifen zu können (Staubli, 2014).

Demnach muss es sehr schnell gelingen, zwischen regulären Beschwerden und der Ausnahmesituation eines Shitstorms zu unterscheiden, um den Umgang mit der Situation in die richtigen Bahnen lenken zu können (Beham, 2018, S. 425). Beham (2015b, S. 12ff) beschreibt fünf wesentliche Kriterien, anhand deren beurteilt werden kann, ob ein Shitstorm vorliegt. Zur Analyse einer aktuellen Situation sollte die Macht der Stakeholder (Durchsetzungsvermögen), die Relevanz der Forderung (Dringlichkeit der Forderung) und deren Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen, Normen und Werten (Legitimität der Forderung) betrachtet werden (Beham, 2018, S. 427). Diese drei Kriterien werden ebenfalls durch Mitchell et al. (1997, S. 865ff.) als charakterisierende Merkmale von Stakeholdern beschrieben. Zusätzlich sollte die Verantwortung und Absichtlichkeit analysiert werden (Beham, 2018, S. 427). Eine Verantwortlichkeit des Unternehmens liegt dann vor, wenn es den Missstand verursacht oder die Möglichkeit besitzt diesen zu beheben. Sofern ein Unternehmen die Ursache eines Shitstorms in Kauf genommen hat, ist der Indikator Absichtlichkeit erfüllt (Beham, 2018, S. 427).

Zudem können verschiedene Kennzahlen wie Anzahl Storm-Tage, Anzahl Peak-Tage, Peak-Zeitraum, Quellenentwicklung, Autorenentwicklung, User-Participation-Rate (Aktivierung der Internetnutzer) und Sentiment Entwicklung (Tonalitätsveränderung) ermittelt werden, um einen möglichen Shitstorm quantitativ zu messen (Clement & Schreiber, 2013, S. 449).

#### 2.4.2. Weitere präventive Massnahmen

Um Shitstorms zu vermeiden, greift jedoch ein reines Monitoring zu kurz. Eine im Vorfeld gefestigte positive Onlinereputation kann als «digitales Schutzschild» wirken und eine Eskalation der Krise bereits zu Beginn verhindern (Becker, 2012, S. 369). Daher ist ein professionelles Online-Reputations-Management als wesentlicher Bestandteil der Krisenprävention anzusehen (Salzborn, 2017, S. 131). Dazu muss zum Beispiel das Verhältnis von Online- und Offlinekommunikation abgewogen, Suchmaschinenergebnisse optimiert, kritische Domainnamen gekauft sowie ein aktiver und dauerhafter Dialog mit den relevanten Anspruchsgruppen gestaltet werden (Becker, 2012, S. 369). Pfeffer et al. (2014) empfehlen Marketingverantwortlichen zudem ihre Social Media-Aktivitäten zu erhöhen, um besser gegen einen Shitstorm gewappnet zu sein. Eines im Social Media-Bereich gut vernetztes Unternehmen, das eine Vielzahl an Fangruppen und Kanäle zum direkten Dialog mit Kunden hat, ist krisenresistenter. Den positiven Effekt einer festen Fangemeinde, die von der Marke überzeugt ist und im Krisenfall für das Unternehmen Partei ergreift, wird ebenfalls durch Manger und Wache

(2011, S. 192) bestätigt. Steinke (2014, S. 20) schlägt als bedeutsamste Präventionsmassnahmen den Aufbau einer glaubwürdigen und umfassenden Unternehmensidentität, ehrliche und regelmässige Kommunikation mit Unterstützern (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber etc.) und eine vitale und vielfältige Unternehmenskultur vor. Für diese Präventionsmassnahmen wird eine klare Kommunikationsstrategie benötigt. Owyang (2011, S. 16) zeigt mit seiner Studie, dass Unternehmen mit einem Social Media Team meist auch über eine Social Media-Strategie verfügen und vermehrt von Social Media-Aktionen profitieren, beispielweise durch ein konsistentes Markenerlebnis. Fehlt ein verantwortliches Team, bestehen nur bei 31 Prozent der untersuchten Unternehmen eine klare Social Media-Strategie.

Neben der Früherkennung möglicher Krisenindikatoren und der Pflege einer positiven Online-Reputation bilden im Vorfeld erstellte und im Unternehmen etablierte Krisenpläne eine zusätzliche wesentliche Säule der präventiven Onlinekrisenkommunikation (Schulze et al., 2015, S. 201; Steinke, 2014, S. 21; Köhler, 2006, S. 178). Studien zeigen, dass Unternehmen häufig nicht hinreichend auf Online-Kritiken vorbereitet sind. Neben technologischen Defiziten sind die Ursachen vor allem in fehlenden personellen Ressourcen und der unzureichenden strategischen Vorbereitung zu suchen (Clement & Schreiber, 2013, S. 451). Zur strategischen Vorbereitung werden Handlungs- und Verhaltensrichtlinien festgelegt, interne Verantwortlichkeiten definiert und kommunikative Verhaltensmassnahmen geregelt, die sich auf alle potentiellen Anspruchsgruppen des Unternehmens beziehen (Salzborn, 2017, S. 131; Beham, 2015a, S. 355). Die Vorbereitung auf mögliche Shitstorms umfasst zudem Massnahmen wie Mailinglisten, Darksites, Newsletter und Frequently Asked Questions (FAQs) (Mädlow, 2011, S. 112; Köhler, 2008, S. 241; Herbst 2001, S. 158). Owyang (2011, S. 10-11) zeigt, dass jedoch mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen keinen Social Media-Eskalationsplan besitzen. Zudem fehlen laufende Mitarbeiterschulungen und Best Practice-Plattformen. Aus Erfahrungen von bereits betroffenen Unternehmen, sind dabei gerade klare Richtlinien und die Ausbildung der Mitarbeiter zu professionellem Verhalten auf Social Media besonders erheblich (Owyang, 2011, S. 18). Diese Massnahmen helfen zwar nicht Krisen zu vermeiden, sind aber notwendig, um mit der Geschwindigkeit eines Shitstorms mitzuhalten und entsprechend schnell zu reagieren. So fühlen sich 96 Prozent der Unternehmen auf einen Shitstorm gut vorbereitet, wenn sie über einen formalisierten Krisenreaktionsplan verfügen. Fehlen klare Richtlinien fühlen sich lediglich 22 Prozent der Unternehmen vorbereitet (Owyang, 2011, S. 16).

Owyang (2011, S. 20ff.) definierte durch seine Untersuchung die «Social Business Hierarchy of Needs» als Entwicklungsplan, um optimal für Social Media vorbereitet zu sein. Abbildung 5 zeigt die verschiedenen Stufen.

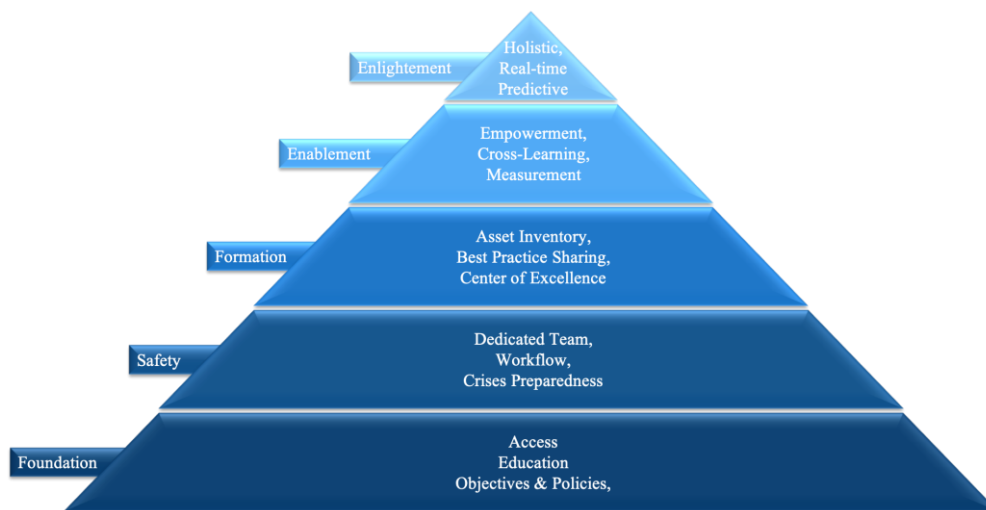


Abbildung 5: *The Social Business Hierarchy of Needs* (in Anlehnung an Owyang, 2011, S. 20)

Unternehmen müssen dabei zunächst eine untere Stufe der Pyramide abdecken, bevor sie zur nächst höheren Stufe aufsteigen können. Die Basis einer guten Vorbereitung bilden klar definierte Ziele, Richtlinien und die Ausbildung der Mitarbeiter zur Nutzung von Social Media. Darauf aufbauend können Unternehmen ein verantwortliches Team und entsprechende Eskalationsprozesse definieren und implementieren. In einem nächsten Schritt können verschiedene Unternehmenseinheiten verbunden werden beispielweise durch ein unternehmensweites Social Media-Programm, um die Koordination zu verbessern und Erfahrungen auszutauschen. Sobald diese Anforderungen erfüllt sind, sollte ein Unternehmen den einzelnen Abteilungen mehr Freiheiten und Flexibilität in der Nutzung von Social Media geben. Durch die implementierten Strukturen können die Mitarbeiter voneinander lernen und sind bei der Umsetzung individueller Social Media-Aktionen gegenseitig unterstützt. Das Ziel für Unternehmen sollte es sein, Entscheidungen zu fällen, welche auf Erkenntnisse aus Echtzeit-Informationen in Social Media beruhen, um so schneller auf Kundenanforderungen reagieren zu können (Owyang, 2011).

Doch wie sollen Unternehmen reagieren, wenn der Shitstorm bereits ausgebrochen ist? Im nachfolgenden Kapitel werden dazu einige wissenschaftliche Erkenntnisse beleuchtet.

## 2.5. Reaktionsstrategien

Auf mögliche Reaktionsstrategien während eines Shitstorms wird in dieser Arbeit nicht detailliert eingegangen, da sich die Untersuchung auf die Entstehung eines Shitstorms fokussiert. Es ist jedoch zu erwähnen, dass einige Wissenschaftler erste Erkenntnisse zu möglichen Reaktionsstrategien gewinnen konnten, wobei oftmals auf die generellen Krisen-Gegenstrategien zurückgegriffen wird.

Beham (2015a, S. 60ff.) definiert in Anlehnung an bestehende Krisenstrategien fünf Reaktionsmöglichkeiten, wie ein Unternehmen mit einem Shitstorm umgehen kann: Ein Unternehmen kann einen

Shitstorm ignorieren, einen Sachverhalt abstreiten, sich distanzieren, entschuldigen oder versuchen den Schaden zu beheben.

Rauschnabel et al. (2016) haben festgestellt, dass sich Shitstorms schneller und intensiver entwickeln, wenn ein Unternehmen zu spät reagiert oder die Reaktion als falsch wahrgenommen wird (ignorieren, leugnen, intransparent kommunizieren). Solche Reaktionen können die Internetnutzer zusätzlich motivieren und zu neuen Angriffen provozieren. Wenn Unternehmen Beiträge löschen, neigen zum Beispiel die Nutzer dazu, diese Beiträge an möglichst vielen Stellen in Internet zu verbreiten und damit anderen Nutzern zugänglich zu machen (auch bekannt als «Streisand-Effekt»).

Im Unterschied zu traditionellen Offline-Krisen erfordern Shitstorms eine schnellere Reaktion durch das Unternehmen und können nicht durch Ignorieren, Zensieren oder rechtliche Schritte abgeschwächt werden (Rauschnabel et al., 2016, S. 392; Stich et al., 2014, S. 217). Hsu und Lawrence (2016) konnten dagegen nicht aufzeigen, dass eine Reaktion des betroffenen Unternehmens einen mildernden Effekt zur Folge hätte. Hauser, Hautz, Hutter und Füller (2017) stellen fest, dass die Effektivität von kollaborativen und entgegenkommenden Reaktionsstrategien sowie von kompetitiven und durchsetzungsstarken Konfliktmanagementstilen von verschiedenen Bedingungen abhängt, die es zu berücksichtigen gibt. Die empirische Untersuchung von Himmelreich und Einwiller (2015) zeigt, dass die Entschuldigungs-Strategie von betroffenen Unternehmen am häufigsten gewählt wird, um einen Shitstorm zu begegnen (Spiller & Hintzen, 2016, S. 120). Zu den effektivsten Reaktionsstrategien nach Rauschnabel et al. (2016) gehören beruhigende Reaktionen, Verhaltensänderungen und die Kommunikation mit den Betroffenen auf Augenhöhe.

Eine Reaktion des Unternehmens kann einen Shitstorm zusätzlich anheizen. Demnach können Shitstorms zusätzlich durch nicht betroffene Internetnutzer intensiviert werden, welche die Markenmacht des Unternehmens bei einem Shitstorm als unfair ansehen. In diesem Zusammenhang wird auch vom «Robin-Hood-Effekt» (Rauschnabel et al., 2016, S. 389) oder «David-Goliath-Prinzip» (Becker, 2012; Stoffels & Bernskötter, 2012; Schindler & Liller, 2014; Hoffman & Braun, 2008) gesprochen. Dabei sind besonders Unternehmen krisengefährdet, wenn sie gegen einzelne, oft private Akteure vorgehen, zum Beispiel in Form juristischer Abmahnungen. Auf Social Media schliessen sich vermehrt Onlineakteure mit dem vermeintlich schwachen Betroffenen solidarisch zusammen, um geschlossen gegen den grossen Konzern vorzugehen. Diese Situation kann sehr schwierig für ein Unternehmen werden, da sich die kritische Öffentlichkeit auf die Seite des «Opfers» schlägt (Becker, 2012, S. 374; Hoffman & Braun, 2008, S. 144).

Wie kritisch sich eine solche Situation auf ein Unternehmen auswirken kann und welche kurzfristigen und langfristigen Konsequenzen durch einen Shitstorm zu erwarten sind, werden im nächsten Abschnitt genauer beschrieben.

## 2.6. Konsequenzen eines Shitstorms

Gemäss der Studie von Beham (2015a, S. 67ff) können die Folgen von Shitstorms in vier Kategorien eingeteilt werden (Tabelle 3):

Tabelle 3: Definition potenzielle Konsequenzen (in Anlehnung an Beham, 2015a, S. 67ff)

Konsequenzen	Messkriterien
Beeinflussung der Reputation	Reputationsmessung, Sympathie (Aussagen auf Social Media-Kanälen), Markenwahrnehmung
Beeinflussung der Legitimität	Akzeptanz der Reaktion (Tonalität der Beiträge auf Social Media-Kanälen und Likes), Vertrauen gegenüber Unternehmen (Einschätzung in Leitmedien), Wahrnehmung der Reaktion als gesellschaftskonformes Verhalten (Aussagen auf Social Media-Kanälen)
Beeinflussung vor-monetärer Konsequenzen	Konsumverhalten, Kundentreue, Entwicklung der Fan-Zahlen, Tonalität der Resonanz, Masse an Stakeholder-Aktivitäten (Bewertung der Gesamtaktivitäten auf allen Kanälen)
Beeinflussung monetärer Konsequenzen	Neu-/Bestandskundenentwicklung, Markenwert, Umsatz-/Absatzzahlen

Die Informationen zu vielen der Messkriterien lassen sich direkt über die Auswertung der unternehmensspezifischen Social Media-Kanäle oder indirekt über spezialisierte Dienstleister von Social Media Analytics beschaffen. Einige Informationen sind schwieriger zu beschaffen, insbesondere hinsichtlich monetärer Konsequenzen, wobei der Zugang zu unternehmensinternen Kennzahlen und Hochrechnungen benötigt wird (Beham, 2018, S. 434).

Über die Folgen eines Shitstorms liefert die wissenschaftliche Literatur bisher wenig klare Erkenntnisse. Ein Grund dafür ist, dass Auswirkungen auf Organisationen nicht immer direkt mit einem Shitstorm in Verbindung gebracht werden können und es schwierig ist, einen Zusammenhang zwischen Shitstorm und wirtschaftlichen Auswirkungen herzustellen (Spiller & Hintzen, 2016, S. 119).

Viele Unternehmensvertreter sind der Meinung, dass Shitstorms eine erhebliche Reputationsgefahr für ein Unternehmen darstellen und den Markenwert eines Unternehmens bedrohen (Deloitte, 2015). Der Reputationsschaden kann negative Auswirkungen auf den Marktanteil, den Umsatz, den Aktienkurs, die Kaufabsicht und die Kundenbeziehung haben (Schulze et al., 2015, S. 194). Diese Einschätzung ist jedoch umstritten, da einige Experten davon ausgehen, dass die Bedrohung überschätzt wird und nur ein kleines ökonomisches Risiko für ein Unternehmen besteht (McKinsey, 2012) vor allem aus langfristiger Sicht (Knowledge@Wharton, 2015).

Die erste inhaltsanalytische Untersuchung zum Thema Shitstorm und dessen Konsequenzen für Unternehmen lieferte Müller (2014), wobei Unternehmen nach einem Shitstorm kurzfristig tendenziell negativer bewertet wurden als zuvor. Ein langfristiger Effekt konnte aber nicht beobachtet werden

(Müller, 2014, S. 104). Auch die Studie von Spiller und Hintzen (2014) zeigt keine direkten Folgen für das gesamte Unternehmen aus einer Online-Empörungswellen. Die Experten merkten allerdings an, dass durchaus ein Reputationsverlust oder wirtschaftliche Konsequenzen stattgefunden haben könnten, die allerdings nur kurzfristig gewesen und ebenfalls nicht messbar gewesen seien (Spiller & Hintzen, 2014, S. 36f). Diese Erkenntnisse wurden durch die Untersuchung von Salzborn (2017, S. 305-306) teilweise bestätigt, wobei keine kurzfristigen oder langfristigen wirtschaftlichen Folgen für das Unternehmen aufgezeigt werden. Ein Reputationsschaden des Unternehmens konnte dabei nur kurzfristig, nicht aber langfristig nachgewiesen werden.

Die Studie von Hansen et al. (2018) zu den Auswirkungen von Shitstorms auf Konsumenten und Marken zeigt, dass von allen betroffenen Marken 58 Prozent unter einem Rückgang der kurzfristigen Markenwahrnehmung leiden und 40 Prozent unter langfristigen negativen Auswirkungen. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Shitstorms zwar Unternehmen schaden können, es aber starke Schwankungen gibt. Die Studie zeigte zudem, dass negative Veränderungen der Markenassoziation am stärksten beeinflusst werden, wenn der Shitstorm durch einen animierten Auslöser (z.B. Video in einem Shitstorm-Tweet) und in Verbindung mit einem Produkt-/Dienstleistungsmangel oder sozialem Versagen losgetreten wird (Hansen et al., 2018). Borah und Tellis (2016) fanden zudem heraus, dass negative online Berichte in Zusammenhang mit Rückrufaktionen, ebenfalls negative Auswirkungen auf andere Produkte des Unternehmens haben können, was sich kurzfristig auf geringere Verkaufszahlen und eine schlechtere Aktienmarktperformance auswirkt.

Unternehmen können aber auch von Shitstorms profitieren. Eine Studie zur Krisenbewältigung zeigt, dass der Aktienkurs von Unternehmen, welche solche Krisen effektiv bewältigt haben, im folgenden Jahr um mehr als zehn Prozent steigen (Oxford Metrica, 2012). Unternehmen profitieren von einem Shitstorm, wenn sie schnell und angemessen reagieren und dabei einen Dialog mit ihren Kunden starten. Wenn die Kunden die Unternehmensreaktion als fair, angemessen und professionell wahrnehmen, kann dadurch die Markenbekanntheit und die Reputation erhöht werden (Rauschnabel et al., 2016, S. 393). So könnten beispielweise ehemalige Angreifer letztendlich zu Unterstützern oder «Fans» der Marke werden (Rauschnabel et al., 2016, S. 397). Zudem können Shitstorms in Unternehmen dazu führen, dass die Sensibilität für mögliche Krisenthemen erhöht und Monitoring der sozialen Netzwerke in der Folge intensiver betrieben wird (Spiller & Hintzen, 2014). Ein Shitstorm kann daher zu einem Lern-Effekt in der Kommunikationsabteilung führen (Spiller & Hintzen, 2016, S. 121).

Abschliessend kann demnach festgehalten werden, dass die Auswirkungen eines Shitstorms umstritten sind und sich die Messung der Konsequenzen schwierig gestalten, da sich ein direkter kausaler Bezug zu wirtschaftlichen Auswirkungen kaum aufzeigen lässt.

## 2.7. Fazit für Case Analyse & Experteninterviews

Insgesamt lässt sich der Forschungsstand zum Thema Shitstorms dahingehend zusammenfassen, dass erste empirische Untersuchungen zu diesem Phänomen vorliegen, deren Anzahl jedoch begrenzt ist. Deshalb sind wissenschaftliche Abschlussarbeiten ein wesentlicher Bestandteil für die vorliegende Literaturübersicht. Es gibt einige aufschlussreiche Arbeiten, die sich mit dem Thema Shitstorm auseinandersetzen, allerdings in der Regel nur eine geringe Anzahl an Fällen untersuchen und es daher nur eingeschränkt ermöglichen, allgemeingültig Aussagen zu Shitstorms abzuleiten (Spiller & Hintzen, 2016, S. 120).

Von einem Shitstorm können sowohl juristische wie auch natürliche Personen betroffen sein, wobei die meisten unbewusst von Stakeholdern oder durch eigene Unternehmensaktivitäten ausgelöst werden. Es gibt jedoch auch bewusst lancierte Kampagnen gegen Unternehmen oder in seltenen Fällen nutzen Unternehmen Shitstorms als Marketinginstrument. Shitstorms entstehen in der Regel auf online Plattformen, wobei diese als Multiplikator kritischer Themen wirken. Die Mitwirkung von klassischen Medien durch den «digitalen Spillover»-Effekt intensiviert einen Shitstorm. Die Vernetzung, Dynamik und Geschwindigkeit eines Shitstorms sind die grössten Unterschiede zu klassischen Kommunikationskrisen. Zur Entwicklung eines Shitstorms spielen insbesondere gut vernetzte und einflussreiche Internetnutzer, der Clustering-Effekt und ein aufmerksamkeitsregender Inhalt eine zentrale Rolle. Ein akuter Shitstorm dauert in der Regel nicht länger als zehn Tage und kann in verschiedene Phasen eingeteilt werden, wobei in der stärksten Phase am meisten Beiträge geteilt werden. Die hohe Beitragsmenge ist ein weiteres Merkmal von Shitstorms und führt zu einer geringeren Dichte an selbständiger Meinungsbildung.

Um Shitstorms zu vermeiden, gibt es verschiedene Präventionsmassnahmen für Unternehmen. Ein zentrales Instrument ist dabei das Social Media Monitoring, wobei kritische Inhalte im Netz identifiziert und priorisiert werden können. Zu weiteren präventiven Massnahmen gehören auch eine professionelle Online-Reputation, Krisenpläne und Verhaltensrichtlinien sowie eine adäquate Ausbildung der Mitarbeiter. Eine professionelle Vorbereitung ermöglicht eine schnelle Reaktion im Falle eines Shitstorms, was als entscheidender Faktor in der Krisenprävention angesehen wird. Mögliche Konsequenzen eines Shitstorms konnten bisher nur schwer aufgezeigt werden. Man geht jedoch von einem Reputationsverlust aus, der Auswirkungen auf den Umsatz, Aktienkurs, Kaufabsicht, die Kundenbeziehung und Markenwahrnehmung hat. Unternehmen können aber auch von einem Shitstorm lernen, ihre Sensibilität für kritische Themen erhöhen und bei einer professionellen Bewältigung ihre Reputation und Kundenbindung verbessern.

Bei einem Shitstorm dominiert meist ein Kernthema, welches in der Regel auf einer subjektiven Einschätzung beruht. Shitstorm können aus unethischen Unternehmensaktivitäten, Qualitäts- und Serviceproblemen sowie einer mangelhaften oder als unprofessionell empfundenen Unternehmenskommunikation resultieren. Nur die Studie von Pfeffer et al. (2014) leitet verallgemeinerte Faktoren zur Verbreitung von Shitstorms ab und diskutiert die Folgen von Shitstorms für die Marketingkommunikation. Dabei liegt der Fokus auf möglichen Handlungsoptionen zur Bewältigung eines Shitstorms. Verschiedene Themen und Auslöser in Bezug auf Marketingaktivitäten wurden dabei aber nicht vertieft betrachtet. Aus diesem Grund schliesst die vorliegende Masterarbeit eine aktuelle Forschungslücke. Sie soll aufzeigen, welche Marketingmassnahmen insbesondere externe Kommunikationsmassnahmen Auslöser für Shitstorms waren und welche Themen-Kategorien dabei im Fokus der Diskussionen standen.

Aufgrund dieser wissenschaftlichen Lücke und den für Marketingaktivitäten ungeeigneten Kategorien bisheriger Untersuchungen, leitet diese Arbeit in einem ersten Schritt folgende Themeneinteilung ab (Abbildung 6):

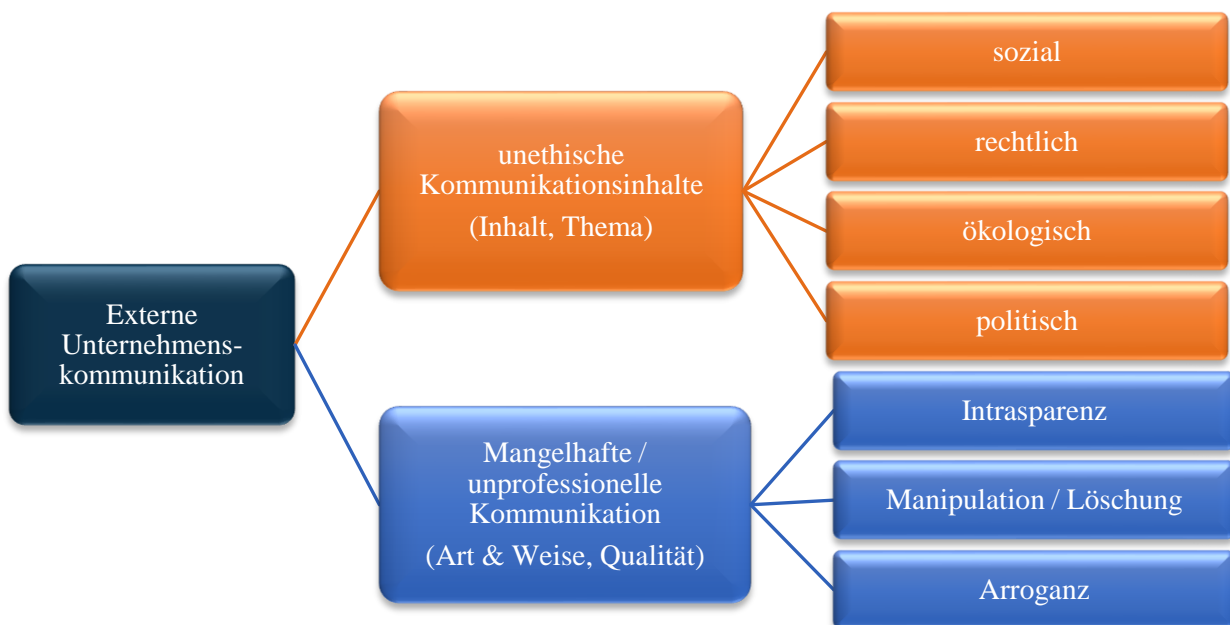


Abbildung 6: Abgeleitete Themenkategorisierung

Mit der Betrachtung der wesentlichen Charakteristika von Shitstorms, deren Auslöser, mögliche präventive Massnahmen, Reaktionsstrategien sowie möglichen Folgen wurde ein theoretischer Kontext zum Thema «Shitstorms» beschrieben. Eine aktuelle Forschungslücke besteht in der fokussierten Betrachtung von Marketingaktivitäten, die einen Shitstorm auslösen können. Dabei stellt sich folgende übergeordnete Forschungsfrage:

*Wie lassen sich Shitstorms, welche durch Marketingaktivitäten von Unternehmen ausgelöst werden, vermeiden und somit das Risiko negativer Folgen für die Unternehmen minimieren?*



Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden fünf Unterfragen betrachtet:

- *Unterfrage 1: Welche Marketingaktivitäten (Medium) haben in der Vergangenheit zu Shitstorms geführt?*
- *Unterfrage 2: Welche Themen waren der Auslöser des Shitstorms?*
- *Unterfrage 3: Wie lassen sich diese Themen kategorisieren?*
- *Unterfrage 4: Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zeigen sich in Shitstorms bei der Betrachtung verschiedener Auslöser-Kategorien?*
- *Unterfrage 5: Welche Massnahmen ergreifen Unternehmen aktuell, um Shitstorms aufgrund der definierten Auslöser zu vermeiden?*

Die Abbildung 7 zeigt, welche Bereiche von Shitstorms aufgrund der Literaturrecherche analysiert werden können und wie sich diese in der nachfolgenden Untersuchung ausprägen bzw. welche möglichen Fragestellungen daraus entstehen können.



Abbildung 7: Abgeleitete Themenbereiche für die Analyse und mögliche Fragestellungen

Damit sind die theoretischen Grundlagen für die sich anschliessende Untersuchung gelegt. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wird im nachfolgenden Kapitel die Methodik der Case Analyse und der Experteninterviews beschrieben.

### 3. Methodik

Um die Forschungsfrage zu beantworten wurde eine Sekundäruntersuchung in Form einer Case Analyse erhoben. Um Wissenslücken zu füllen und die gewonnen Erkenntnisse zu validieren, wurde anschliessend eine Primärerhebung mittels Experteninterviews durchgeführt.

#### 3.1. Case Analyse

Das Ziel dieser Arbeit ist es Shitstorms zu analysieren, welche durch Marketingaktivitäten von Unternehmen ausgelöst werden. Die Auslöser sollen wenn möglich kategorisiert und die Fälle auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht werden. Um sich diesem Forschungsinteresse zu nähern, wurde im Vorfeld ein theoretischer Rahmen beschrieben. Darauf basierend wurden verschiedene Analysekatogorien abgeleitet.

##### 3.1.1. Forschungsmethode & Begründung

Angesichts der fehlenden Erkenntnisse über die Entstehung von Shitstorms im Zusammenhang mit Marketingaktivitäten ist ein exploratives, qualitatives Forschungsdesign am besten geeignet (Patton 1990; Yin, 2014). Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Shitstorms und den verschiedenen Ausprägungen (Adressaten, Initiator, Plattformen etc.) wurde eine Multi-Case-Analyse durchgeführt. Fallstudienanalysen beschreiben ein Forschungsdesign, mit dem ein oder mehrere ausgewählte soziale Phänomene untersucht und erklärt werden sollen (Kitay & Callus, 1998, S. 103). Fallstudien sind ein geeignetes Forschungsdesign, wenn die Theoriebasis vergleichbar schwach ist und sich die zu untersuchende Umgebung unstrukturiert gestaltet (Harrison, 2002, S. 158). Daher verfolgen Fallstudien das Ziel, eine Theorie aufzubauen und konzentrieren sich auf wenige einzelne Fälle mit detaillierten Informationen aus verschiedenen Quellen (Woodside, 2010; Yin, 2014).

Das Multiple-Case-Design ermöglicht es daher, qualitative empirische Erkenntnisse zu nutzen, um Mechanismen bei Marketingaktivitäten zu identifizieren, die Shitstorms auflösen und diese anschliessend zu kategorisieren sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Fälle zu beschreiben. Bei der Multi-Case-Analyse wurden unterschiedliche Unternehmen untersucht, die bereits von einem Shitstorm betroffen waren.

Aufgrund der begrenzten Zahl an Fällen wurde eine quantitative Auswertung betroffener Unternehmen, welche Erfahrung im Umgang mit Shitstorms haben, stark eingeschränkt. Insofern zeigt sich die Fallstudienforschung im beschriebenen Forschungskontext als geeignete Methode, welche die Möglichkeit bietet, die Komplexität von Shitstorms im real-existierenden Kontext zu erfassen (Beham, 2015a, S. 106). In den folgenden Kapiteln wird genauer auf die Stichprobenauswahl, Datenerhebung und die Datenauswertung eingegangen.

### 3.1.2. Case Suche

Ebenso wie in quantitativen Studien sind auch in der qualitativen Forschung Fragen nach der Auswahl von Untersuchungseinheiten von zentraler Bedeutung. Es wird versucht, für die Forschungsfragestellung eine relevante Heterogenität und Varianz an Fällen zu erfassen (Hussy, Schreier & Echterhof, 2013, S. 196).

Wie bereits dargelegt wurde, gibt es ohne die klassische mediale Berichterstattung auch in Social Media keine (öffentlich wahrnehmbaren) Krisen. Daher wurden in die Fallerhebung Shitstorms einbezogen, über die auch in klassischen Medien als «Shitstorm» berichtet wurde. Ursache für den Shitstorm muss eine Marketingaktivität des betroffenen Unternehmens sein. Dabei fokussiert sich die Arbeit auf Aktivitäten der externen Unternehmenskommunikation. Diese Kommunikationsinstrumente umfassen gemäss Meffert et al. (2019, S. 652) klassische Werbung (Print-, Radio-, Aussen-, TV- und Kino-Werbung), digitale Werbung (Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media) sowie Direktkommunikation, Public Relations (PR), Verkaufsförderung, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing (Lehmkuhl, 2014; Kloss, 2003, S. 4; Heinrich, 1999, S. 540). Gerade der Bereich der digitalen Kommunikation ist durch eine fortlaufende Neu- und Weiterentwicklung von Kommunikationsinstrumenten gekennzeichnet. Die klassische Werbung spielt aus der Budgetverteilungssicht aber immer noch die bedeutsamste Rolle (Meffert et al., 2019, S. 651).

Zur Auswahl der Stichprobe wurde das bewährte qualitative Fallauswahlverfahren des «Theoretical Sampling» (Yin, 2014; Glaser & Strauss, 2010) angewendet. Hierbei werden bei der Analyse der ersten Fälle allgemeine Kategorien oder Merkmale (nicht bereits spezifische Hypothesen) gefunden, welche die Auswahl weiterer Fälle anleitet, die hinsichtlich eines oder mehrerer Merkmalen grosse Ähnlichkeiten oder grosse Unterschiede zum Vorgänger aufweisen. Die Auswahl möglichst ähnlicher Fälle kann die theoretische Relevanz einer bestimmten Kategorie erhärten, die Auswahl anders gelagerter Fälle die Heterogenität im Untersuchungsfeld abbilden (Keller, Reith & Metje, 2017, S. 50-51). Hinsichtlich der Bestimmung einer ausreichenden Fallzahl im Rahmen von Multiple-Case-Studies existieren nur vage Vorschläge (Beham, 2015a, S. 109). Die Anzahl der Fälle orientiert sich dadurch am Prinzip der maximalen Differenz, wobei sukzessive Fälle ergänzt werden, bis der Einbezug weitere Cases keinen Hinweis auf zusätzliche Kategorien und Erkenntnisse liefert und die Stichprobe somit als theoretisch gesättigt gilt (Guest, Bunce & Johnson, 2006; Hussy et al., 2013, S. 165). Die Anzahl der untersuchten Cases in bisherigen Studien ist sehr unterschiedlich und reicht von drei bzw. sieben untersuchten Fällen (Pfeffer et al. 2014; Beham, 2015a) bis hin zu 29 bzw. 40 Fällen (Rauschnabel et al., 2016; Salzborn, 2017).

Zur systematischen Suche der Cases wurde die Suchmaschine Google verwendet sowie Fälle aus bereits publizierten Studien und Fachbüchern einbezogen. Der Einsatz von Suchmaschinen als Instrumente wissenschaftlicher Forschung wird erschwert, da der Algorithmus zur Gewichtung einzelner Suchergebnisse nicht dokumentiert und daher für Dritte nicht nachvollziehbar ist (Schweiger & Weihermüller, 2008, S. 549). Jedoch ist Google seit Jahren weltweiter Marktführer bei Suchmaschinen und daher sind die Suchergebnisse von erheblicher Bedeutung für die öffentliche Wahrnehmung. Google ermöglicht zudem die Suche in mehreren spezifischen Bereichen wie Blogs, Foren, Newsmedien und Plattformen wie Facebook, Twitter und YouTube (Salzborn, 2017, S. 155).

### 3.1.3. Voruntersuchung & Auswahl der Stichprobe

Im Vorfeld wurde untersucht, welche Empörungswellen zwischen Januar 2010 bis Anfang Februar 2019 in klassischen und online Medien sowie in der Fachliteratur als «Shitstorm» bezeichnet wurden und für die Untersuchung relevant sind. Insgesamt konnten 112 Shitstorms identifiziert werden. Die Liste und Auswertung der identifizierten Fälle kann im [Anhang A1](#) entnommen werden. Betroffen waren dabei vorwiegend Grossunternehmen (86%) in den Bereichen Handel (17%), Lebensmittelindustrie (16%), Textil- und Bekleidungsindustrie (13%), Kosmetika, Pflege und weitere Verbrauchsgüter (9%) sowie Verkehr (9%). Diese machen mehr als die Hälfte der identifizierten Shitstorm-Fälle aus. Aus diesem Grund wurden für die weitere Case Analyse Grossunternehmen vorwiegend aus den besonders betroffenen Branchen untersucht. Damit soll ein möglichst realistisches Abbild der bestehenden Fälle analysiert werden und somit die Relevanz der Untersuchung erhöht werden. Zudem wurden Shitstorm Cases untersucht, über die in verschiedenen Medien berichtet wurde und somit eine grössere Reichweite hatten.

Um dem «Theoretical Sampling» gerecht zu werden, wurden bei der vorliegenden Untersuchung Shitstorms analysiert, die sich insbesondere in der Art der Unternehmenskommunikation und dem Shitstorm-Thema unterscheiden. Durch eine möglichst heterogene Stichprobe mit einer grossen Variabilität an definierten Merkmalen soll dem Anspruch einer wissenschaftlich signifikanten Untersuchungsbasis Rechnung getragen werden. Diese Varianz innerhalb der Stichprobe ermöglicht zudem die Ergebnisse zu verallgemeinern.

Zur Erreichung der theoretischen Sättigung wurden zehn Shitstorms zwischen 2010 und 2019 aus den besonders betroffenen Branchen sowie der Finanz- und Versicherungsbranche und der Automobilindustrie analysiert (Tabelle 4). Vier Unternehmen waren in diesem Zeitraum mehrfach von einem Shitstorm betroffen. In der Stichprobe sind Kommunikationsinstrumente der klassischen Werbung, digitalen Werbung, Verkaufsförderung, Gewinnspiele und Event-Marketing enthalten und umfassen damit 82 Prozent der Kommunikationsinstrumente aller identifizierten Shitstorm Fälle.

Tabelle 4: Übersicht der untersuchten Shitstorms

Unternehmen	Shitstorm	Jahr
Lidl	Werbung mit dem Slogan «Loch ist Loch» für Bagels und Donuts	2019
Gillette (Procter & Gamble)	Werbepspot mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und mobbenden Jungs, um Diskussion über das Rollenverständnis von Männern zu lancieren	2018
BMW	Kampagne mit «Gebaut, um den Atem zu rauben» nach dem Diesel-Skandal	2018
Zara	Werbeplakat für eine Jeans-Linie mit dem Motto «Love Your Curves» mit extrem schlanken Models	2017
Pepsi (PepsiCo)	Werbepspot mit Kendall Jenner bei einer Demonstration, die durch eine Dose Pepsi friedlich gelöst wird und in einer Party endet	2017
Adidas	Grussbotschaft an die Boston-Marathon-Läufer «Glückwunsch, Sie haben den Boston Marathon überlebt!». Vier Jahre zuvor gab es einen tödlichen Anschlag am Boston Marathon.	2017
SBB	Stopp der Plakate mit Hakenkreuz der Durchsetzungsinitiative-Gegner in Bahnhöfen	2016
ING-DiBa	Werbung für Extra-Kontos mit Dirk Nowitzki in einer Metzgerei und einer Scheibe Wurst	2012
Pril (Henkel)	Design-Wettbewerb unter dem Titel «Mein Pril – Mein Stil», Manipulation des Gewinners	2011
Deutsche Bahn	Lancierung des «Chefticket» als Preisaktion	2010

### 3.1.4. Besondere Schwierigkeiten bei der Stichprobenauswahl

Schwierigkeiten in der Stichprobenauswahl war die Abgrenzung von Marketingaktivitäten und externen Kommunikationsmassnahmen. Unternehmen kündigen zum Beispiel neue Produkte oder Konditionen an, was eine externe Kommunikationsaktivität eines Unternehmens darstellt, jedoch nicht im Sinne dieser Untersuchung als externe Kommunikationsmassnahme verstanden wird. Hierbei wird eher Kritik gegenüber dem neuen Produkt geäussert. So wurden zum Beispiel Produktangebote und Verpackungen auf Unternehmenswebseiten nicht in die Stichprobe einbezogen, da diese eher der Produktpolitik (gemäss Meffert et al., 2019) zugeordnet werden können. Ebenso wurden Unternehmensmitteilungen zu neuen Unternehmensaktivitäten, Preisen oder Tarifen ausgeschlossen.

Des Weiteren wurden Fernsehsender, Zeitschriften- und Zeitungsunternehmen von der Untersuchung ausgeschlossen. Diese Unternehmen haben bereits vermehrt Shitstorms erlebt aufgrund ihrer Berichterstattung. Da die verschiedenen Mitteilungen zwar eine Form der externen Kommunikation darstellen, sind sie aber eher als eigentliche Unternehmensaktivität zu sehen und daher nicht relevant für die nachfolgende Untersuchung.

Durch das Internet haben Unternehmen heute die Möglichkeit, Werbung auf unternehmensexternen Plattformen zu schalten. Solche Plattformen (z.B. Facebook, Instagram Snapchat, Plakate am Bahnhof) können aufgrund von unternehmensexternen Werbeinhalten ebenfalls von Shitstorms betroffen sein. Da dies ebenfalls ein Risiko für Unternehmen darstellen kann, wurden diese Fälle ebenfalls in die Untersuchung einbezogen, obwohl es nicht eine unternehmenseigene Kommunikationsmassnahme darstellt, sondern meist Werbung einer anderen Unternehmung oder Organisation.

Wie bereits im Kapitel 2.4.1 aufgezeigt wurde, können kritische Themen bereits im Vorfeld öffentlich diskutiert worden sein. Daher ist es nicht immer klar abzugrenzen, ob eine Marketingaktivität der primäre Auslöser des Shitstorms war oder ob auch andere Faktoren und Aktivitäten zu dessen Aus-

lösung beigetragen haben. Marketingaktivitäten die aber klar während eines aktuellen Shitstorms lanciert wurden und dabei den Shitstorm beschleunigten aber nicht primär auslösten, wurden nicht berücksichtigt.

### 3.1.5. Datenerhebung & Datenanalyse

Informationen zu den untersuchten Fällen beziehen sich hauptsächlich auf Print- und Onlineartikel sowie auf aktuelle Studien und Fachbücher zu Shitstorms. Um solche Daten systematisch zu erheben, wurde die Suchmaschine Google mit der jeweiligen Firmenbezeichnung in Kombination mit dem Wort «Shitstorm» verwendet. Daraus resultierte eine grosse Anzahl an wissenschaftlichen und praxisorientierten Büchern, Blogbeiträgen und Zeitungsartikeln sowie firmenexternen Analysen. Die Datenerhebung ist angelehnt an die Studie von Rauschnabel et al. (2016).

Die Auswertung dieses qualitativen Datenmaterials stellt besondere Herausforderungen, weil hier anders als bei statistischen Analysen von quantitativen Daten, keine standardisierten Verfahren existieren (Keller et al., 2017). Die erstmals von Philipp Mayring entwickelten Werkzeuge der qualitativen Inhaltsanalyse werten Texte mittels eines Analyserasters systematisch aus (Mayring, 2015, S. 11). Das genaue Vorgehen kann im Anhang A2 entnommen werden. Die Informationen wurden unabhängig vom Text weiterverarbeitet und synthetisiert.

Die Datenanalyse erfolgte dabei in einem Zwei-Schritt-Prozess (van Maanen, 1979). Der Ausgangspunkt für eine empirisch begründete Fallanalyse bildet die Kategorienbildung zur Codierung. Dadurch sollten Daten (meist Textpassagen) zu Kategorien zugeordnet werden. In einem ersten Schritt wurden dafür Informationen zu den zehn Shitstorm Cases zusammengetragen und pro Fall zusammengefasst. Die Strukturierung orientiert sich an den Untersuchungskriterien in Tabelle 5. Die Zusammenfassung umfasst zwei bis vier Seiten pro Case und ist im Anhang A3 zu entnehmen. Bei der mindestens erforderlichen Menge an Datenquellen besteht keine klare Vorgabe, wobei jedoch mindestens zwei Quellen als ausreichend angesehen werden (Yin, 2014). Auf dieser neutralen Sammlung baut die Ableitung der Ergebnisse als Bestandteil der Fallstudien in Form der Intra-Case-Analyse auf. Somit wurde eine Trennung von Daten und Interpretation eingehalten und die Grundlage geschaffen, die Fälle innerhalb der Intra-Case-Analyse miteinander zu vergleichen (Pauwels & Matthysses, 2004; Yin, 2014). Die aufkommenden Themen wurden bei der Durchsicht der Zusammenfassungen notiert. Zudem wurden einzelne Codierungen aus bestehenden Studien übernommen. Die evaluierten Themen bildeten eine erste Codier-Richtlinie, die im Laufe des Analyseprozesses laufend weiterentwickelt wurde. Der genaue Codierungsleitfaden ist im Anhang A2 ersichtlich.

In einem zweiten Schritt wurden die Cases anhand des Codierungsleitfadens kategorisiert. Nachdem jeder Fall einzeln codiert wurde, konnten die Ergebnisse fallübergreifend (Cross-Case-Study) verglichen werden. Die Auswertung der Codierung kann im Anhang A3 entnommen werden. Dieser Ansatz



der Datenerhebung und -analyse entspricht dem bisherigen etablierten Forschungsdesign, das in der Marketing-, Kommunikations- und Managementliteratur verwendet wird (Rauschnabel et al., 2016, S. 386; Eisenhardt & Graebner, 2007; Kammerlander & Ganter, 2015).

### 3.1.5.1. Kategoriensystem für Case Analyse

Die Analyse der ausgewählten Shitstorms basiert auf einem einheitlichen Codierungsleitfaden. Die einzelnen Untersuchungskategorien wurden auf Basis der vorherigen Literaturrecherche und bereits bestehenden Shitstorm-Untersuchungen abgeleitet. Die Tabelle 5 fasst die einzelnen Kategorien und Unterkategorien zusammen:

Tabelle 5: Kategorienübersicht Case Analyse

Kategorie	Antwortkategorien	Quelle
<b>Adressat</b>		
Branche	Branchenkategorien	Neu
Unternehmensgrösse (Umsatz)	Kleinstunternehmen (< 2 Mio. EUR), KMU (2 Mio. – 50 Mio. EUR), Grossunternehmen (> 50 Mio. EUR)	Neu
Unternehmenseigene Internetpräsenz bei Shitstorm	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram	Salzborn, 2017, S. 398
<b>Initiator (Medium)</b>		
Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing	Neu
<b>Vernetzung</b>		
Dominierende Gruppierung	Erkennbar, nicht erkennbar	Neu
<b>Geschwindigkeit</b>		
Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Text, Bild, Audio, Video	Neu
<b>Verlauf</b>		
Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, 7-10 Tage, 11-14 Tage, mehr als 14 Tage	Salzborn, 2017, S. 394
Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille (0), leiser Zug (1), schwache Brise (2), frische Brise (3), starker Wind (4), Sturm (5), Orkan (6)	Graf & Schwede, 2012
<b>Plattformen</b>		
Dominante online Plattform	Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, Unternehmensblog	Salzborn, 2017, S. 402
<b>Thema</b>		
Themenbeschreibung	<i>qualitativ (erwähnte Themen)</i>	Salzborn, 2017, S. 405
Anzahl der relevanten Themen	Ein Inhalt thematisiert, mehrere Inhalte thematisiert	Salzborn, 2017, S. 405
Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Ja, Nein	Salzborn, 2017, S. 405
<b>Reaktionsstrategien</b>		
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	Ignorieren, Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben	Beham, 2015a, S. 60

Die nachträgliche Ermittlung der Beitragsmenge hat sich bereits in vorherigen Untersuchungen als sehr schwierig herausgestellt (Salzborn, 2017, S. 397). Dasselbe gilt für eine Evaluation der Konsequenzen eines Shitstorms. Daher wurden diese Aspekte nicht untersucht. Präventive Massnahmen können oftmals nicht aus frei zugänglichen Quellen entnommen werden, weshalb diese erst in den Experteninterviews untersucht wurden.

### 3.1.6. Gütekriterien & mögliche Fehlerquellen

Um dem Vorwurf der Subjektivität qualitativer Forschung entgegenzutreten, ist die Einhaltung wissenschaftlicher Standards sicherzustellen und diese durch Gütekriterien zu belegen (Dyllick & Tomczak, 2009, S. 68). Die Gütekriterien stellen in ihrer Gesamtheit einen wesentlichen Indikator zur Qualitätsbeurteilung von Fallstudien dar (Steinke, 1999).

Zur Sicherstellung der Konstruktvalidität in qualitativen Untersuchungen, müssen die Definition der Konstrukte als auch die Richtlinien für die Zuweisung von Codings im Codebook aus der Theorie abgeleitet werden (Mayring & Brunner, 2009, S. 678). Dafür wurden bestehende Studien zu Shitstorms und deren Codierung übernommen, um diese Fehlerquelle zu reduzieren.

Die interne Validität ist auf die korrekte Interpretation von Kausalbeziehungen ausgerichtet, was insbesondere bei kausalen Fallstudien eine hohe Bedeutung innehat (Yin, 2014, S. 40). Da qualitative Untersuchungen häufiger beschreibend als erklärend angelegt sind, stellt sich die Frage der internen Validität in der qualitativen Forschung meist gar nicht und wird folglich auch nicht diskutiert (Hussy et al., 2013, S. 278).

Die externe Validität bezeichnet die Verallgemeinerbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse (Yin, 2014, S. 40). Eine statistische Repräsentativität wird bei qualitativen Forschungsmethoden normalerweise nicht angestrebt (Keller et al., 2017). Bei der vorliegenden Arbeit wurden mehrere Cases analysiert, womit gemäss dem Multiple-Case-Design die externe Validität erhöht und die Angreifbarkeit der Gesamtstudie reduziert wird (Herriott & Firestone 1983, S. 15; Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 27). Darüber hinaus ergibt sich der Vorteil, Vergleiche zwischen den Situationen anstellen zu können, um so Gemeinsamkeiten zu identifizieren und Unterschiede aufzuzeigen (Pocsay, 2010, S. 343). Eine Gefahr der externen Validität besteht in dieser Untersuchung bei der Ziehung der Stichprobe. Durch das Vorgehen analog zum «Theoretic Sampling» und der Voruntersuchung der Grundgesamtheit sollte diese Gefahr jedoch reduziert werden.

Allgemein beurteilt die Reliabilität, ob der Fallstudienverlauf und die anschliessende Interpretation durch Dritte wiederholt werden könnte, ohne zu fundamental abweichenden Ergebnissen zu gelangen (Yin, 2014, S. 45). Die Dateninterpretation bei Fallanalysen birgt die Gefahr der Subjektivität (Be-



ham, 2015a, S. 116). Insbesondere wurden bei dieser Untersuchung die Erstellung der Codier-Richtlinien sowie die anschließende Codierung und Auswertung durch eine Person durchgeführt. Bei der Reliabilitätsprüfung wird die Übereinstimmung zwischen verschiedenen Codierern berechnet und in Form eines Koeffizienten beschrieben, die Auskunft über die Zuverlässigkeit des Messinstrumentes gibt (Brosius, Haas & Koschel, 2016). Da in der vorliegenden Untersuchung nur eine Person codierte, ist die Berechnung der Übereinstimmung nicht durchführbar. Ebenfalls wurde aufgrund des vorgegebenen Zeitrahmens der Masterarbeit auf die Intracodierreliabilität verzichtet, bei der bereits codiertes Material nach einem längeren Zeitraum nochmals codiert wird. Dabei wird davon ausgegangen, dass nicht aus dem Gedächtnis, sondern möglichst unbefangen codiert wird (Salzborn, 2017, S. 175). Eine erhöhte Subjektivität besteht insbesondere bei der Einschätzung der Dauer und Stärke des Shitstorms. Aufgrund von Aussagen in Texten und Google Trends sollte die Dauer des Shitstorms während der akuten Phase eingeschätzt werden. Aufgrund der groben Zeitangabe durch Google Trends kann es hier zu Ungenauigkeiten kommen. Die Stärke des Shitstorms wurde aufgrund des Verhaltens der Community und den Beiträgen von online und klassischen Medien geschätzt. Da es sich hier nicht um einen exakt messbaren Parameter handelt, können Shitstorms nicht eindeutig einer spezifischen Stufe zugeordnet werden.

Durch die Dokumentation der Cases und den Zusammenfassungen der verschiedenen Cases soll eine «intersubjektive Nachvollziehbarkeit» sichergestellt werden (Gröppel-Klein & Königstorfer, 2009, S. 550). Bei der Intersubjektivität wird nicht nur die Strukturierung der Kategorien und deren Beschreibung einbezogen, sondern auch die Nachvollziehbarkeit der verwendeten Quellen (Salzborn, 2017, S. 172). Deshalb wurde sowohl die Case- als auch die Dokumentenauswahl offengelegt. Um einen hohen Grad der Intersubjektivität bei Internetquellen zu erreichen, wurden alle recherchierten und relevanten Inhalte für jeden untersuchten Fall erfasst, die URL vermerkt und die Internetseite heruntergeladen und lokal abgespeichert.

Ergänzen zu der Case Analyse wurden Interviews mit Experten durchgeführt, auf die im nächsten Kapitel genauer eingegangen wird.

### 3.2. Experteninterviews

Aus der Case Analyse konnten bereits erste Erkenntnisse und Themenkategorien gewonnen werden, die in einem zweiten Schritt in der Praxis überprüft werden sollten. Zudem konnten bestehende Wissenslücken identifiziert werden, die mit Hilfe von Experteninterviews geschlossen werden sollten. Daher verfolgt diese Arbeit einen zweistufigen Forschungsansatz, der auf einer umfassenden Fallanalyse und anschließenden Experteninterviews basiert. Die Verwendung mehrerer Methoden steht im Einklang mit früheren Studien zu Phänomenen in Social Media (Rauschnabel et al., 2016, S. 389; Gruner, Homburg & Lukas, 2014)

### 3.2.1. Forschungsmethode & Begründung

Bei Experteninterviews steht die Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld im Vordergrund (Flick, 2017, S. 214). Befragung von Experten können helfen, ein Untersuchungsfeld thematisch zu strukturieren und Hypothesen zu generieren. Zudem kann aus der Rekonstruktion des Wissens verschiedener Experten eine Theorie beziehungsweise Typologie zum untersuchten Gegenstandsbereich entwickelt werden (Flick, 2017, S. 216).

Somit eignen sich Experteninterviews um einen vertieften Einblick in die Mechanismen eines Shitstorms zu erhalten, sowie die Kategorisierung möglicher Auslöser-Themen zu validieren. Mit Blick auf den zeitlichen Fokus lassen sich Shitstorms als zeitgemässes Phänomen charakterisieren, bei dem gemäss Yin (2014) auch Experteninterviews mit involvierten Beteiligten berücksichtigt werden können.

Experteninterviews werden in der Regel als Leitfaden-Interviews durchgeführt (Liebold & Trinczek, 2002, S. 33), wobei durch die relativ offene Gestaltung der Interviewsituation die Stichweisen der Experten eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews. Der verwendete Fragebogen diente als Orientierungshilfe bei der Durchführung der Interviews. Dieser kann aus Anhang B1 entnommen werden. Um möglichst spontane und freie Antworten von den Experten zu erhalten und ihre subjektiven Sichtweisen zu eruieren, wurden die Fragen offen gestellt. Um Einschätzungen besser zu vergleichen wurden teilweise Kategorien und mögliche Antwortskalen zur Verfügung gestellt. Ein weiterer zentraler Vorteil von Interviews ist, dass der Interviewer individuell auf den Befragten eingehen kann (Pepels, 2012, S. 186-187). Dies schafft eine Vertrauensbasis und hilft, tiefere Informationen zu gewinnen. Teils wurden Ad-hoc-Fragen bereits während, teils erst gegen Ende der Interviews gestellt. Dadurch konnte ein flüssiger Gesprächsverlauf sichergestellt werden.

### 3.2.2. Auswahl & Beschreibung der Experten

Um die gewonnenen Erkenntnisse aus der Case Analyse zusätzlich zu stärken, wurden zwölf qualitative Interviews mit Experten durchgeführt. Gemäss Flick (2017, S. 2014) werden Experten als Repräsentant einer Gruppe und nicht als Einzelfall verstanden. Als Experte werden in der Regel Mitarbeiter einer Organisation in einer spezifischen Funktion und mit einem bestimmten Erfahrungswissen bezeichnet. Daher wurden bei dieser Untersuchung Unternehmensvertreter befragt, welche teilweise bereits durch Shitstorms konfrontiert waren und ein breites Wissen im Bereich der Marketing- und Unternehmenskommunikation aufweisen.

Zehn Experteninterviews wurden im Rahmen von persönlichen Treffen durchgeführt. Zwei Unternehmen haben schriftlich zu den Fragen Stellung genommen. Zwei Unternehmen möchten anonym bleiben und werden daher als «Unternehmen 1 / Experte 1» und «Unternehmen 2 / Experte 2» bezeichnet. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden die Experten aus Tabelle 6 befragt.

Tabelle 6: Beschreibung befragte Experten und Unternehmen

Unternehmen	Interviewte Person	Unternehmenstätigkeit
cashgate AG	Antonio Coviello (Head Direct Marketing & Communication) und Desiree Guzman (Marketing Communication Manager)	Kredit- und Leasinganbieter für Privatkunden und Vertriebspartner
Coca-Cola Schweizerland GmbH	Jasmin Kienast (Coca-Cola Infoline)	Führender Anbieter von alkoholfreien Getränken in der Schweiz mit fast 40 Produkten und 13 Marken
Credit Suisse AG	Riccardo Rossi (Head of Social Media Content & Performance Management) und Sanda Haas Würmli (Digital Governance)	Schweizer Grossbank für Private Banking, Vermögensverwaltung und Investment Banking
Doppelleu Boxer AG	Daniela Lehmann (Marketing Services Biersommelière)	Bierbrauerei sowie Vertrieb von Bier, Wein und weiteren Spirituosen
Migros-Genossenschafts-Bund	Thomas Blumer (Ressortleiter Social Media)	Grösstes Detailhandelsunternehmen der Schweiz mit über 1120 Filialen
Reprise Digital	Kim Engels (Director of Digital, DACH)	Agentur für Performance-Display, SEA, SEO, Retargeting, Affiliate, Social Media, Programmatic Advertising, Crossmedia
SBB AG	Daniel Schwarz (Community Manager)	Staatliche Eisenbahngesellschaft der Schweiz für Personen- und Güterverkehr
Swisscom AG	Sascha Bianchi (Social Media Governance)	Schweizer Telekommunikationsunternehmen für Geschäfts- und Privatkunden, Mobilfunk, Festnetz, Internet und Digital-TV
Unternehmen 1	Experte 1 (Account Manager National & Digitale Specialist)	Vermarktung von Medien unter dem Brand geführten Veranstaltungen und den privaten Radiostationen in der Schweiz
Unternehmen 2	Experte 2 (Head External Communication)	Schweizer Infrastrukturanbieter für Wertschriftenhandel, Börsentransaktionen, Finanzinformationen und Zahlungsverkehr
WIRZ Communications AG	Daniel Ehrensperger (Geschäftsführer WIRZ Medienrealisation)	Agentur für Kommunikationsstrategien, integrierte Kampagnen, Branding, Brand Experiences, Dialogmarketing und Datenmanagement
Zeit GmbH	Pierina Bossert (Teamleiterin Social Media & Content)	Agentur für Online-Marketing und Social-Media

Die befragten Experten stammen aus verschiedenen Branchen und verfügen über eine langjährige Berufserfahrung in den Bereich Unternehmenskommunikation und Marketing. Zudem wurden Vertreter aus drei Agenturen befragt, die auf Online Medien spezialisiert sind. Die unterschiedlichen Branchen und Tätigkeitsgebiete ermöglichen es, Wissen zu Shitstorms aus verschiedenen Perspektiven abzuholen.

### 3.2.3. Datenerhebung & Datenanalyse

Zur Vereinfachung der Verarbeitung und nach vorgängiger Absprache, wurden alle Interviews aufgezeichnet. Das auditive Datenmaterial wurde in einem nächsten Schritt in die schriftliche Form der vollständigen Transkription überführt. Diese sind im Anhang B2-B13 zu finden. Insgesamt wurden 416 Minuten Interview aufgezeichnet und in eine leicht geglättete Form transkribiert. Ein Interview wurde in Englisch geführt.

Durch die Interviews kann ein Praxisbezug zu den Erkenntnissen aus der Case Analyse hergestellt werden. Es sollte untersucht werden, wie die unterschiedlichen Auslöser-Themen in der Praxis wahrgenommen werden und welche Massnahmen die Unternehmen ergreifen, um Shitstorms zu vermeiden. Abgeleitet von diesen Leitfragen und den Forschungsfragen wurden die Analysekatoren definiert.

#### 3.2.3.1. Kategoriensystem für Experteninterviews

Die Auswertung der durchgeführten Experteninterviews erfolgte mittels einer Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Alle Interviews wurden anhand eines einheitlichen Kategoriensystems analysiert. Die einzelnen Untersuchungskategorien wurden auf Basis der vorherigen Literaturrecherche und der Case Analyse abgeleitet. Die Tabelle 7 fasst die einzelnen Kategorien zusammen:

Tabelle 7: Kategorienübersicht Experteninterviews

Kategorie	Antwortkategorien	Quelle	In Case Analyse erhoben
<b>Shitstorm-Risiko</b>			
Aktuelles Risiko	Skala 0-5: kein Risiko, sehr unwahrscheinlich (0), unwahrscheinlich (1), eher unwahrscheinlich (2), eher wahrscheinlich (3), wahrscheinlich (4), sehr hohes Risiko, sehr wahrscheinlich (5)	Neu	Nein
Zukünftiges Risiko	Skala 0-5: kein Risiko, sehr unwahrscheinlich (0), unwahrscheinlich (1), eher unwahrscheinlich (2), eher wahrscheinlich (3), wahrscheinlich (4), sehr hohes Risiko, sehr wahrscheinlich (5)	Neu	Nein
<b>Adressat</b>			
Risikofaktoren des Adressanten	<i>qualitativ (erwähnte Risikofaktoren wie Branche, Unternehmensgrösse oder Internetpräsenz)</i>	Neu	Ja
<b>Initiator (Medium)</b>			
Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing	Neu	Ja
<b>Geschwindigkeit</b>			
Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Text, Bild, Audio, Video	Neu	Ja

Thema			
Themenbeschreibung	<i>qualitativ (erwähnte Themen)</i>	Salzborn, 2017, S. 405	Ja
Präventionsmassnahmen			
Sensibilisierung im Unternehmen	Skala 0-5: gar nicht / absolut kein Thema (0), kaum (1), schwach (2), mittel (3), stark (4), sehr hoch / extrem stark (5)	Neu	Nein
Aktuelle oder geplante Präventionsmassnahmen	<i>qualitativ (keine oder erwähnte Präventionsmassnahmen wie Kommunikationsrichtlinien, Schulung von Mitarbeitern, Eskalationsprozesse, Social Media Team)</i>	Neu	Nein
Verwendete Monitoring-Systeme	<i>qualitativ (keine oder erwähnte Präventionsmassnahmen wie Argus, Brand Watch, Google Alerts)</i>	Neu	Nein
Verwendungsziel der Monitoring-Systeme	<i>qualitativ (erwähnte Ziele wie Beobachtung von kritischen Themen, spezifischen Plattformen oder einzelnen Stakeholdern)</i>	Neu	Nein
Reaktionsstrategien			
Bewältigungsstrategie des betroffenen Unternehmens	Ignorieren, Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben	Beham, 2015a, S. 60	Ja
Konsequenzen			
Konsequenzen für das betroffene Unternehmen	keine, Reputation (Reputation, Sympathie), Legitimität (Akzeptanz, Vertrauen, Wahrnehmung), vormonetäre Konsequenzen (Kundentreue, Fan-Zahlen, Tonalität), monetäre Konsequenzen (Umsatz, Absatz, Markenwert, Aktienwert), positive Effekte	Beham, 2015a, S. 60	Nein

Es wurden zudem allgemeine Aussagen zur heutigen Werbung sowie der Relevanz und den Charaktereigenschaften von Shitstorms (Initiatoren und deren Motivation, Vernetzung, Geschwindigkeit, Plattformen) erfasst. Falls das Unternehmen bereits einen Shitstorm erlebt hatte, wurden die Informationen dazu gemäss dem Codierungsleitfaden (Tabelle 5) aus der Case Analyse bearbeitet. Der genaue Codierungsleitfaden für die Experteninterviews ist im Anhang B14 ersichtlich.

#### 3.2.4. Gütekriterien & mögliche Fehlerquellen

Schwierigkeiten bei Experteninterviews sind insbesondere die «richtigen» Experten zu identifizieren und diese für ein Interview zu gewinnen (Flick, 2017, S. 218). Aus diesem Grund wurden zu Beginn der Masterarbeit unterschiedliche B2C-Unternehmen sowie Marketingagenturen mit der Spezialisierung auf Onlinemarketing angeschrieben, die einen Sitz in der Schweiz haben. Der Schweizer Standort sollte die Durchführbarkeit der Interviews erhöhen. Bei Experteninterviews spielt zudem der Zeitdruck eine zentrale Rolle, da Experteninterviews oftmals kürzer kalkuliert und durchgeführt werden müssen als sonstige qualitative Erhebungsmethoden (Flick, 2017, S. 218). Während des Interviews besteht die Gefahr, dass der Experte vom Thema abschweift. Um diesen Gefahren entgegen zu wirken, wurde ein Fragebogen erstellt und den Experten im Vorfeld zu geschickt. Somit konnten sich die Experten auf die Interviewthemen spezifisch vorbereiten und wenn nötig weitere Experten hinzuziehen.

Ein Experteninterview verlangt vom Interviewer auch häufig ein hohes Mass an Expertise, um die interessierenden, gelegentlich sehr komplexen Prozesse zu verstehen und um kompetent nachfragen zu können (Flick, 2017, S. 2018). Durch die vorherige Case Analyse konnte bereits ein Einblick in das Phänomen des Shitstorms gewonnen und somit Fachwissen aufgebaut werden. Damit konnten die Voraussetzungen für fundierte Interviews mit Experten geschaffen werden.

Bei Experteninterviews ist es wichtig eine Atmosphäre der Vertraulichkeit aufzubauen. Falls dies nicht gelingt, besteht die Gefahr der Verweigerung von Antworten oder des Vorbehalts gegenüber Tonbandaufzeichnungen (Flick, 2017, S. 218). Deshalb wurde vor Beginn des Interviews die Vertraulichkeit der Informationen mit den Experten besprochen und weitere Massnahmen vereinbart.

Die Auswertung von Experteninterviews richtet sich vor allem auf Analyse und Vergleich der Inhalte des Expertenwissens, wobei häufig spezifische Formen der Codierung angewendet werden (Flick, 2017, S. 219). Dieses systematische Verfahren der Inhaltsanalyse soll subjektive Deutungen von Interviews vermeiden, wobei sich die Gütekriterien aus der Case Analyse anwenden lassen (Kapitel 3.1.6). Als adaptierte Objektivität gilt dabei ein regelgeleitetes und damit systematisches Vorgehen, das zu dokumentieren und nachvollziehen ist. Dieses Vorgehen dient der Transparenz sowie der Nachvollziehbarkeit der Methodik (Hussy et al., 2013, S. 278). Die Interviewthemen wurden aus der Literatur- und der Case Analyse abgeleitet und in einem Interviewleitfaden geordnet. Die Experteninterviews wurden dann mit Hilfe dieses vordefinierten Interviewleitfadens durchgeführt. Das Vorgehen wurde daher dokumentiert und offengelegt und kann nachvollzogen werden. Durch die Codierung der Interviewinhalte soll eine möglichst objektive Interpretation ermöglicht werden. Bei der vorliegenden Arbeit wurden mehrere Experten aus unterschiedlichen Branchen befragt, womit die externe Validität erhöht wird. Durch die Transkription und Dokumentation der Interviews soll die Reliabilität der Forschungsmethode sichergestellt werden.

## 4. Resultate

Nachfolgend werden die Resultate der Case Analyse (Kapitel 4.1) und der Experteninterviews (Kapitel 4.2) beleuchtet. Die Ergebnisse der beiden Untersuchungen werden im Kapitel 5.1 verglichen und diskutiert.

### 4.1. Resultate aus der Case Analyse

Die Resultate der untersuchten Unternehmen können im Anhang A4 entnommen werden. Die zehn analysierten Shitstorms fanden sich zwischen Oktober 2010 und Februar 2019 statt.

#### 4.1.1. Adressat

Wie bereits erwähnt wurden für die Case Analyse Grossunternehmen aus den Branchen Handel, Lebensmittelindustrie, Textil- und Bekleidungsindustrie, Kosmetika, Pflege und weitere Verbrauchsgüter, Verkehr, Automobilindustrie und Finanz- und Versicherungsdienstleister untersucht. Lidl, Procter & Gamble, Adidas und die SBB waren bis Ende Januar 2019 bereits mehrfach von einem Shitstorm betroffen. Wie in Tabelle 8 ersichtlich, sind die meisten Unternehmen auf den untersuchten Online- und Social Media-Kanälen vertreten und zeigen eine starke Internetpräsenz zur Zeit des Shitstorms. Die abgedeckten Online-Kanäle der Unternehmen sind grau eingefärbt.

Tabelle 8: Unternehmenseigene Internetpräsenz bei Shitstorm

Betroffenes Unternehmen	Jahr	Unternehmenswebseite	Unternehmensblog	Twitter	Facebook	YouTube	Instagram
Lidl	2019						
Gillette (Procter & Gamble)	2018						
BMW	2018						
Zara	2017						
Pepsi (PepsiCo)	2017						
Adidas	2017						
SBB	2016						
ING-DiBa	2012						
Pril (Henkel)	2011						
Deutsche Bahn	2010						

Die Unternehmen aus den älteren Cases (2010, 2011 und 2012) zeigen im Vergleich zu den anderen Unternehmen eine weniger starke Internetpräsenz auf. Die Untersuchung zeigt aber, dass diese Unternehmen heute ebenfalls auf den meisten online Kanälen vertreten sind. Einen Unternehmensblog haben nur drei der Unternehmen zum Zeitpunkt des Shitstorms geführt.



#### 4.1.2. Initiator (Medium) & Geschwindigkeit (eingesetzte Mittel)

Die Hälfte der analysierten Shitstorm-Fälle deckte jeweils zwei Kommunikationsmittel ab, wie beispielsweise Pepsi, die das Video sowohl über Social Media (YouTube) wie auch als TV-Spot ausstrahlten. Vier der untersuchten Shitstorms basierten auf einer klassischen Werbemaßnahme wie Print-, Aussen- oder TV-Werbung. In sieben Fällen wurden digitale Kommunikationskanäle wie ein Beitrag über Social Media oder Display-Werbung eingesetzt. Vier untersuchte Shitstorms wurden zudem bei einer externen Unternehmenskommunikation in Form von Direktkommunikation, Verkaufsförderung, Gewinnspiel oder Event-Marketing ausgelöst.

Videos wurden bei vier der untersuchten Shitstorms eingesetzt. Bei fünf Marketingmaßnahmen wurden nur Text und Bilder verwendet und bei einer Maßnahme lediglich Textelemente. Auffallend ist dabei, dass Shitstorms tendenziell stärker ausgeprägt waren, wenn in der Marketingmaßnahme ein Video verwendet wurde. So waren beispielsweise die Shitstorms um Gillette, Pepsi und ING-DiBa, die jeweils einen Social Media- oder TV-Spot zeigten, als stark bis sehr stark (Stufe 5-6) ausgeprägt. Wurden lediglich Text oder Bilder oder reine Textelemente eingesetzt, waren die Shitstorms durchschnittlich weniger stark (siehe Anhang A4). So können die Shitstorms um Adidas und Lidl als mittelstark (Stufe 3) eingestuft werden. Genutzt wurden bei den Kommunikationsmaßnahmen bei Aldi nur Text und bei Lidl zusätzlich noch ein Bild. Ein Zusammenhang zwischen den eingesetzten Mitteln und der Dauer des Shitstorms konnte jedoch nicht festgestellt werden.

#### 4.1.3. Vernetzung

Bei vier untersuchten Fällen konnte keine spezifisch vernetzte Gruppierung erkannt werden, die den Shitstorm führte. An der Diskussion haben sich Personen beteiligt, die zu keiner spezifischen Anspruchsgruppe zugeordnet werden konnten. Jedoch wurden sechs Shitstorms eindeutig durch Gruppierungen und Anspruchsgruppen geführt, wie beispielsweise Frauen, Männer, Unternehmenskunden, politisch rechtsorientierte Personen, Vegetarier, Veganer, Fleischesser sowie Teilnehmer eines Wettbewerbs. Diese wurden in verschiedenen Medienkanälen identifiziert. Diese Gruppierungen vertraten ihre Meinung in den jeweiligen Empörungswellen unmissverständlich und prägten die Themen-Richtung des Shitstorms maßgebend. So entfachte beispielsweise der TV-Spot von ING-DiBa heftige Reaktionen von Vegetariern und Veganern, die ihre Meinungen mitteilten und den Shitstorm dominierten. Dies führte zu starken Diskussionen um Ernährung und Tierschutz zwischen Fleischessern und Vegetariern/Veganern. Dieser Angriff gegen ING-DiBa führte zu vielen Loyalitätsbekundungen von ING-DiBa-Kunden, die sich hinter ihre Bank stellten, um ihren Ärger über die Veganer Luft zu machen.

Die Stärke eines Shitstorms und dessen Dauer unterscheiden sich aber nicht, wenn eine Gruppierung eindeutig erkennbar ist (siehe Anhang A4). So zeigte beispielsweise die Empörungswelle um den Spot



von Pepsi, dass ein sehr starker Shitstorm (Stufe 5-6) entstehen kann, auch wenn keine spezifische Anspruchsgruppe identifizierbar ist. In diesem Fall war vielmehr festzustellen, dass unterschiedliche Menschen mit verschiedener Herkunft, Hautfarbe und sexueller oder politischer Orientierung im Video zu sehen waren. Dies führte zu einer allgemeinen Reaktion in der Bevölkerung und zu keiner dominierenden Gruppierung während des Shitstorms.

#### 4.1.4. Verlauf

Bei sechs Cases und damit der Mehrheit der untersuchten Fälle dauerte die akute Phase des Shitstorms sieben bis zehn Tage. Lediglich der Shitstorm um das Boston-Marathon-Mailing von Adidas dauerte weniger lang und hielt zwischen vier und sechs Tage an. Dieser Shitstorm war auch nicht so stark ausgeprägt. Drei intensivere Shitstorms (Stufe 4 und 5-6) dauerten über zwei Wochen wie in Abbildung 8 ersichtlich.

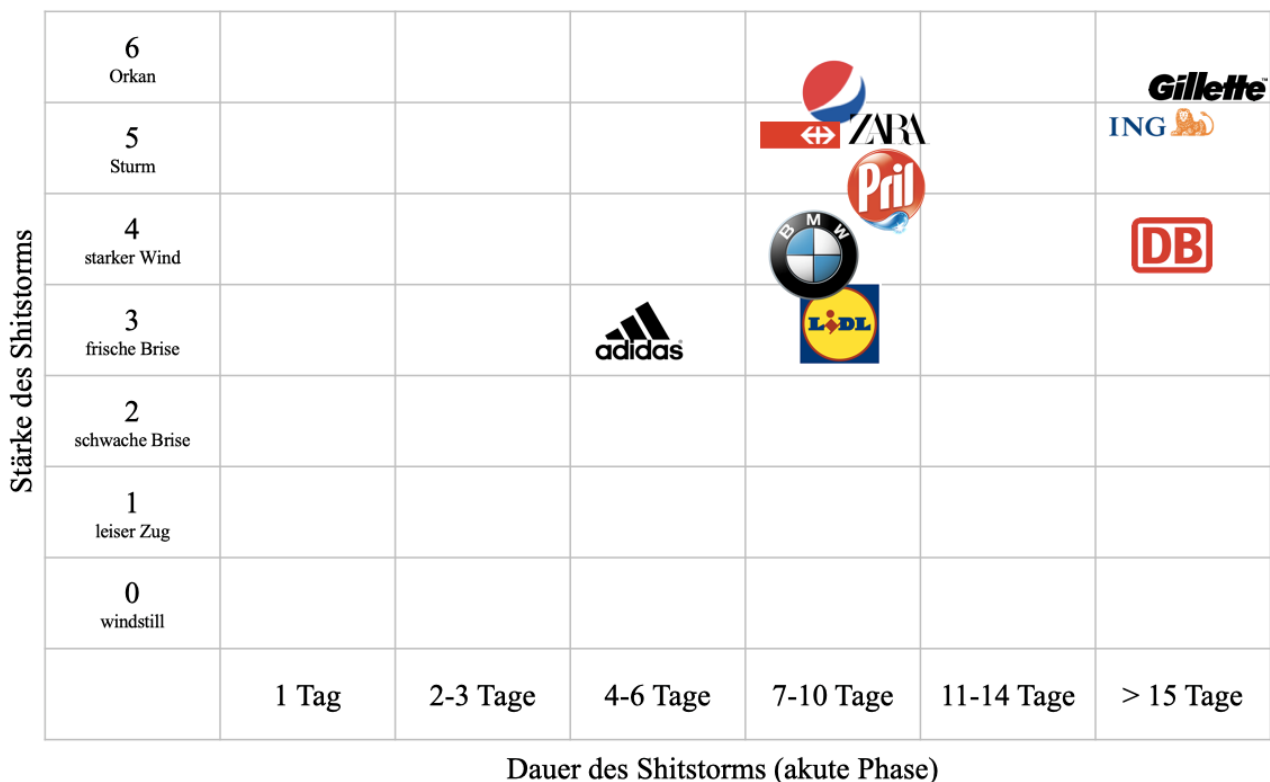


Abbildung 8: Dauer und Stärke der untersuchten Shitstorms

Die untersuchten Cases deckten die Stufen drei bis sechs der Shitstorm-Skala nach Graf und Schwede (2012) ab und zeigen somit die unterschiedlich starken Ausprägungsmöglichkeiten eines Shitstorms auf. Der Shitstorm gegen Adidas war eher schwach und die medialen Beiträge bestanden grösstenteils aus Agenturmeldungen. Demgegenüber war der Shitstorm gegen Gillette sehr stark und wurde weltweit intensiv diskutiert. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Dauer und der Stärke eines Shitstorms konnte jedoch statistisch nicht festgestellt werden (siehe Anhang A4).

#### 4.1.5. Plattformen

Shitstorms fanden immer auf online Plattformen statt, auf denen das Unternehmen bereits präsent war. Bei den meisten untersuchten Fällen (acht Cases) wurden Twitter und Facebook während des Shitstorms am intensivsten genutzt. In sechs Fällen waren beide Kanäle intensiv am Shitstorm beteiligt. Eine spezielle Situation stellte sich im Shitstorm gegen Zara ein. Dieser wurde vorwiegend auf Twitter ausgetragen, wobei eine der ersten Reaktionen durch eine prominente Person auf Twitter erfolgte. Dieser Tweet kann in diesem Fall auch als Auslöser des Shitstorms bezeichnet werden.

YouTube konnte beim Shitstorm gegen Pepsi und Gillette als dritte dominante Plattform identifiziert werden. Beide Spots wurden auf YouTube veröffentlicht und erhielten auch auf dieser Plattform entsprechende Reaktionen. Beide Cases gehören zu den stark ausgeprägten Shitstorms und dauerten mehr als eine Woche.

#### 4.1.6. Themen und Themenkategorien

In sechs der zehn untersuchten Fälle drehte sich der Shitstorm primär um einzelne Themengebiete. Beispielsweise beim Shitstorm gegen Pril wurde primär die Manipulation des Wettbewerbs thematisiert oder bei ING-DiBa den Verzehr von Fleisch und die damit verursachte Massentierhaltung.

Die Untersuchung zeigt jedoch, dass es bei Shitstorms auch mehrere Themenstränge geben kann, die unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. So wurde der Shitstorm um die Deutsche Bahn genutzt, um verschiedene Themengebiete wie der mangelhafte Service, Tierschutz in Zusammenhang mit einem Werbevideo oder auch ökologische und politische Aspekte zum Projekt «Stuttgart21» zu kritisieren. Auch bei den Clips von Gillette und Pepsi wurden verschiedene Themengebiete gleichzeitig diskutiert. So wurde der Werbeclip von Pepsi aufgrund seiner Assoziation mit der «Black Lives Matter»-Bewegung oder dem Women's-Marsch kritisiert und verschiedene Themen wie Politik, Rassismus und Sexismus waren Bestandteil der Empörungswelle. Der Shitstorm wurde eher als stärker eingeschätzt, wenn dabei verschiedene Themenstränge diskutiert wurden (siehe Anhang A4).

Bei der Case Analyse konnte festgestellt werden, dass bei sechs der zehn Shitstorms das Unternehmen bereits zuvor in Zusammenhang mit negativ wahrgenommenen Themen erwähnt wurde. So wurde beispielsweise Lidl bereits zuvor wegen seinen provokanten und teilweise sexistischen Marketingaktivitäten kritisiert oder BMW stand ebenfalls im Zentrum der Diskussionen um den Dieselskandal ein Jahr zuvor. Ein Zusammenhang zwischen vorangehender Erwähnung eines Unternehmens in einem negativen Kontext und der Stärke eines folgenden Shitstorms konnte nicht festgestellt werden.

Inhaltlich sind die Themen, welche als Auslöser für einen Shitstorm dienten, sehr divers. Besonders soziale Aspekte wie Gewalt, Rassismus und Diskriminierung, Sexismus und Religion sind Themen,

die in mehreren der untersuchten Shitstorms auftreten. Rassistische oder diskriminierende Aussagen waren bezogen sich primär auf das Geschlecht, die Herkunft und die Hautfarbe.

Aber auch die Qualität der Kommunikation wie beispielsweise die Wortwahl, Humor, Ironie, das Timing einer Massnahme sowie die Manipulation oder Intransparenz in der Kommunikation waren Auslöser und Gegenstand eines Shitstorms. Dabei steht nicht unbedingt der Inhalt der Kommunikationsmassnahme im Vordergrund, sondern viel mehr die Art und Weise wie etwas kommuniziert wurde. Dies zeigt insbesondere der Shitstorm gegen Pril, wobei nicht primär der Wettbewerb kritisiert wurde, sondern vielmehr die Art und Weise der Kommunikation während des Wettbewerbes. Die Intransparenz über die Wettbewerbsbedingungen und Löschung von Stimmen waren hier die Auslöser des Shitstorms.

Die Abbildung 9 zeigt die verschiedenen Themen, die in den untersuchten Cases Auslöser und Inhalt eines Shitstorms waren.

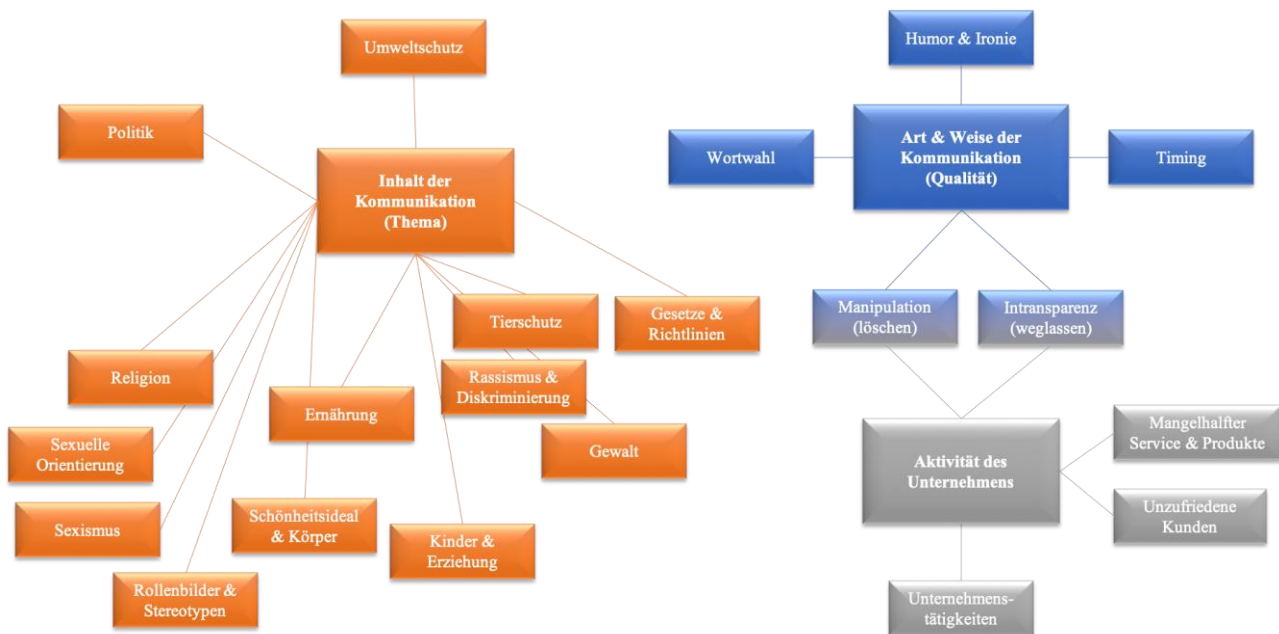


Abbildung 9: Themen und Themenkategorien aus der Case Analyse

Beim Shitstorm gegen die Deutsche Bahn wurden zudem auch Aktivitäten des Unternehmens Teil des Shitstorms, wobei unzufriedene Kunden den mangelhaften Service und das Projekt «Stuttgart21» kritisierten. Eine externe Kommunikationsmassnahme kann daher auch als Auslöser oder Ventil dienen, um sich generell über das Unternehmen und seine Produkte, Services und Aktivitäten zu empören. Manipulation und Intransparenz bei Unternehmensaktivitäten kann ebenfalls ein Auslöser für einen Shitstorm darstellen.

Ein Unternehmen kann auch durch eine Marketingmassnahme eines externen Unternehmens in einen Shitstorm geraten. So löste beispielsweise ein Plakat der Durchsetzungsinitiativ-Gegner und dessen

Entfernung an den Bahnhöfen Zürich und Genf einen Shitstorm gegen die SBB aus. Neben den politischen, religiösen und rechtlichen Diskussionen stand hier primär der Plakat-Stopp und die Intransparenz der SBB in der Kommunikation ihrer Entscheidungen im Vordergrund. Ein Unternehmen kann somit auch einen Shitstorm erleiden, wenn es als Plattform für unternehmensfremde Kommunikationsmassnahmen dient.

#### 4.1.7. Reaktionsstrategien

In den untersuchten Fällen konnten Beispiele für alle Kategorien von Bewältigungsstrategien identifiziert werden. Die Tabelle 9 zeigt, dass die meisten Unternehmen dabei mehrere Strategien während und nach einem Shitstorm verwendet haben. Die verwendeten Strategien sind grau eingefärbt.

Tabelle 9: Reaktionsstrategie der untersuchten Unternehmen

Betroffenes Unternehmen	Jahr	Ignorieren	Abstreiten	Distanzieren	Entschuldigen	Beheben
Lidl	2019					
Gillette (Procter & Gamble)	2018					
BMW	2018					
Zara	2017					
ING-DiBa	2012					
Deutsche Bahn	2010					
Pepsi (PepsiCo)	2017					
Adidas	2017					
SBB	2016					
Pril (Henkel)	2011					

Die Unternehmen haben den Shitstorm entweder ignoriert oder sich entschuldigt. Die Entschuldigungen wurden über Social Media veröffentlicht.

Aktiv abgestritten einen Fehler gemacht zu haben, hat Pril, als das Unternehmen die Vorwürfe der Manipulation eines Wettbewerbs zurückwies. Aber auch ING-DiBa hat auf Facebook an seine Internethnutzer appelliert, die unterschiedlichen Meinungen mit grösstmöglichem Respekt zu behandeln. Die Krise wurde dabei geleugnet und die Schuld des Shitstorms auf die unsachliche Diskussion abgewälzt. Indirekt haben ING-DiBa und Pril den Shitstorm abgestritten, in dem die Kommentarfunktion auf Facebook deaktiviert wurde. Pepsi und Lidl haben ihren Post/Clip nach einem Tag gelöscht. Pril löschte Stimmen beim Wettbewerb und die Deutsche Bahn stellte die Fanpage auf Facebook kommentarlos ein.

---

Distanziert vom Shitstorm hat sich die SBB, in dem sie auf Facebook für den Plakat-Stopp mit der Begründung rechtfertigte, dass sie sich nicht auf eine politische Diskussion einlassen wolle. Pril rechtfertigte ebenfalls die Löschung von Stimmen beim Wettbewerb dadurch, dass Internetnutzer die Facebook-Abstimmung manipuliert hätten und die Stimmen dadurch bereinigt werden müssten.

Die SBB verfolgte zudem eine Behebungs-Strategie in dem sie dem Werber anbot, das Plakat mit einem anderen Sujet aufzuschalten. Auch Pril verfolgte eine Kompromisslösung in dem sie das von den Wettbewerbsteilnehmern gewünschte Produkt in einer Sonderauflage in den Handel brachte.

#### 4.1.8. Weitere Aspekte

Beim Shitstorm gegen Lidl und BMW wurde in Zeitungsbeiträgen angezweifelt, ob die Marketingmassnahme bewusst provozierend gestaltet wurde, um einen Shitstorm auszulösen. Hierbei wurde unterstellt, dass ein Shitstorm bewusst in Kauf genommen wurde, um Aufmerksamkeit zu erregen und dass damit gerechnet wurde, dass dieser so schnell wieder verschwinde, wie er gekommen sei. Ob eine absichtliche Handlung hinter der Kommunikation steckt, lässt sich hier aber nicht feststellen.

Um vertiefte Einblicke in das Phänomen Shitstorm zu erhalten und die gewonnenen Erkenntnisse aus der Case Analyse zu validieren, wurden Experteninterviews mit Unternehmensvertretern durchgeführt. Die Resultate aus diesen Interviews werden im nächsten Kapitel beschrieben.

## 4.2. Resultate aus den Experteninterviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews nach den übergeordneten Hauptkategorien (vgl. Abbildung 7) vorgestellt. Die Transkriptionen der Interviews können aus dem Anhang B2-B13 entnommen werden.

### 4.2.1. Heutige Relevanz & allgemeines Shitstorm-Risiko

In den Interviews wird die Gradwanderung zwischen provozierender Werbung und Provokation als Auslöser eines Shitstorms angesprochen (Bianchi, 4; Ehrensperger, 14). So verdeutlicht Bianchi (4): *«Gleichzeitig versuchen wir natürlich, mit Werbung auch zu provozieren, aufzufallen. Und da kann es natürlich durchaus sein, dass gewisse Sujets mehr Emotionen auslösen als andere»*. Andere Unternehmen verzichten bewusst auf Provokation in der Werbung, wie Schwarz (2) zeigt: *«Die SBB per se ist jetzt nicht bekannt durch irgendwie eine provokante Kommunikation oder eine provokante Werbung im Allgemeinen»*. Dabei wurde mehrmals die Frage aufgeworfen, ob Shitstorms auch bewusst provoziert werden, wobei Ehrensperger (30) insbesondere in der Showszene der Meinung ist: *«Also gehe in den meisten Fällen davon aus, dass es bewusst ist»*.

In diesem Zusammenhang wird auch die bewusste Vereinfachung von Botschaften in der Werbung erwähnt (Schwarz, 24), da heutzutage sehr häufig nur noch Überschriften gelesen werden (Engels, 6) und somit komplexere Botschaften weniger aufgenommen werden. Viele Massnahmen zielen heute auch auf Interaktion mit den Kunden ab, wobei eine Diskussion erwünscht ist (Bossert, 82). Bei Werbeinhalten sind die Empfänger häufig jedoch heikler (Coviello & Guzman, 32) und so hält Engels (6) fest: *«Alles, was gut funktioniert, kann ja auch nach hinten losgehen»*. Die Experten Engels (6) und Bossert (126) sind sich einig, dass es heutzutage relativ einfach ist einen Shitstorm auszulösen: *«Also es gibt kein Rezept für den absoluten Erfolg, aber es gibt eben auch keine Shitstorm-Garantie. Also es kann alles einen Shitstorm auslösen.»* (Bossert, 126). Dabei wurde die Relevanz und das Risiko einzelner Themen in der Vergangenheit auch schon unterschätzt (Bianchi, 8; Schwarz, 22): *«Man hat unterschätzt, dass auch so ein KMU-Thema, das bei uns vielleicht jetzt nicht immer gleich im Fokus steht wie jetzt so klassische Privatkundenthemen auch so eskalieren können»* (Bianchi, 8).

Das aktuelle und zukünftige Risiko einen Shitstorm auszulösen wird von den Experten sehr unterschiedlich beurteilt. So beispielsweise erhielt Engels (20) von mehreren Agenturkunden die Rückmeldung, dass sie absolut kein Risiko sehen. Zwei Experten schätzen das Risiko als unwahrscheinlich ein (Coviello & Guzman, 2; Experte 1, 2) und fünf Experten als eher unwahrscheinlich (Kienast, 3; Engels, 2; Bianchi, 4; Ehrensperger, 6; Bossert, 2). In den Interviews waren aber auch vier Experten vertreten, die ein Shitstorm in ihrem Unternehmen als eher wahrscheinlich oder wahrscheinlich einschätzen (Lehmann, 2; Schwarz 2; Blumer, 1; Experte 2, 2).

#### 4.2.2. Adressat

Die Hälfte der Experten waren bereits direkt oder indirekt durch Kunden des Unternehmens von einem mittleren bis starken Shitstorm betroffen (Rossi & Haas Würmli, 26; Blumer, 2; Engels, 4; Schwarz, 4 & 10; Bianchi, 8; Experte 1, 2).

Die unterschiedlichen Erfahrungen und Einschätzungen des Risikos argumentieren die Experten insbesondere mit Unternehmenscharakteristika, die das Risiko eines Shitstorms erhöhen. So beispielsweise erklärt Bossert (10): *«Ja klar ist es branchenabhängig. Es gibt Branchen, die sind anfälliger»*. Als gefährdeter angesehen wird die Finanz- und Versicherungs-, Lebensmittel-, Tabak-, Textil- und Pharmabranche sowie die Rüstungsindustrie, der Handel und die öffentliche Verwaltung (Coviello & Guzman, 38; Rossi & Haas Würmli, 46; Blumer, 8; Engels, 6, Experte 2, 14; Ehrensperger, 14; Bossert, 2, 10, 18). Bossert (18) relativiert jedoch den Einfluss der Branche und hebt die Wichtigkeit der Kommunikationsmassnahme hervor: *«Aber ich glaube, es ist weniger die Branche per se als der Inhalt»*.

Als weiterer Risikofaktor wird die Unternehmensgrösse mehrfach erwähnt, wobei Blumer (8) feststellt: *«Die Grösse des Unternehmens ist sicher ein entscheidender Faktor. Je grösser, desto angreifbarer»*. Dabei wird argumentiert, dass Grossunternehmen durch ihre Marktpräsenz und Sichtbarkeit (Kienast, 16; Bianchi, 20; Bossert, 68) sowie durch die verschiedenen Berührungspunkte mit den Kunden (Schwarz, 34) mehr Aufmerksamkeit von Privaten und Medien erhalten und auch mehr Angriffsflächen bieten. Engels (10) zeigt zudem auf, dass die Zeitspanne seit dem Aufkommen von Shitstorms für multinationale Unternehmen relativ kurz war, um grundlegende Prozesse zu ändern und dadurch Grossunternehmen noch nicht optimal aufgestellt sind, um Shitstorms zu vermeiden. Engels (12) weist jedoch darauf hin: *«Ich glaube, dass es jede Unternehmensgrösse treffen kann»*.

Bei der Beurteilung, ob die Internetpräsenz des Unternehmens ein Risikofaktor darstellt, sind sich die Experten nicht einig. Bianchi (20) bemerkt: *«Mit der Anzahl der Kanäle, die man hat und der Präsenz im Internet und auf Social Media steigt natürlich auch die Exposition nach aussen und die potenzielle Angriffsfläche»*. Diese Meinung vertritt auch Bossert (72) und verdeutlicht dies mit den Absichten einiger Agenturkunden: *«Die beliebteste Strategie ist einfach, dann gehen wir halt nicht auf Social Media»*. Coviello und Guzman (65) sehen die Internetpräsenz als irrelevanten Faktor an: *«Meiner Meinung nach kann das Risiko auch für Unternehmen gross sein, das keine Internetpräsenz hat»*.

Als weitere Risikofaktoren erwähnt wurden der Firmenname (Lehmann, 4), die Nähe zum Endkonsumenten (Engels, 2; Experte 2, 14; Bossert, 24), Anbieter emotionaler Produkte (Lehmann, 22), Unternehmen mit vielen Schnittstellen zu unterschiedlichen Themen (Schwarz, 34), regulatorische



Bestimmungen über Kommunikationsinhalte (Bianchi, 10, Experte 1, 2), der Bund als Mehrheitseigentümer (Bianchi, 20) sowie mangelhafte Ressourcen im Unternehmen, um auf Kritik von aussen zu reagieren (Engels, 18; Bossert, 82 & 126).

#### 4.2.3. Initiator

Einige Experten sind sich einig, dass die Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation einen kleineren Einfluss auf das Shitstorm-Risiko haben als beispielsweise der Medieninhalt (Rossi & Haas Würmli, 37; Engels, 6; Experte 1, 16; Bossert, 62). So hält Rossi und Haas Würmli (37) stellvertretend fest: *«I think it's more topical rather than channel»*. Einige digitale Kanäle bringen jedoch Eigenschaften mit sich, die das Risiko eines Shitstorms beeinflussen, wie beispielsweise die schnellere Verbreitung (Rossi & Haas Würmli, 37; Schwarz, 50) und höhere Geschwindigkeit auf Twitter (Bossert, 62), Interaktionsmöglichkeiten (Bossert, 60) und Kommunikationsrichtlinien der Plattform (Bossert, 28) sowie die Zeichenreduktion bei Mitteilungen. Gerade diese Vereinfachung von Botschaften kann zu Missverständnissen führen, wobei Coviello und Guzman (33) feststellen: *«Man muss auf den sozialen Medien differenzierter kommunizieren als in den klassischen Werbekanälen»*. Die Experten bewerteten zudem Gewinnspiele (Coviello & Guzman, 29; Experte 1, 42), Generalversammlungen (Rossi & Haas Würmli, 4) und Events (Experte 1, 24) kritischer. Zu tatsächlichen Empörungswellen haben sowohl klassische wie auch digitale Werbeaktivitäten und sonstige Kommunikationsmassnahmen gemäss den Experten geführt, wie beispielsweise Plakat-Kampagnen (Schwarz, 24; Bianchi, 6), E-Boards (Schwarz, 4), Social Media-Kampagnen (Coviello & Guzman, 2), YouTube-Videos (Schwarz, 20), Produktplatzierungen (Blumer, 2; Lehmann, 10) und TV-Interviews (Ehrensperger, 14). Reaktionen wurden aber auch durch externe Aktivitäten ausgelöst, wie beispielsweise durch einen TV-Bericht oder einen Zeitungsartikel (Engels, 4; Experte 2, 2).

Zur Entwicklung eines Shitstorms bedarf es der Beteiligung einer breiten Masse. Dabei spielen für die Experten drei Personenkategorien eine zentrale Rolle. An Empörungswellen beteiligen sich primär radikale online Gruppen (Engels, 4 & 6) und emotionale oder gestresste Personen (Schwarz, 48). Einen wesentlichen Einfluss haben zudem Personen mit einem grossen Netzwerk, das eine grosse relativ Reichweite aufweist (Engels, 6). Die Experten sehen verschiedene Gründe, weshalb sich Personen an einem Shitstorm beteiligen. Einerseits haben die Personen die Möglichkeit ihre Meinung zu äussern und Frust abzulassen (Coviello & Guzman, 9 & 12; Schwarz, 60; Bossert, 26) sowie mit Neid und Skepsis umzugehen (Lehmann, 14; Engels, 6). Aber auch die als unfair wahrgenommene Macht eines Unternehmens kann als Antrieb dienen (Schwarz, 50). Die vermehrte Beteiligung an einer Empörungswelle wird im Netz durch die erhöhte Anonymität begünstigt (Coviello & Guzman, 17; Engels, 6; Bossert, 42 & 44) und Bossert (44) betont mit der Aussage *«Die wenigsten Leute würden das so direkt ins Gesicht von einem Kommunikationsverantwortlichen sagen»*.



#### 4.2.4. Vernetzung

Die starke Vernetzung von Personen sehen die Experten als entscheidenden Faktor eines Shitstorms, was Ehrensperger (4) verdeutlicht: «*Vernetzung von den Consumern untereinander ist sehr viel besser. Das ist eigentlich der Auslöser eines Shitstorms*». Die Experten identifizierten in den erlebten Kritikwellen Gruppierungen, welche die Diskussionen je nach Thema dominierten. Dabei konnten einerseits Communities aus Privatpersonen wie Lehrer, Gesellschaftskritiker und Weltverbesserer, enttäuschte Kunden, strahlungssensible Personen, Tierschützer, Konsumentenschützer, Frauenrechtlerinnen, Umweltaktivisten und Italienfans identifiziert werden (Coviello & Guzman, 3, 9 & 13; Bianchi, 6 & 10; Lehmann, 10; Ehrensperger, 16; Rossi & Haas Würmli, 14). Andererseits beteiligten sich aber auch Organisationen wie NGOs, z.B. Greenpeace, Gewerkschaften, der Kassensturz, Organisationen für geschlechtsneutrale Werbung, für Schwule und Lesben und Organisationen gegen häusliche Gewalt (Rossi & Haas Würmli, 26; Bianchi, 10; Ehrensperger, 10; Schwarz, 4, 16 & 20).

Auch Unternehmen sind stärker mit ihren Kunden vernetzt. Diese Vernetzung führt auch zu neuen Anforderungen an die Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen, was Bossert (52) verdeutlicht: «*Du musst in Dialog treten, du musst signalisieren, jawohl, ich höre dich*». Gemäss Engels (14) fehlt vielen Unternehmen die Sensibilisierung, wie eine direkte Zwei-Weg-Kommunikation heute funktioniert. Unternehmen müssen sich Rückfragen gefallen lassen und darauf reagieren, wobei Pressemitteilungen und Kontakt mit Journalisten nicht mehr ausreichen (Coviello & Guzman, 17; Engels, 14). Dies sieht Schwarz (24) auch als Vorteil, da man sofort Kundenfeedback erhält oder umgehend auf Anfragen reagieren kann. Bossert (82) betont dabei die nötigen Ressourcen in einem Unternehmen: «*Interaktionen sind nicht böse. Kritik ist nicht böse per se. Rückfragen sind nicht böse. Du musst einfach Ressourcen einplanen zum Reagieren auf die Kritik, auf die Rückfragen*».

#### 4.2.5. Geschwindigkeit

Die erhöhte Geschwindigkeit in der Kommunikation wurde von mehreren Experten erwähnt, wobei eine schnelle Reaktion als Hauptfaktor zur Vermeidung von Shitstorms angesehen wird (Lehmann, 26; Engels, 6; Experte 2, 22; Bossert, 112) wie Experte 2 mit der Aussage verdeutlicht: «*Es geht darum, dass man eine gewisse Awareness im Unternehmen schaffen muss, dass man nicht erwartet, dass man schneller sein muss auf Social Media als mit dem Journalisten*». Engels (6) bemerkt in diesem Zusammenhang das erhöhte Eskalationsrisiko: «*Da ist auch sehr viel Polemik im Spiel. Und das führt halt dazu, dass sowas dann sehr schnell eskaliert*».

Ein aufmerksamkeitserregender Inhalt erhöht die Wahrscheinlichkeit eines Shitstorms, da Inhalte eher wahrgenommen, gelesen und geteilt werden. Die Experten erlebten negative Reaktionen auf Kommunikationsaktivitäten, die sowohl vorwiegend reine Text- (Coviello & Guzman, 28), wie auch Bilderelemente (Schwarz, 4; Bianchi, 6) oder Videos (Schwarz, 20) beinhalteten. Ehrensperger (42)

und Experte 1 (16) sind der Meinung, dass es keinen Risikounterschied zwischen Texten, Bildern, Audio und Videos gibt. Ehrensperger (42) argumentiert: *«Du kannst auch einen Text verfassen, der völlig daneben ist. Da glaube ich nicht, dass es einen grossen Unterschied gibt»*. Die Experten sehen tendenziell bei Bildern und Videos ein erhöhtes Risiko einen Shitstorm auszulösen (Schwarz, 26; Experte 1; Bossert, 62). Bossert (62) bemerkt, dass Texte weniger auffallen, da man auf Social Media meistens vorbei scrollt. Bei Bildern besteht die Gefahr, dass nicht alle Internetnutzer diese gleich interpretieren (Schwarz; 26). Videos bieten mehr Potenzial für kritische Inhalte, die von den Unternehmen im Vorfeld nicht immer identifiziert werden (Experte 1, 16). Blumer (7) relativiert den Einfluss von eingesetzten Mitteln auf das Shitstorm-Risiko mit *«Natürlich ist ein Bild, das der Stein des Anstosses für einen Shitstorm ist, kritischer als ein Text. Jedoch geht es meiner Meinung nach primär um die Inhalte und um die Glaubwürdigkeit der Marke»*.

#### 4.2.6. Verlauf

Die Experten erlebten Shitstorms mit unterschiedlicher Dauer. Engels (4) erläutert *«Ich habe im eigenen Erleben es noch nicht gehabt, dass es mehr war als zwei, drei Tage befeuert wurde»*. Einige Fälle dauerten zwischen zwei bis drei Tage (Rossi & Würmli, 68; Blumer, 2; Engels, 4). Schwarz (10) erklärt: *«Aber wenn ein Shitstorm kommt, ist er eigentlich auch, ich glaube, in einer Woche, maximal zwei gelaufen»*. Einige Experten betonen, dass es durchaus auch Shitstorms gibt, die mehr als zwei Wochen dauern, jedoch mit verschiedenen Intervallen (Rossi & Haas Würmli, 24, 26 & 28, Engels, 4; Schwarz, 4; Experte 1, 2 & 16).

Auch die Intensität der verschiedenen Empörungswellen variieren stark. Zur Einschätzung der Stärke kann die Skala nach Graf und Schwede (2012) verwendet werden, deren Nutzen ebenfalls durch Schwarz (42) bestätigt wurde: *«Die Skala, die gibt es ja auch schon länger. Ich denke, ist auch ein guter Gradmesser»*. Die Hälfte der Experten waren bereits direkt oder indirekt durch ihre Kunden von einem mittleren bis starken Shitstorm betroffen (Rossi & Haas Würmli, 26; Blumer, 2; Engels, 4; Schwarz, 4 & 10; Bianchi, 8; Experte 1, 2).

Die anderen Experten erlebten vereinzelt Kritik (Coviello & Guzman, 6; Lehmann, 26; Experte 2, 2), schwache Reaktionen der Community (Ehrensperger, 16) oder wiederholte Kritik der Community auf verschiedenen Kanälen (Bianchi, 6; Experte 2, 2). Diese Reaktionen wurden aber nicht als Shitstorm bezeichnet, wie die Aussage von Coviello und Guzman (6) zeigt: *«Im Zusammenhang mit der Kampagne haben wir dort gewisse negative Posts gehabt. Aber wirklich ein Shitstorm ist es nicht gewesen»*.

#### 4.2.7. Plattformen

Negative Reaktionen waren gemäss den Experten vorwiegend auf Facebook und Twitter festzustellen (Coviello & Guzman, 28; Lehman, 10 & 26; Blumer, 2; Bianchi, 12 & 14). Beiträge auf YouTube, Instagram und Kundenforen kamen nur vereinzelt vor (Schwarz, 20 & 26; Blumer, 2).

Der Einfluss von traditionellen Medien auf die Entwicklung eines Shitstorms wurde jedoch in den Interviews von verschiedenen Experten aufgegriffen. So ist beispielsweise Schwarz (36) der Ansicht: *«Also ich glaube, dass es nur per in Social Media funktioniert, davon gehe ich nicht aus»*. Als klassische Medien, die sich an einer Empörungswelle beteiligen, wurden mehrheitlich der Blick und 20 Minuten erwähnt, aber auch der Tagesanzeiger, die Sonntagszeitung, Inside Paradeplatz und lokale Zeitungen (Blumer, 2; Schwarz 4, 36 & 54; Experte 2, 2 & 14; Ehrensperger, 4). Coviello & Guzman (60) sind der Meinung, *«dass der Nachrichtengehalt von einem Shitstorm mittlerweile auch nicht mehr wirklich relevant für die gedruckten Medien ist»*. Vereinzelt Beispiele zeigen aber, dass Medien verschiedene Themen immer wieder aufgreifen und aufkochen (Schwarz, 6) und von solchen Kritikwellen und negativen Reaktionen leben (Schwarz, 12).

#### 4.2.8. Themen & Themenkategorien

Die Experten erwähnten in den Interviews verschiedene Charaktereigenschaften von Shitstorm-Themen. Einerseits sind Shitstorms nie rational (Engels, 6). Die Themen sind oftmals stark emotional geprägt (z.B. Schicksale von Menschen) und polarisieren stark (Engels, 6; Schwarz, 50; Ehrensperger, 36). Engels (6) erläutert, dass es oftmals Themen mit einer gewissen Vielschichtigkeit sind: *«Weil es halt Themen sind, die ja auch nicht eindimensional sind. Und sich realistischerweise über einen Banner oder auch eine Headline auch gar nicht transportieren lassen»*. Schwarz (50) stellt jedoch fest, dass zu abstrakte Themen zu weit vom Endkonsumenten entfernt sind und somit weniger stark polarisieren. Andererseits sind es oftmals Themen, um die sich radikalisierte Gruppen mit grossen Glaubensunterschieden oder Neid aufbauen (Engels, 6; Ehrensperger, 32). Rossi und Haas Würmli (12) sowie Experte 1 (14) weisen darauf hin, dass der kulturelle Hintergrund einer Person die Interpretation von Beiträgen stark beeinflussen kann: *«It's cultural as well. People with different cultural background and values tend to understand messages different than others.»* (Rossi & Haas Würmli, 12). Engels (6) ergänzt, dass Shitstorm-Themen oftmals über die Jahre herangewachsen sind und bereits über längere Zeit einen schwelenden Konflikt darstellen. Dies bestätigen auch vier Experten (Blumer, 3; Engels, 4; Schwarz 10; Ehrensperger, 14), bei denen eine Empörungswelle bereits im Vorfeld thematisiert wurde. Rossi und Haas Würmli (12) entgegnen aber, dass Shitstorms auch plötzlich auftreten können: *«Sometimes it's out of the blue»*.

Die Experten identifizierten verschiedene Themen (Tabelle 10), die einen Shitstorm auslösen können oder bereits ausgelöst haben.

Tabelle 10: Themen und Themenkategorien aus den Experteninterviews

Kat.	Thema	Inhalte	Beispiel	Experten
Inhalt der Kommunikation (Thema)	Politik	Politische Stellungnahme, politische Kampagnen, politische Aspekte bei Projekten, Territorialstreitigkeiten	«Sie wollen nicht im Namen vom Unternehmen Stellung nehmen zu einer Initiative» (Bossert, 18)	Rossi & Haas Würmli, 6 & 26; Schwarz, 10; Bossert, 18
	Umweltschutz	Naturschutz, Rohstoffe, ökologische Nachhaltigkeit/Verantwortung, Abgase, Klimawandel/-erwärmung	«Umwelt ist sicher ein Thema, wo sehr viele Radikale unterwegs sind» (Ehrensperger, 34)	Rossi & Haas Würmli, 4, 14 & 26; Lehmann, 16; Blumer, 6; Engels, 6; Schwarz, 34 & 60; Experte 2, 10; Ehrensperger, 34; Bossert, 48.
	Gesetze & Richtlinien	Werbe-, Kommunikationsrestriktionen, Verbote, neue Gesetze, Konsumentenschutz	«Und da hat man vor dem Bundesgericht verloren. Und ab dem Zeitpunkt muss auch die SBB die politischen Plakate aufhängen» (Schwarz, 10)	Coviello & Guzman, 38 & 44; Lehmann, 20; Schwarz, 4, 10 & 66; Ehrensperger, 14; Bossert, 28
	Tierschutz	Gefährdete Arten, Haustiere, Tierversuche, Tierquälerei	«Das Thema Hunde bewegt immer» (Schwarz, 66)	Coviello & Guzman, 25-27; Engels, 6; Schwarz, 10, 50 & 66; Bossert, 28
	Religion	Religiöse Symbole, Religionsfreiheit, Judentum, Islam, Christentum	«Vor allem bei so den provokanten Motiven [...] Minarett, Burka. Das hat dann schon auch immer Diskussionen und auch Kommentare auf Social Media ausgelöst» (Schwarz, 10)	Schwarz, 10
	Gewalt	Terrorismus, Krieg, häusliche Gewalt	«Das ist sehr provokant gewesen und [...] der Vorwurf ist gewesen häusliche Gewalt» (Schwarz, 20)	Lehmann, 26; Schwarz, 20; Ehrensperger 18 & 22
	Ernährung & Gesundheit	Fleisch-, Tabak-, Alkoholkonsum, Strahlung, Krankheiten, Ansteckungsgefahr	«Fleischkonsum ist ein grosses Thema» (Bossert, 48)	Coviello & Guzman, 38; Engels, 6; Schwarz, 66; Bianchi 10 & 20; Ehrensperger 22 & 32; Bossert, 48
	Genderisierung (Sexismus & sexuelle Orientierung)	Genderspezifische Werbung, Gleichstellung, Emanzipation, Sex Sells, Sexismus, Diskriminierung, Belästigung, Me-too-Diskussion, LGBT, gleichgeschlechtliche Paare	«Whenever there are LGBT rights or anything like that involved, people tend to get sensitive» (Rossi & Haas Würmli, 12)	Coviello & Guzman, 47; Rossi & Haas Würmli, 12; Engels, 6, 8 & 12; Schwarz, 16 & 20; Experte 1, 6 & 18; Experte 2, 2, 4, 6 & 12; Ehrensperger, 16, 32 & 34.

Kat.	Thema	Inhalte	Beispiel	Experten
Inhalt der Kommunikation (Thema)	Rassismus	Herkunft, Hautfarbe, Haarfarbe, Diversität	«Gerade dieses ganze Thema Rassismus ist halt auch gerade in der letzten Zeit von einigen Marken, also da haben auch ein paar böse danebengegriffen.» (Engels, 8)	Rossi & Haas Würmli, 12; Engels, 8 & 10
	Rollenbilder & Stereotypen	Jugendliche, Rollenverteilung Frau/Mann, klassisches Familienbild, Nationalitäten	«Familie [...] sind auch oft klassische Rollenbilder Mann, Frau, Kind» (Schwarz, 16)	Coviello & Guzman, 44; Engels, 6; Schwarz, 4, 6, 16 & 18; Experte 1, 14
	Schönheitsideal & Körper	Aussehen, Schönheit, Körpermerkmale	«Die Mitarbeiterinnen sind irgendwie gezwungen worden mit glitzerndem Kleid, mit Lippenstift und irgendeiner Gitarre Musik zu machen» (Experte 1, 18)	Engels, 12; Experte 1, 16 & 18
	Kinder & Erziehung	Kinder, Kinder mit Handicap, Kinderschutz, Erziehung und Familie	«Ich denke, so Sachen wie Erziehung, Familie, [...] könnte auch ein Thema sein» (Bossert, 48)	Engels, 6; Schwarz 50; Ehrensperger, 22; Bossert, 48
Art & Weise der Kommunikation (Qualität)	Kommunizierende Person	Involvierte Person in der Botschaft, Moderatoren, Testimonials, Influencer	«Einen Tag vorher gab es auch wieder einen Fernsehbericht über dieses Testimonial, der nicht ganz positiv war. Das hat dann auch zu einer entsprechenden Welle geführt in den Kanälen» (Engels, 4)	Rossi & Haas Würmli, 4; Engels, 4; Experte 1, 16
	Timing	Zeitpunkt der Kommunikation, Zusammenfall mit anderen Ereignissen, zeitgleiche Platzierung von widersprüchlichen Botschaften (Inserate, Video-Vorspann etc.)	«Picked the wrong topic at the wrong time» (Rossi & Haas Würmli, 40)	Rossi & Haas Würmli, 4, 38 & 40; Blumer, 2; Engels, 4; Ehrensperger 68, 70 & 74; Bossert, 26
	Humor & Ironie	Falsch verstandener oder verletzender Humor, Spass, Sarkasmus, Zynismus	«Und da ist einfach immer ein bisschen die Frage, hat jeder den gleichen Humor? Und meistens ist das nicht so.» (Experte 2, 12)	Rossi & Haas Würmli, 40; Schwarz, 6, 20, 26 & 24; Bianchi, 6; Experte 2, 12
	Wortwahl	Andere Interpretation, zu wenig durchdachte/unpassende Formulierung, wertende Formulierung, unpassende/billige Videos	«Bei Texten ist es einfach so, dass man eben wirklich darauf achtet, dass sie möglichst neutral formuliert sind» (Experte 2, 12)	Coviello & Guzman, 3, 29, 69 & 77; Rossi & Haas Würmli, 40; Schwarz, 26; Bianchi, 4; Experte 1, 16 & 18; Experte 2, 6, 12 & 20

Kat.	Thema	Inhalte	Beispiel	Experten
Art & Weise der Kommunikation (Qualität)	Intransparenz	Zu späte oder zu reaktive Kommunikation, fehlende Kundeninformation, Zensurierung/Weglassen von Inhalten	«[...]dass wenn wir grössere Kritik auslösen, dann auch häufig, wenn wir z.B. zu spät oder zu reaktiv kommunizieren» (Bianchi, 4)	Bianchi, 4 & 8; Schwarz, 10
	Manipulation	Löschen von Inhalten	«Wir haben schlechte Rezensionen irgendwie auf Google Maps. Wie können wir die löschen? [...] das sind genau diese Herangehensweisen, was dann einfach auch im Social hochkocht. » (Engels, 14)	Engels, 14; Bossert, 86
Aktivitäten des Unternehmens	Unternehmenstätigkeit	Fehlende Akzeptanz für Produkte/Services, rechtliche Aspekte bei Unternehmensaktivitäten, Investitionen, Preise, Akquisition von sensitiven Kunden, Aktivitäten im Ausland	«If it starts popping up in the US justice system then that might also trigger some PR storms» (Rossi & Haas Würmli, 9)	Coviello & Guzman, 2, 9-10; Rossi & Haas Würmli, 7, 9, 15, 26 & 47; Engels, 2; Schwarz, 34; Bianchi, 12; Experte 2, 2 & 10
	Mangelhafter Service & Produkte (unzufriedene Kunden)	Negative Erfahrungen mit operativen Prozessen, mangelhafte Produkte, Störungen/Ausfälle, Produktauswahl, Pünktlichkeit, Preispolitik	«And then sometimes products, especially retail products can be – especially if they're not working properly and they can cause PR fires» (Rossi & Haas Würmli, 6)	Coviello & Guzman, 13, 28 & 87; Rossi & Haas Würmli, 6; Schwarz, 64; Bianchi, 6 & 12; Experte 2, 2 & 8; Bossert, 134
	Arbeitsbedingungen	Lohnunterschiede/-ungerechtigkeiten, Arbeitsbedingungen insb. im Ausland, Lohn & Boni des Managements, Stellenabbau/Entlassungen, Umstrukturierungen	«Wenn du 200 Mitarbeiter entlässt und gleichzeitig das Management total versagt hat, das du auch noch höher entschädigst als das Jahr vorher. Ich meine, das muss einen Shitstorm auslösen» (Ehrensperger, 48)	Rossi & Haas Würmli, 6; Engels, 4 & 6; Schwarz, 34; Bianchi, 10 & 20; Experte 1, 4 & 6; Experte 2, 10 & 14; Ehrensperger, 48
	Datenschutz	Datenschutz, Datensicherheit, Cybersecurity, Datenpannen, Datenverlust, Datenvermarktung, Datennutzung	«Ein Thema, das auch immer polarisiert oder Wellen schlägt, ist sicher Datensicherheit» (Bianchi, 10)	Coviello & Guzman, 87; Bianchi, 10; Experte 1, 20; Experte 2, 24.
	Finanzen	Unternehmenszahlen, Rankings/Ratings, Kredite, Eigentümer, Merger & Akquisition.	«Our annual general meeting is typically subject to potential PR fires» (Rossi & Haas Würmli, 4)	Rossi & Haas Würmli, 4; Lehmann 14 & 16; Experte 1, 2 & 4; Bossert, 48.



#### 4.2.9. Präventionsmassnahmen

Ein Experte schätzt die Sensibilisierung in seinem Unternehmen als eher schwach ein (Lehmann, 30), da über Shitstorms noch nicht sehr viel diskutiert wird. Engels (14) fügt hinzu, dass die meisten Agenturkunden eine schwache Sensibilisierung aufweisen, bis die Unternehmen einen Shitstorm erlebt haben. Danach ist die Sensibilisierung sehr hoch. Engels (14) stellt bei seinen Agenturkunden fest: *«Aber ich glaube, das ist auch so ein Thema, mit dem man sich nicht beschäftigen will»*. Zwei Experten schätzen die Sensibilisierung als mittelstark ein (Coviello & Guzman, 69; Bossert, 72), wobei Bossert (76) ergänzt: *«Den meisten Leuten ist es bewusst, dass etwas sein könnte. Aber sehr wenige sind bereit, etwas zu investieren, damit es nicht eskaliert»*. Bei der Mehrheit der befragten Unternehmen wird die Sensibilisierung bezüglich Shitstorms insbesondere in den Kommunikations- und Marketingabteilungen als stark bis sehr stark eingeschätzt (Kienast, 19; Rossi & Haas Würmli, 52; Blumer, 10; Schwarz, 40; Bianchi, 22; Experte 1, 22; Experte 2, 16; Ehrensperger, 6). Rossi und Haas Würmli (52) verdeutlichen ihre starke Sensibilisierung mit der Aussage: *«We are extra careful per se and it's in the DNA»*.

Die befragten Unternehmen nutzen verschiedene Präventionsmassnahmen gegen Shitstorms. So beispielsweise verfügen alle befragten Unternehmen über explizite Kommunikationsrichtlinien wie Global Communication Policies (Rossi & Haas Würmli, 54), Social Media Guidelines (Rossi & Haas Würmli, 54), Netiquette-Richtlinien (Coviello & Guzman, 12; Schwarz, 48; Bossert, 88), Corporate Wordings (Bianchi, 32; Experte 2, 22) und inhaltliche Werbeverbote (Experte 1, 24). Zwei Unternehmen verfolgen dabei eine stark verschlossene Kommunikationspolitik und vermeiden negative Inhalte (Experte 1, 2; Experte 2, 16). Zusätzlich wird eine klare und direkte Kommunikation verfolgt, die kein Raum für Spekulationen offenlässt (Experte 1, 4). Ehrensperger (48) betont dabei: *«Viel wichtiger als so die niedergeschriebenen Guidelines ist die Unternehmenskultur»*.

Des Weiteren erwähnten elf der befragten Experten Eskalationsprozesse, die bei einem Shitstorm greifen. Diese reichen von Weiterleiten von Anfragen ans Marketing (Lehmann, 30) über Checklisten und agile Leitfäden (Experte 2, 22; Coviello & Guzman, 67) zu speziell ausgebildeten Troubleshootern (Experte 1, 34) und spezifischen Prozessen je nach Ausprägung der Empörungswelle (Blumer, 11; Bianchi, 32; Experte 2, 22). Engels (14) stellt jedoch fest, dass nur wenige seiner Agenturkunden über solche Notfallkommunikationspläne verfügen.

Ebenfalls erwähnte Präventionsmassnahmen sind der Beizug von Agenturen, im Unternehmen integrierte Social Media Teams, Schulungen von Mitarbeitern, Beziehungspflege mit kritischen Stakeholdern und Shitstorm-Simulation-Trainings (Lehmann, 42; Blumer, 11; Experte 1, 28; Bianchi, 16; Bossert, 94). Die Hälfte der befragten Experten erwähnte die Überprüfung neuer Marketingmassnah-

men durch verschiedene interne Stellen, wie beispielsweise durch Linienvorgesetzte, Kommunikationsleiter, Mediendienste, Rechtsabteilungen und Investor Relations (Coviello & Guzman, 69; Kienast, 12; Rossi & Haas Würmli, 41; Schwarz, 20; Bianchi, 4; Experte 1, 16). Ein gutes Beispiel dafür zeigt Kienast (21) auf: *«Durch die präventive Namensänderung von Fuzetea zu Fusetea haben wir auf sehr lokaler Ebene reagiert. Durch die proaktive Kommunikation wurde unserer Ansicht nach ein potenzieller Shitstorm vermieden und die Berichterstattung war dementsprechend positiv»*. Trotz den vielen Kontrollen, passiert es jedoch immer noch, dass problematische Inhalte nicht erkannt werden (Experte 1, 16; Engels, 8). Engels (8) argumentiert: *«Das hat was mit Betriebsblindheit zu tun. Und andere Aspekte, auf die man achtet»*. Drei Experten erwähnten im Vorfeld durchgeführte Pre-Tests, um die Reaktionen der Konsumenten vor der Lancierung der Kampagne abzuholen (Coviello & Guzman, 78; Bianchi, 4; Experte 2, 12).

Neun von zehn der befragten Unternehmen nutzen Monitoring-Systeme oder überwachen ihre Kanäle manuell. Erwähnte Monitoring-Systeme sind dabei Google Alerts, Newsradar, Facebook Ad Manager, Brandwatch, Lithium, Argus und RepTrak. Mit den verschiedenen Monitoring-Verfahren werden vorwiegend Beiträge und Sentiments auf Social Media und in den Medien überwacht sowie die Reputation und Wahrnehmung von Produkten und Marken gemessen. Zudem werden kritische Gruppen, Personen und Themen sowie Darknet-Aktivitäten beobachtet (Coviello & Guzman, 12 & 80; Kienast, 23; Rossi & Haas Würmli, 59; Lehmann, 38; Blumer, 13; Engels, 18; Schwarz, 50; Bianchi, 18, 28 & 34; Experte 1, 28; Experte 2, 16 & 20; Bossert, 108).

Der Nutzen von Fans als Präventionsmassnahme wurde ebenfalls in den Interviews erwähnt, was Engels (22) verdeutlicht mit: *«Das habe ich auch selber schon gesehen, dass Leute in so einer Shitstorm-Diskussion auch Partei für die Marke ergreifen»*. Dieses Phänomen wird auch durch Schwarz (64 & 66) und Experte 1 (40) bestätigt. Für Coviello und Guzman (97) ist dies nicht der Fall: *«Es wäre eine Traumvorstellung, würden wir Fans haben, die für das Unternehmen einstehen und sich einsetzen»* fügen aber hinzu (103): *«Im Co-Creation-Bereich kenne ich Unternehmen die sehr starke Communities haben»*. Damit eine Community sich für ein Unternehmen einsetzt, sind für die Experten drei Faktoren von Bedeutung:

- Die Leute müssen die Produkte genutzt haben und zufrieden sein (Engels, 22).
- Die Qualität (Loyalität) und nicht die Quantität einer Fanbasis ist entscheidend, wobei eine grundlegende Einstellung im Unternehmen benötigt wird, um eine solche Fanbasis aufzubauen (Bossert, 122; Engels 22).
- Bei der Empörungswelle darf es sich nicht um einen objektiven Fehler oder ein Missverhalten des Unternehmens handeln (Schwarz, 66).



#### 4.2.10. Reaktionsstrategien

Bei den erlebten Shitstorms wurden gemäss den Aussagen der Experten unterschiedliche Bewältigungsstrategien angewendet, wie beispielsweise Ignorieren der Empörungswelle (Engels, 4), Rechtfertigen (Schwarz, 10), Verständnis zeigen (Blumer, 2) oder Lösungen suchen (Schwarz, 4). Die Experten sind sich einig, dass die Reaktion fallbezogen eingesetzt werden sollten (Coviello & Guzman, 84; Rossi & Haas Würmli, 64; Lehmann, 42; Schwarz, 40; Ehrensperger, 58), wie Rossi und Haas Würmli (66) dies mit der Aussage verdeutlicht: *«We had a few medium shitstorms, not massive ones and we handled that completely differently»*. Entscheidungskriterien sind dabei unter anderem die Stärke des Shitstorms, deren Berechtigung, juristische Relevanz und mögliche Konsequenzen (Coviello & Guzman, 84; Rossi & Haas Würmli, 66; Lehmann, 42; Ehrensperger, 58). Ehrensperger (60) weist jedoch darauf hin, dass jede Reaktion auch eine Gefahr birgt: *«Die Schwierigkeit ist in der heutigen Zeit, wenn du mit irgendetwas konfrontiert wirst, wenn du dann reagierst und versuchst, es gut zu machen, kann der Schuss in vielen Fällen nach hinten losgehen»*.

Engels (20) bemerkt, dass viele seiner Agenturkunden erstmals in eine Schockstarre verfallen und versuchen würden, den Sturm auszusitzen oder schlimmstenfalls ein paar Kommentare zu löschen. Löschen kritischer Kommentare wird von den Experten nicht empfohlen (Engels, 14; Bossert, 86). Kienast (26) empfiehlt viel mehr: *«Ganz wichtig ist eine klare, plausible und schnelle Reaktion und Stellungnahme auf allen Fronten»*. Eine Gruppe von Experten vertritt die Meinung, dass eine Nicht-Reaktion oder verspätete Reaktion den Shitstorm verstärken könne (Coviello & Guzman, 19; Rossi & Haas Würmli, 69; Schwarz, 42; Experte 1, 14; Bossert, 82). Engels (4) hat dies bei einem späteren Agenturkunden bereits erlebt: *«Wir sitzen das aus. Das hat in der Tat dazu geführt, dass es ab dem zweiten Tag noch schlimmer wurde»*. Demgegenüber ist Ehrensperger (58 & 60) der Überzeugung: *«Es gibt ja wirklich Shitstorms, wo du am besten einfach ruhig bist. Ich bin nicht sicher, dass in jedem Fall Reaktion richtig ist. [...] Wenn ich so die Shitstorms erlebe und Stellungnahmen der Firmen anschau. Das kommt vielfach noch schlimmer als vorher. Also wenn der Blick jetzt als Beispiel einmal auf das Thema eingeschossen ist, dann kannst du nachher machen was du willst»*.

#### 4.2.11. Konsequenzen

Elf der befragten Experten erwarten durch einen Shitstorm einen Reputationsschaden. Einen Reputationsschaden durch einen Shitstorm haben zwei Expertengruppen bereits erlebt (Rossi & Haas Würmli, 35; Experte 1, 2). Zwei Experten fügen jedoch hinzu, dass solche Effekte häufig temporär limitiert und kurzfristig sind, sowie die Messbarkeit solcher Einzelfälle extrem schwierig ist und somit Konsequenzen meist nicht eindeutig identifiziert werden können (Bianchi, 34; Schwarz, 58). Bianchi (34) bestätigt diese Meinung mit der Aussage: *«Was wir aber festgestellt haben ist jetzt gerade*

---

*am Beispiel mit der KMU-Störung, dass das eigentlich keinen längerfristigen Effekt hat auf die Reputation der Swisscom».*

Die Mehrheit der Experten erwarten zudem einen Legitimitätsschaden insbesondere einen Vertrauensverlust (sieben Experten) und monetäre Konsequenzen (acht Experten) wie Bussen, Konventionalstrafen oder einen Umsatzrückgang (Coviello & Guzman, 87; Kienast, 28; Rossi & Haas Würmli, 71; Lehmann, 46 & 48; Blumer, 18; Engels, 20; Bianchi, 34; Experte 1, 38; Experte 2, 24; Bossert, 116). Experte 1 (2) berichtet dabei von einem Shitstorm, bei dem die brancheninterne Wahrnehmung des Unternehmens extrem gelitten hat, so dass ein Unterbruch des Geldflusses stattgefunden hat und das Unternehmen schlussendlich Konkurs ging. Demgegenüber ist Schwarz (58) der Überzeugung, dass Shitstorms keinen monetären Effekt auf das Unternehmen haben: *«Klar ist uns der Umsatz wichtig. Aber ich glaube, das hat keinen Effekt».*

Vor-monetäre Konsequenzen wie eine abnehmende Kundentreue oder tiefere Kundenzufriedenheit wird von zwei Experten erwähnt (Rossi & Haas Würmli, 70; Schwarz, 58). Ehrensperger (14) erläuterte in diesem Zusammenhang einen Fall, bei dem die Kundentreue stark erschüttert wurde: *«Da hat X uns gesagt, dass wir keine Chance mehr haben, dass wir einen Auftrag von ihnen bekommen».*

Eine Empörungswelle kann auch intern zu starken Diskussionen führen, wobei einzelne Kommunikationsaktivitäten nachträglich besser begründet werden müssen (Schwarz, 10 & 26). Interne Konsequenzen können auch eine gehemmte Kommunikation und Entlassungen sein (Schwarz, 28; Bossert, 118).

Die Experten konnten auch intern positive Effekte eines Shitstorms identifizieren. So können beispielsweise viele Verbesserungsvorschläge aus den kritischen Posts abgeleitet werden (Coviello & Guzman, 20), Unternehmensaktivitäten angepasst (Blumer, 4), das Bewusstsein für Shitstorms und mögliche Reaktionen gesteigert sowie interne Abläufe und das Monitoring verbessert werden (Schwarz, 12 & 20; Bianchi, 36). Coviello und Guzman (69) betonen dabei: *«Die Lernkurve ist da recht hoch am Anfang».* Schwarz (18) stellt zudem fest, dass die Gleichberechtigung von Frauen und Männern intern stärker gefördert wird und Bianchi (36) bemerkt, dass auch technische Projekte mehr Zustimmung durch einen Shitstorm erhalten haben. Des Weiteren konnte die Angst vor einem Shitstorm reduziert werden, wenn ein Unternehmen erfolgreich mit einer Empörungswelle umgegangen ist (Blumer, 4).

In diesem Kapitel wurden die einzelnen Resultate der Case Analyse und der Experteninterviews aufgezeigt. Die daraus zu ziehenden Schlüsse werden im nachfolgenden Kapitel diskutiert.

## 5. Diskussion & kritische Würdigung

Die Ergebnisse der Case Analyse und der Experteninterviews werden nachfolgend gegenübergestellt und diskutiert. Anschliessend werden die Resultate einer kritischen Würdigung unterzogen. Die Gegenüberstellung der Resultate kann im Anhang C entnommen werden.

### 5.1. Vergleich Case Analyse & Experteninterviews

Das Phänomen Shitstorm beschäftigt nicht nur die Unternehmen und Experten in der Unternehmenskommunikation, sondern auch zunehmend die Wissenschaft. Im nachfolgenden Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Case Analyse und den Experteninterviews verglichen und zusammengefasst.

#### 5.1.1. Risiko einen Shitstorm auszulösen

Das Shitstorm-Risiko wird durch die Experten sehr unterschiedlich hoch wahrgenommen. Sowohl in der Case Analyse wie auch in den Experteninterviews wurde die Frage aufgeworfen, ob Shitstorms durch die Unternehmen auch bewusst provoziert wurden.

Werden die Ergebnisse der Case Analyse den Erkenntnissen aus den Experteninterviews gegenübergestellt, lässt sich erkennen, dass Unternehmen insbesondere aus den folgenden Branchen gefährdeter sind als andere:

- (Detail-)Handel
- Lebensmittelindustrie
- Textil- und Bekleidungsindustrie
- Finanz- und Versicherungsbranche

Der Einfluss des Inhaltes aus einer Kommunikationsaktivität scheint sich stärker auf das Risiko eines Shitstorms auszuwirken als der Einfluss der Branche. Ebenfalls bestätigen beide Untersuchungen, dass Grossunternehmen eher durch einen Shitstorm gefährdet sind als kleinere Unternehmen. Der Einfluss der unternehmenseigenen Internetpräsenz konnte nicht eindeutig geklärt werden. Weitere Risikofaktoren sind:

- der Firmenname
- B2C-Unternehmen
- Anbieten von emotionalen Produkten
- Bundes(nahe)-Betriebe
- Schnittstellen zu vielen unterschiedlichen Themen

Die Case Analyse und die Experteninterviews haben gezeigt, dass Shitstorms aufgrund von klassischen und auch digitalen Kommunikationsmassnahmen ausgelöst wurden. Weitere Kommunikationsmassnahmen wie Direktkommunikation, Verkaufsförderung, Gewinnspiele und Event waren ebenfalls betroffen. Bei der Hälfte der untersuchten Kommunikationsaktivitäten, die einen Shitstorm ausgelöst haben, wurde sowohl ein digitaler als auch ein zusätzlicher Kanal genutzt. Bei digitalen Kommunikationsmassnahmen (Social Media Posts) wurden insbesondere die Geschwindigkeit, Verbreitung, Interaktionsmöglichkeiten und die Zuspitzung von Botschaften durch die Zeichenreduktion als mögliche Gefahren identifiziert. Die bewusste Vereinfachung von Botschaften in der Werbung wird heute als zusätzlicher Risikofaktor eines Shitstorms wahrgenommen. Der Einfluss des Inhaltes einer Kommunikationsaktivität auf das Risiko einen Shitstorm auszulösen wird als stärker eingeschätzt als die Art der Kommunikationsaktivität. Beide Untersuchungen zeigen zudem, dass ein Shitstorm auch durch externe Auslöser wie Kommunikationsmassnahmen anderer Unternehmen oder Medienbeiträge ausgelöst werden kann.

Beide Untersuchungen haben gezeigt, dass sowohl Massnahmen aus reinen Textelementen wie auch aus Bildern und Videos einen Shitstorm auslösen können. Die Case Analyse zeigt, dass Shitstorms mit Videos eine ausgeprägtere Wirkung haben. Der Einfluss der eingesetzten Mittel auf das Risiko eines Shitstorms ist bei den Experten jedoch umstritten. Sie argumentiert jedoch, dass Bilder und insbesondere Videos grössere Aufmerksamkeit erhalten und mehr Potenzial für kritische Inhalte bieten. Inhalte einer Kommunikationsaktivitäten haben jedoch ein grösseres Risiko einen Shitstorm auszulösen als die eingesetzten Mittel.

Die Experten messen dem Inhalt einer Kommunikationsaktivitäten den grössten Einfluss auf das Shitstorm-Risiko zu. Die Interviews zeigen, dass Auslöser-Themen meist irrational, stark emotional, polarisierend, vielschichtig aber nicht zu abstrakt sind. Es muss daher kein objektives Fehlverhalten des Unternehmens vorliegen. Zusätzlich spielen folgende Eigenschaften der Themen eine zentrale Rolle:

- die Nähe zum Endkonsumenten
- Themen mit grossen Meinungsdivergenzen
- radikalisierten Gruppen
- Neid
- der kulturelle Hintergrund

Die Experten bestätigten, dass das Risiko einiger Themen bereits unterschätzt wurden. Die Case Analyse und die Experteninterviews haben die Breite der verschiedenen Themen bei Shitstorms gezeigt. Die Experten haben dabei alle identifizierten Themen aus der Case Analyse bestätigt.

Die Abbildung 10 zeigt die verschiedenen Themen und Themenkategorien zusammengefasst.

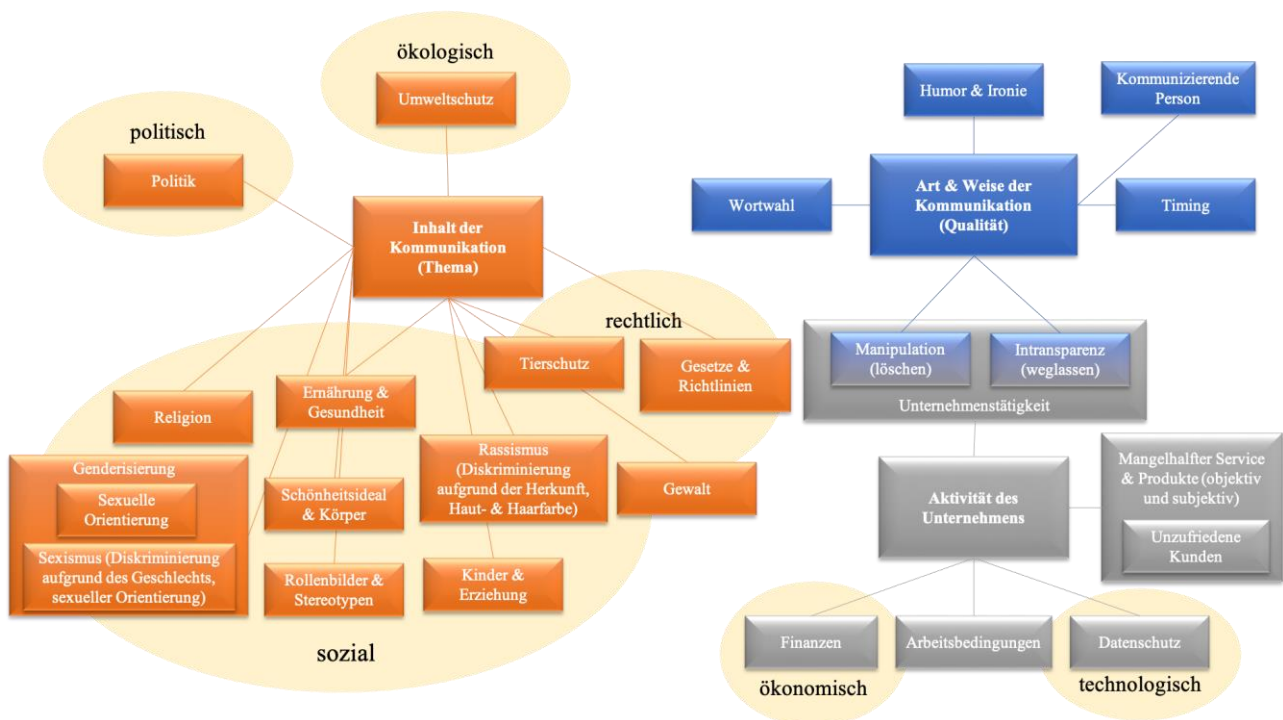


Abbildung 10: Themen und Themenkategorien aus der Gesamtstudie

Einerseits kann der Inhalt der Kommunikationsmassnahmen einen Shitstorm auslösen. Diese Themen können politische, ökologische, rechtliche und soziale Sachverhalte beinhalten. Das Spektrum der sozialen Themen ist breiter gefächert als andere Themenkategorien. Einzelne Themen wie Tierschutz, Rassismus und Gewalt können sowohl soziale wie auch rechtliche Aspekte beinhalten.

Andererseits kann ein Shitstorm aber auch die Art und Weise der Kommunikation thematisieren. Dabei wird eine mangelhafte und unprofessionelle Kommunikation vorgeworfen durch die Wortwahl, das schlechte Timing der Marketingaktivität, die Verwendung von unangebrachtem, verletzendem Humor und missinterpretierter Ironie. Für Empörung kann auch die involvierte Person in der Kommunikationsmassnahme wie beispielsweise ein Testimonial sorgen. Auch intransparente Kommunikation oder die Manipulation von Informationen kann eine Kritikwelle auslösen.

Beide Untersuchungen haben zudem gezeigt, dass ein Shitstorm auch negative Reaktionen in Bezug auf das Unternehmen selbst auslösen kann, wobei Unternehmenstätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen, Arbeitsbedingungen, Finanzen und der Datenschutz kritisiert werden.

Je mehr Themen gleichzeitig angesprochen werden, desto höher ist das Risiko einen Shitstorm auszulösen. Beide Untersuchungen zeigen, dass die Themen in einem Shitstorm mehrheitlich bereits zuvor im Zusammenhang mit dem Unternehmen diskutiert wurden. Die Experten bestätigten, dass Themen oftmals über die Jahre angewachsen sind und schwelende Konflikte darstellen können. Vereinzelt wurden Shitstorms aber auch ohne vorangegangene Warnzeichen ausgelöst.

### 5.1.2. Ausprägungen eines Shitstorms

Bei der Mehrheit der untersuchten Cases konnten dominierende Gruppierungen erkannt werden, die den Shitstorm anführten. Die Beteiligung und den Einfluss von einzelnen Gruppierungen wurde durch die Experten bestätigt. Dominierende Gruppierungen können aus Privatpersonen oder Organisationen bestehen. Beteiligte Personen sind oftmals radikal, emotional oder gestresst und wollen ihrer Meinung, Frust, Neid, Skepsis oder dem Gefühl unfairer Behandlung durch Grossunternehmen Ausdruck verleihen. Die Beteiligung wird zudem durch die Vernetzung und die gefühlte Anonymität im Internet verstärkt.

Die Case Analyse zeigt, dass bei Shitstorms primär ein einzelnes Hauptthema die Diskussion dominiert. Weist ein Shitstorm mehrere dominante Themensträngen auf, ist die Empörungswelle gesamthaft stärker ausgeprägt. Dies kann damit begründet werden, dass sich verschiedene Gruppierungen an dem Shitstorm beteiligen und somit die Intensität erhöhen.

Die Case Analyse und die Experteninterviews zeigen, dass Shitstorms unterschiedlich lange anhalten können. Die Mehrheit der analysierten Cases dauerten sieben bis zehn Tage. Gemäss den Experten dauern Shitstorms jedoch meist nicht länger als zwei bis drei Tage. In Extremfällen ist es aber möglich, dass Shitstorms mehr als zwei Wochen dauern, jedoch in Wellen mit verschiedenen Intensitäten.

Die beiden Untersuchungen zeigen zusätzlich die verschiedenen Intensitäten eines Shitstorms. In der Case Analyse wurden Shitstorms mit einer Ausprägungsstärke von drei bis sechs nach Graf und Schwede (2012) untersucht. Die Experten erlebten unterschiedlich starke Empörungswellen und bestätigten aber auch, dass Kritikwellen bis zur Stufe drei nicht als Shitstorm wahrgenommen werden.

Beide Untersuchungen zeigen, dass Shitstorms vorwiegend auf den online Plattformen Facebook und Twitter stattfinden. YouTube wurde nur vereinzelt genutzt. Die Case Analyse zeigt auch die Beteiligung von klassischen Medien in einem Shitstorm auf. Diese Beteiligung und die Wirkung klassischer Medien auf Shitstorms wurden durch die Experten mehrfach bestätigt.

Die Experten sehen eine schnelle und adäquate Reaktion als Hauptfaktor zur Vermeidung eines Shitstorms. Die Reaktion ist fallbezogen zu wählen. Die Case Analyse hat gezeigt, dass Unternehmen Shitstorms entweder ohne Reaktion aussitzen oder unterschiedliche Kommunikationsstrategien verfolgen. Die Löschung von negativen Kommentaren wird nicht empfohlen. Einige Experten sind der Meinung, dass eine Nicht-Reaktion oder verspätete Reaktion einen Shitstorm verstärken kann.

### 5.1.3. Präventionsmassnahmen

Die Mehrheit der befragten Experten gehen davon aus, dass in den Marketing- und Kommunikationsabteilungen von Unternehmen eine starke Sensibilisierung zu dem Thema stattgefunden hat, insbesondere dann, wenn ein Unternehmen bereits einen Shitstorm erlebt hat.

Gemäss den Experteninterviews sind weitverbreitete Präventionsmassnahmen:

- Kommunikationsrichtlinien
- Eskalationsprozesse
- Überwachung der digitalen Kanäle und von Medienbeiträgen
- Überprüfung von Kommunikationsmassnahmen durch verschiedene unternehmensinterne Stellen

Pre-Tests von neuen Kommunikationsmassnahmen werden eher selten angewendet. Vereinzelt werden aber auch:

- Agenturen genutzt
- Social Media Teams implementiert
- Mitarbeiter speziell geschult
- Beziehungen zu kritischen Stakeholdern gepflegt
- Shitstorm-Simulations-Trainings durchgeführt

Es ist auch möglich, dass Loyalitätsbekundungen durch Fans des Unternehmens präventiv wirken können. Dies wurde durch drei Experten und der Case Analyse bestätigt. Insbesondere die Qualität der Fanbasis wird als zentrales Merkmal angesehen.

#### 5.1.4. Konsequenzen eines Shitstorms

Die Mehrheit der Experten sieht als Konsequenz eines Shitstorms:

- einen negativen Effekt auf die Unternehmensreputation
- eine Beeinträchtigung des Vertrauens der Konsumenten
- einen negativen Einfluss auf den monetären Erfolg des Unternehmens

Die Messbarkeit und der langfristige Effekt des Shitstorms werden jedoch angezweifelt. Die Experten stellten aber auch negative interne Effekte fest, wie interne Diskussionen und Rechtfertigungen, eine gehemmte Kommunikation und Entlassungen. Ein Shitstorm kann aber auch positive Effekte auf das Unternehmen haben wie:

- Verbesserungsvorschläge für Produkte und Dienstleistungen
- Effizienzsteigerung in Prozessen und dem Monitoring
- Stärkung der Sensibilisierung
- Förderung der Gleichberechtigung im Unternehmen
- neue Impulse für Projekte

Zudem kann im Unternehmen die Angst vor einem Shitstorm reduziert werden, wenn ein Unternehmen erfolgreich mit einer Empörungswelle umgehen konnte.

## 5.2. Interpretation & kritische Würdigung der Resultate

Die konsolidierten Erkenntnisse aus der Case Analyse und den Experteninterviews werden im folgenden Kapitel mit bisherigen Studien verglichen und diskutiert.

### 5.2.1. Risiko einen Shitstorm auszulösen

Wie die Studie zeigt, werden verschiedene Faktoren benötigt, um einen Shitstorm zu initiieren. Dieses Erkenntnis wird auch durch die Studie von Salzborn (2017, S. 245) bestätigt, wobei ein «zündender Funke» wie beispielsweise eine Marketingmassnahme des Unternehmens benötigt wird. Alleine das Vorliegen eines kontroversen Themas reicht nicht aus, um einen Shitstorm auszulösen. Ob das Risiko durch eine Marketingaktivität oder durch einen externen Auslöser grösser ist, konnte in dieser Studie nicht geklärt werden, da sich die Untersuchung auf externe Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens beschränkt hat.

Der bewusste Einsatz eines Shitstorms gegen die Konkurrenz oder als Marketingmassnahme für das eigene Unternehmen war auch schon in früheren Untersuchungen ein Thema (Rauschnabel et al., 2016; Steinke, 2014). In dieser Untersuchung zeigte sich zwar, dass einige Unternehmen zuvor provokante Werbemassnahmen lanciert haben, ein Shitstorm jedoch nicht bewusst ausgelöst werden wollte. Jedoch wurde darauf hingewiesen, dass es durchaus gewollte Shitstorms in der Praxis gibt. Salzborn (2017) zeigt in seiner Untersuchung, dass in der Mehrheit aller Fälle ein Shitstorm nicht bewusst ausgelöst wurde.

Die Ergebnisse zeigen, dass Grossunternehmen eher durch einen Shitstorm gefährdet sind als kleinere Unternehmen. Festzuhalten ist dabei, dass in der Case Analyse nur Fälle einbezogen wurden, über die medial in grösseren Zeitungen berichtet wurde. Für solche Zeitungen sind besonders grosse und internationale Unternehmen attraktiv, welche auch die Leserschaft kennen. Die Experten stammten ebenfalls mehrheitlich aus Grossunternehmen, was zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen könnte. Die Expertenauswahl kann zudem einen Einfluss auf die Beurteilung des Risikos und der Sensibilisierung der Unternehmen haben. Da die Experten vorwiegend aus Grossunternehmen im B2C-Bereich stammen und aus Interesse an der Thematik an den Interviews teilgenommen haben, kann hier generell von einer stärkeren Sensibilisierung ausgegangen werden.

Die vorliegende Untersuchung identifizierte besonders betroffene Branchen. Diese Branchen wurden durch die Studie von Owyang (2011, S. 17) bestätigt. Einzig die Finanz- und Versicherungsbranche wurde in seiner Studie nicht erwähnt. Dieser Unterschied kann mit der Auswahl der Cases und Experten begründet werden, wie auch mit der Wichtigkeit des Finanzsektors für die Schweiz. Weitere



Risikofaktoren wie die Unternehmensgrösse, der Firmenname, B2C-Unternehmen, Anbieter emotionale Produkte, Bundes(nahe)-Betriebe und Schnittstellen zu vielen unterschiedlichen Themen wurden in früheren Studien nicht thematisiert und geben neue Erkenntnisse zum Phänomen Shitstorm.

Externe Kommunikationsaktivitäten und dabei verwendete Mittel wurden in bisherigen Studien als Auslöser nicht untersucht und liefern daher neue Erkenntnisse zu Shitstorms. Salzborn (2017) untersuchte vielmehr die eingesetzten Mittel der Internetnutzer während eines Shitstorms, wobei vorwiegend Textelemente (Kommentierungen, Postings, Tweets) verwendet wurden. Das erhöhte Risiko bei Bildern und Videos entspricht der Aussage von Rauschnabel et al. (2016). Ein ansprechender Inhalt kann als Verstärker eines Shitstorms dienen. Zudem erhöht das Design und gut produzierte Inhalte die Wahrscheinlichkeit, dass Internetnutzer die Inhalte wahrnehmen, ansehen, lesen und teilen (Berger & Milkman, 2012; Ho & Dempsey, 2010).

Die Untersuchung hat gezeigt, dass für Shitstorms, welche aufgrund externer Unternehmenskommunikation auftraten, nicht nur inhaltliche Themen sondern auch die Art und Weise der Kommunikation oder die Aktivitäten des Unternehmens thematisieren. Daher decken die erarbeiteten Themen auch Inhalte aus bestehenden Studien ab, die nicht spezifisch durch eine externe Kommunikationsaktivität des Unternehmens ausgelöst wurde. Die Themen aus der traditionellen Markenforschung wie schadhafte Produkte, mangelnder Service, soziales Versagen und falsche Kommunikation finden sich auch in den erarbeiteten Themen wieder. Auch die Kategorisierung nach Rauschnabel et al. (2016) in «unethical behavior of an organisation», «problems in core business» und «communication issues» sowie deren Unterkategorien decken einen Teil der Themen ab. Die erarbeiteten Themen zeigen auch die sozialen, rechtlichen, ökologischen und politischen Aspekte aus der Literatur auf. Betrachtet man die Kategorisierung nach Salzborn (2017) können die Themen der Kategorie «Inhalt der Kommunikation» eher der Gesellschaftsebene und «Art & Weise der Kommunikation» sowie «Aktivität des Unternehmens» eher der Unternehmensebene zugeteilt werden. Salzborn (2017) stellt fest, dass Themen auf der Unternehmensebene einen grösseren Einfluss haben. Dies kann mit der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden. Insgesamt bietet die vorliegende Untersuchung eine detaillierte Übersicht über mögliche Auslöser-Themen und hilft damit ein besseres Verständnis für die Vielfalt der Themen zu erhalten.

Die Subjektivität der auslösenden Themen wurde bereits durch Rauschnabel et al. (2016) thematisiert und zeigt, dass solche Themen aus Sicht der Unternehmen meist weniger bedeutsam sind. So kann beispielsweise ein Produkt wie vorgesehen funktionieren, genügt es aber den Ansprüchen der Kunden nicht, liegt ein subjektiver Mangel vor, wodurch ein potenzieller Auslöser für einen Shitstorm gegeben ist. Die vorliegende Untersuchung zeigt zwar die Subjektivität von Shitstorm-Themen und dass

Unternehmen gewisse Themen auch schon unterschätzt haben. Jedoch wird aus den Experteninterviews ersichtlich, dass sich Unternehmen durchaus den relevanten Themen bewusst sind. Weitere Charaktereigenschaften der Shitstorm-Themen, wie die Nähe zum Endkonsumenten, Themen mit radikalisierten Gruppen mit grossen Meinungsdivergenzen, Neid und der kulturelle Hintergrund, wurde in bisherigen Studien nicht identifiziert.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die Auslöser-Themen mehrheitlich bereits vor dem Shitstorm im Zusammenhang mit dem Unternehmen diskutiert wurden. Diese Erkenntnis wird durch die Untersuchung von Salzborn (2017) bestätigt.

### 5.2.2. Ausprägungen eines Shitstorms

Die Verknüpfung eines Shitstorms mit Emotionen und Aggression wird auch in der englischen Definition des Begriffs «Shitstorm» aufgegriffen (Rauschnabel et al., 2016), wo eine Empörungswelle als emotional geprägte Situation beschrieben wird (Salzborn, 2017). Die verschiedenen Beteiligten wie Individuen und Organisationen wurden bereits in vorherigen Studien identifiziert (Kähr et al., 2016; Rauschnabel et al., 2016). Die Erkenntnis, dass die Bereitschaft und der Wille eines einzelnen Internetnutzers entscheidend sein kann, damit ein Shitstorm ausgelöst wird, kann bereits aus der Studie von Salzborn (2017) entnommen werden. Die Motivation sich an einem Shitstorm zu beteiligen, indem man seine Meinung äussert oder Frust ablässt und damit Unternehmen zu zwingen auf Belangen einzugehen, wird ebenfalls durch verschiedene Studien bestätigt (Folger & Röttger, 2015; Rauschnabel et al., 2016). Der unfaire Umgang mit Stakeholdern durch das Unternehmen wurde auch in früheren Studien thematisiert (Folger & Röttger, 2015). In der Literatur wird dieses Phänomen als «Robin-Hood-Effekt» oder David-Gegen-Goliath-Prinzip» bezeichnet (Rauschnabel et al., 2016; Becker, 2012; Stoffels & Bernskötter, 2012; Schindler & Liller, 2014; Hoffman & Braun, 2008), wobei sich Internetnutzer solidarisch zusammenschliessen, um geschlossen gegen ein Unternehmen vorzugehen. Neid und Skepsis als Motivation wurden in früheren Studien nicht identifiziert. In dieser Studie konnten andererseits die Motivatoren Spass und Langeweile nicht erkannt werden.

Die Dominanz einzelner Gruppierungen konnte fallspezifisch bei der Untersuchung von Salzborn (2017) nachgewiesen werden und deckt sich somit mit den Erkenntnissen aus der Case Analyse und den Experteninterviews. Die Dominanz einzelner Gruppen könnte auch durch den «Network Cluster»-Effekt begründet werden, wobei Internetnutzer in einem Netzwerk den Eindruck erhalten, dass sich viele Menschen über dasselbe Thema austauschen und somit die Relevanz und die Beteiligung an der Empörungswelle steigt.

Die Vernetzung der Social Media-Nutzer als zentraler Einflussfaktor für die Ausprägung eines Shitstorms wurde insbesondere durch Stich et al. (2014) aufgezeigt. Auch die Anonymität als Treiber

anti-sozialen Verhaltens und damit als verstärkender Effekt in der Entwicklung eines Shitstorms wurde ebenfalls mehrfach bestätigt (Rowe, 2015; Schweiger, 2014; Döring, 2010).

Die Studien von Salzborn (2017) und Rauschnabel et al. (2016) zeigen ebenfalls, dass es Shitstorms mit einem einzigen oder verschiedenen Themensträngen gibt. Meistens dominiert jedoch ein Thema den Shitstorm, was die vorliegende Studie ebenfalls zeigt. Ein Zusammenhang der Themenanzahl mit der Stärke des Shitstorms konnte in bisherigen Studien nicht aufgezeigt werden. Diese Einflussvariable wurde in der vorliegenden Arbeit erstmals aufgezeigt.

Die Einschätzung der Dauer eines Shitstorms stellte sich als eher schwierig heraus, da die Abgrenzung der akuten Phase nicht immer eindeutig ist und die Angaben von Google Trends für die Case Analyse nicht sehr detailliert sind. Frühere Studien gehen hinsichtlich der Dauer eines Shitstorms auch auseinander, wobei Salzborn (2017) mit seiner Untersuchung zeigt, dass ein Shitstorm in der Regel nicht länger als zehn Tage dauert. Diese Aussage deckt sich mit der Case Analyse, wobei die untersuchten Fälle mehrheitlich zwischen sieben und zehn Tagen gedauert haben. Die Experten schätzen die Dauer jedoch auf zwei bis drei Tage ein. Die Ergebnisse aus der Case Analyse und den Experteninterviews stimmen mit bisherigen Studien überein, dass in Extremfällen Shitstorms auch mehrere Wochen anhalten können (Köster, 2012; Salzborn, 2017).

Die unterschiedlichen Stärken eines Shitstorms wurden in bisherigen Studien nicht untersucht. Diese Arbeit liefert dazu neue Erkenntnisse. Es wurden zudem verschiedene Einflussfaktoren identifiziert, die einen Shitstorm intensivieren können, wie beispielsweise der Einfluss von klassischen Medien. Der Einfluss klassischer Medien auf die Dynamik eines Shitstorms wurde bereits durch Pfeffer et al. (2014) als wesentlicher Faktor eines Shitstorms beschrieben. Der Effekt des digitalen Spillover auf das Risiko einer Kritikwelle auszulösen wurde durch verschiedene Studien bestätigt (Rauschnabel et al., 2016; De Bruyn & Lilien, 2008; Ferguson, 2008; Muniz & O'Guinn, 2001; Porter et al., 2012; Mickerleit, 2004; Himmelreich & Einwiller, 2015; Salzborn, 2017). Die Stärke eines Shitstorms wurde mit Hilfe der Skala von Graf und Schwede (2012) eingeschätzt, wodurch eine gewisse Objektivität erzielt werden konnte. Es ist jedoch anzumerken, dass je nach Unternehmensgröße und Erfahrungen ein Shitstorm unterschiedlich beurteilt werden kann. Die Intensität eines Shitstorms unterliegt daher nach wie vor einer subjektiven Einschätzung.

Die Nutzung von Facebook und Twitter als Medium für Shitstorms wurde auch bei der Untersuchung von Salzborn (2017) aufgezeigt, was aber den Erkenntnissen von Owyang (2011) widerspricht, der diesbezüglich vorwiegend auf Foren, Portale, YouTube und Blogs verwies. Dieser Widerspruch kann mit der zeitlichen Differenz der beiden Studien erklärt werden. Die Nutzerzahlen von Facebook und Twitter haben sich von 2011 bis 2017 verdreifacht bzw. vervierfacht (Statista, 2019a; Statista, 2019b). Twitter als Multiplikator wurde durch Salzborn (2017) und die Experteninterviews bestätigt.

Die Geschwindigkeit mit der sich Nachrichten verbreiten, ist ein Hauptunterschied zu früheren Kommunikationskrisen (Hansen et al., 2018) und ist eine wesentliche Eigenschaft eines Shitstorms (Pfeffer et al., 2014). Die Bedeutung einer schnellen Reaktion wurde bereits durch eine frühere Studie aufgezeigt (Spiller & Hintze, 2016). Eine zu späte oder als falsch wahrgenommene Reaktion des Unternehmens kann die Internetnutzer zu neuen Angriffen motivieren. Das Löschen von Kommentaren wird sowohl durch die Experten als auch durch die Ergebnisse der Case Analyse negativ beurteilt. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang der «Streisand-Effekt» beschrieben (Rauschnabel et al., 2016), welcher das Verhalten der Internetnutzer auf das Löschen von Kommentaren erklärt: Die Internetnutzer versuchen ihre Kritik möglichst vielen anderen Nutzern zugänglich zu machen und umgehen damit die Löschung ihres Kommentars.

### 5.2.3. Präventionsmassnahmen

Die befragten Unternehmen haben bereits einige Präventionsmassnahmen implementiert. Die Aussage von Owyang (2011), dass mehr als die Hälfte der Unternehmen keinen formalen Prozess zum Umgang mit kritischen Social Media-Beiträgen und auch keinen Eskalationsplan haben, kann mit der vorliegenden Untersuchung widersprochen werden. Zu beachten ist dabei, dass die Sensibilisierung in den Unternehmen seit 2011 sicherlich gestiegen ist und damit die Resultate erklärt werden können. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls erwähnt wurde, dass kleinere Unternehmen weniger oft über Richtlinien und Pläne verfügen und daher meistens weniger gut vorbereitet sind.

Eine gefestigte positive Onlinereputation als Präventionsmassnahme wurde in den Interviews nicht explizit erwähnt. Jedoch zeigt die Bearbeitung von online Kommentaren/Bewertungen, ein aktiver Dialog mit kritischen Anspruchsgruppen und die Fokussierung auf die Unternehmenskultur die Bestrebungen der Unternehmen auf. Pfeffer et al. (2014) empfiehlt als Präventionsmassnahme die Social Media-Aktivitäten zu erhöhen, um besser gegen einen Shitstorm gewappnet zu sein. Mit der vorliegenden Untersuchung konnte kein Zusammenhang zwischen der Internetpräsenz eines Unternehmens und deren Wirksamkeit als Präventionsmassnahme aufgezeigt werden. Jedoch sehen einige Experten das Potenzial einer loyalen Fangemeinde und bestätigen somit die Studie von Manger und Wache (2011).

Die Bedeutung von Social Media Monitoring in der Kommunikationsstrategie von Unternehmen ist zunehmend (Salzborn, 2017) und wird durch die breite Nutzung von Monitoring-Tools oder manueller Überprüfung der Social Media-Kanäle durch die befragten Experten bestätigt. Die Bedeutung von Monitoring-Tools für kleinere Unternehmen kann durchaus in Frage gestellt werden.

Unternehmen sind unterschiedlich gut vorbereitet. Vergleicht man die aktuellen Präventionsmassnahmen mit der «Social Business Hierarchy of Needs» (Abbildung 5) von Owyang (2011), befinden

sich die meisten Unternehmen auf der ersten und zweiten Stufe. Nur vereinzelt sind Unternehmen besser vorbereitet und sind damit in der Lage durch bereichsübergreifende Learnings und Unterstützung in Echtzeit zu reagieren. Hier ist jedoch anzumerken, dass die befragten Unternehmen eine höhere Sensibilisierung aufweisen könnten und dadurch die Präventionsmassnahmen bereits weiter fortgeschritten sind als in anderen Unternehmen.

#### 5.2.4. Konsequenzen eines Shitstorms

Die befragten Experten sehen als Folgen eines Shitstorms vorallem Reputationsschäden, Vertrauensverluste und monetäre Konsequenzen. Eine Schädigung der Reputation wird auch durch andere Befragungen von Unternehmensvertretern bestätigt (Deloitte, 2015). Die Messbarkeit und die Langfristigkeit der Konsequenzen wird nicht nur in dieser Untersuchung, sondern auch in vorherigen Studien kritisch hinterfragt (Müller, 2014; Spiller & Hintzen, 2014). In Anbetracht der bisherigen Studien und der vorliegenden Ergebnisse ist von einem kurzfristigen aber keinem langfristigen Reputationsschaden auszugehen. Einen Zusammenhang zwischen der Art des Auslösers (Borah & Tellis, 2016) oder der Verwendung von animierten Elementen wie Videos (Hansen et al., 2018) und den Folgen eines Shitstorms konnte nicht festgestellt werden. Positive Effekte aus bestehenden Studien, werden auch in der vorliegenden Studie bestätigt. Insbesondere der Lern-Effekt von Unternehmen wird bestätigt, wobei die Sensibilität gesteigert und das Monitoring verbessert wird (Spiller & Hintze, 2014). Diese Einschätzung könnte durch die Expertenauswahl beeinflusst sein, da die Interviewpartner vorwiegend aus Grossunternehmen stammen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Folgen eines Shitstorms je nach Unternehmensgrösse anders eingeschätzt werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die Ergebnisse aus der Case Analyse und den Experteninterviews grösstenteils mit den Resultaten aus bisherigen Studien decken. Neue Erkenntnisse zum Entstehungsrisiko eines Shitstorms wurden insbesondere gewonnen in Bezug auf:

- die Eigenschaft des Unternehmens: Unternehmensgrösse, Firmenname, Nähe zum Endkonsumenten, Anbieten emotionaler Produkte, Bundes(nahe)-Betriebe, Schnittstellen zu vielen unterschiedlichen Themen
- den Kommunikationskanal: Betroffenheit von klassischer und digitaler Werbung, Direktkommunikation, Verkaufsförderung, Gewinnspielen und Veranstaltungen
- die eingesetzten Mittel: erhöhtes Risiko bei Bildern und Videos

Die Untersuchung zeigt zudem die Vielfalt der Auslöse-Themen und deren Charakterisierung sowie den verstärkten Einfluss von mehreren Themensträngen auf einen Shitstorm auf. Es wurden neuer Erkenntnisse gewonnen, weshalb sich Personen an einem Shitstorm beteiligen und wie die aktuellen Präventionsmassnahmen in den Unternehmen aussehen.

## 6. Schlussfolgerung & Implikation

Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie werden nachfolgend die Forschungsfragen beantwortet und mögliche Implikationen für die Wissenschaft und Praxis erarbeitet.

### 6.1. Schlussfolgerung

Die vorangegangenen Kapitel haben die wesentlichen Elemente eines Shitstorms beschrieben und interpretiert. Die komplexe Struktur und die Zusammenhänge der Einflussfaktoren des Phänomens sind an mehreren Stellen verdeutlicht worden. Mit den Erkenntnissen aus der Studie kann ein erstes Modell (Abbildung 11) erstellt werden, welches die Einflussfaktoren auf das Entstehungsrisiko (orange) und auf die Ausprägung des Shitstorms (grün & blau) zeigt. Einen besonders starken Einfluss auf das Entstehungsrisiko eines Shitstorms haben der Inhalt und die Qualität der Kommunikationsaktivität.

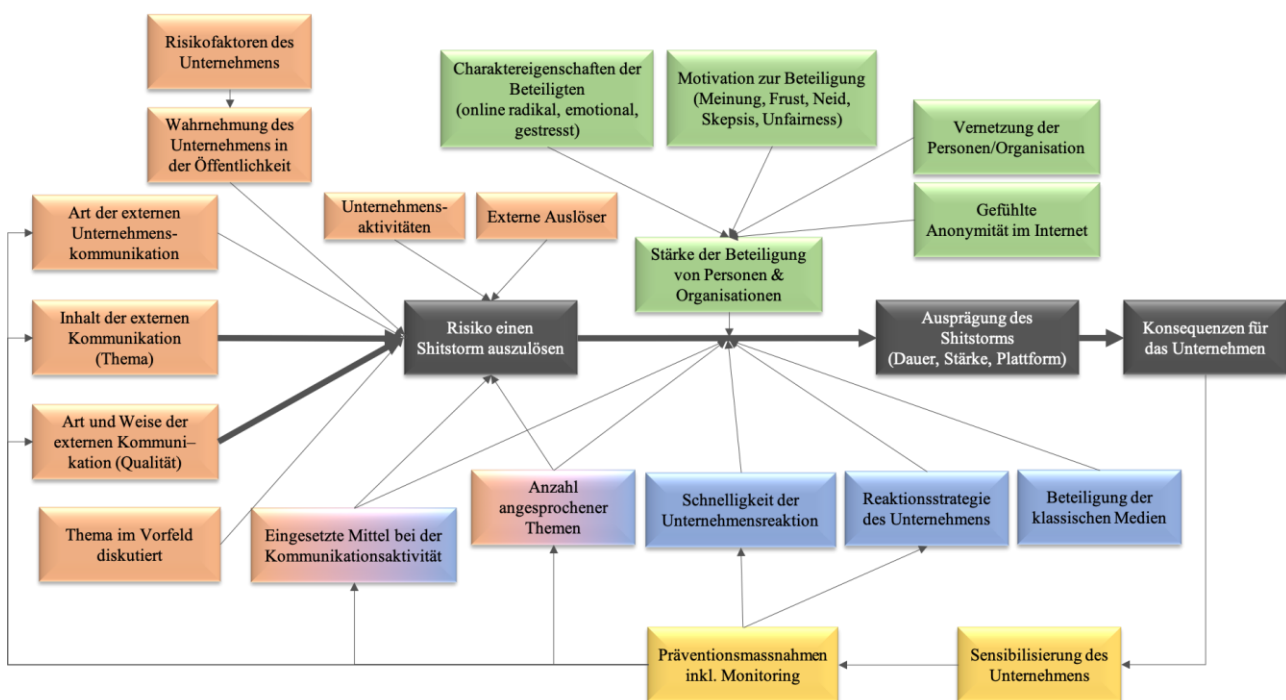


Abbildung 11: Shitstorm-Modell

Der Shitstorm ist ein Ergebnis eines Zusammenspiels spezifischer Auslöser, Verstärker und Einflussvariablen. Verschiedene Ausprägungen (Dauer, Stärke, Plattformen) können Folgen für ein Unternehmen haben. Die komplexen Strukturen, volatilen Handlungsabläufe und divergierenden Ausprägungen erhöhen den Komplexitätsgrad des Phänomens und zeigen, dass ein Shitstorm weit mehr darstellt als beleidigende Kommentare auf Social Media. Es zeigt sich ferner, dass es nicht *den* Shitstorm oder *die* Shitstorm-Typen gibt.

Auf Basis dieser Erkenntnisse lässt sich die zu Beginn definierte Forschungsfrage wie folgt beantworten.

*Wie lassen sich Shitstorms, welche durch Marketingaktivitäten von Unternehmen ausgelöst werden, vermeiden und somit das Risiko negativer Folgen für die Unternehmen minimieren?*

Allgemein wird das Risiko einen Shitstorm durch externe Kommunikationsmassnahmen auszulösen, primär durch den Inhalt (Thema) und die Art und Weise (Qualität) der externen Kommunikationsmassnahme beeinflusst. Kritische Themen bilden zwar die notwendige inhaltliche Basis, ziehen aber nicht zwangsläufig den Ausbruch eines Shitstorms nach sich. Shitstorms verlangen einen «zündenden Funken» um auszubrechen. Dies kann eine externe Unternehmenskommunikation sein. Einen weniger starken Einfluss haben die eingesetzten Mittel (Text, Bild, Audio, Video) und die Art der externen Unternehmenskommunikation (auch Medium oder Kanal genannt: klassisch, digital, sonstige). Durch eine erhöhte Sensibilisierung im Unternehmen können Präventionsmassnahmen ergriffen werden, um diese Risikofaktoren zu minimieren. So können beispielsweise Monitoring-Tools helfen kritische Themen frühzeitig zu erkennen und neue Kommunikationsmassnahmen im Vorfeld der Lancierung entsprechend zu durchleuchten.

Präventionsmassnahmen in Form von Kommunikationsrichtlinien und Eskalationsprozessen helfen aber auch die richtige Reaktionsstrategie beim Ausbruch eines Shitstorms zu wählen und eine rasche und gezielte Reaktion sicherzustellen. Dadurch kann die Auslösung des Shitstorms zwar nicht verhindert werden. Es ist aber möglich Einfluss auf die Stärke und die Konsequenzen des Shitstorms zu nehmen.

Weitere Einflussfaktoren sind unternehmensspezifisch wie Branche, Unternehmensgrösse und Unternehmensaktivitäten. Externe Auslöser wie z.B. Medienberichte über das Unternehmen, die Motivation zur Beteiligung von Individuen, Organisationen und klassischen Medien sowie die vorgängige Diskussion des Themas im Zusammenhang mit dem Unternehmen sind weitere Einflussfaktoren, welche Shitstorms auslösen und verstärken können. Auf diese Faktoren hat das Unternehmen meist nur indirekt oder gar keinen Einfluss.

Zur genaueren Beantwortung dieser Frage wurden im Vorfeld fünf Unterfragen aufgestellt:

*Unterfrage 1: Welche Marketingaktivitäten (Medium) haben in der Vergangenheit zu Shitstorms geführt?*

Sowohl klassische wie auch digitale Kommunikationsmassnahmen haben in der Vergangenheit Shitstorms ausgelöst. Weitere Kommunikationsmassnahmen wie Direktkommunikation, Verkaufsförderungen, Gewinnspiele und Veranstaltungen waren ebenfalls Auslöser. Bei der Hälfte der untersuchten



Kommunikationsaktivitäten, die einen Shitstorm ausgelöst haben, wurde ein digitaler und ein weiterer Kommunikationskanal genutzt.

Die Untersuchung zeigt, dass auch traditionelle Werbung dem Trend von online Werbung unterworfen ist, weil beispielsweise Plakate fotografiert und auf Social Media geteilt werden können. Das Risiko von traditioneller Werbung hat sich somit ebenfalls erhöht und ist zwangsläufig mit der online Welt verbunden. Die Dynamik aller Werbeaktivitäten hat sich dadurch erhöht. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass die Art der Marketingaktivität einen kleineren Einfluss auf das Shitstorm-Risiko hat als der Inhalt und die damit transportierten Themen.

### *Unterfrage 2: Welche Themen waren der Auslöser des Shitstorms?*

Inhaltlich haben Themen mit politischen, ökologischen, rechtlichen und sozialen Aspekten bereits einen Shitstorm ausgelöst. Darunter fallen Themen wie Politik, Umweltschutz, Religion, Genderisierung, Ernährung & Gesundheit, Schönheitsideal & Körper, Rollenbilder & Stereotypen, Tierschutz, Rassismus, Kinder & Erziehung, Gesetze & Richtlinien und Gewalt.

Aber auch die Art und Weise respektive die Qualität der Kommunikationsmassnahme hat bereits Shitstorms ausgelöst. Hierbei hat die Wortwahl, Humor & Ironie, die kommunizierende Person, das Timing oder eine Manipulation bzw. Intransparenz der kommunizierten Inhalte für Kritik gesorgt.

Eine Kommunikationsmassnahme kann aber auch als Ventil genutzt werden, um Kritik und aufgestaute Wut am Unternehmen zu üben. Typische Themen in der Vergangenheit waren die Unternehmenstätigkeit, mangelhafte Produkte & Dienstleistungen, Finanzen, Arbeitsbedingungen und Datenschutz-Aspekte. Eine Übersicht der Themen kann in Abbildung 10 und Tabelle 10 entnommen werden.

### *Unterfrage 3: Wie lassen sich diese Themen kategorisieren?*

Die Themen können in drei Kategorien eingeteilt werden. Einerseits gibt es Themen, die einen Bezug zum Inhalt der Kommunikationsmassnahme haben und dabei politische, ökologische, rechtliche und soziale Aspekte ansprechen. Auf der anderen Seite können Themen die Art und Weise der Kommunikationsaktivität betreffen, wobei eher die Qualität der Kommunikation kritisiert wird. Als dritte Kategorie kann die allgemeine Kritik gegen das Unternehmen angesehen werden, wobei es keinen Bezug zur aktuellen Kommunikationsaktivität gibt. Die Themen sind nicht immer trennscharf und können verschiedene Sphären abdecken. So kann beispielsweise Rassismus, Tierschutz und Gewalt sowohl soziale wie auch rechtliche Aspekte beinhalten. Manipulation und Intransparenz können nicht nur bei der aktuellen Kommunikationsmassnahme, sondern auch in hinsichtlich verschiedener Unternehmenstätigkeiten kritisiert werden.



*Unterfrage 4: Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zeigen sich in Shitstorms bei der Betrachtung verschiedener Auslöser-Kategorien?*

Hinsichtlich den Themenkategorien ist das Spektrum der sozialen Themen breiter gefächert als diejenigen der anderen Kategorien. Die Einflussstärke der einzelnen Themen wurde in dieser Studie nicht untersucht. Aus den Interviews konnte jedoch entnommen werden, dass der Inhalt und die Qualität der Kommunikationsaktivität die primären Gründe für das Auslösen eines Shitstorms waren.

Bei den Shitstorms dominierte primär ein einzelnes Hauptthema die Diskussion. Es gab jedoch auch Empörungswellen, bei denen mehrere Themenstränge parallel angesprochen wurden. Shitstorms mit mehreren Themensträngen zeigten insgesamt eine höhere Intensität.

Es zeigte sich, dass die Themen in einem Shitstorm oftmals bereits zuvor im Zusammenhang mit dem betroffenen Unternehmen diskutiert wurden. Hierbei wird auch von schwelenden Konflikten gesprochen. Das bedeutet, dass die Thematik meistens über längere Zeit latent vorhanden ist, der Konflikt jedoch noch nicht ausgebrochen ist. Es gibt jedoch auch Shitstorms, die ohne eine solche Pre-Phase spontan ausbrechen können.

*Unterfrage 5: Welche Massnahmen ergreifen Unternehmen aktuell, um Shitstorms aufgrund der definierten Auslöser zu vermeiden?*

In den Interviews bestätigten die Experten mehrheitlich eine weitgehende Sensibilisierung, insbesondere wenn das Unternehmen bereits einen Shitstorm erlebt hat.

Die erhöhte Sensibilisierung zeigte sich auch in den bereits implementierten Präventionsmassnahmen. Weit verbreitete Präventionsmassnahmen sind Kommunikationsrichtlinien, Eskalationsprozesse, Überwachung/Monitoring der digitalen Kanäle und von Medienbeiträgen sowie die Überprüfung von Kommunikationsmassnahmen durch verschiedene unternehmensinterne Stellen. Pre-Tests von neuen Kampagnen werden dabei eher selten genutzt. Einige Unternehmen nutzen Agenturen oder implementierten Social Media Teams, Schulungen für Mitarbeiter, Beziehungspflege zu kritischen Stakeholdern und Shitstorm-Simulationstrainings. Der Aufbau einer Fangemeinde, welche sich im Fall eines Shitstorms loyal zum Unternehmen zeigt, wird nur vereinzelt umgesetzt. Einige Experten sehen hier ein grosses, ungenutztes Potenzial.

## 6.2. Implikation für die Theorie

Das Konzept von Shitstorms wurde von Pfeffer et al. (2014) erstmals in der akademischen Welt vertieft thematisiert. Aktuell liegen noch wenige wissenschaftliche Studien zu diesem Phänomen vor. Die vorliegende Untersuchung leistet daher einen weiteren Beitrag zur Erforschung des Phänomens «Shitstorm» und dessen Einflussfaktoren.

Mit der Untersuchung kann eine Forschungslücke geschlossen werden, indem Shitstorms spezifisch im Kontext von Marketingaktivitäten analysiert wurden. Dabei konnten die Auslöser-Themen identifiziert und kategorisiert werden. Zudem konnten neue Erkenntnisse hinsichtlich der Art der externen Unternehmenskommunikation, den eingesetzten Mitteln und dem Einfluss von mehreren Themensträngen auf einen Shitstorm gewonnen werden.

Zusätzlich ergeben sich aus der vorliegenden Arbeit neue Einblicke in das Phänomen insbesondere in Bezug auf die Risikofaktoren der Unternehmen, Motivatoren, Intensitätsstufen von Shitstorms und zum aktuellen Stand der Präventionsmassnahmen in den Unternehmen.

Auf dieser Grundlage konnte ein erstes Shitstorm-Modell (Abbildung 11) mit den verschiedenen Einflussfaktoren abgeleitet werden, deren Einflussstärke in zukünftigen Studien untersucht werden könnten.

### 6.3. Implikation für die Praxis

Ein «Universalmittel» gegen Shitstorms gibt es aufgrund seiner Vielschichtigkeit und den verschiedenen Einflussfaktoren nicht. Die vorliegende Studie kann den Unternehmen aber helfen, die Komplexität eines Shitstorms besser zu verstehen. Unternehmen können die Einflussfaktoren und insbesondere die Auslöser-Themen als Bezugsrahmen nutzen, um neue Kommunikationsmassnahmen vor der Lancierung zu prüfen. Zu diesem Zweck wurde eine Checkliste erstellt, um neue und bestehende Werbemassnahmen auf ihr Shitstorm-Risiko zu überprüfen. Die Checkliste ist im Anhang D zu finden und hilft Unternehmen das Risiko besser einzuschätzen. Mit Hilfe dieser Studie und der Checkliste kann die Sensibilisierung für kritische Themen in den Unternehmen erhöht werden und damit eine erste Hilfestellung zur Vermeidung von Shitstorms geboten werden.

Die Untersuchung hat die Bedeutung von Präventionsmassnahmen bei Shitstorms gezeigt. Die Unternehmen erhalten durch diese Studie einen Überblick über mögliche Präventionsmassnahmen und können den Fortschritt ihrer Massnahmen vergleichen. Dies kann als Standortbestimmung und als Impuls für weitere Projekte dienen. Damit sich die Unternehmen mit den spezifischen Anforderungen eines Shitstorms auseinandersetzen können, ist jedoch die Anpassung bestehender Prozesse und Methoden notwendig.

Die Präventionsmassnahmen helfen nicht nur bei der Vermeidung von Shitstorms, sondern auch um auf plötzliche Empörungswellen gezielt und schnell zu reagieren und damit den Shitstorm im Keim zu ersticken. Durch eine frühzeitige Erkennung und Evaluation einer Empörungswelle erhalten die Unternehmen einen zeitlich grösseren Handlungsspielraum, um professionell auf die Kritik zu reagieren.

Durch den hohen Komplexitätsgrad eines Shitstorms wird stets eine Einzelfallbetrachtung verlangt, die möglichst alle aufgezeigten Einflüsse und Merkmale umfasst. Daraus können mögliche Reaktionsstrategien abgeleitet werden. Eine geeignete Reaktionsstrategie kann daher nicht allgemeingültig hergeleitet werden, sondern ist viel mehr abhängig von den Charakteristika eines Shitstorms. Das erarbeitete Shitstorm-Modell (Abbildung 11) kann dabei als Übersicht dienen, einen Shitstorm gesamtheitlich festzuhalten, um weiterführende Bewältigungsstrategien zu entwickeln, umzusetzen und zu verbessern.

## 7. Ausblick

In diesem Kapitel werden auf Einschränkungen der vorliegenden Arbeit eingegangen und weitere Forschungsfelder aufgezeigt.

### 7.1. Limitation

Die Untersuchung weist Limitationen bei den beiden Erhebungsmethoden auf. Die Case Analyse war zeitlich eng begrenzt und unterliegt den Einschränkungen, die eine begrenzte Stichprobe mit sich bringt. Die untersuchten Shitstorms stammen mehrheitlich aus deutschen Medienberichten, weil mit der deutschsprachigen Bezeichnung «Shitstorm» vorwiegend in Zeitungen aus Deutschland und der Schweiz gesucht wurde. Dies limitiert die Generalisierbarkeit für alle Shitstorms, da kulturelle und nationale Unterschiede nicht ausgeschlossen werden können.

Zusätzlich ist das Identifikationskriterium, das nur aus dem Begriff «Shitstorm» bestand, sehr eng gefasst, da über Empörungswellen auf Social Media auch mit anderen Begriffen berichtet werden kann. Daher sind Shitstorms, welche durch die Experten in den Interviews erwähnt wurden (z.B. schlaue Füchsinnen der SBB oder SwissPass-Video der SBB), in der zuvor durchgeführten Case Analyse nicht aufgetaucht. Um das Phänomen als Ganzes zu untersuchen, müsste das Identifikationskriterium weiter gefasst und das Nachrichtenvolumen mit einbezogen werden. Die Konzentration auf den Suchbegriff «Shitstorm» könnte dazu führen, dass nicht alle Auslöser-Themen durch die Untersuchung identifiziert wurden.

Die begrenzte Stichprobengrösse und die sehr unterschiedlich ausgeprägten Cases erschweren den systematischen Vergleich. Daher konnte die vierte Unterfrage (Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Auslöser-Kategorien) wenig detailliert beantwortet werden. Tendenzen können zwar aufgezeigt werden. Es ist jedoch noch unklar, ob die aufgezeigten Gemeinsamkeiten und Unterschiede für alle Shitstorms repräsentativ sind. Die Kausalität der aufgezeigten Einflussfaktoren in Abbildung 11 müssen in zukünftigen Studien verifiziert und quantifiziert werden.

In Bezug auf die Interviews lässt sich festhalten, dass eine Verzerrung der Ergebnisse durch die Expertenauswahl nicht ausgeschlossen werden kann. Bei den Interviews haben Experten aus Unternehmen teilgenommen, die sich intensiv mit Shitstorms auseinandergesetzt haben und dadurch eine höhere Sensibilisierung aufweisen als durchschnittliche Unternehmensvertreter. Somit sind die Etablierung von Präventionsmassnahmen und die Sensibilisierung der Unternehmen zu optimistisch eingeschätzt. Die Experten stammten zudem mehrheitlich aus Grossunternehmen im B2C-Bereich, was zu einer weiteren Verzerrung der Ergebnisse führen könnte. Daher sind die Resultate der Experteninterviews nicht repräsentativ für alle Schweizer Unternehmen.

## 7.2. Weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Studie zeigt die verschiedenen Einflussfaktoren eines Shitstorms auf. Jedoch konnten an vielen Stellen nur Annahmen über deren Einflussstärke formuliert werden, die in zukünftigen Studien empirisch zu belegen wären. Insbesondere die Konsequenzen eines Marketing-Shitstorms auf die Wahrnehmung des Unternehmens und auf die Marke ist in weiteren Untersuchungen zu klären. Interessant wäre auch zu prüfen, wie stark die unterschiedlichen Auslöser-Themen polarisieren und damit das Risiko eines Shitstorms erhöhen. Die verschiedenen Themen wären auch im Hinblick auf kulturelle Unterschiede zu evaluieren. Zusätzlich wäre die Untersuchung verschiedener Bewältigungsstrategien und deren Konsequenzen äusserst interessant und für die Unternehmen von grosser Bedeutung.

In einer weiteren Untersuchung könnte der Aspekt der Unternehmensgrösse weiter vertieft werden. Hierbei wäre zu klären, wie kleinere Unternehmen online Empörungswellen wahrnehmen und davon betroffen sind. Zudem wäre zu evaluieren, wie stark die Folgen einer Empörungswelle für regional-tätige Unternehmen sind und sich damit von Grossunternehmen unterscheiden.

Die Frage der bewussten Initiierung von Shitstorms tauchte in der Untersuchung mehrmals auf. Obwohl unternehmensinterne Informationen zur Beurteilung dieser Frage notwendig sind, wäre die Klärung dieses Aspektes für andere Unternehmen von grossem Interesse.

Auch könnte ein Perspektivenwechsel zum weiteren Verständnis beitragen, wobei sowohl Initianten als auch beteiligte Individuen und Organisationen genauer untersucht werden sollten. Hier könnte insbesondere die Motivation analysiert werden, weshalb sich Personen aktiv an einem Shitstorm beteiligen. In diesem Zusammenhang wäre der Aspekt der kulturellen Unterschiede verschiedener Bevölkerungsteile interessant und könnte insbesondere internationaltätigen Unternehmen weitere Einblicke ermöglichen.

Aufgrund der Konzentration auf Unternehmen lässt die Untersuchung vor allem Fragen bezüglich Shitstorms gegen natürliche Personen offen. Es ist zukünftig zu prüfen, inwieweit die Ergebnisse dieser Untersuchung auch auf die Ebene privater Personen übertragbar sind. Interessant könnten dabei Erkenntnisse über die Bewältigungsstrategien von Privatpersonen und mögliche Konsequenzen sein.

Die rechtlichen Aspekte eines Shitstorms wurden in dieser Untersuchung nicht beleuchtet. Jedoch wäre es für zukünftige Diskussionen interessant, die juristischen Grundlagen von Shitstorms sowohl für Unternehmen wie auch für Privatpersonen genauer zu klären.

## 8. Literaturverzeichnis

- Allianz Risk Barometer (2013). *Allianz Risk Pulse: Fokus Unternehmensrisiken 2013*. Abgerufen von <https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz%20RP%20Business%20Risks%202013%20DE.pdf>.
- Allianz Risk Barometer (2014). *Allianz Risk Barometer: Geschäftsrisiken 2014*. Abgerufen von [https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-Risk-Barometer-2014\\_DE.pdf](https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-Risk-Barometer-2014_DE.pdf).
- Allianz Risk Barometer (2018). *Allianz Risk Barometer 2018: Die grössten Geschäftsrisiken für 2018*. Abgerufen von [https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz\\_Risk\\_Barometer\\_2018\\_DE.pdf](https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2018_DE.pdf).
- Assmann, S., & Pleil, T. (2014). Social Media Monitoring: Grundlagen und Zielsetzungen. In: A. Zerfass & M. Piwinger (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. S. 585-604. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bambauer-Sache, S., & Mangold, S. (2010). Brand equity dilution through negative online word-of-mouth communication. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), S. 38-45.
- Becker, C. (2012). *Die Social Media Krise. Forschungsüberblick, Fallbeispiele und Praxisleitfaden für die Unternehmenskommunikation* (Diplomarbeit): Darmstadt: Hochschule Darmstadt.
- Beham, F. (2015a). *Stakeholder-Konfrontation im Social Web. Eine fallstudienorientierte Untersuchung unternehmensseitiger Reaktionsstrategien am Beispiel von Shitstorms*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Beham, F. (2015b). *Corporate Shitstorm Management. Konfrontation im Social Web professional managen*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Beham, F. (2018). Corporate Shitstorm Management: Konfrontationen in sozialen Medien. In: C. Reuter (Hrsg.): *Sicherheitskritische Mensch-Computer-Interaktion. Interaktive Technologien und Soziale Medien im Krisen- und Sicherheitsmanagement*. S. 421-442. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Berger, J., & Milkman, K. (2012). What Makes Online Content Viral? *Journal of Marketing Research*, 49(2), S. 192–205.
- Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), S. 261–271.

- Bibliographisches Institut GmbH (2018). *Shitstorm*. Abgerufen von <https://www.duden.de/recht-schreibung/Shitstorm>.
- Borah, A., & Tellis, G. (2016). Halo (spillover) effects in social media: Do product recalls of one brand hurt or help rival brands? *Journal of Marketing Research*, 53(2), S. 143–160.
- Brosius, H., Haas, A., & Koschel, F. (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung*. 7. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Chen, Y., Ganesan, S., & Liu, Y. (2009). Does a firm's product-recall strategy affect its financial value? An examination of strategic alternatives during product-harm crises. *Journal of Marketing*, 73(6), S. 214–226.
- Clement, R., & Schreiber, D. (2013). *Internet-Ökonomie. Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft*. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Coombs, W. (2012). *Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding*. 3. Auflage. Los Angeles: SAGE Publications.
- Dawar, N., & Pillutla, M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), S. 215–226.
- De Bruyn, A., & Lilien, G. (2008). A Multi-Stage Model of Word-of-Mouth Influence Through Viral Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), S. 151–63.
- Deloitte (2015). *Exploring strategic risk*. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/exploring-strategic-risk-survey-report.html>.
- Döring, N. (2010). Sozialkontakte online: Identitäten, Beziehungen, Gemeinschaften. In: W. Schweiger & K. Beck (Hrsg.): *Handbuch Online-Kommunikation*, 1. Auflage. S. 159-183. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), S. 1281–1287.
- Dyllick T., & Tomczak T. (2009). Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft. In: R. Buber & H. Holzmüller H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*. S. 65-79. Wiesbaden: Gabler.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), S. 25-32.
- Ferguson, R. (2008). Word of Mouth and Viral Marketing: Taking the Temperature of the Hottest Trends in Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), S. 179–82.

- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 8. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Folger, M., & Röttger, U. (2015). Entstehung und Entwicklung von negativem Word-of-Mouth: Warum Facebook-Nutzer Shitstorms initiieren und unterstützen. In: O. Hoffjann & T. Pleil (Hrsg.): *Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. S. 155-182. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Folkes, V., & Kamins, M. (1999). Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), S. 243–259.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gamma, K., & Gisler, R. (2018). KitKat-Palmölskandal. In: O. Baeriswyl & S. Götte (Hrsg.): *Fallstudien zu Unternehmenskrisen*. S. 43-54. Berlin: mediata sa.
- Glaser, B. & Strauss, A. (2010). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative Research*. 5. Auflage. New Brunswick, N.J.: Aldine Transaction.
- Gonzales-Herrero, A., & Smith, S. (2008). Crisis Communication Management on the Web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), S. 143-153.
- Grabs, A., Vogl, E., & Bannour, K.P. (2017). *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co*. Bonn: Rheinwerk Verlag GmbH.
- Graf, D., & Schwede, B. (2012). *Shitstorm-Skala: Wetterbericht für Social Media*. Abgerufen von <https://feinheit.ch/blog/shitstorm-skala/>.
- Gröppel-Klein, A., & Königstorfer, J. (2009). Projektive Verfahren in der Marktforschung. In: R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*. S. 537-554. Wiesbaden: Gabler.
- Grüblbauer, J., & Haric, P. (2013). Social Media Monitoring Tools as Instruments of Strategic Issues Management. In: M. Friedrichsen & W. Mühl-Benninghaus (Hrsg.): *Handbook of Social Media Management. Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*. S. 671-687. Berlin, Heidelberg: Springer VS.
- Gruner, R., Homburg, C., & Lukas, B. (2014). Firm-hosted Online Brand Communities and New Product Success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), S. 29–48.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), S. 59–82.



- Haarkötter, H. (2016). Empörungskaskaden und rethorische Strategien in Shitstorms. In: H. Haarkötter (Hrsg.): *Shitstorms und andere Nettigkeiten. Über die Grenzen der Kommunikation in Social Media*. S. 17-50. Baden-Baden: Nomos.
- Hansen, N., Kupfer, A., & Hennig-Thurau, T. (2018). Brand crises in the digital age: The short- and long-term effects of social media firestorms on consumers and brands. *International Journal of Research in Marketing*, 35(2018), S. 557–574.
- Harrison, A. (2002). Case study research. In: D. Parlington (Hrsg.): *Essential Skills for Management Research*. S. 158-180. London: SAGE Publications.
- Hauser, F., Hautz, J., Hutter, K., & Füller, J. (2017). Firestorms: Modeling conflict diffusion and management strategies in online communities. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(4), S. 285–321.
- Heinrich, J. (1999). Werbung und Werbemarketing. In: J. Heinrich (Hrsg.): *Medienökonomie*. S. 539-592. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hennig-Thurau, T., Hofacker, C., & Bloching, B. (2013). Marketing the pinball way: Understanding how social media change the generation of value for consumers and companies. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), S. 237–241.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), S. 311–330.
- Hennig-Thurau, T., Wiertz, C., & Feldhaus, F. (2015). Does twitter matter? The impact of microblogging word of mouth on consumers' adoption of new movies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), S. 375–394.
- Herbst, D. (2001). *Internet-PR*. 1. Auflage. Berlin: Cronelsen.
- Herriott, R., & Firesone, W. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12(2), S. 14-19.
- Hewett, K., Rand, W., Rust, R., & van Heerde, H. (2016). Brand buzz in the echoverse. *Journal of Marketing*, 80(3), S. 1–24.
- Himmelreich, S., & Einwiller, S. (2015). Wenn der „Shitstorm“ überschwappt – Eine Analyse digitaler Spillover in der deutschen Print- und Onlineberichterstattung. In: O. Hoffjann & T. Pleil (Hrsg.): *Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. S. 183-208. Wiesbaden: Springer-Verlag.

- Ho, J., & Dempsey, M. (2010). Viral Marketing: Motivations to Forward Online Content. *Journal of Business Research*, 63(9), S. 1000–1006.
- Hoffman, K., Kelley, S., & Rotalsky, H. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), S. 49–61.
- Hoffman, T., & Braun, S. (2008). Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement. In: T. Nolting & A. Thiessen (Hrsg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Kommunikation*. S. 135-146. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hornik, J., Satchi, R., & Rachamim, M. (2019). The joy of pain: A gloating account of negative electronic word-of-mouth communication following an organizational setback. *Internet Research*, 29(1), S. 82-103.
- Hsu, L., & Lawrence, B. (2016). The role of social media and brand equity during a product recall crisis: A shareholder value perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), S. 59–77.
- Hun Lee, C., & Cranage, D. (2012). Toward Understanding Consumer Processing of Negative Online Word-of-Mouth Communication: The Roles of Opinion Consensus and Organizational Response Strategies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), S. 330–360.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Johnen, M., Jungblut, M., & Ziegele, M. (2018). The digital outcry: What incites participation behavior in an online firestorm? *New Media & Society*, 20(9), S. 3140–3160.
- Kähr, A., Nyffenegger, B., Krohmer, H., & Hoyer, W. (2016). When hostile consumers wreak havoc on your brand: The phenomenon of consumer brand sabotage. *Journal of Marketing*, 80(3), 25–41.
- Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). An Attention-Based View of Family Firm Adaptation to Discontinuous Technological Change: Exploring the Role of Family CEOs' Noneconomic Goals. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), S. 361–83.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons* 53(1), S. 59–68.
- Keller, U., Reith, F., & Metje, B. (2017). Empirische Forschungsmethoden. In: M. Schweer (Hrsg.): *Lehrer-Schüler-Interaktion. Inhaltfelder, Forschungsperspektiven und methodische Zugänge*. 3. Auflage. S. 27-64. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I., & Silvestre, B. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), S. 241–251.
- Kitay, J., & Callus, R. (1998). The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research. In: K. Whitfield & G. Strauss (Hrsg.): *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. S. 101-112. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Kleineberg, C. (2012). *Shitstorm-Attacken*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG.
- Kloss, I. (2003). *Werbung: Lehr-, Studien- und Nachschlagewerk*. 3. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Knowledge@Wharton (2015). *Social media shaming: Can outrage be effective?* Abgerufen von <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/social-media-shaming-can-outrage-be-effective/>.
- Köhler, T. (2006). *Krisen-PR im Internet*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Köhler, T. (2008). Gefahrenzone Internet - Die Rolle der Online-Kommunikation bei der Krisenbewältigung. In: T. Nolting & A. Thiessen (Hrsg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. S. 233-252 Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Köster, A. (2012). *Das Phänomen Shitstorm*. *Business Intelligence Group*. Abgerufen von: [http://www.big-social-media.de/news\\_publicationen/meldungen/2012\\_06\\_04\\_Shitstorm.php](http://www.big-social-media.de/news_publicationen/meldungen/2012_06_04_Shitstorm.php).
- Labrecque, L., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T., & Hofacker, C. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257–269.
- Lehmkuhl, V. (2014). *Welche Arten der Werbung gibt es?* Abgerufen von <https://www.marketingimpott.de/blog/welche-arten-der-werbung-gibt-es/>.
- Liebold, R., & Trinczek, R. (2002). Experteninterviews. In: S. Kühl & P. Strodtholz (Hrsg.): *Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch*. S. 33-71 Reinbek: Rowohlt Verlag GmbH.
- Liu, Y., & Shankar, V. (2015). The dynamic impact of product-harm crises on brand preference and advertising effectiveness: An empirical analysis of the automobile industry. *Management Science*, 61(10), S. 2514–2535.

- Lobo, S. (2010, April). *How to survive a shitstorm*. Vortrag anlässlich der re:publica 2010, Berlin. Abgerufen von <https://www.youtube.com/watch?v=-OzJdA-JY84>.
- Mädlow, H. (2011). *Kommunikation auf Augenhöhe – onlinegestützte Krisen-PR (Masterarbeit)*. Wien: Universität Wien. Abgerufen von <http://othes.univie.ac.at/16977/>.
- Manger, M., & Wache, U. (2011). Krisenkommunikation in Social Media. In: L. Dörfel & T. Schulz (Hrsg.): *Social Media in der Unternehmenskommunikation*. S. 189-201. 1. Auflage. Berlin: SCM.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P., & Brunner, E. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In: R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*. S. 669-680. Wiesbaden: Gabler.
- McCollough, M., Berry, L., & Yadav, M. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121–137.
- McKinsey (2012). *Turning buzz into gold*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/turning-buzz-into-gold>.
- Meckel, M., & Schmid, B. (2008). *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiss, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele*. 13. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mickerleit, T. (2004). Wer gewinnt die Online-Schlacht? – Krisenkommunikation in Zeiten des Internets. In: H. Mörhle (Hrsg.): *Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – ein Handbuch von Profis für Profis*. S. 115-119. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. Für Management- Markt und Medieninformation.
- Mitchell, R., Angle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), S. 853-886.
- Mochalova, A., & Nanopoulos, A. (2014, Juni). *Restricting the spread of firestorms in social networks*, Conference Proceeding, track 21, paper 2 anlässlich der Twenty Second European Conference on Information Systems, Tel Aviv. Abgerufen von <https://aisel.aisnet.org/e-cis2014/proceedings/track21/2/>.

- Möhrle, H. (2010). *Risiko- und Krisenkommunikation im digitalen Zeitalter*. Abgerufen von <https://www.yumpu.com/de/document/read/23918364/risiko-und-krisenkommunikation-im-digitalen-zeitalter>.
- Moor, P. (2007). *Conforming to the Flaing Norm in the Online Commenting Situation*. University of Twente, Abgerufen von <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.631.8277&rep=rep1&type=pdf>.
- Müller, M. (2014). *Entrüstungstürme in sozialen Medien. Eine Analyse des Phänomens «Shitstorm» und seiner Auswirkungen auf das öffentliche Vertrauen in Unternehmen (Masterarbeit)*. Leipzig: Universität Leipzig.
- Muniz, A., & O'Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), S. 412–32.
- Myers, S., Zhu, C., & Leskovec, J. (2012). Information diffusion and external influence in networks. *Proceedings of the 18th ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining (KDD '12)*. ACM, New York, NY, USA, S. 33-41.
- Neuberger, C., Nuernbergk, C., & Rischke, M. (2009). „Googleisierung“ oder neue Quellen im Netz? Anbieterbefragung III: Journalistische Recherche im Internet. In: C. Neuberger, C. Nuernbergk, & M. Rischke (Hrsg.): *Journalismus im Internet: Profession - Partizipation - Technisierung*. S. 295-334. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- o.V. (2011). *Der Anglizismus des Jahres 2011 ist Shitstorm*. Abgerufen von <http://www.anglizismus-desjahres.de/anglizismen-des-jahres/adj-2011/>.
- Owyang, J. (2011). *Social Business Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally*. San Mateo: Altimeter Group. Abgerufen von [http://www.socialmediathinklab.com/wp-content/uploads/2012/06/3Owyang\\_Jones\\_Tran\\_Nguyen\\_2011\\_Social-Business-Readiness-How-Advanced-Companies-Prepare-Internally.pdf](http://www.socialmediathinklab.com/wp-content/uploads/2012/06/3Owyang_Jones_Tran_Nguyen_2011_Social-Business-Readiness-How-Advanced-Companies-Prepare-Internally.pdf).
- Oxford Metrica (2012). *Reputation Review 2012*. Abgerufen von <https://www.aon.com/attachments/risk-services/Aon-OM-Reputation-Review-2012.pdf>.
- Oxford University Press (2019) *Shitstorm*. Abgerufen von <https://en.oxforddictionaries.com/definition/shitstorm>.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2. Auflage. Newbury Park, Calif: Sage Publications.

- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). The architecture of multiple case study research in international business. In: R. Piekkari & C. Welch (Hrsg.): *Handbook of qualitative research methods for international business*. S. 125-143. Cheltenham, U.K : Edward Elgar.
- Pepels, W. (2012). *Handbuch des Marketing*. 6. Auflage. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Perry, D., Taylor, M., & Doerfel, M. (2003). Internet-Based Communication in Crisis Management. *Management Communication Quarterly*, 17(2), S. 206–232.
- Pfeffer, J., Zorbach, T., & Carley, K. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communication*, 20(1-2), S. 117-128.
- Pocsay, S. (2010). *Kundenbeziehungsmanagement im Grosshandel: Eine empirische Untersuchung der dyadischen und der Netzwerkebene am Beispiel des Automotive-Aftermarket*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Porter, C., Donthu, N., & Baker, A. (2012). Gender Differences in Trust Formation in Virtual Communities. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), S. 39–58.
- Prinzing, M. (2015). Shitstorms: Nur Wutstürme oder begründete demokratische Proteste? In: K. Imhof, R. Blum, H. Bonfadelli, O. Jarren, & V. Wyss (Hrsg.): *Demokratisierung durch Social Media? Mediensymposium 2012, Band 13, Mediensymposium Luzern*. S. 153-176. Wiesbaden: Springer VS.
- Pullig, C., Netemeyer, R., & Biswas, A. (2006). Attitude basis, certainty, and challenge alignment: A case of negative brand publicity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), S. 528–542.
- Rauschnabel, P., Kammerlander, N., & Ivens, B. (2016). Collaborative brand attacks in social media: Exploring the antecedents, characteristics, and consequences of a new form of brand crises. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(4), S. 381–410.
- Rowe, I. (2015): Civility 2.0: A comparative analysis of incivility in online political discussion. *Journal of Information, Communication & Society*, 18(2), S. 121-138.
- Salzborn, C. (2017). *Phänomen Shitstorm. Herausforderungen für die Onlinekrisenkommunikation von Unternehmen*. Baden-Baden: Nomos.
- Schindler, M.C., & Liller, T. (2014). *PR im Social Web. Das Handbuch für Kommunikationsprofis*. 3. Auflage. Köln: O'Reilly Verlag.

- Schulz, J., & Malchow, T. (2008). Emergenz im Internet: Protest, Konflikt und andere Formen verständigungsloser Kommunikation im WWW. In: C. Thimm & S. Wehmeier (Hrsg.): *Organisationskommunikation online. Grundlagen, Praxis, Empirie*. S. 61–81. Frankfurt a. M.: Lang.
- Schulze, I., Taros, T., Dirkes, S., Hüer, L., Rose, M., Tietmeyer, R., & Constantinides, E. (2015). Business reputation and social media: A primer on threats and responses. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(3), S. 193-208.
- Schweiger, W. (2014, November). *Reader discussions on news websites and facebook. How do platform characteristics influence deliberativeness?* Paper-Präsentation anlässlich der 5th European Communications Conference (ECREA), Lissabon. Abgerufen von [https://www5.shocklogic.com/scripts/jmevent/programme.php?client\\_Id=LEA-DING&project\\_Id=5ECC](https://www5.shocklogic.com/scripts/jmevent/programme.php?client_Id=LEA-DING&project_Id=5ECC).
- Schweiger, W., & Weihermüller, M. (2008). Öffentliche Meinung als Online-Diskurs – ein neuer empirischer Zugang. *Publizistik*, 53(4), S. 535-559.
- Schweizer Radio und Fernsehen [SRF] (2012). *Shitstorm ist Wort des Jahres 2012*. Abgerufen von <https://www.srf.ch/radio-srf-3/highlights/shitstorm-ist-wort-des-jahres-2012>.
- Schweizer Radio und Fernsehen [SRF] (2018). *Die unheimliche Macht der Internet-Community*. Abgerufen von <https://www.srf.ch/news/international/shitstorm-als-waffe-die-unheimliche-macht-der-internet-community>.
- Spiller, R., & Hintzen, T. (2014). Der Shitstorm – Unternehmenskrise oder vernachlässigbares Web 2.0 Phänomen? *PR magazin*, 2014(5), S. 57 – 61.
- Spiller, R., & Hintzen, T. (2016). Empörungswellen im Internet: Genese, Gegenstrategien und Auswirkungen. In: H. Haarkötter (Hrsg.): *Shitstorm und andere Nettigkeiten. Über die Grenzen der Kommunikation in Social Media*. S. 109-122. Baden-Baden: Nomos.
- Statista (2019a). *Anzahl der monatlich aktiven Facebook Nutzer weltweit vom 3. Quartal 2008 bis zum 1. Quartal 2019 (in Millionen)*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37545/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-facebook/>.
- Statista (2019b). *Anzahl der monatlichen aktiven Nutzer von Twitter weltweit vom 1. Quartal 2010 bis zum 1. Quartal 2019 (in Millionen)*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/232401/umfrage/monatlich-aktive-nutzer-von-twitter-weltweit-zeitreihe/>.
- Staubli, O. (2014). *Predictive Analytics: Best Practices*. Abgerufen von <https://blog.carpathia.ch/2014/11/24/predictive-analytics-best-practices/>.

- Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Steinke, L. (2014). *Bedienungsanleitung für den Shitstorm. Wie gute Kommunikation die Wut der Masse bricht*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stich, L., Golla, G., & Nanopoulos, A. (2014). Modelling the spread of negative word-of-mouth in online social networks. *Journal of Decision Systems*, 23(2), S. 203-221.
- Stoffels, H., & Bernskötter, P. (2012). *Die Goliath-Falle. Die neuen Spielregeln für die Krisenkommunikation im Social Web*. Wiesbaden: Springer.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), S. 520–26.
- Welt (2013). *Das Wort Shitstorm hat nun einen Platz im Duden*. Abgerufen von <https://www.welt.de/kultur/article117597540/Das-Wort-Shitstorm-hat-nun-einen-Platz-im-Duden.html>.
- Welt (2018). *Der Trend geht zur Shitstorm-Versicherung für Unternehmen*. Abgerufen von [https://www.welt.de/newsticker/dpa\\_nt/infoline\\_nt/wirtschaft\\_nt/article178078430/Der-Trend-geht-zur-Shitstorm-Versicherung-fuer-Unternehmen.html](https://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infoline_nt/wirtschaft_nt/article178078430/Der-Trend-geht-zur-Shitstorm-Versicherung-fuer-Unternehmen.html).
- Willard, N. E. (2007). *Cyberbullying and cyberthreats: Responding to the challenge of online social aggression, threats, and distress*. Champaign, Ill: Research Press.
- Woodside, A. (2010). *Case study research: Theory, Methods and Practice*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Yang, S., Kang, M., & Johnson, P. (2010). Effects of Narratives, Openness to Dialogic Communication, and Credibility on Engagement in Crisis Communication Through Organizational Blogs. *Communication Research*, 37(4), S. 473-497.
- Yin, R.. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5. Auflage. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.
- Zühlsdorf, A. (2002). *Gesellschaftsorientierte Public Relations. Eine strukturationstheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und kritischer Öffentlichkeit*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.



## Anhang

Anhang A: Case Analyse .....	94
Anhang A1: Identifizierte Shitstorm Cases .....	94
Anhang A2: Vorgehen Inhaltsanalyse und Codierungsleitfaden Case Analyse.....	101
Anhang A3: Untersuchte Shitstorm Cases .....	105
Anhang A4: Auswertung untersuchte Shitstorm Cases.....	136
Anhang B: Experteninterviews .....	141
Anhang B1: Interviewleitfaden.....	141
Anhang B2: Interview Coviello & Guzman (cashgate AG).....	142
Anhang B3: Interview Kienast (Coca-Cola Switzerland GmbH).....	150
Anhang B4: Interview Rossi & Haas Würmli (Credit Suisse AG) .....	151
Anhang B5: Interview Lehmann (Doppelleu Boxer AG).....	156
Anhang B6: Interview Blumer (Migros-Genossenschafts-Bund) .....	159
Anhang B7: Interview Engels (Reprise Digital).....	161
Anhang B8: Interview Schwarz (SBB AG).....	166
Anhang B9: Interview Bianchi (Swisscom AG) .....	177
Anhang B10: Interview Experte 1 (anonymisiert).....	182
Anhang B11: Interview Experte 2 (anonymisiert).....	188
Anhang B12: Interview Ehrensperger (WIRZ Communications AG) .....	192
Anhang B13: Interview Bossert (Xeit GmbH) .....	198
Anhang B14: Vorgehen Inhaltsanalyse und Codierungsleitfaden Experteninterviews.....	207
Anhang C: Gegenüberstellung der Resultate .....	215
Anhang D: Checkliste für neue Werbemassnahmen.....	218
Anhang E: Wahrheitserklärung .....	219

## Anhang A: Case Analyse

## Anhang A1: Identifizierte Shitstorm Cases

Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll einen Überblick über die Vielschichtigkeit von Shitstorms geben. Es wurden daher ebenso grosse und bekannte Fälle wie auch zahlreiche kleinere und in der medialen wie öffentlichen Wahrnehmung nur gering behandelte Shitstorms gesammelt.

Case-Nr.	Betroffenes Unternehmen	Unternehmensgrösse	Branche	Jahr	Beschreibung
1	Deutsche Bahn	Grossunternehmen	Verkehr	2010	Lancierung des "Chefticket" als Preisaktion auf Facebook. Unmut über Verspätungen, Hahnenkampf im Werbevideo und Kritik an der Aktion selbst
2	Vodafone	Grossunternehmen	Telekommunikationsbranche	2010	Kampagne "es is Deine Zeit" mit bekannten Bloggern wie Sache Lobo für junge Kunden
3	Adidas	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2011	Hauptsponsor der Fussball-Europameisterschaft 2012 in der Ukraine
4	Bionade	k.A.	Lebensmittelindustrie	2011	Einstellung des Sponsoring von Anti-Gentechnik-Initiative
5	BMW	Grossunternehmen	Automobilindustrie	2011	Rap-Video für ein Praktikum
6	Mammut AG	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2011	Unterzeichnung der economiesuisse-Kampagne gegen das CO2-Gesetz
7	Media Markt (Media-Saturn)	Grossunternehmen	Handel	2011	Werbeprosch "Weihnachten wird unterm Baum entschieden!"
8	Nescafé (Nestlé)	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2011	Facebook-Gewinnspiel, Löschung von Teilnehmervideo, Manipulation des Gewinners
9	Nikon	Grossunternehmen	Elektrische Geräte	2011	Post auf Facebook "Ein Fotograf ist nur so gut wie das Equipment, das er nutzt, und eine gute Linse ist essentiell, um gute Fotos zu machen!" um Dialog mit den Usern über Linsen anzuregen
10	Notebooksbilliger.de	Grossunternehmen	Handel	2011	Verkaufsaktion wird in Verlosung umgewandelt
11	Pril (Henkel)	Grossunternehmen	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	2011	Design-Wettbewerb unter dem Titel "Mein Pril- Mein Stil" auf Facebook und der Unternehmenswebsite, Manipulation des Gewinners
12	Qantas	Grossunternehmen	Luft- und Raumfahrt	2011	Twitter-Kampagne #QantasLuxuryCompetition inkl. Gewinnspiel (50 First Class Pyjamas + First Class Amenity Kit)
13	Schlecker	Grossunternehmen	Handel	2011	Neuer Claim "For You. Vor Ort"
14	Sparda Bank West	Grossunternehmen	Finanz- und Versicherungsdienstleister	2011	Werbeanzeige für den BVB mit Foto von Original Schalcker Fans, schlechte Bearbeitung des Fotos
15	Westbahn (Rail Holding AG)	Grossunternehmen	Verkehr	2011	Facebook-Post Kopfgeld gegen Graffiti-Sprüher
16	ING-DiBa	Grossunternehmen	Finanz- und Versicherungsdienstleister	2012	Werbespot zur Bewerbung des Extra-Kontos der Bank mit Dirk Nowitzki und einer Scheibe Wurst.

Case-Nr.	Betroffenes Unternehmen	Unternehmensgrösse	Branche	Jahr	Beschreibung
17	Alitalia	Grossunternehmen	Luft- und Raumfahrt	2012	Rabatt-Aktionen, Stopp der Aktion
18	American Apparel	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2012	Sandy Sale Aktion nach Wirbelsturm Sandy
19	AXN	k.A.	Elektrische Geräte	2012	Werbung mit gefaktem Steve Jobs samt Heiligenschein
20	CelebBoutique	k.A.	Textil- und Bekleidungsindustrie	2012	Tweet für Kleid Aurora nach Amoklauf im Aurora-Kinokomplex
21	Du darfst (Unilever)	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2012	"Fuck the diet"-Spot von "Du darfst"
22	E wie einfach (E.ON)	Grossunternehmen	Energieversorgung	2012	Werbepot: Freundin kann nicht einschlafen und Mann gibt ihr eine Kopfnuss mit dem Slogan "Ist doch ganz eifach!"
23	Edeka	Grossunternehmen	Handel	2012	Rap-Video für ein Praktikum
24	Ernsting's Family	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2012	neuer Werbeclip mit Elefanten und Zirkus
25	Essener Verkehrs AG	Grossunternehmen	Verkehr	2012	Tweet um dem Satire-Account den Hashtag #evag zu verbieten
26	Fressnapf	Grossunternehmen	Handel	2012	Gewinnspiel zur Fussball-EM in der Ukraine
27	H&M	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2012	Werbekampagne mit dünnen, partiell am Computer manipulierten Modells
28	Harvey Nichols	Grossunternehmen	Handel	2012	Werbekampagne mit einem Modell, das sich in die Hose macht und dem Slogan "Try to contain your excitement"
29	Illamasqua	k.A.	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	2012	Das britische Kosmetiklabel Illamasqua wollte besonders originell sein: Für die Weihnachtswerbung haben sie ein Model schwarz angemalt
30	Lufthansa	Grossunternehmen	Luft- und Raumfahrt	2012	Werbepost an männliche Kunden
31	McDonalds	Grossunternehmen	Hotel und Gastronomie	2012	Azubi-Video für Ausbildungsmöglichkeiten
32	McDonalds	Grossunternehmen	Hotel und Gastronomie	2012	Sponsoring der EM 2012 in der Ukraine
33	McDonalds	Grossunternehmen	Hotel und Gastronomie	2012	Promotionaktion auf Twitter #McDStories für Kundengeschichten
34	Media Markt (Media-Saturn)	Grossunternehmen	Handel	2012	Werbeplakate mit pinkigen Angeboten für mehr Frauen in Geschäften
35	Mercedes-Benz	Grossunternehmen	Automobilindustrie	2012	Key-Visual und Zitat von Revolutionsführer Che Guevara bei Consumer Electronics Show in Las Vegas benutzt
36	Otto Group	Grossunternehmen	Handel	2012	Gutscheincode mit Fehler führte zu ungewollten Bestellungen und Stornierungen durch Otto
37	Sparda Bank Südwest	Grossunternehmen	Finanz- und Versicherungsdienstleister	2012	Azubi-Video für Ausbildungsmöglichkeiten
38	Stadtwerke Ulm	Grossunternehmen	Energieversorgung	2012	Social Media Post mit entspanntem Mann und zwei hübschen Frauen im Arm. Text zum Bild: „Was ’ne Nacht! Aber jetzt muss ich echt zur Uni. Dabei hab ich heut Morgen null Bock auf Hektik und Stress. Erst recht nicht im Bus. Nach der super Party will ich lieber noch ein bisschen chillen, bevor der Stress losgeht. Dafür ist die Linie 6 perfekt. Da ist genug Platz, alles ist viel entspannter und ich bin eigentlich genauso schnell an der Uni wie mit der 3. Kleiner Tipp von mir: „Linie 6 – die schnellere Nummer zu Stosszeiten“!“
39	Starbucks	Grossunternehmen	Hotel und Gastronomie	2012	Irrtümlicher "British"-Tweet auf irischem Account
40	Barilla	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2013	Äusserung des Chefs für Werbung ohne Homosexuelle
41	Britih Gas	Grossunternehmen	Energieversorgung	2013	Fragestunde auf Twitter nach Preiserhöhung

Case-Nr.	Betroffenes Unternehmen	Unternehmensgrösse	Branche	Jahr	Beschreibung
42	Featherdale Wildlife Park	k.A.	Kunst, Unterhaltung und Erholung	2013	Foto-Post auf Facebook mit auf dem Rücken liegendem Känguru mit verpixelten Genitalien
43	Ferrero	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2013	Werbeslogan "Yes, weiss can" während den Bundestagswahlen in Deutschland
44	Lidl	Grossunternehmen	Handel	2013	Sehr erfolgreiche Sammelaktion, Figuren innerhalb kürzester Zeit vergriffen
45	Nivea (Beiersdorf)	Grossunternehmen	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	2013	Weihnachten: YouTube-Clip steht ein Junge morgens auf und freut sich auf das Fest. Er schaut seiner Mama in der Küche zu, lässt sich von seinem Onkel anziehen, freut sich auf seine Grosseltern. Vom Vater des Jungen ist keine Rede.
46	Royal Canin	Grossunternehmen	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	2013	Sponsoring von grausamen Bärenkämpfen
47	Sixt	Grossunternehmen	Verkehr	2013	Zeitungsanzeige mit dem Portrait von Gustl Mollath wenige Tage nach Entlassung aus Psychiatrie
48	Sony	Grossunternehmen	Elektrische Geräte	2013	Unternehmen schenkte Fussballprofi Ton Kroos die neue Paystation 4 bevor diese erhältlich war.
49	Sunrise	Grossunternehmen	Telekommunikationsbranche	2013	Marketingaktion mit 30'000 Ballonen mit dem Slogan "Aufsteiger des Jahres" aufgrund des publizierten Handy-netztests
50	Adidas	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2014	Werbekampagne mit blutigem Rinderherzen und Lukas Podolski
51	Coca Cola	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2014	Übersetzung der Amerikanischen Hymne in einem Werbespot zum Super Bowl
52	Delta	Grossunternehmen	Luft- und Raumfahrt	2014	Twitter-Beitrag nach dem Sieg der US-Nationalmannschaft über Ghana mit der Freiheitsstatue und einer Giraffe. Es leben keine Giraffen in Ghana
53	Helvetic Tours (DER Touristik Suisse)	k.A.	Kunst, Unterhaltung und Erholung	2014	Der «nachhaltige» Reiseveranstalter Helvetic Tours wirbt auf Facebook mit Tagesausflügen nach Griechenland
54	Malaysia Airlines	Grossunternehmen	Luft- und Raumfahrt	2014	Twitter Beitrag «Want to go somewhere, but don't know where? - Sie wollen weg, aber wissen nicht, wohin?»
55	Migros	Grossunternehmen	Handel	2014	M-Budget Kampagne für Internet-Kombi-Paket, Kunden empfinden es als Mogelpaket
56	Paypal	Grossunternehmen	Finanz- und Versicherungsdienstleister	2014	Werbespot singt ein Mann über Dodos und Dinos. Die seien genauso ausgestorben wie dicke Geldbörsen. Auch das Eingeben von Bankdaten werde überflüssig - dank PayPal
57	Shell	Grossunternehmen	Energieversorgung	2014	Treuepunkte-Aktion für Tablet, Server Zusammenbruch, begrenzte Stückzahl
58	Sleepy Hollow	k.A.	Kunst, Unterhaltung und Erholung	2014	Zum DVD-Start von «Sleepy Hollow» in den USA riefen die Macher einen «Kopflös-Tag» ins Leben. Dieser fiel mit der Enthauptung eines US-Journalisten zusammen.
59	Veet (Reckitt Benckiser)	Grossunternehmen	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	2014	Werbespots für Notwendigkeit der Enthaarung
60	Baselland Transport AG	Grossunternehmen	Verkehr	2015	Weil sich die BLT weigert, Plakate von sich küssenden homosexuellen Paaren aufzuhängen
61	Berliner Verkehrsbetriebe	Grossunternehmen	Verkehr	2015	Twitter-Umfrage #weil-wirdichlieben um herauszufinden warum Kunden den Nahverkehr schätzen
62	Nestlé	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2015	Twitter-Umfrage #Frag-Nestle um Fragen von Kunden zu beantworten
63	ProteinWorld	k.A.	Lebensmittelindustrie	2015	Plakaten eine leicht bekleidete, schlanke Frau im Bikini zeigt. Das Model auf den Plakaten stellt die Frage: «Are you Beach Body ready?» («Hast du schon deinen Strandkörper?»)
64	Victoria's Secret	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2015	Facebook Post mit retuschierten Pobacken
65	Hacienda Mexican Restaurant	k.A.	Hotel und Gastronomie	2016	Werbeplakat in den USA mit dem Slogan: „The best Mexican food this side of the wall“

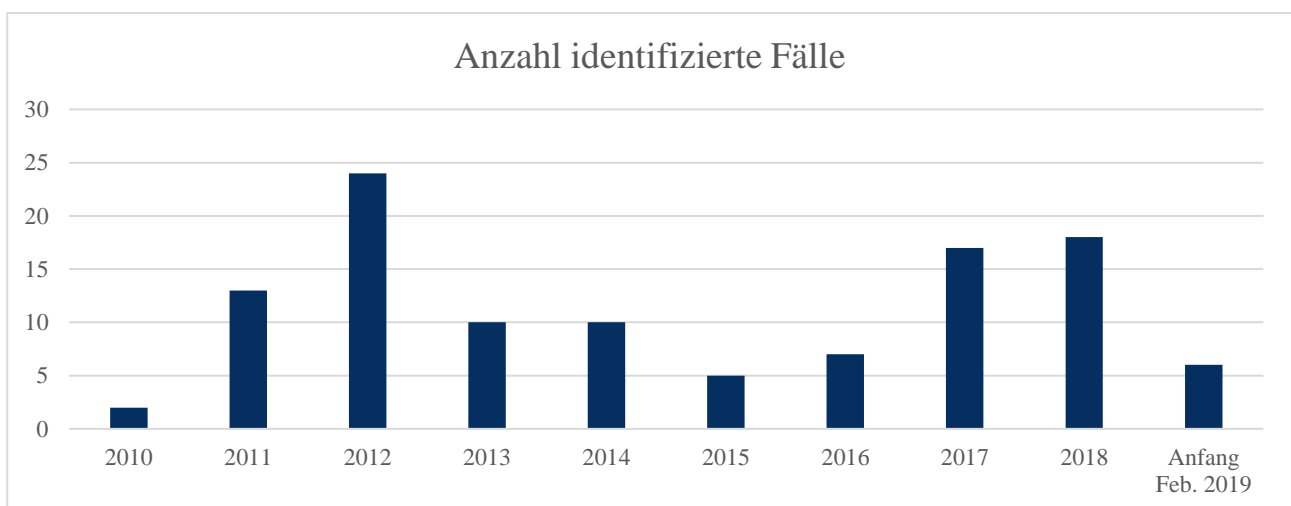
Case-Nr.	Betroffenes Unternehmen	Unternehmensgrösse	Branche	Jahr	Beschreibung
66	SBB	Grossunternehmen	Verkehr	2016	Die Gegner der Durchsetzungsinitiative warben am Zürich Hauptbahnhof mit Plakaten mit Hakenkreuzen. Nach einer Flut von Beschwerden stoppen die SBB das Plakat. Darauf bricht ein Shitstorm aus.
67	Hornbach	Grossunternehmen	Handel	2016	„Das Hornbach Herrenzimmer“ nennt sich die neue Videokampagne des Baumarkts Hornbach, die auch auf YouTube zu sehen ist. Der Inhalt der ersten Episode: Ein Barträger mit loseem Mundwerk baut sich in seiner Heimwerkerhöhle einen sogenannten „Waldlaufsimulator“.
68	La Table Suisse	k.A.	Hotel und Gastronomie	2016	Werbevideo mit Katze und Hund auf Speisekarte
69	LG	Grossunternehmen	Elektrische Geräte	2016	Werbespots in Kanada mit Slogan "Mehr Zeit zum Shoppen" oder „Mehr Zeit, die Haare machen zu lassen“
70	Nescafé (Nestlé)	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2016	Nestlé streicht wegen des Leichtathletik-Dopingsumpfs das Sponsoring – bei den Kindern
71	Pampers (Procter & Gamble)	Grossunternehmen	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	2016	Werbung und Tipps auf Website. Als Auszeit das Kind in die Ecke stellen.
72	Adidas	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2017	Grussbotschaft an die Bosten Marathon Läufer "Glückwunsch, Sie haben den Boston Marathon überlebt!"
73	Audi	Grossunternehmen	Automobilindustrie	2017	Spot für Gebrauchtwagen in China
74	Dove (Unilever)	Grossunternehmen	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	2017	Werbung-Spot für Reinigungslotion in dem ein farbiges Model sein Shirt über den Kopf zieht und eine weisse Frau erscheint.
75	IKEA	Grossunternehmen	Immobilien und Einrichtung	2017	In dem 30 Sekunden langen Film sagt eine chinesische Mutter zu ihrer Tochter "so lange du keinen Freund nach Hause bringst, bin ich nicht deine Mutter". Daraufhin klingelt es an der Tür und das Mädchen lässt einen Mann herein, der offenbar ihr Freund ist.
76	Jimmy Choo (JAB Holding)	k.A.	Textil- und Bekleidungsindustrie	2017	Werbespot mit Cara Delevingne im roten Minikleid, glitzernden Schuhe, nachpfeifenden Männern.
77	Lidl	Grossunternehmen	Handel	2017	Aktion "orientalische Woche" zu Ramadan, Produkte aber nicht geeignet
78	Nivea (Beiersdorf)	Grossunternehmen	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	2017	Werbung für fleckenfreier Deo-Roller, in der die Farbe weiss als rein angepriesen wurde (White is Purity)
79	Otto Group	Grossunternehmen	Handel	2017	Werbung mit Guido Maria Kretschmer auf YouTube. Frau mit Achselbehaarung soll Cardigan tragen und der Spruch "Du siehst so schön aus, aber die beiden Rauhaardackel würde ich lieber zu Hause lassen"
80	Penny (Rewe Group)	Grossunternehmen	Handel	2017	Regenbogen-Zipfelmann als Aktion auf Facebook
81	Pepsi (PepsiCo)	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2017	Werbespot mit Kendall Jenner bei einer Demonstration
82	Samsung	Grossunternehmen	Elektrische Geräte	2017	Werbung mit "Krass, ist der riesig" und "ich zock ja schon ganz gern mal, aber von den technischen Details habe ich ehrlich gesagt null Ahnung"
83	SBB	Grossunternehmen	Verkehr	2017	Antwort der SBB auf einen Social Media Post im Jugendslang
84	Sixt	Grossunternehmen	Verkehr	2017	Werbeplakat mit dem Spruch "Blumen sind nett. Rasen ist geil!"
85	Spicer Greene Jewelers	k.A.	Uhren- und Schmuckindustrie	2017	Werbeplakat mit dem Spruch "Sometimes, it's ok to throw rocks at girls..."
86	Verivox	Grossunternehmen	Dienstleistungsbranche	2017	Werbespot mit Mario Barth: „Ich hab meiner Freundin Verivox erklärt, so, dass sie das auch versteht.“
87	Wish	Grossunternehmen	Handel	2017	Strumpfhosen-Kampagne auf der Unternehmenswebsite für Plus-Size-Strumpfhosen mit Magermodels
88	Zara	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2017	Werbeplakat für eine Jeans-Linie mit dem Motto "Love Your Curves" mit extrem schlanken Models
89	Astra (Carlsberg)	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2018	Werbeplakat an Reeperbahn mit farbigem Mann. Angelehnt an Minstrel-Shows.
90	BMW	Grossunternehmen	Automobilindustrie	2018	Kampagne mit "Gebaut, um den Atem zu Rauben" nach Abgas-Skandal

Case-Nr.	Betroffenes Unternehmen	Unternehmensgrösse	Branche	Jahr	Beschreibung
91	Snapchat	Grossunternehmen	Telekommunikationsbranche	2018	Werbung auf Snapchat "Would you Rahter: Rihanna schlagen oder Chris Brown boxen". Rihanna ruft zum Löschen von Snapchat auf und startet Shitstorm wegen Verharmlosung von häuslicher Gewalt.
92	Burger King	Grossunternehmen	Hotel und Gastronomie	2018	Gratis-Whopper-Aktion mit dem Slogan: Die Frauen, die es schaffen, sich die besten Fussballer-Gene zu schnappen, sichern den Erfolg Russlands für die künftigen Generationen! Los!
93	Carlton & United Breweries (Forster's)	k.A.	Lebensmittelindustrie	2018	Werbevideo das sich über Rothaarige lustig macht
94	Dolce & Gabbana	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2018	Werbepot für Modeschau in Schanghai mit chinesischem Modell, die sehr ungelenk Pizza und Pasta mit Stäbchen zu essen versucht
95	Dr. Oetker	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2018	Slogan "Back einen Mann glücklich - auch wenn er eine zweite Liebe hat" zur Fussball-WM inkl. Wettbewerb mit Namen "Love Cake"
96	Gentlemen's Clinic Zürich	k.A.	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	2018	Offensive Werbung auf Facebook für Bart-Transplantation, Haarwuchs-Behandlung oder Brust-Verkleinerung für Männer
97	Gillette (Procter & Gamble)	Grossunternehmen	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	2018	Werbepot mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und mobbenden Jungs, um Diskussion über Mannen-Bild zu lancieren
98	Heineken	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2018	Spot auf Party mit z.T. farbigen Personen mit Slogan "Lighter is better". Lighter wurde hier mit heller übersetzt.
99	Katjes	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2018	"Alles Veggie"-Kampagne mit einer jungen Muslima (Kopftuch-Verbot)
100	Lidl	Grossunternehmen	Handel	2018	Muttertags-Geschenkaktion mit Dampfbügeleisen, Nähmaschine und Koch-Box
101	Media Markt (Media-Saturn)	Grossunternehmen	Handel	2018	Kampagne #Männertage mit knapp bekleideter Sophia Thomalla
102	Oris	KMU	Uhren- und Schmuckindustrie	2018	Werbeplakat im Zürichsee, damit Sporttaucher ein Selfie machen können und dies nachher posten (Guerilla-Marketing)
103	Red Bull	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2018	rechtspopulistische Aussagen des Red-Bull-Gründers und Chefs Dietrich Mateschitz in einem Interview mit der österreichischen «Kleinen Zeitung
104	Sixt	Grossunternehmen	Verkehr	2018	Twitter Beitrag "Es gibt immer diesen einen Freund, der es beim Autofahren ein wenig übertreibt" und gezählten Missachtungen von Ampeln, Radfahrern und Katzen.
105	Super Dickmann's (Storck)	Grossunternehmen	Lebensmittelindustrie	2018	Zur Hochzeit von Prinz Harry und Meghan Markle hat Super Dickmann's die Braut als braunen Schokokuss gezeigt und auf Facebook gepostet
106	United Colors of Benetton	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2018	Werbung mit Flüchtlingen in Mailänder Zeitung "Corriere della Sera"
107	Delhaize	Grossunternehmen	Handel	2019	Sammelaktion des belgische Detailhändler Delhaize (Art von Migromania): Plastik in Plastik verpackt
108	Engel & Völkers	Grossunternehmen	Immobilien und Einrichtung	2019	Website und Twitter-Post des Blog-Beitrags mit dem Titel: „Gedanken zum 8. März: Welche Frauen die Engel & Völkers-Vorstandsmitglieder beeindrucken“.
109	Hyundai	Grossunternehmen	Automobilindustrie	2019	Autohersteller verhöhnt veganen Lifestyle am Super Bowl
110	Lidl	Grossunternehmen	Handel	2019	Werbung auf Facebook mit Slogan "Loch ist Loch" für Bagels und Donuts
111	Nike	Grossunternehmen	Textil- und Bekleidungsindustrie	2019	Werbung mit dem umstrittenen Ex-Footballer Colin Kaepernick. Kaepernick weigerte sich, während der Nationalhymne zu stehen und verlor seinen Job.
112	True Fruits	KMU	Lebensmittelindustrie	2019	Mit den Titeln "Noch mehr Flaschen aus dem Ausland", "Unser Quotenschwarzer" und "Abgefüllt und mitgenommen" warb True Fruits für seine Säfte

## Quellen zur Identifikation der Cases zwischen 01.01.2010-31.01.2019

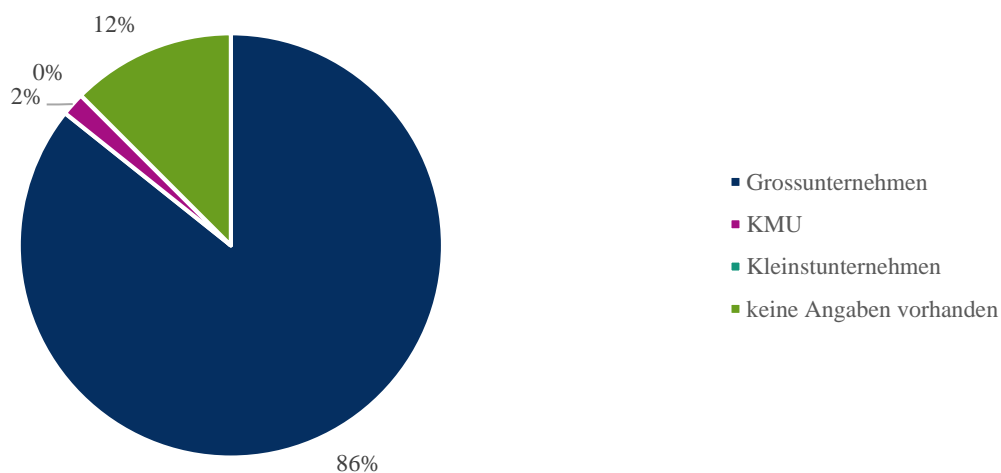
- Salzborn, C. (2017). *Phänomen Shitstorm. Herausforderungen für die Onlinekrisenkommunikation von Unternehmen*. S. 425-452. Baden-Baden: Nomos.
- Grabs, A. (2017). *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co.* 4. Auflage. Bonn: Rheinwerk Verlag
- Beham, F. (2015a). *Stakeholder-Konfrontation im Social Web. Eine fallstudienorientierte Untersuchung unternehmensseitiger Reaktionsstrategien am Beispiel von Shitstorms*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Suche mit Stichwort «Shitstorm» auf [www.20min.ch](http://www.20min.ch): 719 Suchergebnisse
- Suche mit Stichwort «Shitstorm» auf [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch): 313 Suchergebnisse
- Suche mit Stichwort «Shitstorm» und «Werbung» auf [www.google.ch](http://www.google.ch): 11 Seiten Suchergebnisse

## Auswertung der identifizierten Shitstorm-Fälle

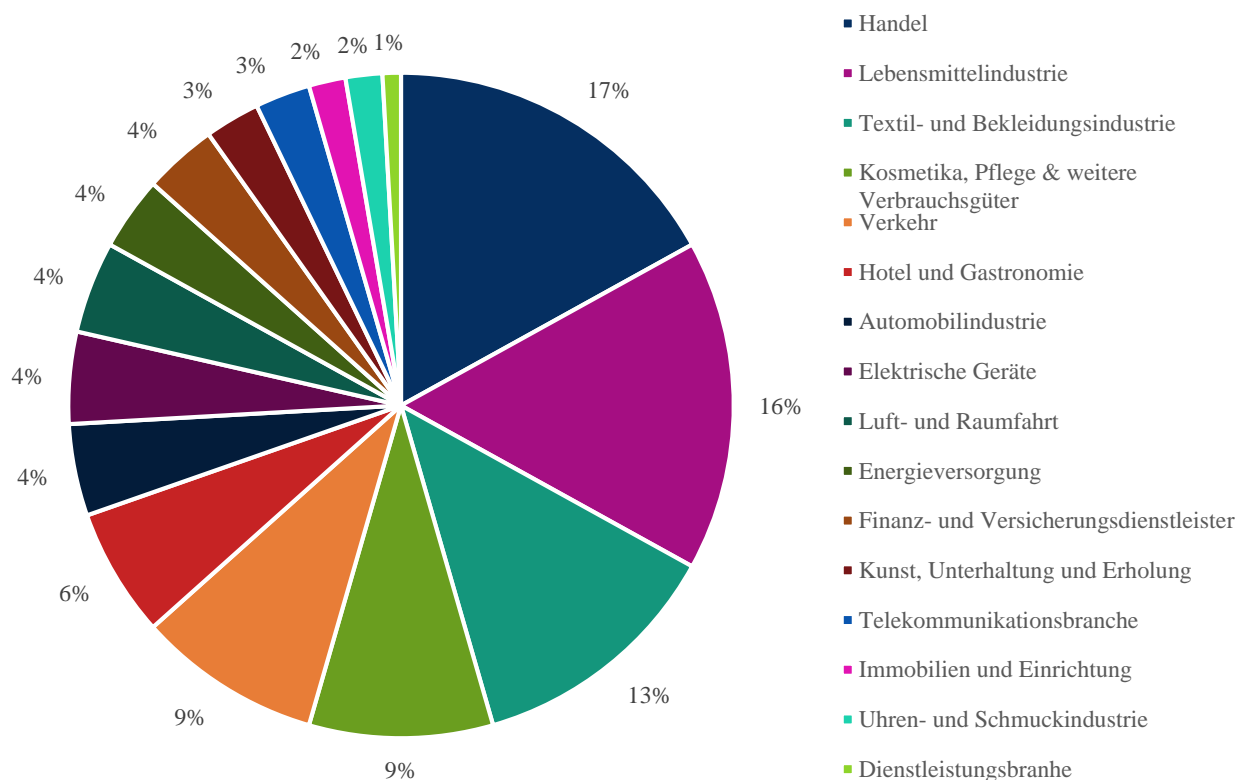


Mehrfach betroffene Unternehmen	Anzahl identifizierte Shitstorms
Lidl	4
Adidas	3
McDonalds	3
Media-Saturn	3
Nestlé	3
Sixt	3
SBB	2
Unilever	2
Procter & Gamble	2
Beiersdorf	2
Otto Group	2

## Grösse der identifizieren Unternehmen



## Branchen der identifizieren Unternehmen





## Anhang A2: Vorgehen Inhaltsanalyse und Codierungsleitfaden Case Analyse

<b>1. Festlegung des Materials</b>	Beiträge aus wissenschaftlichen und praxisorientierten Artikeln, Büchern, Blogartikeln, Zeitungsartikeln sowie firmenexternen Analysen / Suche mit Firmenbezeichnung und «Shitstorm» / Textstellen zu den zu untersuchenden Kategorien				
<b>2. Analyse der Entstehungssituation</b>	Experten, Journalisten und Online Zeitungen, welche an den Shitstorms interessiert sind und einen Text dazu verfasst haben				
<b>3. Formale Charakteristika des Materials</b>	Onlineartikel während oder kurz nach dem Shitstorm sowie Beiträge in Fachbüchern und Studien zur nachträglichen Analyse des Shitstorms. Erwähnung des Wortes «Shitstorm» und der Firmenbezeichnung				
<b>4. Richtung der Analyse</b>	Textstellen, welche eine Aussage zu den zu untersuchenden Kriterien zulassen				
<b>5. Theoretische Differenzierung der Fragestellung</b>	Forschungsfrage: Unterfragen 1-4				
<b>6. Bestimmung der Analysetechnik</b>	Jeder Case wird zuerst kurz zusammengefasst und dann einzelne Textstellen den einzelnen Analysekat-egorien zugeordnet, damit die Kriterien eingeschätzt werden können				
<b>6.1 Zusammenfassung</b>	Jeder Case wird in ein paar wenigen Sätzen zusammengefasst. Zum Verständnis wird, wenn nötig der Link zum Video oder ein Bild hinzugefügt				
<b>6.2 Strukturierung</b>	Bestimmte Textstellen werden aus den Artikeln, Fachbüchern und Studien herausgefiltert und den Krite-rien zugeordnet. Die verschiedenen Themen sollen in Kategorien und Gruppen eingeteilt werden.				
<b>6.3 Explikation</b>	Für die Einschätzung des Adressaten sowie die Länge des Shitstorms werden Informationen aus Wikipe-dia, der Unternehmenswebsite und Google Trends herangetragen				
<b>7. Definition der Analyseeinheiten</b>					
Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Codierregel	Vordefinierte Ant-wortkategorien	Quelle
Adressat					
Branche	Bezeichnung der Bran-chenkategorie des Adres-saten	Handel, Lebens-mittelindustrie	Branchenbezeichnung gemäss den Kategorien unter <a href="http://www.abi.de/orientieren/berufsarbeitsfel-der/branchen/infotext-brancheneubersicht05702.html">http://www.abi.de/orientieren/berufsarbeitsfel-der/branchen/infotext-brancheneubersicht05702.html</a> . Zur Zuteilung der Branche wird die Definition in Wi-kipedia zum jeweiligen Unternehmen verwendet.	Branchenkategorien	Neu

Unternehmensgrösse (Umsatz)	Grösse des Adressaten. Zur Einschätzung wird der aktuelle Umsatz des Unternehmens (nicht der Marke) herangezogen	Unternehmen verzeichnet 2018 einen Umsatz von 2 Mia USD -> Grossunternehmen (> 50 Mio EUR)	Unternehmenskategorien gemäss den Kriterien nach Umsatz der Europäischen Union unter <a href="https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=uriserv:OJ.L_.2003.124.01.0036.01.DEU">https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=uriserv:OJ.L_.2003.124.01.0036.01.DEU</a> . Zur Zuteilung der Branche wird die Definition in Wikipedia zum jeweiligen Unternehmen verwendet. Bei Finanz- und Versicherungsgesellschaften wird die Bilanzsumme verwendet. Dabei gelten Unternehmen mit einer Bilanzsumme > 43 Mio EUR als Grossunternehmen.	Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), Grossunternehmen (> 50 Mio EUR)	Neu
Unternehmenseigene Internetpräsenz bei Shitstorm	Social Media-Kanäle des Adressaten zum Zeitpunkt des Shitstorms	<a href="http://www.adidas.com">www.adidas.com</a> --> Unternehmenswebseite	Alle Social Media-Plattformen des Unternehmens zum Zeitpunkt des Shitstorms. Bezieht sich der Shitstorm auf eine Marke, wird die Internetpräsenz der Marke erhoben. Dazu wird die Unternehmenswebseite und das Eröffnungsdatum bzw. Datum des ersten Posts der Social Media-Kanäle angeschaut.	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram	Salzborn, 2017, S. 398
<b>Initiator (Medium)</b>					
Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Bezeichnung der externen Kommunikationsmassnahme, die den Shitstorm ausgelöst hat oder die einen Internetnutzer veranlasst haben, einen Shitstorm zu starten	Anzeige in der Zeitung --> Printwerbung	Es werden alle möglichen Kategorien markiert zur Zeit des Shitstorms, insbesondere wenn eine Massnahme über verschiedene Kanäle kommuniziert wurde z.B. physisches Plakat und Post auf Facebook. Dazu werden die erwähnten Massnahmen in den Texten verwendet.	Print-, Radio-, Ausser-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing	Neu

Vernetzung					
Dominierende Gruppierung	Ist eine spezifische Gruppe an Personen am Shitstorm beteiligt und identifizierbar	Besonders Veganner kommentierten die Werbung --> Erkennbar	Falls keine spezifische Gruppierung in den Texten erwähnt ist wird «nicht erkennbar» verwendet.	Erkennbar, nicht erkennbar	Neu
Geschwindigkeit					
Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Verwendete Mittel bei der externen Kommunikationsmassnahme, die den Shitstorm verursachte	TV-Spot --> Text, Bild, Audio, Video	Es werden alle Mittel markiert, die verwendet wurden und in den Texten erwähnt sind. Bei Videos sind dies in der Regel alle Kategorie-Stufen	Text, Bild, Audio, Video	Neu
Verlauf					
Dauer des Shitstorms (akute Phase)	Dauer der akuten Phase des Shitstorms	01.04.-04.04. (4 Tage) --> 4-6 Tage	Durch die Nutzung von des Analyseprogramms «Google-Trends» sowie durch Analysen aus bestehenden Studien ist eine konkrete Einschätzung der Dauer möglich.	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, 7-10 Tage, 11-14 Tage, mehr als 14 Tage	Salzborn, 2017, S. 394
Stärke des Shitstorms	Maximale Stärke des Shitstorms	Vernetzte Protestgruppen (Stufe 4), Erste Artikel in Blogs und Online-Medien, keine Offline-Berichte (Stufe 3) --> Stufe 3-4	Es werden Informationen aus den Texten zum User-Verhalten in Social Media sowie dem Medien-Echo herausgesucht und die Stärke des Shitstorms gemäss der Skala nach Graf & Schwede (2012) eingeschätzt. Kann der Shitstorm nicht eindeutig einer Stufe zugeordnet werden, können zwei Stufen als Bandbreite angegeben werden.	Skala 0-6: Windstille (0), leiser Zug (1), schwache Brise (2), frische Brise (3), starker Wind (4), Sturm (5), Orkan (6)	Graf & Schwede, 2012
Plattformen					
Dominante online Plattform	Dominante online Plattform während des Shitstorms, die einen Grossteil der Beitragsmeng des Shitstorms vereint und sich qualitativ am relevantesten für dessen Entwicklung und Verlauf darstellt	Die Internetnutzer twitterten vorwiegend --> Twitter	Zur Einschätzung werden die erwähnten Plattformen in den Texten herangezogen. Plattformen mit Texten wie «eine geringe Anzahl der Internetnutzer posteten auf Facebook» werden dabei nicht als dominant eingeschätzt. Es können mehrere dominante Plattformen auftreten.	Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, Unternehmensblog	Salzborn, 2017, S. 402

Thema					
Themenbeschreibung	Themen, die während des Shitstorms thematisiert wurden	Das Plakat wurde wegen den extrem dünnen Modells kritisiert --> Gesundheit, Schönheitsideal	Alle erwähnten Themen aus den Texten werden zusammengetragen und übergeordnete Themenkategorien notiert. Ein Shitstorm kann mehrere Themenkategorien abdecken	<i>qualitativ (erwähnte Themen)</i>	Salzborn, 2017, S. 405
Anzahl der relevanten Themen	Wird während des Shitstorms vorwiegend ein Thema diskutiert oder gibt es mehrere Themen	Themenkategorien: Umwelt, Gesundheit, Rollenbilder --> mehrere Inhalte thematisiert	Dreht sich der Shitstorm primär um ein Themengebiet wird «Ein Inhalt thematisiert» verwendet. Werden während dem Shitstorm mehrere dominante Themenstränge erkannt, wird «mehrere Inhalte thematisiert» notiert.	Ein Inhalt thematisiert, mehrere Inhalte thematisiert	Salzborn, 2017, S. 405
Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	War das Thema bereits im Vorfeld des Shitstorms im Zusammenhang mit dem Adressaten öffentlich thematisiert worden	BMW war im Vorfeld durch den Dieselskandal auch kritisiert worden --> Ja	Das Thema muss im Vorfeld im Zusammenhang mit dem Unternehmen erwähnt sein. Die bloße Wahrnehmung des Themas ohne Bezug zum Unternehmen reicht nicht aus für ein «Ja».	Ja, Nein.	Salzborn, 2017, S. 405
Reaktionsstrategien					
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	Reaktion(en) des Adressaten auf den Shitstorm	Das Unternehmen gab kein Kommentar ab -> Ignorieren	Es können verschiedene Reaktionen auftreten, die alle erfasst werden: Ignorieren (keine kommunikative Reaktion), Abstreiten (Schuld abwälzen, Krise leugnen, Löschung, Zensurierung, Sperren), Distanzieren (Krise eingestehen, Rechtfertigung, Ausrede, Unfall, Einzelfall), Entschuldigen (Krise eingestehen und entschuldigen), Beheben (Verantwortung übernehmen, Vergebung erbitten, Kompensation leisten, Lösung anbieten). Ist keine Reaktion erwähnt, wird von «Ignorieren» ausgegangen.	Ignorieren, Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben	Beham, 2015a, S. 60

## Anhang A3: Untersuchte Shitstorm Cases

Case-Nr.	Betroffenes Unternehmen	Jahr	Branche	Unternehmensgrösse (Umsatz)	Unternehmenseigene Internetpräsenz bei Shitstorm	Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Dominierende Gruppierung	Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Dauer des Shitstorms (akute Phase)	Stärke des Shitstorms	Dominante online Plattform	Themenbeschreibung	Anzahl der relevanten Themen	Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Bewältigungsstrategie des Unternehmens
1	Lidl	2019	Handel	Grossunternehmen	Unternehmenswebseite, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram	Social Media	Erkennbar (Frauen)	Text, Bild	7-10 Tage	3	Twitter, Facebook	Humor, Sexismus, Diskriminierung, Wortwahl	Ein Inhalt thematisiert	Ja	Abstreiten, Entschuldigen
2	Gillette (Procter & Gamble)	2018	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	Grossunternehmen	Unternehmenswebseite, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram	Social Media	Erkennbar (Männer, Rechte)	Text, Bild, Audio, Video	mehr als 14 Tage	5-6	Twitter, Facebook, YouTube	Sexismus, Gewalt, Rollenbilder, Stereotypen, Kinder, Ironie, Timing	mehrere Inhalte thematisiert	Ja	Ignorieren
3	BMW	2018	Automobilindustrie	Grossunternehmen	Unternehmenswebseite, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram	Print-Werbung	nicht erkennbar	Text, Bild	7-10 Tage	3-4	Twitter, Facebook	Wortwahl, Timing, Umwelt	Ein Inhalt thematisiert	Ja	Ignorieren
4	Zara	2017	Textil- und Bekleidungsindustrie	Grossunternehmen	Unternehmenswebseite, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram	Aussen-Werbung	Erkennbar (Frauen)	Text, Bild	7-10 Tage	5	Twitter	Schönheitsideal, Ernährung, Sexismus, Kinder, Diskriminierung, Timing	mehrere Inhalte thematisiert	Ja	Ignorieren
5	Pepsi (PepsiCo)	2017	Lebensmittelindustrie	Grossunternehmen	Unternehmenswebseite, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram	TV-Werbung, Social Media	nicht erkennbar	Text, Bild, Audio, Video	7-10 Tage	5-6	Twitter, Facebook, YouTube	Politik, Gewalt, Religion, sexuelle Orientierung, Rassismus, Diskriminierung, Sexismus, Timing	mehrere Inhalte thematisiert	Nein	Abstreiten, Entschuldigen
6	Adidas	2017	Textil- und Bekleidungsindustrie	Grossunternehmen	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram	Direktkommunikation, Event-Marketing	nicht erkennbar	Text	4-6 Tage	3	Twitter	Timing, Gewalt, Wortwahl	Ein Inhalt thematisiert	Nein	Entschuldigen
7	SBB	2016	Verkehr	Grossunternehmen	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram	Display-Werbung	nicht erkennbar	Text, Bild	7-10 Tage	5	Twitter, Facebook	Politik, Gesetz, Religion, Intransparenz, Timing	Ein Inhalt thematisiert	Ja	Distanziere, Entschuldigen, Beheben
8	ING-DiBa	2012	Finanz- und Versicherungsdienstleister	Grossunternehmen	Unternehmenswebseite, Twitter, Facebook, YouTube	TV-Werbung, Social Media	Erkennbar (Vegetarier/Veganer/Fleischesser)	Text, Bild, Audio, Video	mehr als 14 Tage	5-6	Facebook	Tierschutz, Ernährung	Ein Inhalt thematisiert	Nein	Ignorieren, Abstreiten
9	Pril (Henkel)	2011	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter	Grossunternehmen	Unternehmenswebseite, Twitter, Facebook	Social Media, Gewinnspiele	Erkennbar (Teilnehmer)	Text, Bild	7-10 Tage	4-5	Twitter, Facebook	Manipulation, Intransparenz, Humor	Ein Inhalt thematisiert	Nein	Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben
10	Deutsche Bahn	2010	Verkehr	Grossunternehmen	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube	Social Media, Verkaufsförderung	Erkennbar (Kunden)	Text, Bild, Audio, Video	mehr als 14 Tage	4	Facebook	Mangelhafter Service, unzufriedene Kunden, Politik, Umwelt, Unternehmenstätigkeiten, Timing, Tierschutz	mehrere Inhalte thematisiert	Ja	Ignorieren, Abstreiten

## Shitstorm Case 1: Lidl

### Kurze Zusammenfassung

Lidl Deutschland warb auf Facebook mit dem zweideutigen Slogan «Loch ist Loch» für Bagels und Donuts und postete ein Bild mit den beiden Backwaren. Während einige Konsumenten die Werbung lustig finden, wuchsen die Vorwürfe wegen Sexismus und Frauenfeindlichkeit der Werbung und lösten einen Shitstorm aus. Schliesslich hat Lidl den Post gelöscht und sich auf Facebook entschuldigt.



### Adressat

Branche	Handel
---------	--------

Unternehmensgrösse (Umsatz)	Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), Grossunternehmen (> 50 Mio EUR)
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

- o Umsatz: 74.6 Mia EUR

Unternehmenseigene Internetpräsenz	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

### Initiator (Medium)

Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing
--------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- o Werbung auf Facebook

### Vernetzung

Dominierende Gruppierung	Erkennbar, nicht erkennbar
--------------------------	----------------------------

- o Kommentare vorwiegend von Nutzerinnen → Frauen

### Geschwindigkeit

Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Text, Bild, Video, Audio
------------------------------------------------	--------------------------

- o Facebook-Post mit Bild, Slogan «Loch ist Loch» und Text «Donuts & Bagels schmecken beide. Ob süss oder herzhaft».

### Verlauf

Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, 7-10 Tage, 11-14 Tage, mehr als 15 Tage
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

- o Google Trends «Lidl Shitstorm»: 03.02.19-16.02.19
- o Google Trends «Loch ist Loch Lidl»: 03.02.19-09.02.19

Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille, leiser Zug, schwache Brise, frische Brise, starker Wind, Sturm, Orkan → <b>3</b>
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- In den sozialen Medien machen Tausende Konsumenten ihrem Ärger Luft.
- Beim Deutschen Werberat gingen einer Sprecherin zufolge mehrere Beschwerden ein. Der Werberat habe deshalb ein Beschwerdeverfahren eröffnet und werde Lidl zur Stellungnahme auffordern, sagte eine Sprecherin.
- Kritik von Einzelpersonen auf zwei Kanälen
- Vorwiegend Berichte in Online Medien

Plattformen	
Dominante online Plattform	<b>Twitter, Facebook</b> , YouTube, Instagram, Unternehmensblog

- Kommentare auf Facebook
- Bei Twitter gab es ebenfalls Nutzer, die sich über das Lidl-Marketing beschwerten – und die Reaktionen des Social-Media-Teams.

Thema	
Themenbeschreibung	<b>Humor, Sexismus, Diskriminierung, Wortwahl</b>
Anzahl der relevanten Themen	<b>Ein Inhalt thematisiert</b> , mehrere Inhalte thematisiert

- zweideutiger Slogan: Der Satz kann auch bedeuten: «Egal, mit welcher Frau man schläft, Hauptsache, man hat Sex.»
- Frauen auf Vagina reduziert
- Nun sieht sich die Supermarktkette mit Sexismusvorwürfen konfrontiert
- einige Konsumenten die Werbung lustig finden
- Das ist frauenfeindlich und sexistisch
- «Ihr seid widerlich» oder «ekelhaft, diskriminierend» schreiben Nutzer etwa auf Twitter
- Doch nicht alle verurteilen die Werbung. «Echt schade, dass es so viele humorbefreite Menschen gibt», nimmt eine Nutzerin auf Facebook die Werbung in Schutz.
- Der Vorwurf: Lustig gemeint, frauenverachtend gemacht.
- "Dieser Spruch wäre vielleicht ein Spass, aber eben nur in einer Gesellschaft, in der komplette Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen herrscht", sagt Stevie Schmiedel, Geschäftsführerin von "Pinkstinks" gegenüber NEON.
- Mehrere strafen den Discounter in den Kommentaren – gepostet wurde der Beitrag auch bei Facebook – als „geschmacklos“, „frauenverachtend“ und „mittelalterlich“ ab. Eine Frau fragt: „Wollt ihr eure Kundinnen vergraulen?!“
- Mit einer Entschuldigung wendet sich das Unternehmen an die User: «Unterhaltung hört aber da auf, wo sich Menschen verletzt fühlen und das ist leider auch passiert.»
- Werbung ist plump und nicht raffiniert formuliert

Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	<b>Ja</b> , Nein.
--------------------------------------------	-------------------

- Lidl ist für seine teilweise provokanten Marketing-Gags bekannt z.B. Bügeleisen zum Muttertag. Vorwurf des Sexismus und Stereotypen
- Discounter Lidl wird häufig für seine frechen Anzeigen gelobt
- Gerade in der heutigen Zeit seien solche sexuell konnotierten Zweideutigkeiten in der Werbung nicht mehr akzeptiert.

Reaktionsstrategien	
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	Ignorieren, <b>Abstreiten</b> , Distanzieren, <b>Entschuldigen</b> , Beheben

- Lidl selbst liess die kritischen Kommentare unter der Werbung **unbeantwortet** und feierte die positiven Bewertungen mit fröhlichen Antworten oder GIFs → Ignorieren von Kritik
- Nach den negativen Reaktionen hat Lidl den Post einen Tag später **gelöscht** und sich auf Facebook **entschuldigt**. Man werde zukünftig alle Posts genauer inhaltlich prüfen



### Anmerkungen

- Fragwürdig ob absichtlich oder nicht: on einer bewussten Provokation geht Roman Hirsbrunner, CEO der Werbeagentur Jung von Matt, aus. «Das Ziel ist erreicht, Lidl hat damit Aufmerksamkeit erregt», sagt er. Einen Shitstorm nehme man dabei in Kauf. Oft sei dieser genau so schnell wieder verschwunden, wie er gekommen sei.

### Quellen

<https://de.wikipedia.org/wiki/Lidl>

<https://www.lidl.de>

<https://www.20min.ch/finance/news/story/-Loch-ist-Loch--Werbung-von-Lidl-loest-Shitstorm-aus-28795442>

<https://www.stern.de/neon/wilde-welt/gesellschaft/sexismus-in-der-werbung--lidl-erntet-shitstorm-bei-facebook-8564554.html>

<https://www.waz.de/panorama/lidl-shitstorm-wegen-loch-ist-loch-anzeige-discounter-entschuldigt-sich-id216364205.html>

<https://www.nau.ch/news/europa/loch-ist-loch-werbung-von-lidl-fur-bagles-zu-zweideutig-65479666>

<https://www.watson.ch/international/deutschland/255377972-loch-ist-loch-lidl-werbung-sorgt-fuer-empoeerung>

<https://www.merkur.de/wirtschaft/lidl-nach-shitstorm-wegen-werbung-hitziige-diskussionen-um-loch-ist-loch-kampagne-zr-11723036.html>

<https://trends.google.de/trends/explore?date=2019-01-01%202019-12-31&geo=DE&q=Lidl%20shitstorm>

<https://trends.google.de/trends/explore?date=2019-01-01%202019-12-31&geo=DE&q=Loch%20ist%20Loch%20Lidl>



## Shitstorm Case 2: Gillette (Procter & Gamble)

### Kurze Zusammenfassung

Gillette lanciert für einen Imagewechsel einen Werbespot auf Youtube, der hinterfragt, was das Beste an einem Mann sei. Das Video zeigt sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und mobbenden Jungs und ruft Männer zu besserem Verhalten auf. Der Clip löste einen Shitstorm aus und es wurde sogar zum Boykott von Gillette aufgerufen mit #BoycottGillette. <https://youtu.be/koP-muEyP3a0>

### Adressat

Branche	Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter
---------	---------------------------------------------

Unternehmensgrösse (Umsatz)	Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), <b>Grossunternehmen (&gt; 50 Mio EUR)</b>
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

- o Umsatz: 65,06 Mia USD

Unternehmenseigene Internetpräsenz	<b>Unternehmenswebseite</b> , Unternehmensblog, <b>Twitter</b> , <b>Facebook</b> , <b>YouTube</b> , <b>Instagram</b>
------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- o hier für Gillette

### Initiator (Medium)

Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, <b>Social Media</b> , Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing
--------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- o Auf YouTube veröffentlichter Werbeclip

### Vernetzung

Dominierende Gruppierung	<b>Erkennbar</b> , nicht erkennbar
--------------------------	------------------------------------

- o Dafür gibt es viel Kritik in den sozialen Medien – vor allem von Männern.
- o Massive Kritik und sogar Boykottaufrufe von jenen, die sich selbst offenbar als Verteidiger wahrer Männlichkeit sehen.
- o YouTube Kommentare: «SJW» («Social Justice Warrior»). Dieser einst neutrale Begriff ist heute ein beliebtes Instrument rechter Online-Recken, die den Charakter von Personen infrage stellen wollen, die für sozialliberale Werte wie Feminismus einstehen
- o Kritiker wie das rechte Magazin «The New American» monierten am Video, dass unerschwinglich allen Männern unterstellt werde, Sexualstraftäter zu sein.
- o Online publizierte Hasstiraden und Fotos von Männern, die nun ihre Gillette-Rasierer zerstören oder zum Boykott der Marke aufrufen, weil der Werbespot das Prinzip „Mann“ als Ganzes verhöhne.
- o Die Wortführer dieses stilisierten Protests sind Alphamännchen, reichweitenarme Wutbürger, Fake-Profile, Social Bots und ein paar Trolle, die Spass an Provokation haben.
- o Auch von Männerrechtlern und rechten Medien wird Gillette kritisiert.

### Geschwindigkeit

Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	<b>Text</b> , <b>Bild</b> , <b>Video</b> , <b>Audio</b>
------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

- o Auf YouTube veröffentlichter Werbeclip

Verlauf	
Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, 7-10 Tage, 11-14 Tage, <b>mehr als 15 Tage</b>

- Google Trends «Gillette Shitstorm»: 19.01.19-26.01.19 & 03.02.19-09.02.19
- Google Trends «Gillette Boycott»: 13.01.19-26.01.19
- Google Trends «#BoycottGillette»: 13.01.19-26.01.19
- Google Trends «The Best Men Can Be»: 19.01.19-09.02.19

Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille, leiser Zug, schwache Brise, frische Brise, starker Wind, Sturm, Orkan → <b>5-6</b>
-----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Clip bereits millionenfach angeklickt
- 19 Millionen Aufrufe auf YouTube
- Auf 20'000 Likes kommen 200'000 Dislikes, und das alleine auf YouTube.
- Seit Sonntag wurde das Video bereits über 3.4 Millionen Mal geklickt. Die Meinungen gehen klar auseinander: Der Clip hat auf YouTube momentan 65'000 Likes – und ganze 310'000 Dislikes.
- Auf Facebook, Twitter und YouTube sind zehntausende Kommentare abgegeben worden
- Einschätzung:
  - Aktuelle Klickzahl (19.04.2019) auf YouTube: 30 Mio, 787'061 Likes, 1,4 Mio Dislikes
  - Protestgruppe #BoycottGillett
  - Zahlreiche Berichte in Online Medien und klassischen Medien

Plattformen	
Dominante online Plattform	<b>Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, Unternehmensblog</b>

- Auf YouTube veröffentlichter Werbeclip
- Auf Facebook, Twitter und YouTube sind zehntausende Kommentare abgegeben worden

Thema	
Themenbeschreibung	<b>Sexismus, Gewalt, Rollenbilder, Stereotypen, Kinder, Ironie, Timing</b>
Anzahl der relevanten Themen	Ein Inhalt thematisiert, <b>mehrere Inhalte thematisiert</b>

- MeToo-Berichterstattungen im Videoclip gezeigt
- Unangemessen: Der Gillette-Clip zeigt Alltags-Sexismus auf
- Raufende, sich gegenseitig mobbende Jungs
- Dabei stellt es klassisch-aggressive Männlichkeit (Toxische Männlichkeit) als negativ dar und ruft Männer zu positiverem Verhalten auf
- kein rücksichtsloser Rowdy, für den mit dem Argument «Jungs bleiben Jungs» Bullying und sexuelle Belästigung normal sind, sondern lieber jemand, der einschreitet, wenn er derartiges Verhalten beobachtet
- Ganz im Sinne von «mit gutem Beispiel vorangehen» erziehen sie ihre Söhne und machen ihre Kollegen mit den korrekten (und meist weiblich konnotierten) Verhaltensweisen (trösten, ermuntern, Streit schlichten oder Hilfe leisten) vertraut.
- Kritiker sehen in dem Clip beispielsweise «feministische Propaganda» oder einen Beleg, dass Gillette keine «maskulinen Männer» als Kunden wolle.
- Die Jungs von heute sind die Männer von Morgen
- "Von heute an verpflichten wir uns, die Stereotype und Erwartungen daran, was es bedeutet, ein Mann zu sein, aktiv in Frage zu stellen, wo immer man auf Gillette trifft", so heisst es auf der Website.
- Es wird bemängelt, dass der Clip allen Männern unterstelle, Sexualstraftäter, Gangster oder Creeps zu sein
- Ironie: Der 30 Jahre alte englische Slogan «The Best A Man Can Get» ist doch zweideutiger als sein deutsches Pendant «Für das Beste im Mann», wenn man bedenkt, was

stereotyp das Beste ist, das ein Mann kriegen kann. Kein Wunder also, dass Kritiker der Ansicht sind, der Slogan könnte direkt aus den 1960er-Jahren stammen.

- Bereits vorher Vorwurf der sexistischen Preisgestaltung konfrontiert

Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Ja, Nein.
--------------------------------------------	-----------

- MeToo-Bewegung bereits im Vorfeld bekannt
- Rollenbilder-Diskussion bereits früher
- Gillette bereits im Vorfeld der sexistischen Preisgestaltung bezichtigt

Reaktionsstrategien	
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	Ignorieren, Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben

- Keine Informationen vorhanden
- Clip und Informationen sind immer noch auf Website und YouTube

Anmerkungen
-------------

- Beispiel für weltweit starke Reaktion

Quellen
---------

[https://de.wikipedia.org/wiki/Procter\\_%26\\_Gamble](https://de.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble)

[https://news.gillette.com/social\\_media](https://news.gillette.com/social_media)

<https://www.instagram.com/gillette/>

<https://www.persoendlich.com/kategorie-werbung/neuer-werbespot-sorgt-fur-shitstorm>

<https://bellevue.nzz.ch/mode-beauty/gillette-shitstorm-wenn-werbung-politisch-sein-will-gehts-oft-daneben-ld.1452626>

<https://www.watson.ch/digital/twitter/328296887-gillettes-metoo-werbung-geht-viral-und-ern-tet-einen-shitstorm>

<https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.gillette-werbespot-shitstorm-mit-an-sage.0de48ca9-e04c-4837-99e6-7bb778189556.html>

<https://www.friday-magazine.ch/articles/der-neue-werbespot-von-gillette-sorgt-fuer-furore>

<https://www.nzz.ch/feuilleton/was-der-gillette-spot-ueber-das-funktionieren-von-werbung-aus-sagt-ld.1453692>

<https://trends.google.de/trends/explore?q=Gillette%20Shitstorm&geo=DE>

<https://trends.google.de/trends/explore?q=Gillette%20Boycott>

<https://trends.google.de/trends/explore?q=%23BoycottGillette>

<https://trends.google.de/trends/explore?q=%22The%20Best%20Men%20Can%20Be%22>

### Shitstorm Case 3: BMW

#### Kurze Zusammenfassung

Im November 2018 schaltete BMW eine doppelseitige Printanzeige in der Süddeutschen Zeitung für den neuen 8er BMW mit dem Slogan «Gebaut, um den Atem zu rauben». Aufgrund des Dieselskandals ein Jahr zuvor sorgte dieser Spruch im Netz für Häme. Jahrelang haben laut einer Studie der Nichtregierungsorganisation ICCT auch Fahrzeuge von BMW massiv mehr Stickoxide in die Umwelt geblasen, als auf dem Papier angegeben. Zudem muss der Konzern zehn Millionen Euro Busse zahlen, weil bei mehreren tausend Fahrzeugen die Abgasreinigung nicht korrekt funktionierte.



#### Adressat

Branche	Automobilindustrie
---------	--------------------

Unternehmensgrösse (Umsatz)	Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), Grossunternehmen (> 50 Mio EUR)
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

- Umsatz: 97.48 Mia. EUR

Unternehmenseigene Internetpräsenz	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

#### Initiator (Medium)

Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing
--------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Printanzeige in Zeitung

#### Vernetzung

Dominierende Gruppierung	Erkennbar, nicht erkennbar
--------------------------	----------------------------

- Keine dominierende Gruppierung erkennbar

#### Geschwindigkeit

Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Text, Bild, Video, Audio
------------------------------------------------	--------------------------

- Anzeige mit Bild des neuen 8er BMWs und dem Text «Gebaut, um den Atem zu rauben»

#### Verlauf

Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, 7-10 Tage, 11-14 Tage, mehr als 15 Tage
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

- Veröffentlichung der Werbung: 03.11.18
- Google Trends «Gebaut um den Atem zu rauben»: 04.11.18-10.11.18
- Auch zwei Tage nach dem Erscheinen der Anzeige greift das Netz den Slogan noch auf (Karikatur von Richard Gutjahr auf Twitter)

Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille, leiser Zug, schwache Brise, frische Brise, starker Wind, Sturm, Orkan → 3-4
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Die Reaktionen sind teils heftig
- Der Spott ist entsprechend gross, unter anderem der Berliner "Tagesspiegel" hat den Spruch in einem Online-Artikel thematisiert und darin auch Reaktionen in den sozialen Netzen eingefangen.
- Zunehmende Reaktionen auf verschiedenen Kanälen → Stufe 3
- Zahlreiche Blogs und Berichte in Online Medien, vereinzelt in Print-Medien → Stufe 4

Plattformen	
Dominante online Plattform	Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, Unternehmensblog

- Alleine auf Twitter empören sich Dutzende Nutzer
- Kommentare auf Facebook

Thema	
Themenbeschreibung	Wortwahl, Timing, Umwelt
Anzahl der relevanten Themen	Ein Inhalt thematisiert, mehrere Inhalte thematisiert

- Der unglückliche oder eben einfach nur saudämliche Slogan: Gebaut, um den Atem zu rauben. Warum das im Jahr des Abgas-Skandals eine der dümmsten Werbetextungen aller Zeiten ist, muss man wohl nicht weiter erklären
- Nach dem Dieselskandal sorgt dieser Spruch im Netz für Häme.
- Offenbar hat man bei BMW die Sensibilität der Kunden im Zusammenhang mit dem Diesel-Skandal unterschätzt – auch wenn BMW von diesem weitestgehend verschont blieb
- «Endlich! Der erste Autobauer ist geständig und gibt öffentlich zu, warm er tut, was er tut», twittert Michael Schroeren, ehemaliger Sprecher des deutschen Bundesministerium für Umwelt und CDU-Politiker.
- Alf Frommer schreibt: «Ich weiss nicht, wer bei BMW das Marketing verantwortet. Aber in Zeiten von Feinstaub, Stickoxid und Diesel-Skandal in einer riesigen Beilage in der SZ mit «Gebaut, um den Atem zu rauben» zu werben ist schon gewagt...»
- Der Shitstorm wegen dem Claim «Gebaut, um den Atem zu rauben» überrascht folglich nicht. Auch wenn BMW im Abgasskandal nur eine Nebenrolle spielt.
- empört sich etwa eine Facebook-Nutzerin. „In Zeiten von Feinstaubalarm und Dieselfahrverbot finde ich das mehr als zynisch.“
- ziemlich gedankenlosen Slogan zu bewerben
- Der wahrscheinlichste Grund für den werblichen Fauxpas ist - man mag es kaum glauben - Gedankenlosigkeit.
- Wie BMW in Zeiten, in denen die öffentliche Debatte massgeblich von den Themen Dieseltgate, Fahrverbote und Feinstaub bestimmt wird, auf die Idee gekommen ist, ausgerechnet mit einem derart doppeldeutigen Spruch für seine 8er-Reihe zu werben, darüber kann man nur spekulieren

Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Ja, Nein.
--------------------------------------------	-----------

- Dieselskandal vor einem Jahr, BMW war ebenfalls in der Diskussion
- In Zeiten der Dieseltkrise und der Diskussion um die schlechte Luft in den Innenstädten inklusive drohenden Fahrverboten sorgte die Anzeige bei vielen für Irritationen

Reaktionsstrategien	
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	<b>Ignorieren</b> , Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben

- BMW hat eine Anfrage von HORIZONT Online noch nicht beantwortet. Und die für den Autobauer tätigen Werbeagenturen wie Jung von Matt, Serviceplan, Interone und Wunderhaus bestreiten entweder, das Motiv entwickelt zu haben, oder gehen auf Tauchstation (Heye Grid) und sagen zu dem Thema gar nichts.

#### Anmerkungen

- Absicht? Ob es sich bei dem Slogan wirklich um einen Ausrutscher handelt oder um eine gezielte Anspielung, lässt sich zudem nicht mit Sicherheit sagen. Sicher ist aber: Aufmerksamkeit hat die Werbung geweckt – womöglich sogar mehr als mit einem "normalen" Slogan.

#### Quellen

<https://de.wikipedia.org/wiki/BMW>

<https://www.bmwgroup.com/de.html>

<https://t3n.de/news/werbefails-2018-werbepannen-1132940/>

<https://www.nau.ch/news/wirtschaft/bmw-erntet-shitstorm-fur-sportwagen-werbung-65452724>

<https://www.horizont.net/marketing/kommentare/gebaut-um-den-atem-zu-rauben-bmw-werbung-sorgt-fuer-schnappatmung-170832>

<https://www.automobilwoche.de/article/20181103/NACHRICHTEN/181109984/gebaut-um-den-atem-zu-rauben-bmw-irritiert-mit-werbe-slogan>

<https://ngin-mobility.com/artikel/bmw-slogan-dieselgate/>

[https://www.focus.de/auto/news/shitstorm-wegen-bmw-werbung-twitter-user-empoeren-sich-ueber-slogan-fuer-neuen-8er-bmw\\_id\\_9870299.html](https://www.focus.de/auto/news/shitstorm-wegen-bmw-werbung-twitter-user-empoeren-sich-ueber-slogan-fuer-neuen-8er-bmw_id_9870299.html)

<https://trends.google.de/trends/explore?date=2018-01-01%202018-12-31&q=Ge-baut%20um%20den%20Atem%20zu%20rauben>

## Shitstorm Case 4: Zara

### Kurze Zusammenfassung

In einer Kampagne für eine Jeans-Linie mit dem Slogan «Love your curves» wirbt Zara auf einem Werbeplakat mit zwei dünnen jungen Frauen. Der offensichtliche Widerspruch zwischen den extrem dünnen Models und der Aufforderung seine Kurven zu lieben, sorgte für heftige Reaktionen.



Adressat	
Branche	Textil- und Bekleidungsindustrie

Unternehmensgrösse (Umsatz)	Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), Grossunternehmen (> 50 Mio EUR)
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

- Umsatz: 16.62 Mia EUR

Unternehmenseigene Internetpräsenz	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

Initiator (Medium)	
Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing

- Werbeplakat, Werbeschild

Vernetzung	
Dominierende Gruppierung	Erkennbar, nicht erkennbar

- Die Netz-Gemeinde empörte sich in zahlreichen Tweets und Kommentaren.
- Kommentare sind vorwiegend von Frauen

Geschwindigkeit	
Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Text, Bild, Video, Audio

- Werbeplakat



Verlauf	
Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, <b>7-10 Tage</b> , 11-14 Tage, mehr als 15 Tage

- Tweet am 28.02.17 von irischer Radiomoderatorin Muireann O'Connell löst den Shitstorm aus
- Das Plakat verbreitete sich binnen kürzester Zeit im Netz und zog einen gewaltigen Shitstorm mit sich
- Google Trends «Zara Shitstorm»: 26.02.17-04.03.17
- Google Trends «Love your Curves Zara»: 26.02.17-04.03.17

Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille, leiser Zug, schwache Brise, frische Brise, starker Wind, Sturm, Orkan → <b>5</b>
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Tweet von irischer Radiomoderatorin Muireann O'Connell wurde innert 3 Tagen über 13'000 Mal geteilt
- Andere machen ihrem Unmut auf kreativere Weise Luft und posten Strichmännchen, Billardstöcke und Skelette unter dem Hashtag #LoveYourCurves → Kampagne Stufe 5
- Für diese Werbekampagne erntet 'Zara' einen Mega-Shitstorm
- sorgt sogar für einen riesengrossen Shitstorm
- Das Foto wurde bereits tausendfach geteilt und im Social Web massiv kritisiert
- Zahlreiche Beiträge in Online und Print-Medien (inkl. TV) → Stufe 5

Plattformen	
Dominante online Plattform	<b>Twitter</b> , Facebook, YouTube, Instagram, Unternehmensblog

- Auf einem Werbeplakat, das aktuell auf Twitter die Runde macht
- Das Foto wurde bereits tausendfach geteilt und im Social Web massiv kritisiert

Thema	
Themenbeschreibung	<b>Schönheitsideal, Ernährung, Sexismus, Kinder, Diskriminierung, Timing</b>
Anzahl der relevanten Themen	Ein Inhalt thematisiert, <b>mehrere Inhalte thematisiert</b>

- Für die Kampagne wählte das Modelabel ziemlich dünne Models, die ihre ebenso schmalen Kurven in die Kamera halten
- Plakat zeigt ultraschlanke Models
- Zara versteht seinen eigenen Werbeslogan nicht
- irische Radiomoderatorin Muireann O'Connell auf Twitter. Sie schrieb dazu: „Willst du mich verarschen, Zara?“
- Dazwischen mischen sich aber auch immer wieder Stimmen, die warnen, dass sich die Häme über die Kampagne unterm Strich gegen die beiden abgebildeten Models richte und man daher vorsichtig sein sollte, deren Gefühle nicht zu verletzen.
- „Liebe Deine Kurven“ mit offensichtlich fehlenden Kurven zu illustrieren, sei genau die Art von Slogan, die unrealistische Schönheitsstandards weiter verstärke
- "Kurvig? Mein Vorschlag - Zara übernimmt einfach die Therapiekosten für Millionen essgestörte Frauen, die durch solche Werbung entstehen", schrieb etwa Komiker Bastian Bielendorfer bei Twitter.
- La marque espagnole est également priée d'engager des mannequins présentant de «vraies» courbes
- Die aufmerksamen Internetnutzer und -nutzerinnen beschäftigen sich nämlich sehr intensiv mit der Frage, was alles als "kurvig" gilt.
- Manche machen sich Sorgen darüber, was ein solch vermitteltes Frauenbild im Kopf der eigenen Kinder anrichten kann → Sexismus, Kinder
- andere fühlen sich selbst durch diese Werbung diskriminiert
- «Die einzigen "curves" sind die hängenden Mundwinkel. Hätte ich auch, wenn ich nur am Salat lecken dürfte»



- Vor allem Frauen kritisieren die Werbung. Das Plakat sende an junge Mädchen die falsche Botschaft. Das Motto „Liebe deine Kurven“ mit dünnen Models – die offensichtlich keine Kurven haben – zu illustrieren, unterstütze unrealistische Schönheitsideale

Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Ja, Nein.
--------------------------------------------	-----------

- Weibliche Rundungen sind im Trend! In den sozialen Netzwerken wie Snapchat und Instagram werden weibliche Rundungen extrem gefeiert. Vorbei sollen die Zeiten sein, in denen gutes Aussehen vom Body-Mass-Index abhängig ist und die Masse der Models auf den Laufstegen das optimale Frauenbild repräsentieren.
- Plus-Size-Models werden immer beliebter. Die Zeit der Mager-Models und der unrealistischen Frauenbilder nimmt ab
- oft versuchen Unternehmen mit Models jenseits des durchschnittlichen Schönheitsideals in ihren Werbekampagnen für Aufsehen zu sorgen
- heutzutage macht es aus Marketinggründen Sinn, ab und an mal Frauen jenseits des durchschnittlichen Schönheitsideals zu zeigen
- Frauen dürfen Kurven haben. Wer sich dafür einsetzt, liegt total im Trend.
- Der Begriff «Body Positivity» ist in der Mode schon seit längerer Zeit ein grosses Thema
- Themen wurden bereits im Vorfeld des Shitstorms in Zusammenhang mit Zara diskutiert

Reaktionsstrategien	
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	Ignorieren, Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben

- Vom Modelabel selbst gibt es bisher kein Statement
- Einzig Zara selbst scheint zur Kampagne keine Meinung mehr zu haben: Noch hat sich das Unternehmen nicht zur harschen Kritik geäussert, die ihm in den sozialen Netzwerken entgegenschmettert wird

#### Anmerkungen

- Shitstorm durch Tweet einer prominenten Person ausgelöst
- Auf Social Media vorwiegend nur auf einer Plattform trotz starkem Shitstorm

#### Quellen

[https://de.wikipedia.org/wiki/Zara\\_\(Unternehmen\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Zara_(Unternehmen))  
<https://www.zara.com/>  
<https://www.stern.de/lifestyle/mode/zara-meint--so-sehen-kurvige-frauen-aus---shitstorm-programmiert-7351960.html>  
<https://www.rtl.de/cms/liebe-deine-kurven-fuer-diese-werbekampagne-erntet-zara-einen-mega-shitstorm-4095251.html>  
<https://www.brigitte.de/mode/trends/zara-erntet-mega-shitstorm-fuer-diese-werbekampagne-10905476.html>  
<https://www.derwesten.de/panorama/zara-wirbt-mit-liebe-deine-kurven-und-entfacht-shitstorm-id209806987.html>  
<https://www.gmx.net/magazine/unterhaltung/stars/zara-werbung-shitstorm-plakat-firma-wirbt-magermodels-kurven-frauen-32198614>  
<https://www.20min.ch/ro/news/insolite/story/-Vous-vous-foutez-de-moi--Zara---22062697>  
<https://eu.usatoday.com/story/life/nation-now/2017/03/01/zara-under-fire-love-your-curves-ad-featuring-skinny-models/98572360/>  
<https://www.welt.de/kmpkt/article162515631/Zara-will-body-positive-sein-und-entfacht-Shitstorm.html>  
<https://trends.google.de/trends/explore?date=2017-01-01%202017-12-31&q=Zara%20Shitstorm>  
<https://trends.google.de/trends/explore?date=2017-01-01%202017-12-31&q=Love%20your%20Curves%20Zara>

## Shitstorm Case 5: Pepsi (PepsiCo)

### Kurze Zusammenfassung

Pepsi veröffentlichte einen zweieinhalb minütigen Werbespot für seine weltweite Kampagne mit Kendall Jenner als neues Testimonial. Im Spot ist Kendall Jenner an einem Fotoshooting und eine Demonstration bahnt sich an. Dann reißt sie sich die Perücke vom Kopf, wischt den Lippenstift vom Mund und nimmt am Protestzug teil, bei dem Menschen mit verschiedener sexueller Orientierung und Herkunft zu sehen sind. Jenner reiht sich nicht nur unter die Demonstranten ein, sondern sorgt mit der Gabe einer Pepsi-Dose an einen Polizisten auch noch für Frieden mit dem Slogan «Live Bolder, Live Louder». Die Reaktionen auf den Werbespot waren sehr heftig und Pepsi wurde Rassismus vorgeworfen sowie politische Proteste für Werbezwecke zu vereinnahmen. Der Shitstorm war so stark, dass Pepsi schliesslich den Werbespot zurückzog.

<https://youtu.be/dA5Yq1DLsmQ>

### Adressat

Branche	Lebensmittelindustrie
---------	-----------------------

Unternehmensgrösse (Umsatz)	Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), Grossunternehmen (> 50 Mio EUR)
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

- Umsatz: 63.53 Mia USD

Unternehmenseigene Internetpräsenz	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

### Initiator (Medium)

Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing
--------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Werbespot: TV und YouTube

### Vernetzung

Dominierende Gruppierung	Erkennbar, nicht erkennbar
--------------------------	----------------------------

- Breite Masse, keine klare Gruppierung erkennbar

### Geschwindigkeit

Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Text, Bild, Video, Audio
------------------------------------------------	--------------------------

- Videospot

### Verlauf

Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, 7-10 Tage, 11-14 Tage, mehr als 15 Tage
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

- Google Trends «Pepsi Shitstorm»: 09.04.17-15.04.17
- Google Trends «#PepsiLivesMatter»: 02.04.17-08.04.17

Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille, leiser Zug, schwache Brise, frische Brise, starker Wind, Sturm, Orkan → 5-6
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Verheerendes Media-Echo
- Es folgte ein Shitstorm, wie er sich auf Twitter lange nicht mehr zugetragen hatte.
- Innerhalb von 48 Stunden erreichte der Werbespot bei YouTube schon fast drei Millionen Aufrufe
- Aktuell (Stand 20.04.2019): 13 Mio. Klicks, 43'583 Likes, 165'781 Dislikes, 39'607 Kommentare
- Zahlreiche Beiträge in Online und klassischen Medien, Top Thema in Online-Medien und intensive Berichterstattung in allen Medien

Plattformen	
Dominante online Plattform	Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, Unternehmensblog

- Es folgte ein Shitstorm, wie er sich auf Twitter lange nicht mehr zugetragen hatte
- Tweet von Martin Luther Kings Tochter «Ach, hätte mein Vater doch damals von Pepsi gewusst. Shitstorm!»
- Kommentare auf Facebook und YouTube

Thema	
Themenbeschreibung	Politik, Gewalt, Religion, sexuelle Orientierung, Rassismus, Diskriminierung, Sexismus, Timing
Anzahl der relevanten Themen	Ein Inhalt thematisiert, mehrere Inhalte thematisiert

- zweieinhalb Minuten langen Spot Model Kendall Jenner, die eine ziemlich fragwürdige Figur mitten in einem Protest abgab
- Zum eigentlichen Verhängnis wurde Pepsi jedoch der Vorwurf, jüngste politische Ausschreitungen als Werbevorlage vereinnahmt zu haben.
- Eine Demonstration bahnt sich an, Pepsi zeigt dabei bewusst afroamerikanische Protagonisten, eine muslimische Fotografin und Paare aus der LGBT-Community
- Dem Werbespot wird vorgeworfen Proteste politischen Hintergrunds und damit Bewegungen wie Black Lives Matter oder die Märsche nach der Amtseinführung Donald Trumps zu verunglimpfen.
- Die Assoziation, mit der Pepsi spielt, ist nur allzu augenscheinlich: Die Proteste um die "Black Lives Matter"-Bewegung oder jüngst der Women's March nach Donald Trumps Inauguration als US-Präsident.
- erzürnten das Social Web: Pepsi versuchte offenkundig politische Proteste für seine Werbezwecke zu vereinnahmen
- Vorwurf: Rassismus
- Einerseits spielt das Video auf die Fälle von Polizeigewalt gegen Afroamerikaner und die daraus entstandene «Black Lives Matter»-Bewegung an.
- Andererseits erinnert jene Szene, in der Kendall Jenner dem Polizisten gegenübertritt und ihm eine Pepsi reicht, an das ikonische Bild der Demonstrantin Leisha Evans, die bei den Protesten in Baton Rouge in Louisiana zwei Uniformierten Paroli bot – bevor sie abgeführt wurde
- Zudem nahm man dem Model Kendall Jenner, die sich zuvor nie politisch positionierte, diese Rolle nicht ab.
- Man sieht asiatische Musiker, afroamerikanische Tänzer, unbewaffnete Polizisten und mittendrin das Model Kendall Jenner (21)
- Braunes Blubberwasser und Kendall Jenner als Lösung aller Gewaltprobleme?
- Die Entrüstung über den Pepsi-Spot machte sich auch unter dem Hashtag #PepsiLivesMatter breit

Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Ja, <b>Nein</b> .
--------------------------------------------	-------------------

- Die Proteste um die “Black Lives Matter”-Bewegung oder jüngst der Women’s March nach Donald Trumps Inauguration als US-Präsident → Polizeigewalt, Diskriminierung, Rassismus, Sexismus
- Diese Themen wurden aber vor dem Shitstorm nicht im Zusammenhang mit Pepsi diskutiert

Reaktionsstrategien	
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	Ignorieren, <b>Abstreiten</b> , Distanzieren, <b>Entschuldigen</b> , Beheben

- 24 Stunden, nachdem der Clip publiziert worden war, machte Pepsi ob des Shitstorms einen Rückzieher.
- Pepsi beugt sich Kritik und zieht Kendall Jenner-Werbespot zurück → Löschung
- Weil das Social Media-Echo so verheerend war, hat der Getränkehersteller Pepsi den neuen Werbeclip seiner weltweiten Kampagne gestoppt
- Der Spot wurde sofort vom Markt genommen.
- Die Message ist nun auch Pepsi peinlich – das Unternehmen hat den Spot per sofort zurückgenommen und gibt ein kleinlautes Statement ab. «Wir haben das Ziel eindeutig verpasst und entschuldigen uns. Es war nicht unsere Absicht, ein ernsthaftes Problem zu verharmlosen. Wir werden den Inhalt zurückziehen und die Veröffentlichung stoppen. Ausserdem entschuldigen wir uns dafür, Kendall Jenner in diese Lage gebracht zu haben.»

Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Protestmarsch mit verschiedenen Überschneidungen von Themen (Hautfarbe, Religion, sexuelle Orientierung)</li> </ul>

Quellen
---------

<https://de.wikipedia.org/wiki/PepsiCo>  
<https://www.pepsi.com/>  
<https://meedia.de/2017/04/06/social-media-shitstorm-zu-gross-pepsi-beugt-sich-kritik-und-zieht-kendall-jenner-werbeclip-zurueck/>  
<https://bellevue.nzz.ch/mode-beauty/gillette-shitstorm-wenn-werbung-politisch-sein-will-gehts-oft-daneben-ld.1452626>  
<https://www.20min.ch/people/international/story/Pepsi-zieht-Kendall-Jenner-Spot-zurueck-25833570>  
<https://www.blick.ch/news/wirtschaft/peinlicher-clip-mit-kendall-jenner-zurueckgezogen-fremdschaemen-mit-pepsi-id6487077.html>  
<https://orange.handelsblatt.com/artikel/24374>  
[https://www.focus.de/kultur/kino\\_tv/kendall-jenner-spot-mit-fragwuerdiger-politischer-bot-schaft-pepsi-zieht-kendall-jenner-werbung-zurueck\\_id\\_6902337.html](https://www.focus.de/kultur/kino_tv/kendall-jenner-spot-mit-fragwuerdiger-politischer-bot-schaft-pepsi-zieht-kendall-jenner-werbung-zurueck_id_6902337.html)  
<https://trends.google.de/trends/explore?date=2017-01-01%202017-12-31&q=Pepsi%20Shitstorm>  
<https://trends.google.de/trends/explore?date=2017-01-01%202017-12-31&q=%23PepsiLivesMatter>

## Shitstorm Case 6: Adidas

### Kurze Zusammenfassung

An alle Läufer, die den Boston Marathon 2017 absolviert haben, schicke Adidas eine E-Mail mit der Betreff-Zeile: «Glückwunsch, Sie haben den Boston Marathon überlebt!». Viele wurden an den tödlichen Anschlag auf den Boston Marathon 2013 erinnert. Am 15. April 2013 hatten zwei Attentäter an der Ziellinie des Boston Marathons selbst gebaute Bomben zur Explosion gebracht. Drei Menschen wurden dabei getötet, 264 weitere wurden verletzt.

### Adressat

Branche	Textil- und Bekleidungsindustrie
---------	----------------------------------

Unternehmensgrösse (Umsatz)	Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), <b>Grossunternehmen (&gt; 50 Mio EUR)</b>
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Umsatz: 21.915 Mia EUR

Unternehmenseigene Internetpräsenz	<b>Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram</b>
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

### Initiator (Medium)

Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media, <b>Direktkommunikation</b> , Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, <b>Event-Marketing</b> , Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing
--------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Anlässlich des Boston Marathons 2017
- E-Mail in Form von Direktkommunikation an Absolventen

### Vernetzung

Dominierende Gruppierung	Erkennbar, <b>nicht erkennbar</b>
--------------------------	-----------------------------------

- Shocked Twitter users vented their disappointment in the company and the careless marketing
- *Keine spezifische Gruppe erkennbar*

### Geschwindigkeit

Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	<b>Text</b> , Bild, Video, Audio
------------------------------------------------	----------------------------------

- Betreffzeile des E-Mails.

### Verlauf

Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, <b>4-6 Tage</b> , 7-10 Tage, 11-14 Tage, mehr als 15 Tage
------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

- Versenden der E-Mail: 18.04.17
- Google Trends «Adidas Shitstorm»: 18.04.17-22.04.17

Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille, leiser Zug, schwache Brise, frische Brise, starker Wind, Sturm, Orkan → <b>3</b>
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Reaktion auf Twitter → Stufe 2-3
- Artikel in Online-Medien. Nur vereinzelt Print-Medien. → Stufe 3-4

Plattformen	
Dominante online Plattform	Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, Unternehmensblog
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Several Twitter users on Tuesday posted an email they received from Adidas Running that invited them to share their Boston Marathon experience and shop for gear.</li> <li>○ Many people expressed their frustration on Twitter</li> <li>○ Entschuldigung über Twitter</li> </ul>	
Thema	
Themenbeschreibung	Timing, Gewalt, Wortwahl
Anzahl der relevanten Themen	Ein Inhalt thematisiert, mehrere Inhalte thematisiert
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Viele Empfänger fühlten sich an den tödlichen Anschlag auf die Sportveranstaltung 2013 erinnert, in sozialen Netzwerken hagelte es Kritik</li> <li>○ Kunden für das „Überleben“ des Boston-Marathons beglückwünscht</li> <li>○ As expected, social media is calling out the unfortunate wording</li> <li>○ Many people expressed their frustration with the company’s word choice, with one Twitter user calling it “the absolute worst email subject line of all time.”</li> <li>○ Internet collectively shouts “too soon” after Adidas’ terrible marathon email</li> <li>○ Unfortunate choice of words</li> </ul>	
Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Ja, Nein.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nein, erst nach Versenden des E-Mails.</li> </ul>	
Reaktionsstrategien	
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	Ignorieren, Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ «Es tut uns unglaublich leid», erklärte Adidas am Dienstag über Twitter. «Wir haben eindeutig nicht genug über die unsensible E-Mail-Betreffzeile nachgedacht.» Dies sei ein Fehler gewesen, für den sich der Konzern entschuldigen wolle.</li> </ul>	
Anmerkungen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eher kleinere Shitstorm. Online Beiträge waren meistens Agenturmeldungen ohne grosse Anpassungen und Ergänzungen.</li> </ul>	
Quellen	
<a href="https://de.wikipedia.org/wiki/Adidas">https://de.wikipedia.org/wiki/Adidas</a> <a href="https://www.adidas-group.com/de/">https://www.adidas-group.com/de/</a> <a href="https://www.20min.ch/finance/news/story/Jetzt-hat-auch-Adidas-sein-PR-Desaster-21117784">https://www.20min.ch/finance/news/story/Jetzt-hat-auch-Adidas-sein-PR-Desaster-21117784</a> <a href="https://www.bz-berlin.de/panorama/adidas-entschuldigt-sich-fuer-peinliche-werbe-mail-zum-boston-marathon">https://www.bz-berlin.de/panorama/adidas-entschuldigt-sich-fuer-peinliche-werbe-mail-zum-boston-marathon</a> <a href="https://boston.cbslocal.com/2017/04/18/boston-marathon-adidas-survived-email-twitter/">https://boston.cbslocal.com/2017/04/18/boston-marathon-adidas-survived-email-twitter/</a> <a href="https://cherubyue.com/2017/11/04/adidas-social-media-crisis-of-2017/">https://cherubyue.com/2017/11/04/adidas-social-media-crisis-of-2017/</a> <a href="https://mashable.com/2017/04/18/adidas-boston-marathon-email/">https://mashable.com/2017/04/18/adidas-boston-marathon-email/</a> <a href="https://trends.google.de/trends/explore?date=2017-01-01%202017-12-31&amp;q=Adidas%20Shitstorm">https://trends.google.de/trends/explore?date=2017-01-01%202017-12-31&amp;q=Adidas%20Shitstorm</a>	

## Shitstorm Case 7: SBB

### Kurze Zusammenfassung

Im Abstimmungskampf um die Durchsetzungsinitiative warben die Gegner mit einem Plakat (Display-Werbung) auf dem ein Hakenkreuz abgebildet ist am Hauptbahnhof in Zürich und Genf. Nach Beschwerden stoppen die SBB das Plakat, weil sie «Gefühle in tiefster Weise» verletzt haben. Die Entfernung des Plakates löste eine riesige Empörungswelle aus und der SBB wurde Doppelmoral vorgeworfen: Geschmacklose Werbung der SVP werde akzeptiert, die ihrer politischen Gegner jedoch nicht. Gemäss einem Bundesgerichtsentscheid im Juli 2012 muss die SBB politische, religiöse oder andere ideelle Aktionen an ihren Bahnhöfen tolerieren.



### Adressat

Branche	Verkehr
---------	---------

Unternehmensgrösse (Umsatz)	Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), Grossunternehmen (> 50 Mio EUR)
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

- Umsatz: 8.988 Mia CHF

Unternehmenseigene Internetpräsenz	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

### Initiator (Medium)

Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing
--------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Poster auf digitalem Display am Hauptbahnhof Zürich

### Vernetzung

Dominierende Gruppierung	Erkennbar, nicht erkennbar
--------------------------	----------------------------

- die SBB kommen nun von allen Seiten unter Beschuss

### Geschwindigkeit

Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Text, Bild, Video, Audio
------------------------------------------------	--------------------------

- Hakenkreuz als Bild

### Verlauf

Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, 7-10 Tage, 11-14 Tage, mehr als 15 Tage
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

- Google Trends «SBB Hakenkreuz»: 21.02.16-27.02.16



Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille, leiser Zug, schwache Brise, frische Brise, starker Wind, Sturm, Orkan → 5
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

- Fast im Minutentakt beschwerten sich User auf der Facebook-Seite des Unternehmens über die «Doppelmentalität» der SBB
- Beiträge in Online und Offline Medien
- Eine Online-Petition fordert die Verbannung von Plakaten der rechtskonservativen Partei aus den Schweizer Bahnhöfen.

Plattformen	
Dominante online Plattform	Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, Unternehmensblog

- Viele Kommentare auf der Facebookseite der SBB
- #Plakatgate auf Twitter
- Zahlreiche Kunden empören sich auf Twitter über den Rückzieher

Thema	
Themenbeschreibung	Politik, Gesetz, Religion, Intransparenz, Timing
Anzahl der relevanten Themen	Ein Inhalt thematisiert, mehrere Inhalte thematisiert

- die SBB kommen nun von allen Seiten unter Beschuss: Die einen sind wütend, weil das Plakat überhaupt gezeigt wurde, die anderen, weil die SBB einen Rückzieher gemacht haben
- Viele User störten sich an der «Doppelmentalität»: Politische Werbung der SVP sei in Ordnung, auch wenn diese ebenfalls Gefühle verletzt – sobald jedoch die politischen Gegner austreten, kuschelt die SBB, so der Vorwurf.
- Zurzeit wirbt die SVP auf den SBB-Bahnhöfen mit Schäfchen-Plakaten für ein Ja zur Durchsetzungsinitiative. Darauf klickt ein weisses Schäfchen ein schwarzes aus der Schweiz
- Die SBB stuft eine politische Werbung als unzulässig ein, obwohl sie im Juli 2012 vom Bundesgericht diesbezüglich ausgiebig abgemahnt wurde
- Die SBB argumentiert, das Hakenkreuz habe die Grenzen eines Bundesgerichtsentscheides überschritten
- Die SBB lässt ein Plakat nicht zu und verstösst damit gegen die Spielregeln im Abstimmungskampf.
- Es habe «Kundinnen und Kunden in ihren Gefühlen in tiefster Weise verletzt», heisst es in der SBB-Medienmitteilung.
- Einzig bei den Juden wäre eine gewisse Verletzung nachvollziehbar.
- Tausende machen sich jetzt Luft und haben kein Verständnis dafür, dass hier nicht mit gleichen Ellen gemessen wird

Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Ja, Nein.
--------------------------------------------	-----------

- Bundesgerichtsentscheid im Juli 2012, politische Werbung und der SBB war vor Shitstorm bereits ein Thema

Reaktionsstrategien	
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	Ignorieren, Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben

- 25.02.2016: Nun hat sogar SBB-Chef Andreas Meyer reagiert. Auf Twitter schreibt er, dass er die Reaktionen verstehe. Bei anderen Plakaten sei ihm auch nicht wohl gewesen.
- Statement der SBB auf Facebook: Wir möchten uns auf keinen Fall auf politische Diskussionen, insbesondere auf persönlicher Ebene, einlassen.--> Rechtfertigung
- Es habe «Kundinnen und Kunden in ihren Gefühlen in tiefster Weise verletzt», heisst es in der SBB-Medienmitteilung.
- Die SBB haben dem Werber angeboten, die Anzeige mit einem anderen Sujet zu schalten. Darauf will er jedoch nicht eingehen.--> Lösung vorgeschlagen



- In einem zweiten Tweet deutet Meyer an, dass er Handlungsbedarf sieht: Politische Werbung ist eine Gratwanderung. Dazu braucht es in der Schweiz wohl generell in Ruhe eine Auslegeordnung – nicht nur bei der SBB

#### Anmerkungen

- Unternehmen kann als Plattform für Werbeaktivitäten anderer Unternehmen dienen. Auch solche unternehmensexterne Aktivitäten können auf das Unternehmen zurückfallen und ein Risiko darstellen.

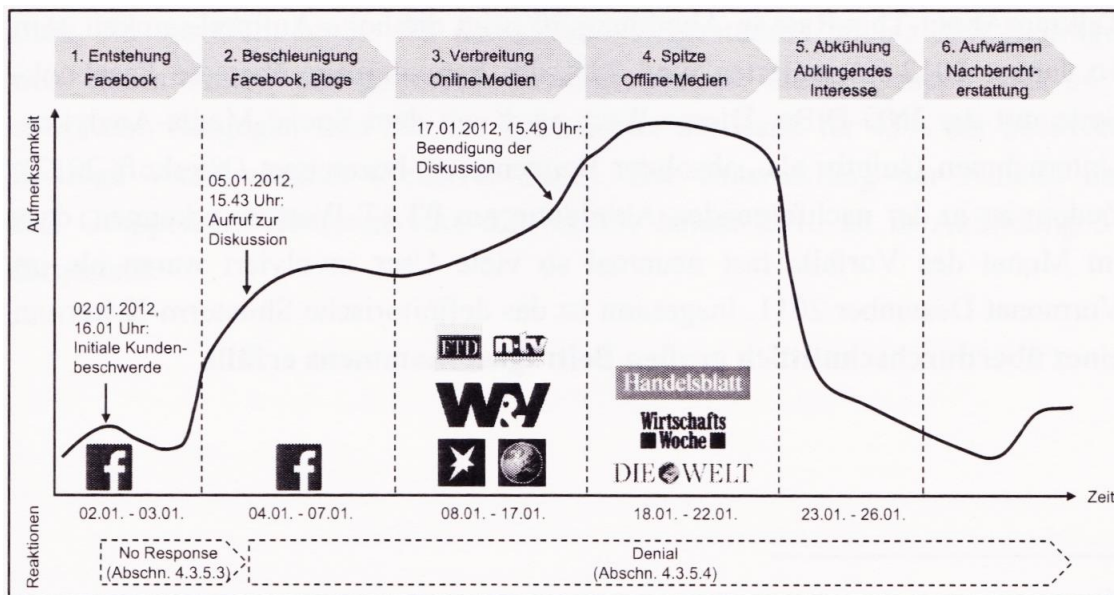
#### Quellen

[https://de.wikipedia.org/wiki/Schweizerische\\_Bundesbahnen](https://de.wikipedia.org/wiki/Schweizerische_Bundesbahnen)  
<https://reporting.sbb.ch/finanzen?rows=2,17,24,26,33,36,43,50,52,54,59,69,79,108&years=0,1,4,5,6,7&scroll=364>  
<https://www.watson.ch/schweiz/userinput/701268336-das-hakenkreuz-ist-weg-dafuer-hat-die-sbb-jetzt-einen-shitstorm-am-hals>  
<https://www.watson.ch/schweiz/kommentar/754328698-so-zuverlaessig-wie-dem-ersten-schnee-erliegen-die-sbb-dem-abstimmungskampf>  
<https://www.blick.ch/news/schweiz/zuerich/hakenkreuz-werber-schiesst-gegen-sbb-die-sache-ist-fuer-mich-noch-nicht-erledigt-id4728393.html>  
<https://www.persoendlich.com/prcorporate-communication/gefuehle-vorzuschieben-klingt-nach-einer-faulen-ausrede>  
<https://www.20min.ch/schweiz/news/story/Plakat-Stopp-der-SBB-empoert-Kunden-27007525>  
<https://www.nzz.ch/schweiz/sbb-entfernen-hakenkreuz-plakat-1.18700611>  
<https://trends.google.de/trends/explore?date=2016-01-01%202016-12-31&q=SBB%20Hakenkreuz>

## Shitstorm Case 8: ING-DiBa

### Kurze Zusammenfassung

Ein Werbespot der ING-DiBa für das Extra-Konto mit ihrem Testimonial Dirk Nowitzki löste Anfang 2012 vor allem auf Facebook eine rege Diskussion aus. Der Sportler liess sich eine Scheibe Wurst reichen, was vor allem die Vegetarier/Veganer kritisierten. Die Scheibe Wurst sollte die Extra-Leistung des beworbenen Kontos symbolisieren. Sie sahen darin eine Beschönigung des Wurstverzehrs. Aus dem akuten Shitstorm wurde nach drei Tagen eine Belagerung der ING-DiBa-Facebook-Seite, 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. <https://www.metatube.com/en/videos/110299/Dirk-Nowitzki-in-der-Metzgerei/>



Adressat	
Branche	Finanz- und Versicherungsdienstleister

Unternehmensgrösse (Umsatz)	Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), Grossunternehmen (> 50 Mio EUR)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilanzsumme: 0.162 Mia EUR</li> </ul>	

Unternehmenseigene Internetpräsenz	Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instagram @ing.deutschland erst ab 2015</li> </ul>	

Initiator (Medium)	
Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media, Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Werbespot war im Fernsehen und, in einer längeren Fassung, auf Facebook und YouTube zu sehen</li> </ul>	

Vernetzung	
Dominierende Gruppierung	<b>Erkennbar</b> , nicht erkennbar
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vorwiegend Vegetarier/Veganer und deren Gegner</li> <li>○ Vegetarier stellen die Bank jetzt an den Facebook-Pranger</li> <li>○ Vegetarier und Veganer laufen Sturm</li> <li>○ Shitstorm-Schlacht zwischen Vegetariern, Veganern und Fleischessern</li> </ul>	
Geschwindigkeit	
Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	<b>Text, Bild, Video, Audio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Werbespot</li> </ul>	
Verlauf	
Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, 7-10 Tage, 11-14 Tage, <b>mehr als 15 Tage</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Google Trends «ING Shitstorm» und «ING Wurst»: keine Treffer</li> <li>○ 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</li> <li>○ Überdurchschnittlich grosses Beitragsaufkommen zwischen 02. und 17. Januar 2012</li> </ul>	
Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille, leiser Zug, schwache Brise, frische Brise, starker Wind, Sturm, Orkan → <b>5-6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aus dem akuten Shitstorm wurde nach drei Tagen eine Belagerung der ING-DiBa-Facebookseite, da sich Fleischbefürworter und -kritiker dort stritten</li> <li>○ Die Diskussionen wurde auf Grund der gegensätzlichen Positionen und der heftigen Auseinandersetzung in den Medien als «Wurstkrieg» titulierte</li> <li>○ Überwiegend kritische und teils unsachliche Kommunikation</li> <li>○ Empörend genug, um einen massiven Shitstorm loszutreten</li> <li>○ Mehr als 1400 Postings mit rund 15.000 Kommentaren über die Themen Ernährung und vegane Lebensweise kamen in knapp zwei Wochen zusammen</li> <li>○ Die Bank selbst findet kaum eine Möglichkeit, der Lage Herr zu werden.</li> <li>○ Proteste und Kampagnen von Veganern / Vegetariern, aggressiver und bedrohender Tonfall → Stufe 5-6</li> <li>○ Top-Thema in Online-Medien, auch in klassischen Medien thematisiert → Stufe 6</li> </ul>	
Plattformen	
Dominante online Plattform	Twitter, <b>Facebook</b> , YouTube, Instagram, Unternehmensblog
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Die negativen Äusserungen konzentrierten sich fast ausschliesslich auf Facebook. Auf YouTube und Twitter war nur ein sehr geringes Beitragsaufkommen zu verzeichnen.</li> <li>○ Vegetarier und Veganer laufen Sturm gegen die Bank und fluten die Facebook-Pinnwand mit Postings</li> </ul>	
Thema	
Themenbeschreibung	<b>Tierschutz, Ernährung</b>
Anzahl der relevanten Themen	<b>Ein Inhalt thematisiert</b> , mehrere Inhalte thematisiert
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sie sahen darin eine Beschönigung des Wurstverzehrs</li> <li>○ Der erste negative Beitrag: mangelnde Akzeptanz im Zusammenhang mit Freude und Tod von Tieren</li> <li>○ Intensivierung durch Diskussion von Veganern</li> <li>○ Die Gruppe kritisierte im Wesentlichen, dass der Werbespot eine positive Einstellung gegenüber Fleischkonsum suggeriere und die Bank dies durch die Werbung aktiv unterstütze.</li> </ul>	

- Vegetarier und Veganer laufen Sturm gegen die Bank und fluten die Facebook-Pinnwand mit Postings, die den Fleischkonsum kritisieren
- Mehr als 1400 Postings mit rund 15.000 Kommentaren über die Themen Ernährung und vegane Lebensweise kamen in knapp zwei Wochen zusammen
- diskutieren User nun Massentierhaltung und Fleischkonsum

Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Ja, <b>Nein</b> .
--------------------------------------------	-------------------

- Themen waren bereits vorher bekannt
- Themen war aber vor dem Shitstorm kein Thema für ING-DiBa

Reaktionsstrategien	
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	<b>Ignorieren</b> , <b>Abstreiten</b> , Distanzieren, Entschuldigen, Beheben

- Bis zum 5.1.12 war keine Reaktion der Bank auf die negativen Äusserungen feststellbar.
- Nach knapp zwei Wochen und einer Stellungnahme mit der Bitte um Einhaltung der Netiquette **spernte** die Bank die Kommentarfunktion zum Thema und löschte alle weiteren Kommentare, um wieder zum Alltagsgeschäft zurückkehren zu können.
- Auf der Facebook-Seite hat die Bank ein kurzes Statement versteckt, das nur Leute sehen, die die Seite zum ersten Mal besuchen oder direkt aufrufen und dann etwas runterscrollen: "Wir als ING-DiBa appellieren an Sie, unterschiedliche Meinungen mit grösstmöglichem Respekt zu behandeln." Man sei weiter eingeladen, seinen Standpunkt zu vertreten.

#### Anmerkungen

- Bemerkenswerter finde ich da, dass sich viele ING-DiBa-Kunden bei Facebook in Form von Loyalitätsbekundungen („Ich bin ein sehr zufriedener Kunde...“) hinter ihre Bank gestellt haben, um ihrem Ärger über die Veganer Luft zu machen.

#### Quellen

Salzborn, C. (2017). Phänomen Shitstorm. *Herausforderungen für die Onlinekrisen-kommunikation von Unternehmen*. S. 432. Baden-Baden: Nomos.

Beham, F. (2015a). *Stakeholder-Konfrontation im Social Web. Eine fallstudienorientierte Untersuchung unternehmensseitiger Reaktionsstrategien am Beispiel von Shitstorms*. S. 179-206. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

<https://de.wikipedia.org/wiki/ING-DiBa>

<https://www.ing.de>

<https://www.sueddeutsche.de/digital/vegetarier-wettern-gegen-ing-diba-dieser-shitstorm-ist-wurst-1.1256820>

<https://www.welt.de/wirtschaft/article13823554/ING-DiBa-macht-Schluss-mit-dem-Wurstkrieg.html>

<https://meedia.de/2012/01/18/ing-diba-im-shitstorm-es-geht-um-die-wurst/>

<https://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/dirk-nowitzki-im-shitstorm-ing-diba-fuer-metzgerei-werbung-heftig-kritisiert-10788154>

<https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/werbesprech-bei-der-ing-diba-gehts-um-die-wurst/6077638.html>

<https://www.heise.de/newsticker/meldung/ING-Diba-beendet-Facebook-Diskussion-zu-Werbeclip-1418741.html>

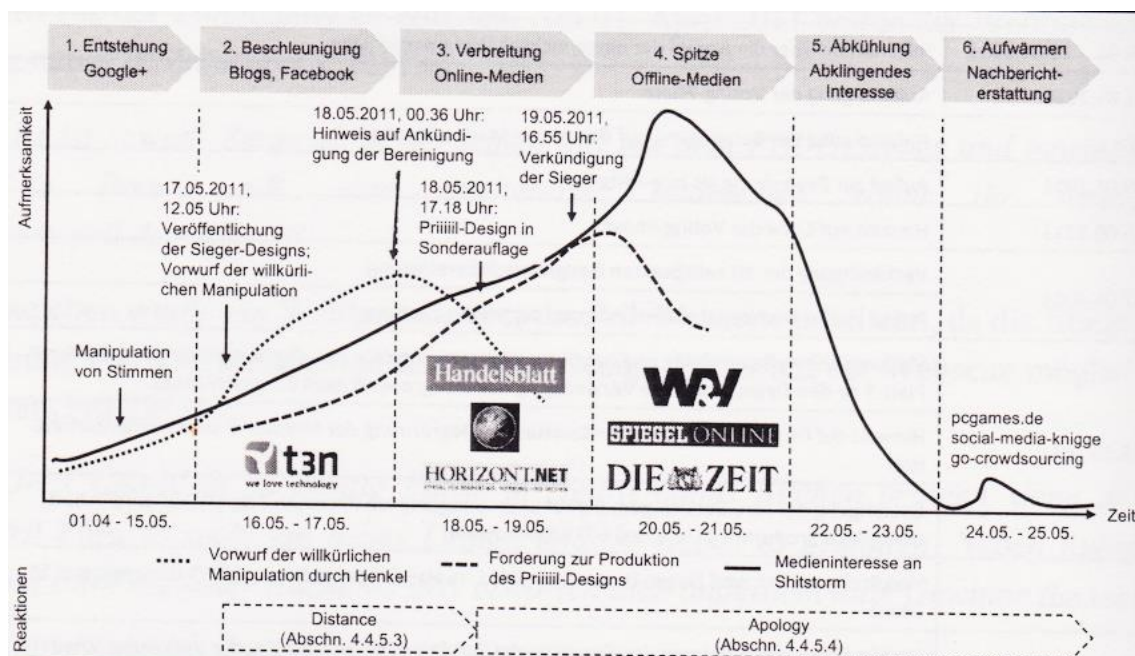
<https://trends.google.de/trends/explore?date=2012-01-01%202012-12-31&q=ING%20Shitstorm>

<https://trends.google.de/trends/explore?date=2012-01-01%202012-12-31&q=ING%20Wurst>

## Shitstorm Case 9: Pril (Henkel)

### Kurze Zusammenfassung

Die Spülmittelmarke «Pril» von Henkel lancierte 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 Wettbewerbs zeigten sich empört. Henkel lenkte zwar nicht ein, bot aber an, die von den Usern präferierten Motive in begrenzter Auflage online zu verkaufen.



### Adressat

Branche **Kosmetika, Pflege & weitere Verbrauchsgüter**

Unternehmensgrösse (Umsatz) **Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), Grossunternehmen (> 50 Mio EUR)**

- o Umsatz Henkel: 19.9 Mia EUR

Unternehmenseigene Internetpräsenz **Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram**

- o Hier für Pril
- o Die deutschen Aktivitäten für die Unternehmensmarke Henkel konzentrierten sich auf Facebook, Twitter und Xing.



Initiator (Medium)	
Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, <b>Social Media</b> , Direktkommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung, <b>Gewinnspiele</b> , Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wettbewerb mit Vorschlägen und Abstimmung</li> <li>○ Wettbewerb und Abstimmung auf Facebook</li> </ul>	
Vernetzung	
Dominierende Gruppierung	<b>Erkennbar</b> , nicht erkennbar
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vor allem die Teilnehmer des Wettbewerbs zeigten sich empört</li> <li>○ Doch die Facebook-Mitglieder gehen weiter auf die Barrikaden</li> </ul>	
Geschwindigkeit	
Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	<b>Text</b> , <b>Bild</b> , Video, Audio
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fotowettbewerb</li> </ul>	
Verlauf	
Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, <b>7-10 Tage</b> , 11-14 Tage, mehr als 15 Tage
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 17.05.2011 Veröffentlichung der Sieger-Designs</li> <li>○ 23.05.2011 Abklingendes Interesse</li> <li>○ Das ist der Höhepunkt eines wochenlangen erbitterten Protestes gegen das Vorgehen des Spülmittelherstellers bei der Aktion.</li> <li>○ <i>Google Trends «Pril Shitstorm» oder «Henkel Shitstorm»: keine Ergebnisse</i></li> </ul>	
Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille, leiser Zug, schwache Brise, frische Brise, starker Wind, Sturm, Orkan → <b>4-5</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Der Höchstwert der Userkommentare bei Verkündung des Wettbewerbs, danach wurde die Kommentarfunktion eingeschränkt</li> <li>○ Beiträge von Offline Medien am 20.05.2011 und 21.05.2011 → Spitze des Shitstorms</li> <li>○ Innerhalb von einer Stunde kommentierten mehr als 160 Mitglieder die Bekanntgabe</li> <li>○ Überwiegend kritische und teils unsachliche Kommunikation</li> </ul>	
Plattformen	
Dominante online Plattform	<b>Twitter</b> , <b>Facebook</b> , YouTube, Instagram, Unternehmensblog
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sie beschimpften Henkel bei Facebook und Twitter</li> <li>○ Hunderte User diskutierten auf Facebook Seite</li> <li>○ Und auch bei Twitter war das Thema Pril unter den Topthemen</li> <li>○ Auf Twitter, Facebook und in Blogs wurden Tausende, teils sehr gehässige, Kommentare abgegeben</li> </ul>	
Thema	
Themenbeschreibung	<b>Manipulation, Intransparenz, Humor</b>
Anzahl der relevanten Themen	<b>Ein Inhalt thematisiert</b> , mehrere Inhalte thematisiert
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manipulation des Siegers</li> <li>○ Gewinner-Designs: Teilnehmer werfen Henkel vor, die Abstimmung manipuliert zu haben</li> <li>○ Viele Teilnehmer fühlen sich bevormundet</li> <li>○ Henkel lieferte keine Begründung mit, nach welchen Kriterien Stimmen abgezogen wurden.</li> </ul>	

- Der Konzern wies mahndend auf die Teilnahmebedingungen hin und wendete sich an die Teilnehmer mit der Bemerkung, dass natürlich auch humorvolle Beiträge unbedingt zu einem Design-Wettbewerb dazugehörten. Doch man werde fortan nur noch Designs nach einer "Freigabe durch das Pril-Team" teilnehmen lassen. Die Internetnutzer witterten eine Manipulation des Wettbewerbs.
- Viele Kommentare sprechen davon, dass der Wettbewerb gefälscht sei.
- Sie beschimpften Henkel bei Facebook und Twitter, das Unternehmen löschte einige Kommentare - und schürte damit weiter den Unmut.
- wobei das Unternehmen mit der Löschung einzelner Einträge zusätzlich Öl ins Feuer goss
- Hunderte User diskutierten auf der Facebook-Seite – bis Pril am Mittwoch nicht mehr erlaubte, dass User eigene Einträge auf der Pinnwand der Seite hinterlassen konnten.
- Enttäuschung, Spott und Wut
- Ein "trauriges Ende", "lächerlich", "widerlich", "langweilig", "grottenhässlich". So kommentieren Facebook-Fans das Ende Spülmittel-Wettbewerbs

Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Ja, <b>Nein</b> .
--------------------------------------------	-------------------

- Nicht zu erkennen, Ausbruch erst durch Manipulation

Reaktionsstrategien	
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	Ignorieren, <b>Abstreiten</b> , <b>Distanzieren</b> , <b>Entschuldigen</b> , <b>Beheben</b>

- Der Konzern wies mahndend auf die Teilnahmebedingungen hin
- Während der Wettbewerb schon lief, veränderte Henkel den Umgang mit den Vorschlägen. Die Designs wurden ab dann erst überprüft, bevor sie online gingen.
- Zudem baute man eine Sicherheitsstufe ein und **löschte** angeblich gefälschte Stimmen. Letzteres geschah gegen Ende des Wettbewerbs noch einmal.
- Auf Facebook kündigt Henkel an, dass man die abgegebenen Stimmen "**bereinigt**" habe. Der Grund: Einige Nutzer hätten die Abstimmung mit technischen Mitteln beeinflusst. → Löschung & Rechtfertigung
- Mit dem Hinweis auf Manipulationsversuche durch Teilnehmer, die das Unternehmen zu bereinigen hatten, was einer Distance-Strategie entspricht.
- Hunderte User diskutierten auf der Facebook-Seite – bis Pril am Mittwoch nicht mehr erlaubte, dass User eigene Einträge auf der Pinnwand der Seite hinterlassen konnten. Kommentare waren nur noch unter offiziellen Pril-Postings möglich.
- Die Vorwürfe (der Manipulation) der Teilnehmer weist Henkel jedoch zurück. Eine Konzernsprecherin sagt: "Es war nie unser Ziel, dass nur Designs übrig bleiben, die zum Markenimage passen." → Leugnen
- „Wir können das Piiiiiiiiiiiiiiiil Design zwar leider nicht grossflächig in den Handel bringen, werden es aber für euch in einer Sonderauflage produzieren – wann und wo ihr es bekommt erfahrt ihr hier bei Facebook.“ → Beheben
- Henkel verwies auf die Ankündigung der finalen Entscheidung durch eine Jury in den Teilnahmebedingungen, räumte aber zugleich ein, dass das Design in einer limitierten Auflage erhältlich sein würde, reagiert demnach mit einer Apology-Strategie.

Anmerkungen
-------------

- Nicht der Wettbewerb, sondern die Kommunikation während und nach dem Wettbewerb waren entscheidend für die Entwicklung des Shitstorms

Quellen
---------

Salzborn, C. (2017). Phänomen Shitstorm. *Herausforderungen für die Onlinekrisen-kommunikation von Unternehmen*. S. 428. Baden-Baden: Nomos.

Beham, F. (2015a). *Stakeholder-Konfrontation im Social Web. Eine fallstudienorientierte Untersuchung unternehmensseitiger Reaktionsstrategien am Beispiel von Shitstorms*. S. 207-234. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

[https://de.wikipedia.org/wiki/Henkel\\_\(Unternehmen\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Henkel_(Unternehmen))

<https://www.pril.de/de/startseite.html>

<https://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/soziale-netzwerke-pril-wettbewerb-endet-im-pr-de-bakel-a-763808.html>

[https://www.focus.de/digital/internet/aufstand-auf-facebook-pril-wettbewerb-ist-vorbei-der-protest-nicht\\_aid\\_629179.html](https://www.focus.de/digital/internet/aufstand-auf-facebook-pril-wettbewerb-ist-vorbei-der-protest-nicht_aid_629179.html)

<http://www.punktmagazin.ch/wirtschaftliches/aufgepasst-shitstorm/>

<https://trends.google.de/trends/explore?date=all&q=Pril%20Shitstorm>

<https://trends.google.de/trends/explore?date=all&q=Henkel%20Shitstorm>



## Shitstorm Case 10: Deutsche Bahn

### Kurze Zusammenfassung

Die Deutsche Bahn lancierte mit dem «Chefticket» eine Preisaktion auf Facebook, wobei ein Ticket für EUR 25 erworben werden konnte, dass in ganz Deutschland gültig war. Gleichzeitig wurde die Aktion auf YouTube mit einem Video beworben (<https://www.youtube.com/watch?v=lbzyRV6wmsw>). 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. Die zugehörige Facebook-Seite wurde nach Ende des Angebotes gelöscht. Der Verzicht auf sämtliche Kommunikation oder Mediation mit der Netzgemeinde verwandelte die Kritik in einen Shitstorm und bescherte der Deutschen Bahn ein Public-Relations-Debakel. Die Preisaktion wurde Ende 2010 lanciert.

### Adressat

Branche	Verkehr
---------	---------

Unternehmensgrösse (Umsatz)	Kleinstunternehmen (< 2 Mio EUR), KMU (2 Mio – 50 Mio EUR), <b>Grossunternehmen (&gt; 50 Mio EUR)</b>
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Umsatz: 44.2 Mia EUR

Unternehmenseigene Internetpräsenz	<b>Unternehmenswebseite, Unternehmensblog, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram</b>
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

- Instagram erst seit 2013

### Initiator (Medium)

Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, <b>Social Media</b> , Direktkommunikation, Public Relations, <b>Verkaufsförderung</b> , Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing
--------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Preisaktion auf Facebook
- Werbevideo auf YouTube

### Vernetzung

Dominierende Gruppierung	<b>Erkennbar</b> , nicht erkennbar
--------------------------	------------------------------------

- Empörte Kunden suchen händeringend nach einer Möglichkeit, ihrem Ärger Luft zu machen und mit dem Konzern zu reden

### Geschwindigkeit

Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	<b>Text, Bild, Video, Audio</b>
------------------------------------------------	---------------------------------

- Bild und Text auf Facebook
- Video auf YouTube

### Verlauf

Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, 7-10 Tage, 11-14 Tage, <b>mehr als 15 Tage</b>
------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

- Google Trends «Chefticket»: 18.10.10-07.11.10
- Google Trends «Chefticket DB»: 21.10.10-03.11.10
- Nach drei Tagen war der Shitstorm fast überstanden

Stärke des Shitstorms	Skala 0-6: Windstille, leiser Zug, schwache Brise, frische Brise, starker Wind, Sturm, Orkan → 4
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

- Bei einigen frustrierten Streik-Opfern schlägt der Ärger auf der Fan-Seite schon in Galgenhumor um. So schreibt einer: "Wer spielt mit? Findet jemand einen Zug mit höherer Verspätung als +150min? (ICE513 Münster,Köln, München)". Die Antwort folgt prompt: " Ich spiel mit. Hab hier "ca. +140 Min. " von Würzburg nach Nürnberg im ICE 25... aber soviel wie du hab ich noch nicht gefunden". → Vernetzte Protestgruppe & Gegenkampagne Stärke 4-5
- Diese Reaktionen können sich schnell zu einem ausgemachten Shitstorm entwickeln, wie das Beispiel des Cheftickets der Deutschen Bahn gezeigt hat.
- Die Resonanz der Online-Nachrichtendienste war eher verhalten, allerdings berichteten viele Blogger und Magazine über den Shitstorm → Stärke 3-4

Plattformen	
Dominante online Plattform	Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, Unternehmensblog
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Neue Facebook-Seite für «Chefticket» wird genutzt, um Ärger Luft zu machen</li> <li>○ YouTube wenig Reaktionen</li> </ul>

Thema	
Themenbeschreibung	<i>Mangelhafter Service, unzufriedene Kunden, Politik, Umwelt, Unternehmenstätigkeiten (Investitionen), Timing, Tierschutz</i>
Anzahl der relevanten Themen	Ein Inhalt thematisiert, mehrere Inhalte thematisiert

- Auf der Chef-Ticket-Seite wollten die Kunden jedoch nicht nur über das Angebot sprechen, sondern den gebotenen Kommunikationskanal zugleich nutzen, um der DB zu sagen, was sie bewegt
- Verspätung, ausgefallene Züge, Stuttgart 21, mangelhafte Technik – die Liste der Themen ist lang, das Kommunikationsbedürfnis ist hoch
- Die Kritik am Konzern reicht von einem knappen "Scheiss Deutsche Bahn", bis zu grundsätzlichen Kommentar-Abhandlungen zum Mitarbeiter-Ausstand wie, "Ich finde es nicht richtig, dass bei einem Unternehmen, das jahrelang in staatlicher Obhut war, auf Kosten der Kunden gestreikt wird. Wettbewerb hätte hier von Anfang an nicht geschadet. Dass neben dem fahrenden Personal auch Mitarbeiter der Infrastruktur streiken, ist das beste Beispiel für die Monopolstellung."
- Unmut über Zugverspätungen, Stuttgart 21 und Serviceverfehlungen
- Gründe für die Unzufriedenheit mit dem Service der Deutschen Bahn gab es viele: der laufende Streik der DB-Mitarbeiter, Verspätungen, ausgefallene Züge, Stuttgart 21, schmutzige Züge oder mangelhafte Technik
- "Was nützt mir euer Chefticket, wenn in und um Berlin die Züge permanent ausfallen, Verspätung haben oder total überfüllt und verdreht sind?"
- Einigermassen überraschend hingegen war der gewählte Starttermin der Aktion, der sich zeitlich mit den Protesten rund um Stuttgart 21 überschneidet. Damit bot die Deutsche Bahn ihren Gegnern ungewollt eine Plattform, auf der diese ihrem Ärger freien Lauf lassen konnten

Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Ja, Nein.
--------------------------------------------	-----------

- Unzufriedenheit über Service und Angebot der Deutschen Bahn
- Diskussionen über Stuttgart 21 im Zusammenhang mit der Deutschen Bahn

Reaktionsstrategien	
Bewältigungsstrategie des Unternehmens	Ignorieren, Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben

- Mit dem dann folgenden Ansturm hatte man weder bei DB Bahn noch bei der zuständigen Agentur gerechnet und konnte dem nicht viel entgegensetzen.
- Statt forsch zu reagieren, hüllen sich die Moderatoren der Seite bei kritischen Fragen in Schweigen. Bei vielen anderen Wortmeldungen zum Streik gibt es nur den semi-automatischen Moderatoren-Text: "Details zur aktuellen Situation sind über die kostenlose Servicehotline 08000 996633 erhältlich." Lediglich die Fragen zum Chefticket werden zügig beantwortet.
- Die Moderation der Fanpage-Diskussionen gipfelte in einem Fiasko, die Deutsche Bahn zeigte sich völlig überfordert und beantwortete wütende Tiraden mit immer weiteren hilflosen Werbebotschaften, die auf alles – nur nicht auf Dialog – ausgerichtet waren
- Die Kampagne und damit die Fanpage wurden irgendwann kommentarlos eingestellt..

#### Anmerkungen

- Grossteil der Themenkategorien steht nicht in Verbindung mit der Werbemaßnahme. Diese wurde nur als «Ventil» benutzt.
- Beispiel für schlechte Social Media-Infrastruktur des Unternehmens
- Genau genommen wurde hier der Grundstein für die später aufgesetzte Social-Media-Strategie von DB Bahn gelegt, die auf Dialog, Information, Unterhaltung und Service basiert

#### Quellen

Salzborn, C. (2017). Phänomen Shitstorm. *Herausforderungen für die Onlinekrisen-kommunikation von Unternehmen*. S. 426. Baden-Baden: Nomos.

[https://de.wikipedia.org/wiki/Deutsche\\_Bahn](https://de.wikipedia.org/wiki/Deutsche_Bahn)

<https://www.bahn.de/p/view/index.shtml>

<https://community.bahn.de>

<https://meedia.de/2010/10/26/die-bahn-rast-in-die-facebook-falle/>

<https://upload-magazin.de/blog/8793-best-practice-social-media-db-bahn/>

<https://meedia.de/2010/10/26/die-bahn-rast-in-die-facebook-falle/>

<https://www.fachjournalist.de/die-deutsche-bahn-im-social-web-bilanz-einer-verspateten-erfolgsgeschichte/>

<https://www.christianscherg.com/christian-scherg-blog/item/shitstorm-beispiele>

<https://www.golem.de/news/protest-im-netz-wie-ueberlebt-man-einen-shitstorm-1204-91423-2.html>

<http://webstory.zdf.de/shitstorm/>

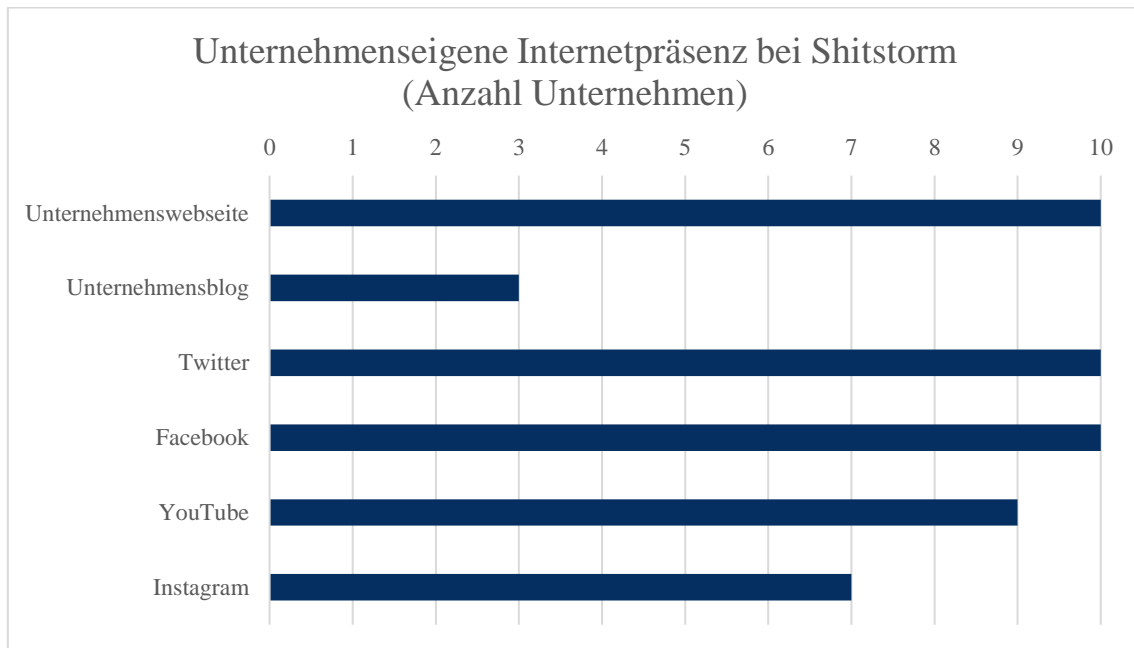
<https://www.grin.com/document/310291>

<https://trends.google.de/trends/explore?date=2010-09-01%202011-03-31&q=Chefticket>

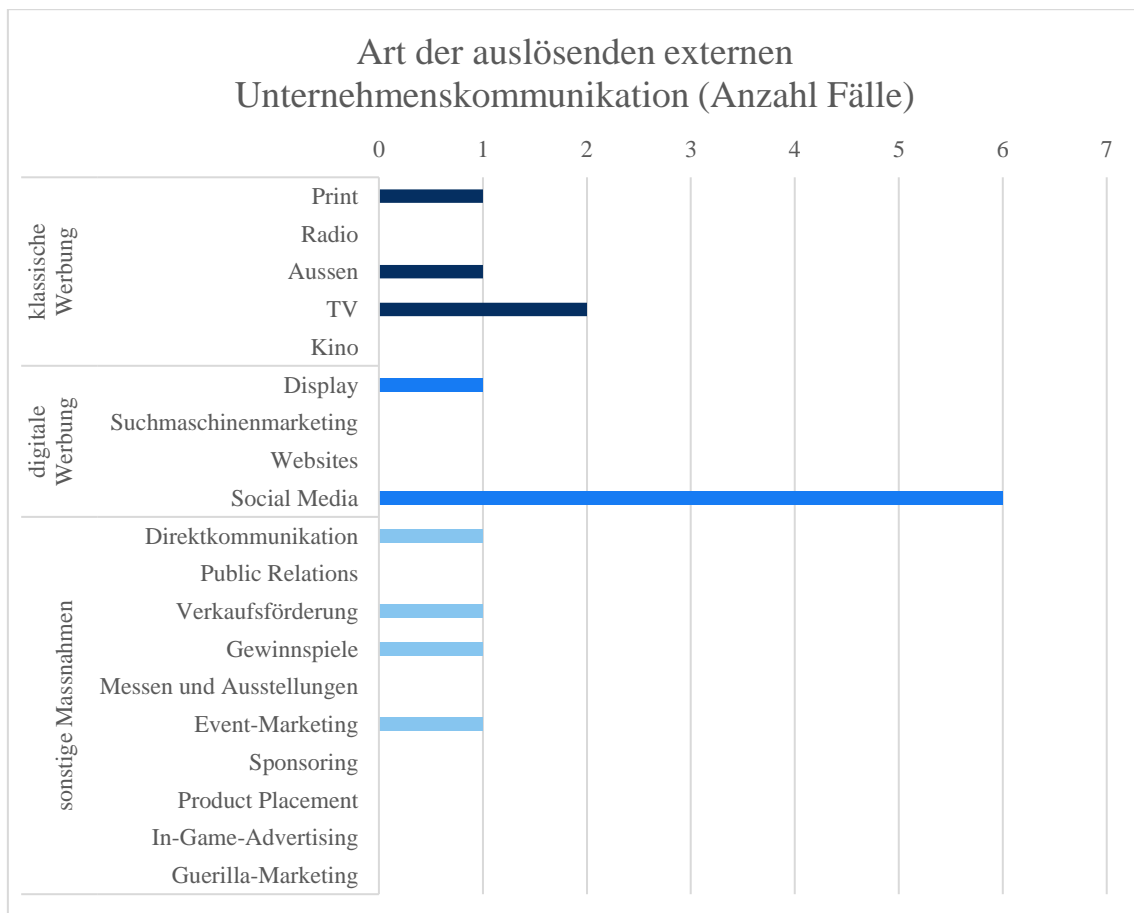
<https://trends.google.de/trends/explore?date=2010-09-01%202011-03-31&q=Chefticket%20DB>

## Anhang A4: Auswertung untersuchte Shitstorm Cases

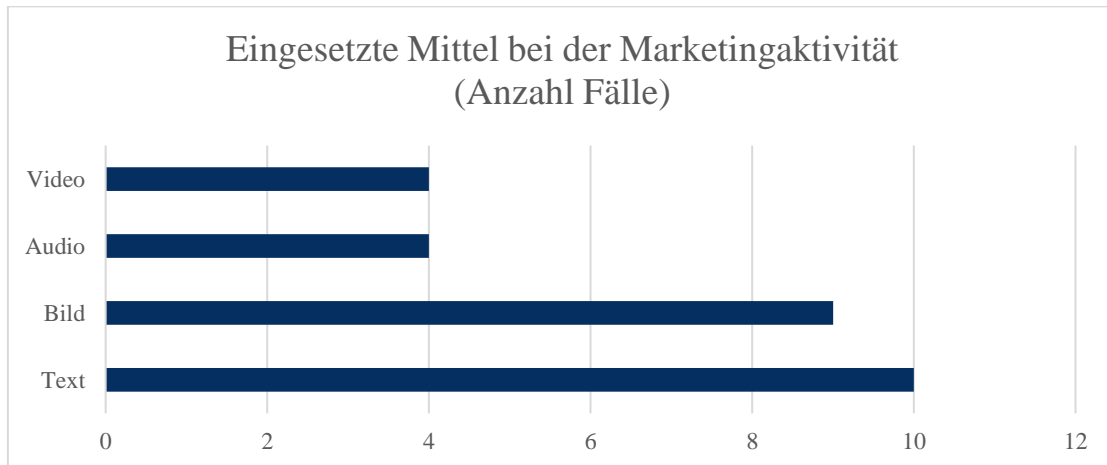
## Adressat



## Initiator (Medium)



## Geschwindigkeit (eingesetzte Mittel)



Stärke des Shitstorms	Durchschnittliche Stärke	Standardabweichung	Signifikanz (t-Test)
nur Text oder nur Text, Bild	4.0	0.9	8%
mit Audio, Video	5.1	0.8	

→ mit 91% Sicherheitswahrscheinlichkeit unterscheiden sich die zwei Gruppen.

Dauer des Shitstorms	1 Tag	2-3 Tage	4-6 Tage	7-10 Tage	11-14 Tage	mehr als 14 Tage
nur Text oder nur Text, Bild	0	0	1	5	0	0
mit Audio, Video	0	0	0	1	0	3

Chi2-Test Irrtumswahrscheinlichkeit: 26%

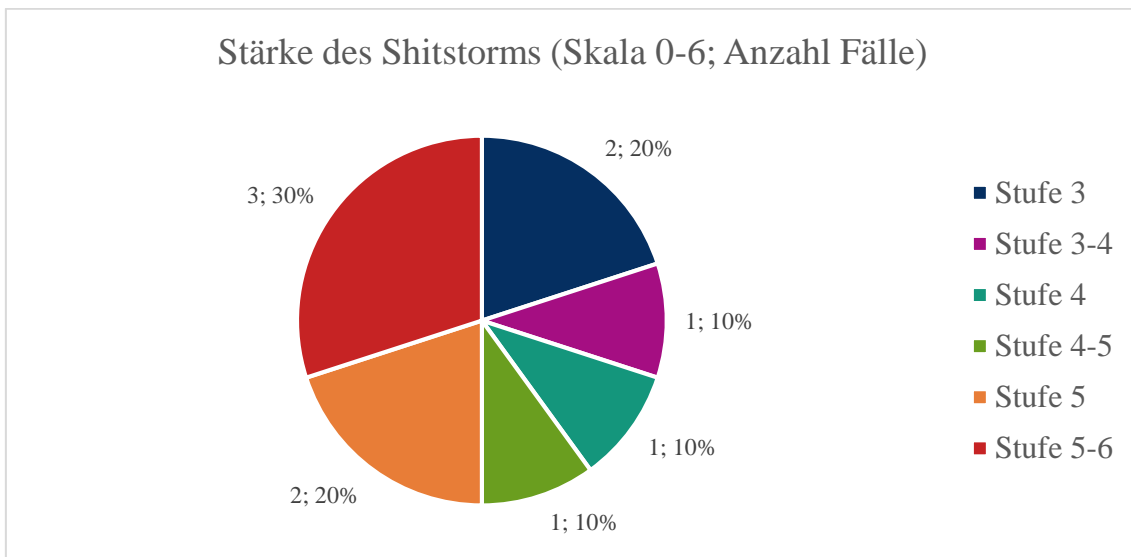
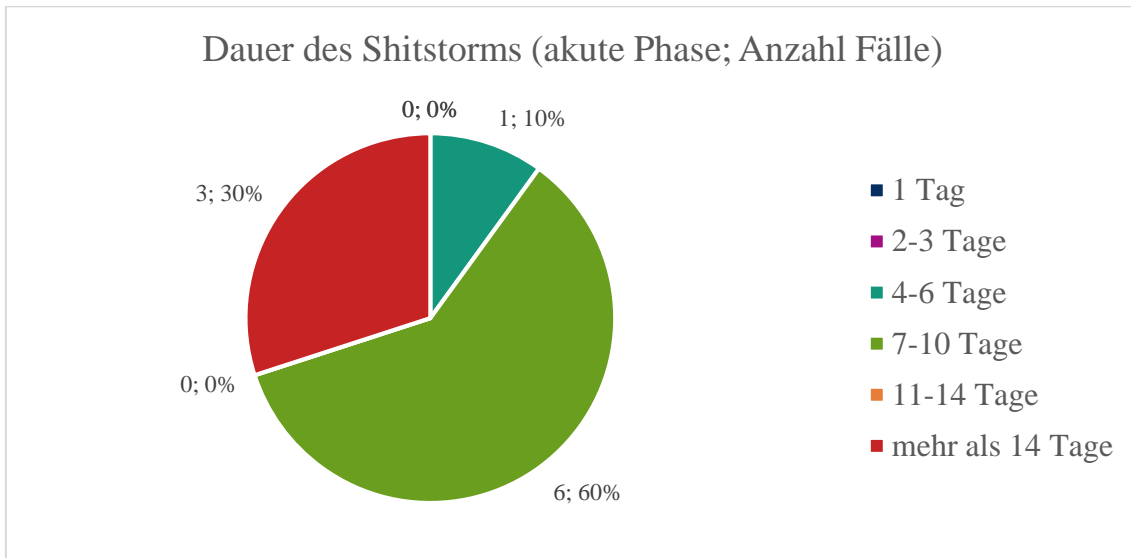
## Vernetzung

Stärke des Shitstorms	Anzahl	Durchschnittliche Stärke	Standardabweichung	Signifikanz (t-Test)
erkennbar	6	4.58	0.97	64%
nicht erkennbar	4	4.25	1.19	

Dauer des Shitstorms	1 Tag	2-3 Tage	4-6 Tage	7-10 Tage	11-14 Tage	mehr als 14 Tage
erkennbar	0	0	0	3	0	3
nicht erkennbar	0	0	1	3	0	0

Chi2-Test Irrtumswahrscheinlichkeit: 59%

## Verlauf



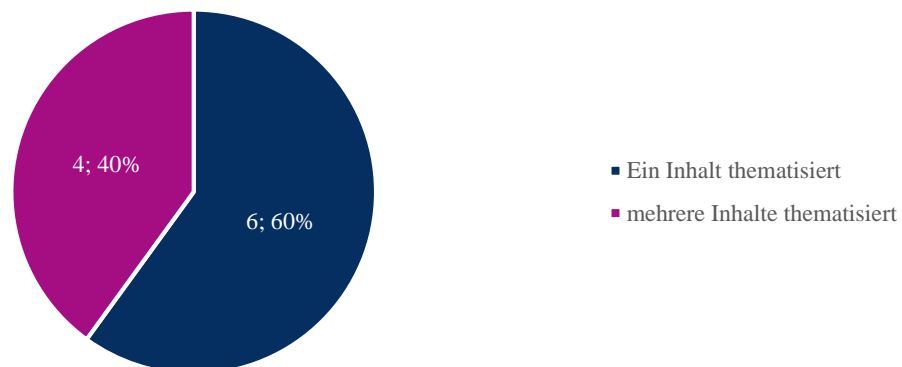
Dauer & Stärke des Shitstorms	Anzahl	Durchschnittliche Stärke	Standardabweichung	Signifikanz (t-Test)
1-6 Tage	1	3.00	-	-
7-14 Tage	6	4.42	0.97	41%
mehr als 14 Tage	3	5.00	0.87	

## Plattformen

Dominante online Plattform	Anzahl	Durchschnittliche Stärke des Shitstorms	Standardabweichung
eine Plattform	4	4.375	1.11
zwei Plattformen	4	4	0.91
drei Plattformen	2	5.5	0.00

## Thema

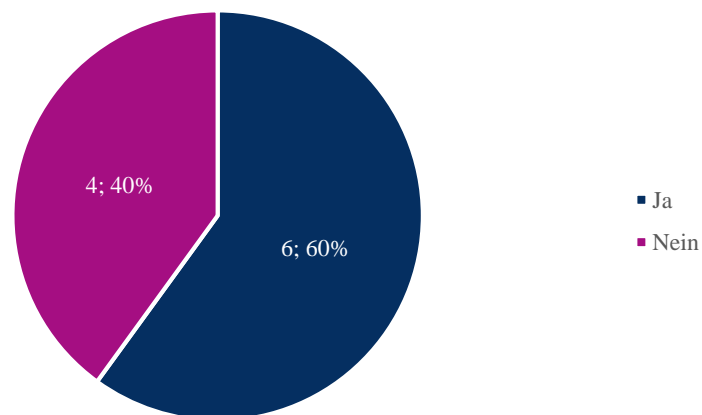
Anzahl der relevanten Themen während des Shitstorms  
(Anzahl Fälle)



Anzahl der relevanten Themen	Anzahl	Stärke des Shitstorms	Standardabweichung	Signifikanz (t-Test)
Ein Inhalt thematisiert	6	4.08	1.07	17%
mehrere Inhalte thematisiert	4	5.00	0.71	

→ mit 83% Sicherheitswahrscheinlichkeit unterscheiden sich die zwei Gruppen.

Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert (Anzahl Fälle)



Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	Anzahl	Stärke des Shitstorms	Standardabweichung	Signifikanz (t-Test)
Ja	6	4.33	0.98	68%
Nein	4	4.63	1.18	

## Themen und Themenkategorien

Kategorie	Unterkategorie	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>Inhalt der Kommunikation (Thema)</b>	Politik										
	Umweltschutz										
	Gesetz & Richtlinien										
	Tierschutz										
	Gewalt										
	Rassismus & Diskriminierung										
	Kinder & Erziehung										
	Ernährung										
	Schönheitsideal & Körper										
	Rollenbilder & Stereotypen										
	Sexismus										
	Sexuelle Orientierung										
	Religion										
<b>Art &amp; Weise der Kommunikation (Qualität)</b>	Wortwahl										
	Timing										
	Humor & Ironie										
	Manipulation										
	Intransparenz										
<b>Aktivität des Unternehmens</b>	Mangelhafter Service & Produkte										
	Unzufriedene Kunden										
	Unternehmens-tätigkeiten										

C = Case Nr.



## Anhang B: Experteninterviews

### Anhang B1: Interviewleitfaden

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)  
 Master of Science in Business Administration – Major Marketing  
 Masterarbeit zum Thema «Shitstorms aufgrund von Marketingaktivitäten»

#### Interviewleitfaden

*Die Masterarbeit untersucht Shitstorms, die durch Werbemassnahmen von Unternehmen ausgelöst werden. Der Fokus der Untersuchung liegt auf der externen Unternehmenskommunikation und umfasst insbesondere Instrumente der klassischen Werbung (Print-, Radio-, Aussen-, TV- und Kino-Werbung), digitalen Werbung (Display-Werbung, Suchmaschinenmarketing, Websites, Social Media) sowie Direktkommunikation, Public Relations (PR), Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing*

#### Einstiegsfrage

1. Wie schätzen Sie das **Risiko** ein, dass Sie durch Ihre externe Unternehmenskommunikation einen Shitstorm auszulösen? Wie schätzen Sie dieses Risiko in der **Zukunft** ein?  
*(Skala: 0 «kein Risiko, sehr unwahrscheinlich» bis 5 «sehr hohes Risiko, sehr wahrscheinlich»)*
2. Waren Sie bereits von einem **Shitstorm betroffen**? Wenn ja...
  - a. wie sah der **Verlauf** (Dauer & Stärke) des Shitstorms aus?
  - b. wurde das Thema bereits im **Vorfeld** des Shitstorms von Kunden diskutiert?
  - c. welche **Massnahmen** hat Ihr Unternehmen ergriffen?
  - d. welche **Konsequenzen** hatte der Shitstorm für Ihr Unternehmen?

#### Themen und Auslöser

3. Welche **Themen** sind besonders zu beachten bei Ihrer externen Unternehmenskommunikation, um Shitstorms zu vermeiden? Gibt es weitere Themen, die Sie als besonders kritisch einschätzen?
4. Gibt es aus Ihrer Sicht **Werbeaktivitäten und eingesetzte Mittel** (z.B. Text, Bilder, Videos etc.), die Sie als besonders kritisch ansehen?
5. Sehen Sie Ihr Unternehmen als besonders gefährdet an z.B. durch dessen **Branche, Unternehmensgrösse oder Internetpräsenz**? Gibt es andere Branchen oder Indikatoren, die aus Ihrer Sicht ein erhöhtes Gefährdungspotenzial bewirken?

#### Prävention

6. Wie schätzen Sie die **Sensibilisierung** für Shitstorms in Ihrem Unternehmen ein (z.B. in der Marketing- und Kommunikations-Abteilung)? *(Skala: 0 «gar nicht» bis 5 «sehr hoch»)*
7. Welche **Massnahmen** ergreifen Sie aktuell oder haben Sie geplant um Shitstorms zu vermeiden? (z.B. Kommunikationsrichtlinien, Schulung von Mitarbeitern, Eskalationsprozesse, Social Media Team, etc.)?
8. Verwenden Sie **Monitoring-Systeme** um kritische Themen, Plattformen oder einzelne Stakeholder-Gruppen zu beobachten?

#### Reaktionsstrategie und Konsequenzen

9. Wenn nun doch ein Shitstorm ausbrechen würde, wie würde Ihr Unternehmen **reagieren**?
10. Welche zu erwartenden **Konsequenzen** würden Sie am schlimmsten für Ihr Unternehmen einschätzen (z.B. Reputationschaden, Vertrauensverlust, Umsatzeinbussen, Aktienwertrückgang)?

#### Studierende:

Christine Bircher,  
 birchchr@students.zhaw.ch

#### Betreuer:

Dr. Kurt Alexander Ackermann,  
 kurt.ackermann@zhaw.ch

#### Ko-Betreuer:

Dr. Bettina Beurer-Züllig,  
 bettina.beurer-zuellig@zhaw.ch

---

## Anhang B2: Interview Coviello & Guzman (cashgate AG)

Interview mit Herrn Antonio Coviello (B) und Frau Desiree Guzman (A)

Funktion: Head Direct Marketing & Communication

Marketing Communication Manager

Unternehmen: cashgate AG

Datum: Freitag, 5. April 2019

Ort: Zürich Oerlikon, Schweiz

Dauer: 54:20 Minuten

**Sonst könnten wir starten mit der ersten Frage. Da geht es darum, wie ihr das Risiko einschätzt, dass cashgate durch einen Shitstorm getroffen werden kann. Und wie sich das Risiko verändert hat über die Zeit und wie es in Zukunft aussieht.**

A: Soll ich? Gut, also für jetzt, damit meine ich so bis 2021 sehe ich das Risiko also eher gering oder bei 1. Warum ich jetzt bis 2020 ausgewählt habe, ist der, dass wir im letzten Jahr in einer neuen Kampagne und on Air sind. Und die Vertrauen-zahlt-sich-aus-Kampagne. Und die wird auch höchstens bis 2020 laufen. Und da haben wir schon einige Learnings gemacht und deswegen kann ich sagen, das Risiko ist jetzt nicht sonderlich gross. Die Kampagne, also das ist sicherlich noch von Interesse, ist digital und wird ergänzt durch TV. Also keine Plakate, keine Printinserate. Mit Digital ist gemeint Display und Video Banner. Und im Google Network und was man halt so kennt. Plus Social Media. Daran waren wir auch in der alten Kampagne bei Facebook schon und jetzt neu auch auf Instagram und Twitter. Und da haben wir im letzten Jahr einige Learnings gemacht und auch Änderungen vorgenommen. Beispielsweise in der Vergangenheit wurden negative Kommentare rausgeblendet. Und das machen wir seit 2018 nicht mehr. Negative Kommentare sind sichtbar und werden bearbeitet. Da sieht man einfach, was kommen für Kommentare, was eckt an? Und da ist es halt wirklich auch sehr oft so, dass es halt, ja, generischere Anschuldigungen gegen den Kredit sind oder Kreditwerbung. Genau. So ein bisschen ausgeholt. Und für die Zukunft, das ist dann ab 2021. Da ist der Plan, dass wir mit einer neuen Branding-Kampagne on Air gehen. Grund dafür ist die neue Unternehmensstrategie, die dieses Jahr verabschiedet worden ist. Folglich ist eine Einschätzung eher schwierig, weil wir wissen ja nicht, wie die Kampagne aussehen wird. Aber die Strategie, die Vision und Werte, die geben ja gewisse Dinge vor. Und wenn man sich dieses Bild anschaut, plus unseren Background, da kommen wir später darauf ein. Wenn es um die Themen geht, worauf man achten muss in der Branche, sagen wir auch, dass wir es eher niedrig einschätzen so bei 2. Ja, inzwischen haben wir auch Learnings aus dem Social Media gemacht.

B: Genau, das ist generell, sage ich jetzt einmal, der Endkunde und/oder Konsument, nicht zwingend unsere Kunden. Unsere Kunden haben, glaube ich, eine höhere Akzeptanz, weil sie das Produkt kennen. Aber so im Bereich von den höher Ausgebildeten, Kategorien vor allem Lehrer ist so die beliebte Kategorie, die gerne Kommentare abgibt. Und das sind oftmals vorgefertigte Meinungen von wegen eben man kann sich auch etwas/ Zuerst muss man sich etwas leisten können. Quasi man muss Geld auf der hohen Kante haben, bevor man etwas beschafft. Das ist immer noch vorhanden, die Haltung, die wird so von den Konsumenten wie vor allen auch von Konsumentenschützern natürlich propagiert. Das ist dann aber weniger ein Shitstorm. Das ist mehr so Kritik allgemein von Meinungsbildenden, die auf unterschiedlichen Medien stattfindet. Weniger aber auf sozialen Medien. Also die offizielle Stimme, die von so Konsumentenschützern kommt, ist normal in den Medien vorhanden. Jetzt ungeachtet dessen jetzt von speziellen Kampagnen. Wir haben spezifisch jetzt auf die laufende Kampagne ein paar negative Posts gehabt. Weil wir dort unbeschwert die Menschen zeigen. Testimonials in der Kampagne, die tanzen. Also die Leichtigkeit, die sie mit uns haben. Und dann kommt der Kommentar, was ist denn unbeschwert, wenn man sich verschuldet?

A: Die Kampagne kennst du oder?

**Ja, genau. Das ist das, wo das Paar zu Hause ist und warten gerade aufs Essen oder kochen.**

B: Ja. Und das ist jetzt spezifisch im Zusammenhang mit der Kampagne haben wir dort gewisse negative Posts gehabt. Aber wirklich ein Shitstorm ist es nicht gewesen.

A: Es ist kein Shitstorm.

B: Es ist normal. Da interveniert man mit Sachverstand und eine Antwort gegeben auf das. Haben jetzt keine weitere Rückmeldung bekommen.

A: Ja, es ist eigentlich immer so. Also Toni hat gerade den Lehrer erwähnt. Das ist Gymnasiallehrer sogar. Also blöde Aussage, ob das ein Hauptschullehrer oder Gymnasiallehrer ist. Aber er hat z.B. gesagt, Verschuldung und Abzocke als Wohlfühlprogramm. Das ist eine unverschämte Lüge. Und da vermengen sich einfach. Also man möchte doch irgendwie seine Meinung kundtun oder Luft rauslassen plus auch ein bisschen entweder, ja, Unwissen vielleicht oder eine ungenaue Benutzung von Wörtern. Weil es ist ein Unterschied, ob man überschuldet, also ob man sich verschuldet oder überschuldet ist. Und er hat sich da noch genau ausgedrückt und von Verschuldung gesprochen. Aber es ist ja total normal. Also wenn ich was kaufen möchte, ein Wasser, irgendein anderes Konsumgut, muss ich dafür zahle. Da kaufe ich Geld. Aber es ist ja verständlich, dass man dafür noch was draufgeben muss. Aber das ist halt so das Verständnis, das dann irgendwie fehlt. Dass man für alles Geld zahlt, das man nachher in der Hand hält. Aber für Geld soll man nicht zahlen oder?

B: Die Akzeptanz für das Produkt ist nicht salonfähig. Also du kannst mit deinen Kollegen darüber reden und mit deinem Umfeld, dass du eine Hypothek auf das Haus aufgenommen hast. Ob das nachhaltig ist oder ob du dir das Auto least oder deine Ferien mit der Kreditkarte zahlst. Bei all den Transaktionen zahlst du Zinsen. Und bei Privatkredit ist das etwas, das noch nicht salonfähig ist und diskutiert wird.

**Also jetzt gerade als Beispiel der Lehrer. Ist das jemand, den ihr auch laufend beobachtet? Also wie jetzt z.B. die Person kommentiert? Also sind diese Leute bei euch auf dem Radar? Oder wird das einfach allgemein wahrgenommen, dass es halt immer wieder die Gruppe ist, die klickt und kommentiert?**

A: Also wir haben keine so genannten Trolls oder so heißen die, glaube ich. Die sich halt immer wieder melden. Und richtig notorisch sind. Das haben wir nicht. Nein. Sondern wir haben die jetzt auch nicht extra getriggert. Das ist einfach ganz normale Prüfung der Benachrichtigungen, Eingänge über den Facebook Ad Manager. Wir hatten im vergangenen Jahr einen Herrn, der hat ein bisschen weiter gemacht. Also obwohl wir argumentiert haben, erklärt, wer wir sind. Dann immer noch, dass ich nicht lache und was das soll. Und ist dann aber immer vulgär geblieben oder vulgärer geworden. Und dann verweisen wir auf unsere Netiquette oder ja, wie wir halt kommunizieren. Und dann sagen wir, wir blenden das jetzt aus, weil die Tonart gefällt uns nicht mehr. Und es ging ja wirklich nur noch um Frust rauslassen.

B: Es gibt hauptsächlich zwei Kategorien. Also eben die Gesellschaftskritiker oder Weltverbesserer. Die vermutlich nicht Kunden von uns sind. Und dann gibt es vereinzelt auch Kunden, die leider negative Erfahrungen gemacht haben. Vielleicht sind sie durch die Kreditprüfung gefallen und dementsprechend sind sie natürlich enttäuscht also potenzielle Kunden. Oder bestehende Kunden, die ins Debitorenmanagement gelaufen sind. Sprich Rechnung nicht gezahlt haben und ins Inkasso gekommen sind. Und da verweisen wir darauf, dass sie mit unserem Kundendienst Kontakt aufnehmen können und das bilateral klären können. Also auf kundenspezifische Anfragen geben wir im Chat keine Antworten. Das wäre Blossstellung vom Kunden, indem du ihm sagst, ja, sorry, wenn du deine Rechnungen nicht zahlst, dann kommt halt das Inkasso. Das machen wir nicht. Sondern wir bieten dann an, dass sie mit uns Kontakt aufnehmen können. Wir gehen über andere Wege und nehmen mit denen Kontakt auf. Wenn es vom Profil ersichtlich ist, wer es ist. Weil wenn es irgendein Fantasienamen ist, da können wir nicht auf den Kunden zurückschließen.

A: Ja, das ist so, wobei manchmal bringt dann der Kontakt einfach oder die Korrespondenz wieder ab. Also ich hätte jetzt einen Fall gehabt, da hat jemand einfach die Aussage gehabt, also das war ein Welscher. Achtung, sehr unseriös. Und dann habe ich jetzt aber nicht die marketingtechnische Antwort gegeben, so nein, wir sind seriös, weil wir machen das und das. Das haben wir halt letztes Jahr gemacht. Oder vielleicht auch teilweise doch auch in diesem Jahr. Aber da war es nicht so klar in der Aussage, dass er vielleicht persönlich betroffen sein konnte. Also habe ich ganz klar gefragt, Entschuldigung, aber denken Sie denn, dass wir unseriös sind? Haben Sie schon mal einen Kredit aufgenommen? So. Und dann hat der darauf geantwortet und ich so ja. Es wäre schön, wenn Sie uns dann Konkretes sagen würden. Und dann so, ja, per Telefon. Und Sie haben doch einen Kredit bei uns. Dann gebe ich das weiter. Dann habe ich das geprüft. In dem Fall war es aber eine Person, die vom Namen her 13 Mal oder zwölf Mal gab. Und auch mit dem Ort konnte man nicht genau sagen, der letzte Vertrag, der ist Ewigkeiten zurück. Schwierig. Und danach habe ich halt dann gesagt, hey, es gibt so viele von Ihnen. Einige doch melden sich doch bei cashgate bei marketing@cashgate mit ihrer Telefonnummer. Dann werden wir uns gleich melden. Kam aber bis jetzt nichts. Also irgendwann hört es dann auf. Und wahrscheinlich wissen sie dann doch, ja, warum, weshalb? Und wenn sie sich da nicht mehr melden.

**Ja.**

A: Genau.

B: Also was sicher wichtig ist, wie gesagt, Social Media oder in unserem Fall jetzt Facebook ist prädestiniert für die Interaktion. Und wir nehmen die Interaktion ernst. Also man sendet nicht nur erstmalig raus, sondern wir fangen und bearbeiten auch. Und in der Bearbeitung merkst du dann sehr bald, dass da nichts mehr folgt. Entweder sind sie zufrieden mit der Antwort, die sie kriegen oder sie merken, ich habe mich jetzt zu stark exponiert und möchte mich jetzt nicht lächerlich machen, indem ich das weiterziehe. Ich glaube, die Hemmschwelle von der anonymen Welt, die elektronisch ist, wird sehr schnell gebrochen, wenn man reagiert als Unternehmer. Und das fällt in dem Sinn, glaube ich, meiner Annahme nach in der Community positiv auf. Wo man merkt, okay, die nehmen das ernst und lassen es nicht einfach stehen.

**Also habt ihr das Gefühl, dass eine Nichtreaktion vom Unternehmen eine potenzielle Gefahr für einen Shitstorm ist?**

B: Würde ich so unterschreiben. Ja. Da feuert man es erst recht an. Die sagen, ja, die nehmen uns ja nicht ernst.

A: Ja. Und wenn es, ja, das Risiko jetzt nicht exponentiell erhöht, dass es zum Shitstorm kommt, ist es meiner Meinung nach, unserer Meinung nach, schlecht fürs Image. Also wenn wir auf Facebook aktiv sind, dann sollten wir halt die Menschen, die mit uns agieren oder reagieren, auch ernst nehmen. Und es gibt noch sehr viele Learnings daraus, was die Personen kommentieren. Man muss auch bedenken, dass halt Anzeigen, die ein User geliked hat, wenn die kommentiert werden, dann landest du ja, wird ja normalerweise informiert, dass dein gelikter Beitrag kommentiert wurde. Und das lesen dann die User ja alles mit. Beim Retargeting. Es sind ja dieselben Anzeigen, das ist ja alles noch drin. Das sehen die dann noch. Da kann man sich auch sein eigenes Bild machen oder hey, die reagieren wenigstens.

**Ja, habt ihr schon mal einen Shitstorm erlebt bei cashgate? Ich habe ein wenig recherchiert und ehrlich gesagt nichts gefunden.**

A: Nein.

**Gut. Tipp topp. Das ist auch gut.**

B: Ja, wie gesagt einzelne Kommentare.

A: Ja, stimmt. Ja, ich habe da noch was notiert gehabt. Eben eine ältere Kampagne mit den Tigern, die ist dir auch bekannt? Okay. Gut, ich meine im Endeffekt, da war unser Claim vernünftig finanzieren. Da war ein hübscher Mann, der einen Tiger umarmt im Endeffekt. Also man kann sich mit unserem Kredit alles irgendwie erfüllen, egal was, wir fragen nicht nach. Aber Hauptsache, es ist vernünftig gemacht. Also im Sinne von, man kann die Raten zahlen. Und dann hat man einfach einen Tiger gezeigt und der den Protagonisten umarmt. Und das war vor meiner Zeit. Mir wurde aber gesagt, dass es da einen Shitstorm gab. Bei dem ein paar Kommentare ausgeblendet wurden. Und die gingen sehr stark in Richtung Tierquälerei und was soll das und hin und her.

B: Tierschutz.

A: Tierschutz. Oder da, das war eher das. Und ich kenn es nicht so. Ich habe da nur vereinzelte gesehen. Das lief alles schon. Und für mich war das eigentlich jetzt nicht so kritisch. Und das ist auch nicht riesengross geworden. Aber für das Team damals war es eher so oh, oh je oh je. Bei uns wurde alles dann immer ausgeblendet und nicht kommentiert.

B: Wir sind jetzt immer bei einem Beispiel, das wir genannt haben, davor auf der Kampagnenebene. Wenn du rausgehst und kommunizierst, musst du halt damit rechnen, dass auch etwas zurückkommt. Spontan haben wir einen Fall gehabt, wo wir Revi Leasing integriert haben. Das ist eine Firma gewesen, die wir übernommen haben. Und die quasi mit uns fusioniert haben. Und die Kunden haben dort eine andere Rechnungsstellung gehabt als bei uns. Und dann haben wir denen ein Formular zugestellt, wie sie das LSV aufsetzen können. Und auf das hinauf hat eine Kundin einen negativen Post gemacht auf unserer Facebook-Seite, wo damals nur das Logo darauf gewesen ist. Also das ist etwa vor vier Jahren gewesen. Also wir hatten nicht mehr als das Logo drauf. Und da hat sie irgendwie gesagt, wir sind hinter dem Mond, wenn wir jetzt die Zahlungsmodalität, die die frühere Firma gehabt hat, nicht mehr angeboten haben. Und auf das hinaus habe ich mich mit der Finance-Abteilung ausgetauscht und gesagt, was gibt es für Zahlungsmodalitäten bei uns? Habe das darauf beschrieben. Und sie hat das zurück mit einem Like kommentiert. Das ist so relativ einmalig gewesen, dass so etwas Positives zurückkommt. Also einerseits, dass unaufgefordert aufgrund von einer Kommunikation, die jetzt nicht explizit angestossen worden ist von uns über eine Kampagne. Das ist wirklich spontan reingekommen. Weil dort die Präsenz drinnen gewesen ist. Die hat gesagt, aha, das ist jetzt die neue Firma. Wir haben das Schreiben gemacht und dann ist sie auf Facebook gewesen und hat den Post gemacht.

A: Dazu kann ich eigentlich auch noch ergänzen, wir haben jetzt gerade wirklich immer nur von Kampagne gesprochen. Und mit dem Start der aktuellen Kampagne haben wir eben auch unsere Facebook-Seite aufgemotzt, aktualisiert. Und posten auch relativ regelmässig. Und natürlich, also ich meine, das geht dann in erster Linie, wenn es keine Paid Posts sind, sieht es ja nur unsere Community. Und da gibt es auch selten etwas Negatives. Und die paar Posts, die ich halt um wenig Geld beworben habe und wenig Geld meine ich zwischen zehn und 50 Franken, die sind alle durchweg positiv angekommen. Wettbewerbe sowieso. Also da gibt es dann noch Korrespondenz. Wir haben Autosalontickets verlost. Die Person hat dann sogar Bilder hochgeladen auf unserer Seite und sich x Mal gedankt. Und Wissensposts. Schon gewusst? Die wurden auch sehr positiv aufgenommen. Ich habe dann eine Kritik bekommen, weil dann es ging dann mehr so darum, warum muss man unbedingt jetzt die Steuererklärung ausfüllen und daran denken, wenn man einen Kredit hat? Unbedingt jetzt Steuererklärung ausfüllen. Weil ist ja jetzt wieder so weit. Und man kann halt Kreditzinsen absetzen von der Steuer. Und er hat sich nur an dem etwas dogmatischen Wording geärgert. Habe dann geantwortet, ja, okay, verstehe ich. Aber sonst ist der Post ja super gut und interessant. Ich glaube, das ist ein bisschen so ein dogmatisches Dankeschön für den Post gewesen. In Zukunft werden wir darauf achten. Und so lernt man halt auch, wie man mit der Community kommunizieren muss, sollte.

**Absolut.**

A: Ja.

B: Das ist auch anderer Content. Als Werbecontent. Beim Werbecontent sind die Empfänger heikler.

A: Ja. Als wenn man so People Story nimmt oder wir haben letzts einen Event gehabt, wo man über eine Fotobox Bilder auf Facebook sharen konnte. Das ist auch sehr gut angekommen, auch wenn quasi auf dem Bild ein kleines Logo

gewesen ist. Aber es ist um die Menschen gegangen, die das Bild geshared haben. Von dem her muss man auf den sozialen Medien differenzierter kommunizieren als in den klassischen Werbekanälen.

A: Man sollte die Werbung nicht mit Werbung/

B: Missbrauchen.

A: Content.

**Okay. Gehen wir mal zum nächsten Abschnitt. Dort geht es um Themen, die in einem Shitstorm vorkommen könnten. Gibt es von euch aus gesehen Themen, wo ihr sagt, die sind kritisch bei cashgate. Da schauen wir extrem darauf, wenn wir eine Kampagne starten. Oder ja, gibt es Sachen, die ihr vielleicht gar nicht thematisiert aus einem Grund?**

A: Also vorneweg muss man schon nochmal sagen, also als Bewerber von Krediten steht man eh generell eher schlecht da. Ja, der Kredit ist was Böses. Das merkt man auch, wenn man sagt, ja ich arbeite bei der cashgate. Das ist ein Kreditunternehmen. Ach, ja, böse, böse. Okay. Aber jetzt um auf die Themen einzugehen. Es ist ja so, dass ähnlich wie bei der Zigarettenwerbung, der Alkoholwerbung. Es gibt gesetzliche Vorgaben. An die hält man sich. Wenn man das macht, ist man schon aus dem Fegefeuer. Weil dann der Konsumentenschutz nicht hinter einem her ist. Und dann gibt es die so genannte Werbekonvention. Die haben dann wirklich die Vertreter der Branche in Zusammenarbeit mit dem Verein erarbeitet und festgesetzt. Das ist so eine, ja, Selbstregulierungsmassnahme. Und da werden oder sind Punkte festgehalten wie, keine Werbung an junge Erwachsene. Ich habe es mir notiert, war es jetzt 20 oder 25? Kann ich noch nachreichen. Man soll den Kredit nicht verherrlichen. Man soll nicht verführende Werbung machen, keine Konsumwerbung. Eigentlich ist das Beispiel von Bank Now eines, das halt, ja, schneller Konsum, Luxus und dergleichen eigentlich wäre das etwas, das, ja, angeprangert wird.

B: Eher langfristig. Langfristige Investitionen. Wie eine Wohnungseinrichtung. Eine Weiterbildung.

A: Das ist in Ordnung. Ja.

B: Eine Investition für die Familie. Ein neues Kombi-Auto, wenn das Kind auf die Welt kommt. Das sind die Themen, die nachhaltig sind. Was nicht geht.

A: Hochzeiten, Traum-Flitterwochen.

B: Hochzeitsfest eher. Weil bei der Hochzeit geht man davon aus, dass sie langfristig ist. Zumindest hoffen wir das. Aber das ist so, die Feste oder Ferien oder eben Luxusgüter. Und andere, das sind wir jetzt nicht, aber andere Anbieter werben mit Luxusgütern. Wir haben uns ganz bewusst von dem verabschiedet. Unsere Devise ist mehr, langzeitige Projekte finanzieren. So werben wir.

A: Ja und da schützt man sich vor Shitstorms oder ist weniger, wie sagt man, angriffig. Einmal vom Gesetz her und auch von der Person. Wenn man Werbung schaltet bei jungen Menschen, die dann halt irgendwie Dinge machen. Was macht der dann da? Krass, ein tolles Wellness-5-Sterne-Hotel. Nein geht ja nicht oder? Und denke ich, da würde auch die Community oder halt die Menschen, die so Werbung sehen, empfindlich darauf reagieren. Und das sollte man einfach tunlichst vermeiden.

**Und beispielweise genderspezifische Werbung. Ist das auch etwas, das thematisiert wird?**

A: Nein, machen wir nicht.

B: Machen wir in dem Sinn nicht, obwohl wir also von der Kundenstruktur ein sehr klares Bild haben. Also wir haben überwiegend mehr männliche Kunden. Aber wir gehen in der Werbung nicht spezifisch auf Gender ein.

**Okay. Bei der Case Analyse im Vorfeld habe ich analysiert, welche Themen innerhalb von den Shitstorms thematisiert wurden? Überwiegend sind es Themen gewesen wie Rassismus, sei es aufgrund von Haut-, Haarfarbe, Migrationshintergrund.**

B: Ja. Ja.

**Sexismus ist ein grosses Thema gewesen. Und Umwelt und Tierschutz.**

A: Tierschutz.

**Genau, Tierschutz. Ernährung kommt auch immer mehr. Also eben gerade ein Stück Fleisch in der Werbung kann von gewissen Gruppen doch als negativ angesehen werden. Das sind grob einmal die wichtigsten Themen, die aufkommen. Gut, dann bei der Frage 4 geht es um Werbeaktivitäten oder eingesetzte Mittel, die kritischer sein könnten. Also die habt ihr schon gesagt, aber Werbecontent ist tendenziell ein bisschen heikler. Weil da die Community anders darauf reagiert. Gibt es sonst Kanäle, wo ihr sagen könnt, wo ihr mehr darauf schauen müsst? Wo die Stimmen kritischer sind? Oder kann man das nicht sagen?**

A: Ja. Also unsere Werbeaktivitäten sind eben halt, also recht beschränkt. Also beschränkt auf Social Media und generell Displaywerbung. Von daher nein, ich meine, Direct Mail, das sind Kunden. Die kennt man und spricht sie entsprechend an.

B: Ja, da ist es auch schon vorgekommen, also sehr selten, kann damit gerechnet, da sind ca. eine halbe Million Briefe, die wir verschicken im Jahr, also Werbemailings. Und über die letzten sechs Jahre habe ich vielleicht drei Mal, also zumindest das, wo dann mehr danach gekommen ist, dass das Rückantwortkuvert drinnen ist, das vorfrankiert ist, da kann es einmal sein, dass einer einmal Luft ablassen will. Und dort habe ich so etwa drei Mal, was ich mich erinnere, relativ lustige Kommentare mit Zeichnungen zurückbekommen.

**Okay. Aber im Verhältnis sehr wenig.**

B: Aber im Verhältnis wenig und wie gesagt, es ist kein Sturm. Das bleibt im Rahmen vom Empfänger. Sender und Empfänger. Und niemand anders erfährt von dem.

A: Ja. Und eben ich sehe das einfach so. Also wir haben halt unsere festgesetzten Kanäle und das wird auch online digital bleiben. Und wahrscheinlich TV. Weil das, ja, das sind die richtigen Kanäle, um auch Emotionen rüberzubringen. Aber der Punkt ist, die Welt, in der wir leben und wenn man halt auf Social Media tätig ist oder zumindest irgendwo einen Account oder eine Page hat und eine Facebook-Fanpage, dann gibt man den Menschen, egal ob sie jetzt die Werbung auf dem Plakat gesehen haben, im Blog gelesen haben oder sonst wo die Möglichkeit, sich zu beschweren. Es ist so viel einfacher als wenn man so, ja, vielleicht mit Media, ich weiss nicht wie man es damals gemacht hat in 2011. Da gab es auch schon Facebook und Co. Aber davor hat man einfach dann wahrscheinlich in der Zeitung geschrieben und dann irgendwie sich ausgelassen. Und wenn es interessant genug war für Tamedia hat man daraus etwas gemacht. Aber es ist eine ganz andere Art von Verbreitung. Und so gesehen ist es eigentlich ist es kritisch. Andererseits ist es auch wieder gut. Weil man halt monitort, dann weiss man, was abgeht. Vielleicht gibt es auch andere Möglichkeiten, Newsradar und dergleichen. Argus, Pressespiegel. Wo man halt Reaktionen monitoren kann. Aber dann, ja, das ist eigentlich so unser Feld.

**Ja, durch das, dass es sehr vernetzt ist, kommt es zum Teil auch nicht mehr darauf an, über welchen Kanal es gesendet wurde.**

A: Eben, genau. Genau.

B: Ich habe das Gefühl, dass der Nachrichtengehalt von einem Shitstorm mittlerweile auch nicht mehr wirklich relevant für die gedruckten Medien ist. Also generell ich sage jetzt einmal selbst elektronische Medien, die dann kolportieren würden und sagen, ach, das und jenes ist aufgefallen. Früher noch vor zehn Jahren ist das wirklich eine Nachricht gewesen. Weiss nicht, der Case vom Hotel im Berner Oberland, wo einer auf dem Parkplatz auf der Eisfläche ausgerutscht ist und dann das Hotel irgendwie salopp eine Antwort gegeben hat. Das würde heute niemandem mehr auffallen. Das würde nicht mehr in die Medien kommen.

**Ja. Dann bei der nächsten Frage geht darum, ob cashgate eben durch die Branche, durch die Unternehmensgrösse oder durch die Internetpräsenz mehr gefährdet ist. Eben Branche haben wir schon ein wenig angesprochen.**

B: Ja.

**Kreditbranche ist tendenziell mehr in der Kritik als andere. Wie sieht es aus mit der Unternehmensgrösse und der Internetpräsenz?**

B: Also wir haben eine Multikanalstrategie der Distribution. Und auch in der Werbung. In dem Sinn ist sicher das Internet ein Informationskanal, ja und ein Distributionskanal. Macht aber nicht wirklich einen grossen Anteil aus. Unser Werbeetat ist auch in dem Bereich relativ beschränkt und die Aktivitäten sind auch nicht wirklich dermassen gross. Also es macht vielleicht 20-30 Prozent aus vom Gesamtvolumen, was wir werben. Also in dem Sinn bieten wir nicht eine übermässig grosse Angriffsfläche. Andere sind da viel präsenter und aktiver.

A: Ja oder grösser als bei anderen. Ich hatte eher ein kleines Verständnisproblem hinsichtlich der Internetpräsenz. Weil also meiner Meinung nach kann das Risiko auch für Unternehmen gross sein, das keine Internetpräsenz hat einfach. Also das ist so, ich hätte das eher so als irrelevante Grösse angesehen. Weil wenn niemand möchte, dass halt Hoover Company in Thalwil, ich weiss nicht was, die eigentlich florieren in ihrer Nische, kaputtgeht, da kann man, wenn irgendetwas Falsches gemacht, gesagt oder reagiert haben in ihrem kleinen Universum. Wenn man das irgendwie gekannt in Social Media bringt und jemand genug Follower hat und dann es geteilt wird, dann ist Schluss mit lustig. Also dann könnten die daran kaputtgehen, obwohl sie keine Internetpräsenz haben und kein Facebook und dergleichen.

**Genau. Also ja, Internetpräsenz. Es kann ein zweischneidiges Schwert sein. Auf der einen Seite bietet es sehr viel Potenzial für die Unternehmer, Interaktion zu führen mit den Konsumenten oder mit den Kunden. Jetzt bei den Interviews mit der Agentur ist rausgekommen, sie haben ja Kunden, die zum Teil Angst haben vor der Internetpräsenz, denen schlichtweg die Ressourcen fehlen. Gerade kleinere Unternehmen sind das vor allem. Die sagen, oh, wir haben lieber keine Facebookseite, damit uns das ja nicht passiert. Aber cashgate und die Aduno Gruppe ist ein grosses Unternehmen, von dem her sieht das hier sicher ein wenig anders aus.**

A: Das ist sicher auch noch ein Thema, das wir gehabt haben am Anfang. Und mein Standpunkt ist dort relativ einfach gewesen. Selbst, wenn du als Unternehmer nicht auf den sozialen Medien bist, deine Kunden sind es. Und du kommst nicht darum herum, dass du auch dort bist. Und das bedeutet natürlich schon, dass du einen Leitfaden haben musst, dass du Personal haben musst, dass du einen Plan haben musst. Das ist nicht in Stein gemeißelt. Das lebt und es ist test-and-learn. Aber man muss irgendwo doch einen Plan haben.

**Genau. Dann sind wir eigentlich schon beim nächsten Punkt. Nämlich bei der Prävention. Wie schätzt ihr die Sensibilisierung innerhalb von cashgate ein zum Thema Shitstorms? Ist es etwas, das thematisiert wird im Unternehmen? Wenn ja, wie stark ist es vorhanden?**

A: Ja, also wir können jetzt natürlich nur von Marketing sprechen und was dann auch in der GL allen Abteilungen weiterkommuniziert wird. Aber da gibt es eine Sensibilisierung. Deswegen haben wir uns auch eine 3 gegeben. Toni hat gerade schon angekündigt, dass es nicht so ist, dass wir ein riesengrosses Manifest hätten, ein Krisenhandbuch oder dergleichen. Aber wenn es eine neue Kampagne gibt, dann letztendlich setzt man sich zusammen, was könnte es für Fallstricke geben? Worauf müssen wir sensibilisierter sein oder womit müssen wir rechnen? Zum Beispiel eben beim Beispiel in der aktuellen Kampagne. Unbeschwerter mit dem richtigen Kredit. Das Wort «unbeschwert» und Kredit, das kann einfach, ja, ein bisschen falsch aufgenommen werden. Dann tanzen die Menschen. Anscheinend hat sich aber niemand Gedanken damals gemacht beim Tiger. Was einen sehr überrascht. Und da machen wir uns dann Gedanken darüber und dann wird dann einfach auch das kurz zusammengefasst. Was gibt es für Fallstricke? Was kann man dagegen tun? Wer monitored? Wie oft monitoren wir die Social-Media-Kanäle? Und dann wird das besprochen und so abgesegnet. Und dann werden die verantwortlichen Personen definiert. Und in diesem kleinen Bereich wie es in der Vergangenheit passiert ist, da konnte ich dann/ jetzt inzwischen kann ich da, reagiere ich teilweise alleine. Im ersten Jahr hat man sich abgesprochen. Viele Kommentare kann man wiederverwenden, leicht abgewandelt. Also da die Lernkurve ist da recht hoch am Anfang. Und das ist so, ja unser Sensibilisierungskonzept oder unser Leitfaden. Damit sind wir ganz gut gefahren. Wenn es grösser werden würde, muss man natürlich dann den Vorgesetzten oder halt die GL oder sogar das Corp. Comm. einschalten. Die wurden natürlich informiert. Es gibt neue Kampagne. Sieht so und so aus. Das könnte passieren. Ich habe damals sogar gefragt, ja, gibt es da ein Konzept? Könnten wir was zusammen vorbereiten. Das Feedback war, wir können relativ schnell reagieren. Wenn da was kommt, sagt mir das und dann wird es schon funktionieren. Aber sie wussten, es gibt eine neue Kampagne von cashgate und sie wussten, wie sie aussieht und was die Botschaft ist.

B: Innerhalb vom Konzern haben wir einen Social-Media-Beauftragten. Das ist aber nur auf der Konzernebene. Und der steht beratend den Gruppengesellschaftern zur Verfügung. Und wir haben jetzt für cashgate selber jetzt nicht eigene Ressourcen, die sich nur um das wirklich kümmern.

A: Dafür sind wir dann doch zu klein.

**Genau, jetzt haben wir gerade darüber gesprochen bevor eine Kampagne live geht, dass man gewisse Themen anspricht und schaut wie man vorgehen möchte. Habt ihr noch andere Massnahmen, die ihr ergreift?**

A: Ja, ich habe da noch etwas vergessen. Und zwar jedes Konzept wird eigentlich auch noch rechtlich geprüft. Also da nimmt man auch schon sehr viel, ja, Wind aus den Segeln oder Gefahren vorweg. Das ist, ohne diese Rahmenprüfung dürfte man auch gar nicht, ja, on Air gehen. Aber das schützt natürlich auch. Und es gibt auch eine interne Kommunikation. Damit die Mitarbeiter nicht vor den Kopf gestossen werden, wenn sie auf einmal Werbung von der cashgate sehen. Und ja, natürlich sollen die Mitarbeiter auch verstehen, was wir damit sagen wollen. Und eben so eine neue Kampagne ist etwas, das, ein What's-Up-Termin. Das ist dann so, konzerninterne Veranstaltungen. Darüber wird dann dort informiert. Ziel ist dann natürlich, dass wenn halt im privaten Umfeld Fragen gestellt werden, dass man halt erklären kann, warum halt da ein Mensch tanzt. Ich meine, es ist natürlich wünschenswert, dass alle die Werbung toll finden. Kann man nicht so verlangen. Aber man sollte es schon richtig erklären können, was damit gemeint ist. Das sind ja auch unsere Markenbotschafter.

**Ja genau. Also dann geht das Briefing an alle Mitarbeiter, was dahintersteht, was die Message ist der Werbung.**

A: Genau.

**Gut, dann ein Punkt sind noch die Monitoringsysteme, die immer wieder im Zusammenhang von Prävention von Shitstorms auftauchen. Nutzt ihr solche Monitoring-Systeme?**

B: Ich habe noch eine kleine Ergänzung zum Punkt 7. Entschuldigung. Wir haben unsere Massnahmen ergriffen im Sinne von der Lancierung von der Neuauflage von der Kampagne dieses Jahr. Die ist aber im letzten Jahr konzipiert worden und das erste Mal on Air gewesen. Wir haben ja da vorher erwähnt, dass wir ja den Begriff unbeschwert benutzt haben und gemerkt, dass in vereinzelt Fällen wirklich eine qualitative Aussage, hat keine statistische Signifikanz und wir haben gemerkt, dass bei einigen Fällen das ins Auge gesprungen ist. Und das haben wir jetzt bei der Neuauflage von der Kampagne in dem Jahr entschärft. Also in dem Sinn hat die Social-Media-Interaktion eher als Mafo funktioniert für uns, um einmal zu testen, wie Kommunikation ankommt auf einem Markt.

A: Ja, wobei halt auch die Post, also Marketingstudie gezeigt hat, dass das vielleicht kritisch aufgefasst werden könnte. Aber eben ist eine Tendenz und wir haben uns dann trotzdem entschieden, die Botschaft anzupassen von unbeschwerter, mit dem richtigen Kredit in das gute Gefühl, sich für den richtigen Kredit entschieden zu haben. Immer noch sehr

positiv, aber unbeschwert ist einfach nochmal leichter, fliegender als ein gutes Gefühl. Zuzüglich haben wir auf Facebook die Möglichkeit genutzt ein A/B-Testing zu machen. Sprich die neue Botschaft ein gutes Gefühl versus unbeschwert mit dem richtigen Kredit. Und es lässt sich ganz eindeutig sagen, dass die alte Botschaft schlechter wegkommt. Also die hat viel, viel, also viel, viel mehr negative Likes, also das wütende Männchen. Und die meisten negativen Kommentare. Immer noch, wie der Lehrer z.B. mit dem Wohlfühlprogramm. Das war unbeschwert. Und im Vergleich dazu gibt es ein gutes Gefühl vielleicht ein, zwei. Wir haben obwohl es halt nur vielleicht zehn oder zehn, zwölf versus two waren, haben wir aber das als Grundlage genommen. Und so entschieden, die unbeschwerte Anzeige zu kippen. Genau. Mafo umsonst.

**Also man kann es auch als eine Art Pretesting sehen, um mal zu schauen wie kommt es beim Konsumenten an?**

A: Absolut. Die Monitorings sind da Thema. Genau. Also wir nutzen von der Gruppe den Newsradar. Das ist so etwas wie Argus, Pressespiegel. Wie der Argus. Dann prüfen wir täglich die Social Media Accounts. Twitter, Facebook. Insta eigentlich nicht, weil da tut sich wirklich nichts. Also das ist, ja, relativ unberührt. Da haben wir auch nur wirklich einen Account und das war es. Und auch Google. Ja, weil vereinzelt kommen dann schon Rezensionen rein, auf die wir dann reagieren bei positiven Feedbacks mit Dankeschön. Ansonsten fragen wir nach, was falsch gelaufen ist. Weil das ist natürlich viel konkreter als die Reaktion auf Facebook auf eine Werbeanzeige. Und dann wird auch direkt das Operations oder der Kundenservice eingeschaltet. Und dann haben wir noch Google Alerts. Genau. Und das reicht im Moment noch für unsere Aktivitäten auf Social Media.

**Ja. Dann kommen wir noch zum letzten Abschnitt. Im Fall, dass cashgate jetzt doch von einem Shitstorm betroffen wäre. Wie würde das Unternehmen reagieren? Gibt es einen Massnahmenplan? Gibt es eine Strategie dahinter wie man kommunizieren müsste und wer kontaktiert werden müsste?**

A: Ja, also wie schon vorneweg erwähnt, haben wir jetzt kein Krisenhandbuch oder kein in Stein gemeisseltes Konzept. Aber wie eine Art Leitfaden. Also das ist dann, dass man halt vor der Kampagne gewisse Dinge abklärt. Wo sind die Gefahren, was kann man dagegen tun? Und wenn wirklich was passieren würde, dann wird natürlich ein Team informiert. Dann wird in dem nächsten Schritt Head of Marketing informiert. Kann man das selber lösen? Der nächste Schritt ist, nein, es muss in die GL und dann eventuell sogar noch das Corp. Comm. hinzugezogen werden. Weil wenn er jetzt wirklich gross ist, dann sind sie die Profis, weil die machen halt PR und Kommunikation auch. Und das ist so der Leitfaden und dann muss natürlich gemeinschaftlich an einer Antwort gearbeitet werden. Sei es jetzt dann eine Pressemitteilung oder verschiedene Medien. Twitter, Instagram, das muss dann da definiert werden. Ich denke, das kann aber erst entschieden werden, wenn man weiss, was da passiert ist.

B: Wie gross das Ausmass ist.

A: Genau, wie gross das Ausmass ist. Sicherlich, da, wo der Shitstorm herkommt, muss man reagieren. Und nachher dann weiterschauen, was noch Sinn macht.

B: Im Sinne von so den Schaden möglichst klein halten. Aber dann bestimmt reagieren.

**Genau. Dann kämen wir zur letzten Frage. Vor welchen Konsequenzen hat cashgate am meisten Angst oder was wäre das Schlimmste für cashgate?**

B: Lizenzentzug. Also das absolut Schlimmste, das wäre aber weniger in der Kommunikation ein Fehler. Oder Missbrauch. Sondern eher ein fahrlässiger und willentlicher Missbrauch von Vergabekriterien. Also wie Risikoprüfung, Budgetierung. Also wirklich im operativen Prozess. Wobei es da auch schon Konkurrenten gegeben hat, die ganz klar gegen das Bankgeheimnis und gegen den Datenschutz grössere Verletzungen, also die grösste bekannte Verletzung überhaupt im Bankenwesen gemacht hat und es ist nichts passiert. Nebst einer Busse. Aber sicher das Schlimmste wäre ein Lizenzentzug.

A: Ja, das stimmt.

B: Dann ist es sicher ein Reputationsschaden. Also unsere Inhaber sind Raiffeisen und Kantonalbanken. Und in dem Sinn versuchen wir immer, sehr stark banking-like zu agieren. Also eher konservativ und zurückhaltend. Und das ist schon sicher wichtig und zentral, dass wir im Sinne von unseren Eigentümern auch agieren. Und dort versuchen wir, mit allen Massnahmen, die wir machen und generell in unserem Geschäftsgebaren die Richtlinien einzuhalten.

A: Daraus resultiert dann auch ein Vertrauensverlust. Ohne Vertrauen ist das natürlich in dem Business, ist das ist extrem schwierig.

**Gut. Jetzt habe ich noch eine Frage, die nicht da steht. Und zwar haben wir schon von Communities auf Social Media gehört. Also den Followern, die man hat. Seht ihr die Community, die ihr dort habt, auch ein bisschen als Schutz vor einem Shitstorm. Also z.B., dass wenn jetzt jemand etwas Negatives kommentiert, sich einer einsetzen würde, ein Fan von cashgate oder einfach ein Kunde, der sehr überzeugt ist. Der sagt, tu nicht so, cashgate ist eine super Firma, ein gutes Produkt. Und dort eigentlich für cashgate Stellung nehmen würde. Oder ist das eher unwahrscheinlich?**

A: Für mich gerade klingt das ein wenig nach Zukunftsmusik. Weil die Base ist noch nicht gross genug und es lebt dann doch noch zu wenig. Also es ist 180 Grad, 90 Grad zu vergangenem Jahr. Ich kann sogar jetzt behaupten, dass



Einladungen, die ich verberge, weil halt Personen unsere Videobanner liken, eher angenommen werden als noch vor einem Jahr. Ich gehe davon aus, ich Schliesse jetzt einmal von mir auf die Gesamtheit, dass mehr die Zielgruppe von Facebook eigentlich, dass man dann halt kuckt, was denn da auf der Fanpage so ist. Und je nachdem liked man dann oder auch eher nicht. Und ich denke, ja, spricht für die Seite, aber ob dann das Commitment so gross ist, dass man sagt hey nein. Dann müsste das ähnlich sein wie der Fall von DHL. War das DHL? Nörgler, Telekom?

B: Nein, Deutsche Telekom.

A: Deutsche Telekom. Ein Nörgler, der sich regelmässig gemeldet hat, Telekom hat immer nett und freundlich geantwortet. Und irgendwann ist einer vom Kunden, einer Servicemitarbeiterin der Kragen geplatzt und hat gesagt, hey, jetzt ist mal Ruhe hier und was soll das und keine Ahnung. Hast du nichts anderes zu tun? Und das wurde dann halt gesehen und geliked und das ging dann herum. Also endlich mal. Anscheinend hat es jeden genervt, aber niemand hat etwas gesagt. Aber das sehe ich, ehrlich gesagt jetzt noch nicht. Dafür investieren wir halt noch zu wenig.

B: Ja.

A: Weil wir haben, ich weiss gar nicht, kann ich Ihnen sagen, ein Budget von 500 Franken für das ganze Jahr. Das ist nichts. Wir experimentieren.

B: Es ist auch noch ein anderes Phänomen, das Desiree erwähnt hat. Die Kundenreaktion von der Deutschen Telekom, glaube ich, ist nicht so gewesen, dass Kunden, die reagiert haben, Fans von der Telekom gewesen sind, sondern sie haben den Kunden, den Nörgler doof gefunden. Also es ist ein bisschen Partei ergreifen. Aber nicht für, sondern gegen. Und das ist eine Nuancierung, aber es ist doch wichtig zu sagen. Es wäre eine Traumvorstellung, würden wir Fans haben die für das Unternehmen einstehen und sich einsetzen. Aber es ist ein bisschen eine Wunschvorstellung. Also ich glaube, also wenn man an Zivilcourage denkt, was man jetzt letztens wieder in den Schlagzeilen gehört hat, dass da in Zürich irgendwie so eine Frau von Teenies verprügelt worden ist und die Leute einfach nebendran gestanden sind und nicht interveniert haben, finde ich auf den Sozialen Medien das dann nochmal schwieriger, weil es dann anonym ist. Kritisieren geht. Das ist schnell gemacht. Vor allem, wenn man sich in so einem geschützten Raum befindet. Aber das jemand dann für das Unternehmen einspringen würde und das verteidigen. Das kenne ich bisher nicht. Aber da hast du jetzt vielleicht von deinen Interviews schon mehr gehört.

**Ja, so weit sind leider die wenigsten Unternehmen. Es kommt natürlich sehr auf die Branche an oder wie nahe man auch am Kunden ist und in welchem Segment. Es wird in der Literatur immer wieder erwähnt, dass dies eine Präventionsmassnahme sein können, wenn man eine starke Community aufbaut. Da geht es nicht um Quantität, sondern mehr um /**

B: Qualität.

**Genau Qualität und die Intensität von der Community. Aber so wirklich ein Praxisbeispiel gibt es eben wirklich effektiv noch nicht.**

B: Ja.

A: Könnte mir so etwas vorstellen, also wenn du die Frage an Unternehmen wie Sharoo stellen würdest, da könnte das dann eher hinhauen. Würde wahrscheinlich eher sagen, ja, ich könnte es mir vorstellen. Wobei Sharoo ja generell sehr, sehr positiv empfunden wird, weil sie einfach genau den Nerv der Zeit treffen mit den Mobility- und Sharingkonzept. Und wenn dann wirklich jemand kommen würde, der wäre dann sowieso wahrscheinlich aus dem letzten Jahrhundert und der würde dann sicherlich fertiggemacht werden.

B: Also ich kenne so im Coworking-Bereich oder im Co-Creation-Bereich kenne ich Unternehmen die sehr starke Communities haben. Beispielsweise Mymuesli ist so ein Case. Weil schliesslich stellst du dir das Müsli selber zusammen. Und das ist relativ schwierig, dass du das Müsli, das du dir selber zusammengestellt hast, nicht gut findest. Also Qualität vom Produkt müsste gegeben sein. Vielleicht ist es dann die Dienstleistung darum herum, die dich enttäuschen könnte. Wegen der Zustellung oder der Preis oder was auch immer. Aber die haben jetzt eine sehr starke Community. Die geben da extrem wenig aus für ihr Marketing auf sozialen Medien. Weil jeder will quasi selber zeigen, was er gemacht hat. Was er bestellt hat und das auch dann fotografisch aufbereitet und hochladen. Aber unsere Branche ist eh schon schwierig, weil niemand gerne darüber redet als Kunde. Ausser die Konsumentenschützer, die reden sehr gerne über uns. Ja, darum ist es auch in den Sozialen Medien dementsprechend erschwerend.

**Ja. Sehr gut. Also von meiner Seite sind eigentlich alle Fragen soweit beantwortet. Vielen Dank für das Interview und eure Zeit.**

## Anhang B3: Interview Kienast (Coca-Cola Switzerland GmbH)

Schriftliche Befragung von Frau Jasmin Kienast

Funktion: Coca-Cola Infoline  
 Unternehmen: Coca-Cola Switzerland GmbH  
 Datum: Antwort erhalten am Freitag, 5. April 2019  
 Ort: Brütisellen, Schweiz

### Einstiegsfrage

Wie schätzen Sie das Risiko ein, dass Sie durch Ihre externe Unternehmenskommunikation einen Shitstorm auszulösen? Wie schätzen Sie dieses Risiko in der Zukunft ein? (Skala: 0 «kein Risiko, sehr unwahrscheinlich» bis 5 «sehr hohes Risiko, sehr wahrscheinlich»)

2/2

Waren Sie bereits von einem Shitstorm betroffen? Wenn ja...  
 wie sah der Verlauf (Dauer & Stärke) des Shitstorms aus?  
 wurde das Thema bereits im Vorfeld des Shitstorms von Kunden diskutiert?  
 welche Massnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen?  
 welche Konsequenzen hatte der Shitstorm für Ihr Unternehmen?

Nein, nie betroffen

### Themen und Auslöser

Welche Themen sind besonders zu beachten bei Ihrer externen Unternehmenskommunikation, um Shitstorms zu vermeiden? Gibt es weitere Themen, die Sie als besonders kritisch einschätzen?

Wir untersuchen jegliche Kommunikation sehr genau vorab, ob ein Shitstorm-Potenzial vorliegen könnte.

Gibt es aus Ihrer Sicht Werbeaktivitäten und eingesetzte Mittel (z.B. Text, Bilder, Videos etc.), die Sie als besonders kritisch ansehen?

Keine Antwort

Sehen Sie Ihre Unternehmen als besonders gefährdet an z.B. durch dessen Branche, Unternehmensgrösse oder Internetpräsenz? Gibt es andere Branchen oder Indikatoren, die aus Ihrer Sicht ein erhöhtes Gefährdungspotenzial bewirken?

Denn ja, Coca-Cola muss rein durch die Marktpräsenz und der Sichtbarkeit und damit der erhöhten Aufmerksamkeit jede Kommunikation auch auf missverständliche Aussagen prüfen.

### Prävention

Wie schätzen Sie die Sensibilisierung für Shitstorms in Ihrem Unternehmen ein (z.B. in der Marketing- und Kommunikations-Abteilung)? (Skala: 0 «gar nicht» bis 5 «sehr hoch»)

5

Welche Massnahmen ergreifen Sie aktuell oder haben Sie geplant um Shitstorms zu vermeiden? (z.B. Kommunikationsrichtlinien, Schulung von Mitarbeitern, Eskalationsprozesse, Social Media Team, etc.)?

Durch die präventive Namensänderung von Fuzetea zu Fusetea haben wir auf sehr lokaler Ebene reagiert. Durch die proaktive Kommunikation wurde unserer Ansicht nach ein potenzieller Shitstorm vermieden und die Berichterstattung war dementsprechend positiv.

Verwenden Sie Monitoring-Systeme um kritische Themen, Plattformen oder einzelne Stakeholder-Gruppen zu beobachten?

Ja

### Reaktionsstrategie und Konsequenzen

Wenn nun doch ein Shitstorm ausbrechen würde, wie würde Ihr Unternehmen reagieren?

Ganz wichtig ist eine klare, plausible und schnelle Reaktion und Stellungnahme auf allen Fronten.

Welche zu erwartenden Konsequenzen würden Sie am schlimmsten für Ihr Unternehmen einschätzen (z.B. Reputationsschaden, Vertrauensverlust, Umsatzeinbussen, Aktienwertrückgang)?

Wie Sie es erwähnen: Reputationsschaden, Vertrauensverlust, Umsatzeinbussen sind alles sehr unerwünschte Faktoren. Und in Zeiten der Socials/Web ohne Halbwertszeit.

---

## Anhang B4: Interview Rossi & Haas Würmli (Credit Suisse AG)

Interview mit Herrn Riccardo Rossi (A) und Frau Sanda Haas Würmli (B)

Funktion: Head of Social Media Content & Performance Management

Digital Governance

Unternehmen: Credit Suisse AG

Datum: Dienstag, 9. April 2019

Ort: Zürich, Schweiz

Dauer: 26:56 Minuten

**Okay good. So, the first question is how do you assess the risk that Credit Suisse can be affected by a social media firestorm.**

A: So, in advance you mean, or when it happens?

**In advance.**

A: In advance for the area, the areas we cover, usually it's by topics. So, we know there are some topics, businesses areas which are more affected than others. To give you an example, any time we publish anything on oil and gas, we know that's a very sensitive topic and an industry and therefore we tend to be as a company more careful when we discuss anything, we have to discuss on that. Whether it's a new deal or just research and update on that, it's risky. We know that. So, I would say it's mainly by topic and sometimes by person. So, the person involved in the topic or on that aspect, and then the timing of course. Sometimes with events, so which could be topic as well but our annual general meeting is typically subject to potential PR fires both from the media side or activist side and sometimes they even come back right, one triggers each other. So that's from the top of my mind, that's how we do it.

**Okay. You already mentioned some topics, so oil and gas. Are there other topics which do you see as more critical than others? I can imagine like some financial figures maybe.**

A: Exactly, compensation definitely is a big one. That's definitely a big one and we know when it happens usually, it's once a year, when they get announced, then other topics, from political perspectives on projects especially in Switzerland and there are quite a few of them, especially when they have to do with real estate, asset management and environment as well, that can get very sensitive, especially if there are referendums. And then sometimes products, especially retail products can be – especially if they're not working properly and they can cause PR fires, even though not huge, you never get in the New York Times about the products, but still in the local media it could become annoying and will need to be managed. And, can't think of anything else?

B: Maybe also almost on a global level if this involvement in a US case, legal case, but that's something you cannot know unless it starts happening.

A: Or even legacy cases.

B: Yeah, legacy cases but anyway, if it starts popping up in the US justice system then that might also trigger some PR storms.

A: Yeah, the typical legacy role of bankers as the media refers to them – in some cases we have new instances which we might get a couple of these ads up, sometimes not even that. Whether it's us or even clients that must be involved with the authorities in the US, France or anywhere else.

**Is diversity also a topic, which you monitor or which can be more critical?**

A: Yes, it is a topic, in some markets more than others, it's cultural as well. People with different cultural background and values tend to understand messages different than others. And diversity is quite broad also, but we do keep an eye open there. Again, at certain times there are certain publications or reports we released in the UK, in the markets and we know we tend to get a little bit of PR pressure from that perspective. Sometimes it's out of the blue, we get awarded for something, maybe very local and we were not aware of that at a global level, but then whenever there are LGBT rights or anything like that involved, people tend to get sensitive and then we get involved with the monitoring and escalation process.

**Okay, and like environmental issues, also related to products, is this also something that you see popping up sometimes?**

A: Yeah it is to do with Oil and Gas, very often, environmental activists let's say and some of our products, and not just products it's also events and deals, more than products -

B: Investments.

A: Exactly, it's not an actual product per se.

B: Maybe that has come up a bit more or will come up more I guess, we've seen many / also then products related to Switzerland but maybe there are negative comments and what are you doing for the environment or something like that, but it's not storms so far.

A: Not for the products no, our investments at global level or let's say – usually no global but big investments, let's say regional level, they can spark big NGO's or activist groups to get active as well.

**Okay. So, have you already been affected by a social media fire storm so far?**

A: Yeah regularly I'd say.

B: Yeah but the biggest storm was I guess –

A: The Dakota pipeline – yeah. The Dakota access pipeline in the US.

B: When was that, was it the last year or the year before that, I don't remember.

A: It's started the year before but continued until Q1 last year, yes.

B: Yeah so three years ago basically in April right, more or less. Then there was one of the bigger global /

A: Yes, it's US focused but it caused that global movement to protest about – I don't know if you're familiar with the issue, it's a pipeline suggested or proposed we built essentially from Canada to the US, going through the native Americans territory. That's one issue. Probably the most feasible one at the moment. The other issue is security, environmental security and safety of the pipeline per se. So two things combined, Greenpeace got involved and quite a few other NGO's were involved as well so it was extremely popular, when already Obama was still in power and with Trump it continued and we are part of a large consortium financing the pipeline. The way the document is structured, it makes people think that we're the main investor in the project, which is not the case. We were just the ones managing the different investors, let's put it that way. The different banks, by terms of money invested, we have a bigger share than anybody else. And that caused a lot of friction and a lot of activity on social media and digital channel websites etc, different kind of campaigns and for a year we had on and off large campaigns from Greenpeace and other smaller groups, but Greenpeace was by far the largest one, even attending our annual general meeting to speak and some ones even attended it when they were not invited with a big stunt – jumping from the roof to get to the annual general meeting. So that caused a lot of volume increase in the social media talk about the topic.

**What would you say, how long the firestorm lasts?**

A: Well there were a lot of peaks, they would last for a few days or a week and then go quiet and then come up maybe a month later when there were news or something related to it, it was very connected to the issue in the US regardless of the bank or the banks involvement, whether it was happening from a political perspective, it would then backfire on us and the other banks involved in the project somehow, or the clients that we supported involved in the projects. So, it lasted for more than a year, but with big gaps in between.

B: There was some activities from Greenpeace Switzerland.

A: Physical as well, I mean in person as well at the Zurich Paradeplatz.

B: Yes, and they did some kind of PR on their side regarding Credit Suisse and the Dakota access pipeline here in Switzerland.

**Okay, what did Credit Suisse do to lower the fire storm?**

A: Quite a few, because it was an extensive timeframe. First of all we just monitor, we always flag in with media relations, There was a statement issued, not by social media channels but in general by the bank on their website, explaining what was our actual involvement and to some extent explain the mistakes in the media overnight, and then our chief risk officer actually spoke with some of the representative of not just Greenpeace but also some of the Native American groups and then they were invited, I mean they, not just invited as shareholders, they came to our AGM and spoke, presented their point at the annual general meeting and then, yeah essentially kept that door open. They spoke a few times with the risk officer, with our media relations team, and then we kept monitoring, that's what we did.

---

**What do you think were the consequences for Credit Suisse?**

A: It's reputational endowments more than anything for the brand. Yes. It's a topic, it's more and more important by the year definitely, probably by today, and that's the main risk.

**Okay, thank you for this example. So, we already talked about some topics which are more critical. Do you think there are also communication activities which are more risky than others? So like sponsoring or events more than social media posts, or do you think they are equal regarding the risk?**

A: Difficult to say. Some spread more easily, digital content spreads more easily than a physical event. By nature. Other than that, I think it's more topical rather than channel.

B: Yeah and timing maybe.

A: Yeah exactly.

B: Picked the wrong topic at the wrong time. I think as a bank we're quite careful in general. We would say we don't do advertising that is really just very fun and not well thought. I guess, because we are aware that it might backfire.

A: Yes, we are quite conservative from that perspective I would say, so everything is triple checked with different teams.

**Do you think that Credit Suisse is more in focus for social media firestorms because of its company sector or company size or internet presence? Do you think these are also indicators?**

B: Yeah internet presence I would say no, because we are not present.

A: But the company size. It's a multinational right, it's a bank, Swiss bank, multinational, it's an easy target. It works easily for any organization that wants to get a share of voice in the topic and it's definitely easier to target a big Swiss bank rather than a local, any other country bank.

**Do you think that the financial sector is more in focus than other sectors?**

B: I would say so totally. Yes. In general there is a negative reputation or a negative image and in Switzerland also I would say.

A: Yeah, I agree with that and on top of that for some of the issues, environmental issues, there is this big divest movement at the moment, so rather than targeting just the company they might be doing something wrong at the environmental level, they target the, whoever is financing the company, the background, so they follow the money essentially, that's what they do. So, for entities in the financial sector is struggling even more.

**I already had an interview with another company in the financial sector and they told me quite the same. So, the next part will be more regarding the prevention of social media firestorms. How do you see – how sensible is Credit Suisse to avoid a social media firestorm? Is it something that you regularly discuss internally or is it something that it's not on the agenda?**

B: It's on the agenda implicitly anyway, we're anyway careful.

A: Yes exactly.

B: I think PR, media relations are anyway very careful so they might be more conservative than social teams would like to be and like I said, that restricts a lot of what you can do in general, so I think it's always at the forefront, you don't have to discuss it, it's like in the DNA.

A: Yeah, I mean we can get heads-up, as you were saying before. If anything might pop up, to try to minimize it or report it and plug it, monitor it more closely but otherwise, yeah, we are extra careful per se and it's in the DNA as she said.

**Do you have also specific actions that you're currently taking or plan to take to avoid social media firestorms? So, for example communication guidelines or special teams or trainings for employees or something like that?**

B: In general on the employee level we have global policy, global communications policy and we have also social media guidelines. So in general employees should refer to media relations and they should not speak on behalf of Credit Suisse of course. So that's covered as probably in every bank and there, I mean, Ricardos team is in close relationship with media relations anyway so there's flagging going on on both sides if necessary. And we have guidelines on what to do, if comments for instance go out of hand and we have that all in place but I think anywhere mostly it's the global social media team handling anything on the communities.

A: Specially the reactive side. If we see comments or anything, we flag them, but in case we can't do anything about it – usually when you see comments it's probably too late, but then on the other side, we have more the proactive instruments to what can be avoided. It's not always the case that we can avoid it essentially.

B: Yeah. We are limited with that to be honest. I think it's more prevention in the sense that we are conservative and careful. And there are teams doing the monitoring with the listening, so there's a tool following the discourse or the conversation on social media.

A: Exactly.

**How does the monitoring looks like? So, you are using different systems, I think?**

A: Yeah now we're using only one main system, I think we have also a few smaller ones, but the critical one is one and we monitor. We have general monitors for Credit Suisse, regarding the bank, so we can pick up also stuff we didn't expect, we didn't get heads up for, and then we do create separate monitors for events for example when we expect potential issues or just to see what's being said about us, its only negatives but actually it's to get a grasp of what's being said. And also if we get a heads up, look this is coming, there's a legal case in the US, it's this person, this company, then we can create a monitor in advance and track it full time as well to see the trend. So, we look at sentiment, we look at keywords, who is talking about us and who is going the more let's say viral, that's not correct. And where is the content coming from? Because way often you have a thousand people talking about us, always linking to the same website, so that's what we monitor as well. So, what's the source essentially and then all of that gets flagged when necessary to media relations. Or whoever is involved, could be the chief risk officer if it's an environmental issue, but usually in media relations, they're always involved.

**Okay, before that we talked about your plan when something arised and then you need to do like this and this – is this something you are training regularly? So maybe once a year like a firestorm simulation?**

B: No, we don't.

A: Not really and the plan I have to say, it's simple enough that we have smaller versions of it on our regular basis. So we know exactly who to contact depending on the area that's impacted. So, if we had a massive urgency, it wouldn't change much, rather than an email or probably a phone call, but other than that the plan will be the same. It's more the speed that will change.

**Okay, so that's from the prevention side. So, if a storm were to break out, how would Credit Suisse react? On a general basis is your plan to react or is it first to stay calm and see how it develops or do you have other strategies in place?**

A: I think it very much depends on the storm essentially.

B: That's difficult to say.

A: There is no standard in that case. Media relations would be the team deciding what to do and not just for social media, but in general on the website, media release and depending on the severity and what's our stand, we will decide whether to just listen, monitor or report or whether to issue a statement and depending on the severity it. Could be just a statement on social media channels, it could be a media release on top of it, the extreme point could be a cover on our website, explaining – or not through the cover but put in a message on the page, but I've never been there, luckily, it's never happened, but seriously it very much depends on the case. We had a few medium shitstorms, not massive ones and we handled that completely differently. In some cases, we didn't do anything, or we didn't publish anything, in other cases we did publish media release and a statement, but not via social media for example. So very much depends on how we expect – and that's where we jump in, but how we expect that statement to impact the people on social media. Whether it will help or not. Which is different from other channels.

**How was the development of the firestorm, when you didn't react, did it get stronger or not?**

A: Usually yeah, the initial phase gets stronger, it keeps on growing and then depending on the topic and how much fire gets put into it, it can die out really fast, the same day or it can last for days if not weeks. In the cases we had, in a few days they were going down.

**Okay, so the last question would be, what would be the worst consequences for Credit Suisse regarding a firestorm?**

A: Losing clients, I'd say.

B: Massive, massive reputational damage and loss of clients and loss of assets under management.

A: Yeah, especially a big client that would publicly leave the bank, that could be both – essentially lose the client, the brand is affected, the business is affected, that will definitely be I think the worst-case scenario.

**Do you think that's something that could happen regarding a firestorm?**

Masterarbeit Christine Bircher

B: Anything can happen but I think the trigger event is actually the risk, not social media per se. social media can examine it, but it depends what is being uncovered right. I mean other banks have gone down even before social media was big, so – various Bank - so it's difficult to say, this is an extreme, like a tail event that can happen, we don't know. Could be any topic.

A: Like 2008 right, it was extreme, it really felt it was realistic, it would be unrealistic until that happens. But today it's very statistically and I think it's that common, that easy topic.

**It's interesting because there are only a few studies that examine the consequences of a fire storm and actually there is no answer to that question, if there are consequences. Well in the short term maybe there's a dip in the reputational, but in the long term it's really hard to say because there are so many indicators. So, usually you can't say it's because of the firestorm.**

A: Absolutely, even for people, it's difficult to pin point why they don't like a brand.

**Exactly. All my questions are answered. Do you have any other points which you think were related to that topic?**

A: No, I think you touched all the main points, I can't think of anything else.

**Okay perfect, thank you very much for your interview and all the information. It was really helpful.**

## Anhang B5: Interview Lehmann (Doppelleu Boxer AG)

Interview mit Frau Daniela Lehmann, in Vertretung von Frau Christine Roth (Leiterin Marketing Biersommelière)

Funktion: Marketing Services Biersommelière

Unternehmen: Doppelleu Boxer AG

Datum: Freitag, 12. April 2019

Ort: Winterthur, Schweiz

Dauer: 16:33 Minuten

**Bei der ersten Frage geht es darum, wie ihr das Risiko im Unternehmen ungefähr einschätzt, dass ihr von einem Shitstorm betroffen sein könntet und wie sich das in der Zukunft verändern wird.**

Du schreibst ja da, eine Skala von 0 bis 5. Würden wir uns auf einer 3 sehen.

**Okay. Also mittleres Risiko in dem Fall?**

So ein bisschen mittleres Risiko. Wir haben einen Auftritt, der sehr polarisiert. Auch der Markenname Chopfab ist natürlich nicht ohne. Und darum, ja, kann es immer einmal geben, dass Leute etwas gut finden oder schlecht finden. Bis jetzt haben wir nie ein Problem gehabt, aber es wäre möglich.

**Ja. In dem Fall der Markenname ist etwas, das ab und zu diskutiert wird, ob das jetzt gefährlich sein könnte oder nicht, wenn man mit dem kommuniziert.**

Ja. Es könnte sicher falsche Meinungen auslösen. Ja. Wenn man unseren Namen Chopfab steht das CH für Schweiz. Dann hat es drin Hopf für Hopfen. Fab steht für fabulös. Vor allem seit wir mit der Westschweiz so zusammenarbeiten von Bière du Boxer. Die können Chopfab nicht sagen. Die sagen Schopfa. Und eine shop ist in der Westschweiz eine Stange. Und im Shop fab ist im Shop fabulös. Fabulös ist eigentlich gar nicht schlecht, finde ich.

**Ja, das stimmt.**

Und Chopfab schlussendlich sicher noch, wenn du es öffnest und es zischt und du den Kopf verlierst, weil es einfach saumässig gut ist. Das ist die Story hinter dem Namen. Aber ja, der interpretiert natürlich jeder auf seine Art und Weise. Und der könnte etwas auslösen. Ja.

**Gut. Habt ihr denn schon mal einen Shitstorm erlebt oder seid ihr bis jetzt noch verschont geblieben?**

Nein, einen Shitstorm würde ich nicht sagen. Aber sie schreibt da vom Beispiel Tierschützer vom Zirkus Royal. Wir haben einmal dem Zirkus Royal Bier geliefert, wo nachher auf uns zurückgekommen ist, dass wir bitte nicht den Zirkus unterstützen sollten, der die Tiere so schlecht haltet. Das ist kein Shitstorm gewesen, es ist einfach eine Bemerkung gewesen auf Facebook. Ich habe es vorher gesucht, aber ich habe leider diese Antwort dazu nicht so schnell gefunden dazu. Aber da ist es auch so, wir haben nichts kommuniziert, aber es ist halt auf uns zurückgekommen, weil man gesehen hat, aha, Zirkus Royal schenkt Chopfab aus. Und schon sind wir irgendwie in Verbindung.

**Ja. Okay. Also eigentlich durch die Produktplatzierung ist es ausgelöst worden.**

Genau.

**Beim nächsten Abschnitt geht es um Themen, die eben kritisch sein könnten. Jetzt auch insbesondere bei euch in der Branche. Gibt es Themen im Unternehmen, wo ihr sagt, dort schauen wir ein bisschen mehr darauf, wenn wir extern kommunizieren?**

Ja, viele. Eben z.B. der Name ist etwas. Dann Finanzen ist etwas, das wir gar nicht kommunizieren. Wir geben auch keine Zahlen preis über unseren Ausstoss. Wir sind ein junges Unternehmen, das sehr schnell sehr stark wachsen konnte. Und da haben uns verschiedene Awards auch dazu geholfen. Also Swiss Economic Forum mit dem Jungunternehmerpreis und das hat uns Türen geöffnet zu Krediten, die wir vielleicht sonst nicht so schnell bekommen hätten. Und darum konnten wir auch so schnell investieren und so schnell wachsen. Aber es gibt natürlich auch Neider. Es gibt auch Leute, die denken, da läuft einfach nicht alles korrekt. Wie geht das? Und das ist wahrscheinlich heikel bei uns.

**Aber eben so Finanzaahlen.**



Ja. Dann hat sie da noch geschrieben auch Besitzverhältnisse und Rohstoff. Könnten mögliche Themen sein. Ich meine, Rohstoff. Wir sind ein Schweizer Unternehmen und wir können unsere Rohstoffe nicht aus der Schweiz beziehen, weil es zu wenige gibt oder gar keine gibt zum Teil.

**Gut, dann bei der nächsten Frage geht es um Werbeaktivitäten oder eingesetzte Mittel, wo ihr jetzt sagt, das ist jetzt risikohafter als andere. Dort kommuniziert ihr vielleicht lieber so und dort so.**

Wir machen grundsätzlich keine Werbung. Also weder Plakate, noch Inserat, noch Fernsehen oder so. Inserat machen wir dann, wenn es zusammen gehört zu einem Sponsoring von einem Event. Und es in dem Package drin ist. Aber wir geben kein Geld aus für klassische Werbung. Weil wir der Meinung sind, unsere Produkte sprechen für sich und unsere Events sprechen für sich oder wir leben mehr von Mund zu Mund auch und von guter Produkteplatzierung in den Läden. Und ja, wie gesagt, wir sind immer noch ein junges Unternehmen voll im Aufbau und haben auch einfach nicht die finanziellen Mittel, um jetzt einen geilen Werbespot zu machen.

**Ja. Gibt es auch gesetzliche Einschränkungen bei euch in der Branche? Weil es unter anderem Spirituosen sind.**

Ja, gibt es sicher. Wir sind z.B. Partner vom EHC Kloten. Und dort, wenn ich richtig informiert bin, sind wir nur so weit gekommen, weil wir auch ein alkoholfreies Bier haben. Hätten wir das nicht, wäre es wahrscheinlich schwieriger, den Sport zu vereinbaren mit dem Alkohol. Das ist sicher etwas, das schwierig ist und rechtliche Grundlagen gibt es auch. Ja, wo dürfen wir Werbung machen für wieviel prozentigen Alkohol.

**Dann geht es darum, ob jetzt ihr als Unternehmen aufgrund von anderen Faktoren mehr im Zentrum stehen könntet? Du hast schon gesagt ihr seid ein sehr junges Unternehmen, das schon Preise gewonnen hat. Hast du auch das Gefühl, dass z.B. eure Branche vielleicht auch mehr im Zentrum steht als andere Branchen und daher mehr gefährdet sein könnten?**

Ich glaube nicht, dass unsere Branche mehr gefährdet ist als andere. Wir sind sicher näher am Verbraucher, weil wir ein emotionales Produkt herstellen, wo sich jeder oder fast jeder damit identifizieren kann. Man weiss, worum es geht, was wir herstellen. Und darum können viele Leute da mitreden. Aber schlussendlich ist es auch gesunder Menschenverstand von unseren Leuten, die wir da haben. Von den Mitarbeitern. Um Sachen nicht rauszutragen oder um Anfragen ins Marketing weiterzuleiten. Das sind so Richtlinien, die wir intern haben. Dass ja, Anfragen ans Marketing gehen und von uns dann kommuniziert wird. Intern wie extern.

**Seid ihr auf verschiedenen Onlineplattformen? Social-Media-Plattformen?**

Auf Facebook.

**Auf Facebook seid ihr. Und habt ihr schon erlebt, dass es doch sehr kritische Kommentare gegeben hat und managt ihr die aktiv dann?**

Ja. Also es gibt kritische Meldungen. Wir haben auch vor Jahren denn Fall gehabt, da hat einen Vergleich gegeben mit dem IS dazumal. Eben auch weil der Name kritisch ist, Chopfab. Dann der schwarz-weiße Auftritt. Das hat jemand in Zusammenhang gebracht mit dem IS und ist sicher auch eine heikle Situation gewesen, die intern aber geklärt worden ist und wir Richtlinien gehabt haben, bei der man auch eine Agentur im Rücken gehabt hat, die uns geholfen hat, dort richtig zu kommunizieren. Und auf Facebook ist es halt wichtig, dass du aktiv bist und zeitnah reagierst auf Sachen. Ja. Das ist, glaube ich, ein Hauptfaktor. Dass nicht ein riesen Ball entsteht, sondern dass man halt vorzeitig reagiert, wenn es brodeln oder brodeln würde.

**Also ihr habt also auch eine verantwortliche Person, die den Kanal anschaut und mehr oder weniger immer aktuell reagiert?**

Ja, wir haben den Online Marketing Managerin eben. Die sich unter anderem um das kümmert.

**Sehr gut. Ja, dann sind wir eigentlich schon beim nächsten Thema, bei den Präventionsmassnahmen. Dann ist zuerst die Frage, wie sensibilisiert seid ihr überhaupt bei euch im Unternehmen? Ist Shitstorm ein Thema oder eher kein Thema. Ist es etwas, das ihr doch ab und zu diskutiert?**

Ich glaube, Shitstorm diskutieren wir noch nicht mega viel. Aber was wir diskutieren. Also diskutieren. Es sind einfach unsere Richtlinien, dass Anfragen ans Marketing gehen. Und dass nicht jeder irgendetwas kommuniziert, sondern klare Laufwege wer was. Und das ist nicht, dass man den Mitarbeitern das Maul verbietet oder so. Sondern eben, dass eine koordinierte, einheitliche Meinung rausgeht. Das ist auch gesunder Menschenverstand von jedem, der da arbeitet. Um das mit zu leben. Auch unseren Auftritt an sich. Unsere Marke ist uns sehr viel wert. Wir geben auch nicht unser Logo oder unsere Bilder einfach so weg. Da sind wir sehr daran, dies zu kontrollieren, wo kommt das hin, wo wird es platziert?

**Ja, dass der Wiedererkennungswert auch immer gegeben ist.**

Total. Und das wissen auch unsere Mitarbeiter, dass wir so ticken. Das wird auch jedem von Anfang so mitgegeben. Und das ist schon, glaube ich, auch sehr wichtig. Gerade auch in dem Zusammenhang, dass Mitarbeiter wissen, wie wir ticken und wie wir aufgestellt sind bei so Fragen.

**Ja. Dies geht wahrscheinlich auch ein bisschen in die Unternehmenskultur hinein, nehme ich an?**

Ja, genau.

**Gut. Habt ihr Massnahmen, wird bei der nächsten Frage abgefragt. Du hast eure Kommunikationsrichtlinien bereits erwähnt. Der Mitarbeiter weiss, wenn eine Anfrage kommt, gehe ich zum Marketingteam. Jetzt wie sieht es bei euch im Marketingteam aus? Habt ihr dort auch konkrete Richtlinien, wie ihr auf gewisse Anfragen reagiert oder was, wenn jetzt ein sehr kritischer Post kommt, gibt es klare Schritte? Was habt ihr da?**

Ja, haben wir interne Abläufe bestimmt. Auch interne Team-Meetings, wo man so Sachen zeitnah bespricht und dann die nötigen Schritte bestimmt. Dann besprechen oder unsere online Managerin reagiert selbständig oder macht vieles mit der Christine direkt natürlich. Christine ist unsere Marketingleiterin. Und sie ist da auch immer wachsam mit dabei, was läuft auf Social Media sowieso.

**Dann ein Aspekt von Prävention sind auch die so genannten Monitoringsysteme. Ich weiss nicht, ob das bei euch ein Thema ist für z.B. Onlinekanäle zu monitoren. Ist das etwas, das ihr verwendet?**

Ja, Google Alerts.

**Okay. Da kommt es sicher auch sehr auf die Unternehmensgrösse an. So ganz grosse Firmen, die haben natürlich verschiedene Tools, weil sie auch verschiedene Kanäle und so überwachen müssen. Da ihr jetzt auf Facebook seid primär, dann nehme ich an, verwendet ihr es eher für das oder?**

Ja. Ja. Also hauptsächlich.

**Gut. Dann kommen wir noch zum letzten Teil. Und zwar falls ihr jetzt von einem Shitstorm betroffen wärt, wie würde das Unternehmen darauf reagieren?**

Da ist immer zuerst die Frage, ist es berechtigt oder nicht? Also meistens ist es irgendwo berechtigt oder man muss es sowieso ernst nehmen natürlich. Aber es ist genauso auch ein abzuwägen, ob wir etwas falsch gemacht haben oder ob es jetzt einfach eine allgemeine, kritische Meinung ist. Dann abwägen auch, wie kritisch ist es oder kann es werden? Was kann es für ein Ausmass annehmen? Vielleicht kann man es ableiten in etwas Gutes. Die ganze Energie, die eh schon entsteht, in gute Bahnen leiten. Das machen uns grosse Firmen auch so vor. Gibt es immer wieder. Und sonst, ja, wie gesagt, haben wir auch externe Profis, die wir zu Rate ziehen.

**Genau, also wo ihr dann Rat einholt, wie ihr kommunizieren solltet?**

Ja genau.

**Sehr gut. Zum Schluss geht es noch darum, welche Konsequenzen ihr erwarten könntet und was das Schlimmste für das Unternehmen wäre, falls jetzt ein Shitstorm ausbrechen würde.**

Ja alles. Wirklich alles, das du da geschrieben hast, wäre schlimm für uns.

**Was denkst du, was wäre so das Erste, das realistisch wäre, welche Konsequenz?**

Ja, Vertrauensverlust ist das Erste, das ausgelöst wird beim Konsumenten. Und dann ergibt es sich, dass er das Produkt nicht mehr kauft. Und dann ergeben sich Umsatzeinbussen und dann kommt es ins Rollen. Aber als erstes würde ich sagen ist das Vertrauen nicht mehr da vom Endverbraucher und dann kommt es ins Rollen mit allem, was dazu gehört.

**Gut. Tipp topp. Somit haben wir alle Fragen beantwortet. Hast du noch irgendwelche Punkte, die wir nicht angeschaut haben?**

Nein, es sind umfassende Fragen, die, glaube ich, das Thema abdecken.

**Gut. Tipp topp. Danke vielmals für deine Antworten und deine Zeit.**

## Anhang B6: Interview Blumer (Migros-Genossenschafts-Bund)

### Schriftliche Befragung von Herrn Thomas Blumer

Funktion: Ressortleiter Social Media

Unternehmen: Migros-Genossenschafts-Bund

Datum: Antwort erhalten am Donnerstag, 4. April 2019

Ort: Zürich, Schweiz

#### Einstiegsfrage

**Wie schätzen Sie das Risiko ein, dass Sie durch Ihre externe Unternehmenskommunikation einen Shitstorm auszulösen? Wie schätzen Sie dieses Risiko in der Zukunft ein? (Skala: 0 «kein Risiko, sehr unwahrscheinlich» bis 5 «sehr hohes Risiko, sehr wahrscheinlich»**

4

#### Waren Sie bereits von einem Shitstorm betroffen? Wenn ja...

##### a. wie sah der Verlauf (Dauer & Stärke) des Shitstorms aus?

Thema: Das gefühlt zu frühe Weihnachtsgeschäft in den Migros-Filialen 2012. Konkret gab es auf der Facebook-Seite der Migros eine Kunden-Beschwerde. Darin regt sich eine Kundin über die «Weihnachtsguetzli» auf, die bereits Anfang Oktober in den Regalen standen. Wir hakten die Beschwerde nach unserer Standardantwort «... es ist ein Kundenbedürfnis ...» wie gewohnt ab.

Verlauf: Social Media: Nach 12 Stunden wurde dieser Post über 13'000 Mal geliked, über 2'000 Mal geteilt und 1'900 Mal kommentiert. Nach 24 Stunden weitete sich das Thema auf Twitter und das Kundenforum auf Migipedia.ch aus. Es gab 2 Tage intensive Diskussionen auf den Social Media, die nach zirka 5 Tagen schliesslich abebbten.

Medien: Nach zirka 16 Stunden kamen die ersten Medienanfragen vom Blick, 20 Minuten und Tagesanzeiger über diesen Shitstorm. Diese brachten das Thema am darauffolgenden Tag und lancierten Leser-Umfragen auf ihren Online-Portalen mit der Frage «Wann sollte das Weihnachtsgeschäft beginnen».

##### b. wurde das Thema bereits im Vorfeld des Shitstorms von Kunden diskutiert?

Ja. Das war (und ist) punktuell immer wieder ein Thema.

##### c. welche Massnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen?

Wir setzten uns schon vor den Medien (nach zirka 12 Stunden) mit der Externen Kommunikation, der M-Industrie Midor und dem Marketing zusammen, beschlossen eine Massnahme und formulierten eine Antwort und Botschaften. Konkret zeigten wir Verständnis für das Unbehagen, dass Weihnachten bereits im Oktober in den Filialen Einzug hält, versicherten, dass wir das «intern» diskutieren werden. Als Massnahme beschlossen wir, für jeden Like, der die Beschwerde erhält, 100 Gramm «Weihnachtsguetzli» an Kinderheime spenden. Begründung: wir sind aktiv auf Social Media, weil wir das Feedback der Kunden haben möchten und auch aus zum Teil gehässigen Diskussionen soll insbesondere auch zu Weihnachten etwas «Gutes» entstehen können. Diese Kommunikation lancierten wir auf den Social Media und diese war auch Kern der Antworten auf die Medien-Anfragen.

##### d. welche Konsequenzen hatte der Shitstorm für Ihr Unternehmen?

Der Start des Weihnachtsgeschäfts wurde für die kommenden Jahre nochmal geprüft. In den darauffolgenden Jahren startet das Weihnachtsgeschäft auch tatsächlich zirka 2 Wochen später. Auch konnte man die Angst vor Shitstorms innerhalb des Unternehmens hemmen. In den Medien (auch international) wurde die Migros schliesslich für den Umgang mit dem Shitstorm gelobt. - Dies ist jedoch nur ein Beispiel verschiedener grösserer und kleinerer «Shitstorms», denen die Migros ausgesetzt ist und war.

#### Themen und Auslöser

##### 3. Welche Themen sind besonders zu beachten bei Ihrer externen Unternehmenskommunikation, um Shitstorms zu vermeiden? Gibt es weitere Themen, die Sie als besonders kritisch einschätzen?

Das sind seit einigen Jahren hauptsächlich die Themen rund um den Begriff «Nachhaltigkeit». Jedes Unternehmen, das sich Nachhaltigkeit auf die Fahne ihrer Marke schreibt, macht sich angreifbar. Insbesondere im Handel, wo hunderte-tausende Produkte verkauft werden, ist das ein Minenfeld, das kaum umgangen werden kann. Gegen jede positive Massnahme in diesen Themen-Bereichen kann, kann mit Leichtigkeit ein Gegenbeispiel ins Feld geführt werden.

##### 4. Gibt es aus Ihrer Sicht Werbeaktivitäten und eingesetzte Mittel (z.B. Text, Bilder, Videos etc.), die Sie als besonders kritisch ansehen?

Natürlich ist ein Bild, das der Stein des Anstosses für einen Shitstorm ist, kritischer als ein Text. Jedoch geht es meiner Meinung nach primär um die Inhalte und um die Glaubwürdigkeit der Marke.

**5. Sehen Sie Ihre Unternehmen als besonders gefährdet an z.B. durch dessen Branche, Unternehmensgrösse oder Internetpräsenz? Gibt es andere Branchen oder Indikatoren, die aus Ihrer Sicht ein erhöhtes Gefährdungspotenzial bewirken?**

Die Grösse des Unternehmens ist sicher ein entscheidender Faktor. Je grösser, desto angreifbarer. Was die Branche betrifft: das ist sicher Trends unterworfen. Vor 10 Jahren war die Finanzbranche und deren Managergehälter noch Epizentrum aller moralischer Entrüstung. Heute ist es der Handel der im Fokus der Themen rund um den «Begriff «Nachhaltigkeit» oft im Kreuzfeuer steht.

**Prävention**

**6. Wie schätzen Sie die Sensibilisierung für Shitstorms in Ihrem Unternehmen ein (z.B. in der Marketing- und Kommunikations-Abteilung)? (Skala: 0 «gar nicht» bis 5 «sehr hoch»)**

4

**7. Welche Massnahmen ergreifen Sie aktuell oder haben Sie geplant um Shitstorms zu vermeiden? (z.B. Kommunikationsrichtlinien, Schulung von Mitarbeitern, Eskalationsprozesse, Social Media Team, etc.)?**

Wir haben seit 9 Jahren ein Social Media Team, das die Kommunikationsrichtlinien kennt, gut geschult ist und das gelernte schon in einigen grösseren und kleineren Shitstorms umsetzen konnte. Die organisatorische und räumliche Nähe zur Externen Unternehmenskommunikation macht es zudem leichter, bei aufkommenden Issues, die richtigen Leute an den Tisch zu holen und entsprechende Massnahmen und Botschaften zu definieren. Je nach Stärke und Thema eines «Shitstorms» sind verschiedene Prozesse und Stakeholder im Unternehmen gefragt.

**8. Verwenden Sie Monitoring-Systeme um kritische Themen, Plattformen oder einzelne Stakeholder-Gruppen zu beobachten?**

Ja. Brandwatch und Lithium Response.

**Reaktionsstrategie und Konsequenzen**

**9. Wenn nun doch ein Shitstorm ausbrechen würde, wie würde Ihr Unternehmen reagieren?**

Siehe Antwort auf Frage 7

**10. Welche zu erwartenden Konsequenzen würden Sie am schlimmsten für Ihr Unternehmen einschätzen (z.B. Reputationsschaden, Vertrauensverlust, Umsatzeinbussen, Aktienwertrückgang)?**

Reputationsschaden und Vertrauensverlust.

## Anhang B7: Interview Engels (Reprise Digital)

### Interview mit Herrn Kim Engels

Funktion:	Director of Digital, DACH
Unternehmen:	Reprise Digital
Datum:	Mittwoch, 3. April 2019
Ort:	Zürich, Schweiz
Dauer:	43:11 Minuten

**Sonst starten wir mal mit der ersten Frage. Da geht es darum, wie du das Risiko einschätzt, dass man jetzt eben durch externe Kommunikation einen Shitstorm auslösen kann.**

Also ich würde versuchen, immer quasi zweigleisig zu antworten. Einerseits für uns als Unternehmen. Aber auch, da wir eine Agentur sind, wie es für unsere Kunden gegebenenfalls ist. Generell glaube ich, dass ein Shitstorm in unserer eigenen Unternehmenskommunikation eher unwahrscheinlich ist. Weil dadurch, dass wir ja im Grunde genommen B2B-Dienstleister sind. Also wir arbeiten ja für andere Firmen, sind wir ja nicht besonders, ich sage mal besonders präsent beim Endkunden oder bei einer breiten Masse. Es könnte natürlich passieren, dass wenn wir, was Fehlerhaftes kommunizieren, also für uns selber oder aber auch also als Beispiel, wir würden einen Kundensieg, also dass wir einen Kunden gewonnen haben, kommunizieren, der aber ein sehr umstrittener Kunde z.B. ist, dann könnte das passieren. Von daher halte ich unser Risiko für, ja, du hast ja die Skala von 0 bis 5. Ungefähr so bei 1 bis 2. Also verhältnismässig gering. Aber wir haben natürlich eine Menge Kunden. Die natürlich auch viel Aussenkommunikation machen. Und da muss ich leider sagen, halte ich das Risiko für generell sehr hoch. Einfach auch, weil meines Erachtens bis jetzt das Thema bei vielen Unternehmen noch nicht angekommen ist, dass so etwas passieren kann. Also ich kenne einige wenige sehr positive Fälle, wo man schon frühzeitig auch darauf reagiert hat oder es zumindest versucht hat. Aber darauf können wir nachher im Detail darauf eingehen. Genau, für uns ist es verhältnismässig eher unwahrscheinlich, generell aber gerade auch hier im Markt halte ich es für sehr wahrscheinlich, dass es passieren kann. Ja. Also insbesondere, wenn wir, ich sage mal von unbedacht abgesetzten Social Media Posts reden oder selbst so Sachen wie klassische Werbung, klassische Kampagnen etc. Weil einfach gewisse Dinge nicht bedacht wurden oder ja, bedacht werden.

**Gut. Okay. Bei der Frage 2 geht es darum, ob du schon einmal so etwas erlebt hast. Und wenn ja, wie das ausgesehen hat?**

Also für uns selber zum Glück nicht. Aber in der Tat auch, also als Agentur eines Kunden, aber auch als betreuende Agentur, die z.B. den Social-Media-Auftritt betreut hat, habe ich es schon erlebt. Ich würde bei einem konkreten Beispiel bleiben von einem Kunden. Ich will den Kunden jetzt nicht nennen, aber da waren wir betroffen. Da haben wir auch die Social-Media-Kanäle des Kunden betreut. Als der Shitstorm losgegangen ist. Die Dauer, also es waren sogar mehrere, weil der Kunde mehrfach betroffen war. Die Dauer war immer relativ kurz. Ich habe im eigenen Erleben es noch nicht gehabt, dass es mehr war als zwei, drei Tage befeuert wurde. Da aber durchaus mit sehr unterschiedlicher Intensität. In dem Fall ging es darum, dass ein Fernsehbericht über den Kunden rausgekommen ist und in diesem Fernsehbericht die Arbeitsbedingungen des Kunden thematisiert wurden. Das war im Vorfeld dem Kunden durchaus bewusst. Fairerweise der Kunde war auch vorgewarnt. Also das Unternehmen war vorgewarnt. Weil sie wussten, dass es im Fernsehen kommen wird. Das heisst, auch wir waren vorgewarnt. Das hat ich sage mal verhältnismässig gut funktioniert. Das heisst, es wurden, es wurde im Vorfeld schon definiert, okay, wie reagieren wir? Was gibt es für einen Kommunikationsansatz? Solche Sachen. Es war in der Tat, wie schon erwähnt, der Kunde war mehrfach betroffen. Das musste erst gelernt werden. Also beim ersten Mal war das in der Tat nicht so. Weil da selbst die PR-Verantwortlichen auf Unternehmensseite sagen, ach, was soll das. Haben sie dann gelernt. Aber das ist in der Tat eine Sache. Das waren da eine klassische PR-Abteilung, die vorher noch nie mit sowas konfrontiert waren. Also auch in Social Media nicht damit konfrontiert waren. Die halt einfach gesagt haben, ja, ach komm, wir sitzen das aus. Das hat in der Tat dazu geführt, dass es ab dem zweiten Tag noch schlimmer wurde. Von daher, also da hat man in der Tat daraus gelernt, mit dem Thema besser umzugehen. Ein anderer Fall, wo wir beteiligt waren. Nicht im Sinne, dass wir das Social Media gehandhabt haben, aber wo wir trotzdem Agentur des Kunden waren, war eine relativ unglückliche Verflechtung, dass eine neue Werbekampagne mit einem Testimonial rausgekommen ist und in der Tat es einen Tag vorher auch wieder einen Fernsehbericht über dieses Testimonial gab, der nicht ganz positiv war. Das hat dann auch zu einer entsprechenden Welle geführt in Kanälen. Da war es in der Tat so, dass der Kund das komplett ausgesessen hat. Also drei Tage einfach gar nicht reagiert hat. Es auch da in der Tat schlimmer geworden ist, aber dann sehr schlagartig aufgehört hat. Obwohl am zweiten Tag also die, ich sage mal reguläre Presse das Thema nochmal aufgegriffen hat. Was das Ganze noch so ein bisschen befeuert hat. Aber trotzdem, nach dem dritten Tag war das Thema eigentlich durch. Also da sind nur noch vereinzelt Sachen herein geplätschert. Muss man aber auch sagen, dass beides keine Themen waren, die super polarisierend waren. Also meinte ja gerade, das eine war Arbeitsbedingungen, das andere war Verflechtungen von einem Testimonial. Ich glaube es kommt in der Tat sehr aufs Thema an und wie aktiv dann auch ebenfalls die Community ist, die dann diesen Shitstorm auch lostritt. Wie fanatisch das ist. Wie gesagt, bei den Themen hat sich das so

ein bisschen im Rahmen gehalten. Ich habe aber in der Tat natürlich schon so dadurch, dass ich im Digitalen arbeite, schon relativ viele Shitstorms auch gesehen, die halt ganz böse eskaliert sind, teilweise über Wochen ja auch gegangen sind. Jetzt nicht unbedingt hier im Markt, aber man sieht das ja immer mal wieder. Gerade, wenn man sich anschaut, was für besonders fanatische Gruppen es gibt. Ja, da sind wir auch schon beim Thema Auslöser.

### **Ja genau. Was sind besondere Themen, die kritisch sein können?**

Also das finde ich in der Tat somit das Schwierigste an der ganzen Sache. Das Problem für mich bei einem Shitstorm ist, der ist halt nie rational. Niemals. Also plus dann halt die gefühlte Anonymität, die sie natürlich nicht haben. Die Leute glauben, sie sind dafür nicht angreifbar. Was ja im Regelfall auch nicht passiert. Und das sehr Irrationale und was ja auch noch oft dazu führt, was ich auch sehr häufig sehe, dieses nur Lesen von Überschriften. Und dementsprechend, also glaube ich, ist es beinahe einfach geworden, jedenfalls auch einen Shitstorm bei einem Wettbewerber auszulösen oder muss kein Wettbewerber sein. Aber ich glaube, es ist relativ einfach, einen Shitstorm auszulösen. Weil wir haben ja teilweise gesehen, dass sowas ja schon passiert ist. Nur weil jemand, einen Post auf eine Firmenpinnwand gemacht hat. Wo irgendetwas drin behauptet wurde oder sonst irgendetwas. Und danach die Kommentare dazu explodiert sind. Also das hat sehr viel mit, ich sage mal relativer Reichweite der Person zu tun oder des Netzwerks zu tun, das damit anfängt. Und dann auch wie emotional so ein Thema ist. Also wenn ich jetzt als Agentur mir das betrachte. Also wenn wir jetzt berichten würden, dass wir ein Rüstungsunternehmen oder sowas als Kunden gewonnen hätten und damit gross rausgehen würden, könnte ich mir schon vorstellen, dass das ein Thema wäre. Weil das halt sowas ist, was schnell kippt in der Wahrnehmung. Da gibt es halt so einige Sachen. Was weiss ich. Die grossen Tabakfirmen, die grossen Lebensmittelkonzerne etc. das sind ja alles Firmen, wo sehr schnell polarisiert wird. Man muss sich nur mal dieses Nestlé-Beispiel ansehen. Und ich will da gar nicht für irgendeine Seite Partei ergreifen, aber da ist sehr viel polarisierende Meinung und da ist auch sehr viel Polemik im Spiel. Und das führt halt dazu, dass sowas dann sehr schnell eskaliert. Dann auch bei sehr zumindest online radikalen Gruppen. Weil da ist halt auch immer die Frage, wer wirft den ersten Stein? Wir können alle irgendwie über Wasserfirmen denken, was wir wollen. Trotzdem kauft ja fast jeder ab und zu Wasser in der Flasche. Deshalb. Also solche Sachen. Ich glaube in der Tat, dass es meistens Themen sind, die auch über Jahre irgendwie so angewachsen sind. Ohne dass ich weiss, woher es kommt. Und die dadurch dann natürlich auch schnell triggern. Und so eine Werbeaktivität oder Mittel, die ich als besonders kritisch sehe. Ich sehe eher die Inhalte in dem Sinne als kritisch. Also ich sage mal aus einer Marketersicht. Das, was im Marketing gut funktioniert ist auch das, was im Zweifel schlecht funktioniert. Oder was sowas halt auslösen kann. Das sind halt im Zweifelsfall Tiere, Kinder und sex sells. Auch leicht bekleidete Damen, ja. Kann je nach Zielgruppe sehr gut funktionieren, kann auch massiv nach hinten losgehen. Oder wenn man sich jetzt diese ganze Thematik ankuckt Genderisierung. Also solche Sachen. Weil es halt Themen sind, die ja auch nicht eindimensional sind. Und sich realistischerweise über einen Banner oder auch eine Headline auch gar nicht transportieren lassen. Also man sieht es ja mal immer wieder bei so kleineren Sachen. Wenn Lidl zum Weltfrauentag ein Bügeleisen bewirbt. Ist halt auch eine komplett 60er Jahre Weltanschauung, die da durchscheint. Ist ja der Grund, dass sie es machen. Es funktioniert. Also es verkauft ja. Aber ich will es nicht gutheissen. Das verkauft. Führt aber im Gegenzug auch dazu, dass sie dafür aber auch an den Pranger gestellt werden. Das ist das, was ich meine. Wie gesagt, alles, was gut funktioniert, kann ja auch nach hinten losgehen. Von daher also ich würde es nicht irgendwie auf eine Werbeform oder was runterbrechen oder auf den Inhalt runterbrechen. Und ja, da im Grunde genommen alles, was leicht polarisiert. Ja. Das kracht schnell. Also wie gesagt, für uns selber sehe ich es jetzt nicht so. Ich sage maximal, wenn wir halt für Unternehmen arbeiten, wo es kritisch ist. Und ja, auch da wären so Branchen oder sowas wie Lebensmittelkonzerne, Rüstung, Textilbranche. Alleine durch Arbeitsbedingungen in Südostasien. Das sind so Sachen, Lebensmittelbranche kann halt, eben sowas wie Arbeitsbedingungen, Umweltverschmutzung etc. beinhalten. Aber auch so eine klassische Fleisch-Nicht-Fleisch-Diskussion. Was auch extrem schnell hochgehen kann. Wo halt auch ganz schnell so gegenseitiges Fingerpointing, ich sage mal in den Kampfgruppen entstehen, die sich auf der Seite tummeln. Von daher, sowas halte ich für sehr gefährdet. Und ansonsten Themen, die warum auch immer, ich sage mal, durch die Presse getrieben werden. Was der Hintergrund ist, ist mal was anderes, was die Agenda dahinter ist. Aber wir haben, glaube ich, gerade im mitteleuropäischen Raum auch diese Thematik ein gut geführter Shitstorm führt zu sowas wie Neid. So ich will das goldene Steak von Ribery weder gut noch schlecht heissen. Ich weiss nicht, ob es Ihnen geschmeckt hat. Aber das war ein ganz klassisches Neid-Thema. Ohne Wertedarstellung. Aber solche Sachen. Also auch da wieder alles, das polarisiert, führt da sehr schnell dazu, dass es halt hochkocht. Und seien wir realistisch. Das Thema ist dann auch noch zwei, drei Tage lang in der Presse befeuert worden. Dass das Ganze nochmal sozusagen noch mehr Gas gegeben hat. Und das ist halt dann, das wird zum Selbstläufer. Also ich glaube, das kann man ja auch fast nur noch aussitzen. Weil wenn es dann landesweit oder international durch die Presse geht. Also ich glaube, da kann man dann auch an der Stelle als Fussballer oder Marke, Ribery ist im Grunde genommen eine Marke, da kann der eigentlich nur die Arme verschränken, sich eine Woche verkriechen. Was ja im Grunde genommen auch passiert ist. Ich glaube, solche Sachen. Also überall da, wo es grosse Glaubensunterschiede gibt oder halt irgendso etwas wie Geld oder Neidfaktor reinspielen. Wenn wir uns das ankucken. Also spontan würde mir nichts einfallen.

### **Ja, also bei der Case Analyse waren schon vor allem Themen wie Rassismus jetzt gegen andere Hautfarbe, Haarfarbe. Nationalität. Sexismus, ein grosses Thema. Gleichstellung.**

Absolut. Was auch gerade in der Werbung noch ein riesen, riesen Problem ist. Weil realistisch gibt es gar keine. Also es gibt keine Gleichstellung an der Stelle. Also man spricht in der Werbung eine Frau anders an als einen Mann. Es ist leider einfach so. Von daher ist das etwas, das da absolut nachvollziehbar ist. Gerade dieses ganze Thema Rassismus ist halt auch gerade in der letzten Zeit von einigen Marken, also da haben auch ein paar auch böse danebengegriffen. Und das ist in der Tat so eine Sache, wo ich mich auch also weswegen ich auch sagen, dass, glaube ich, fast jedes Unternehmen, das eine Endkundenkommunikation hat, im Grunde genommen gefährdet ist. Weil wenn man sich überlegt, ein globaler Player, wo so eine Werbekampagne durch so viele Hände geht und es aber niemandem da auffällt,

dass das ein problematisches Motiv ist, muss man sich natürlich fragen woran liegt das? Und ich glaube jetzt um Gottes Willen nicht, dass in dem Unternehmen dann nur Rassisten sitzen, die alle sagen, ja super, weiter so. Sondern das hat was mit Betriebsblindheit zu tun. Und andere Aspekte, auf die man achtet. Von daher, glaube ich, wo auch dann wir als Agentur, die zwar den Kunden betreuen, aber ja trotzdem ein bisschen ausserhalb sitzen, auch andere Kunden sehen. Glaube ich, rechtzeitig eigentlich die Hand heben und etwas sagen müssen.

**Ja. Ist kritisch.**

Genau, ist ein kritisches Motiv. Das solltet ihr euch mal überlegen. Oder sie fragen uns, warum ist das bei solchen Fällen nicht passiert? Wo man sich, glaube ich, anschauen muss, wie sehen die Prozesse da eigentlich aus? Also das sind einfach Gedankengänge oder Überprüfungen, die in der Vergangenheit einfach nicht gemacht worden sind. Weil sie einfach nicht relevant waren. Also wenn wir zehn Jahre zurückdenken, da gab es den Begriff Shitstorm so im Grunde nicht. Wenn man sich jetzt ein multinationales, globales Unternehmen ankuckt. Da sind zehn Jahre jetzt nicht so eine lange Zeitspanne, um grundlegende Prozesse zu ändern. Das klingt blöd, aber ist leider so. Bedeutet, ich glaube, das sind einfach Dinge, über die nicht nachgedacht wird. Und das führt halt dazu, dass niemand auf sowas achtet, dass auch niemand Externes bewusst darauf achtet. Oder jemand Externes denkt, okay, das ist ein bisschen komisch, aber die werden sich schon was dabei gedacht haben. Klassischer Fall von nicht miteinander gesprochen. Also die Kommunikation hat nicht stattgefunden. Und in dem Moment, wo man draussen ist, explodiert es dann halt. Und wie gesagt, ist ja bei einigen passiert. Ich weiss nicht, wer war es zuletzt? Gucci oder Dolce und Gabbana, die ja irgendwie ihr Schau-fenster in New York irgendwie komplett wieder abbauen mussten. Solche Sachen. Und wie gesagt, also ich glaube, niemand will den Leuten, die das irgendwo freigegeben haben, Rassismus unterstellen. Oder bewusst. Aber ich glaube, wenn da das Problem ist, dass über sowas nicht nachgedacht wird. Und das ist ein ganz, ganz grosses Problem in meinen Augen.

**Okay. Also ein Thema haben wir schon und zwar die Unternehmensgrösse und Internetpräsenz. Ob das einen Einfluss hat auf die Anfälligkeit eines Unternehmens, dass es einen Shitstorm erleiden könnte.**

Ja, Unternehmen ist grundsätzlich, glaube ich, schwierig. Ob man es als Shitstorm bezeichnen will. Aber es gab, ich glaube, irgendwo in Düsseldorf eine Zahnarztpraxis, die auf ihrer Webseite ein Bild hatten von dem Zahnarzt. Und neun mehr oder weniger gleich aussehenden, blonden Zahnarthelferinnen. Also man könnte den guten Mann, der die eingestellt hat, ein gewisses Schema unterstellen. Das ist extrem, also zumindest lokal in der Region damals im Ruhr-pott extrem aufgepoppt. Das war eine lokale Zahnarztpraxis aus Düsseldorf. Also der ist nicht gross und der hat nur gewundert weshalb er plötzlich so viele Besucher auf seiner Webseite. Das ist dann etwas, das im Zweifelsfall halt nicht national oder international gross kocht. Von daher glaube ich nicht. Also ich glaube, dass es jede Unternehmens-grösse treffen kann. Es kommt darauf an, was es ist. Weil wir, also man hat auch schon gesehen, dass Facebookseiten von irgendeinem lokalen Metzger überrannt worden sind. Ich glaube, in der Tat, dass dann so ein bisschen die Frage ist, wie gross kocht das Thema dann? Was aber dann auch wieder ein bisschen daran hängt, wie fanatisch sind die Themengruppen? Generell glaube ich, dass eigentlich jeder es abkriegen kann.

**Ja, dann der nächste Block geht um Prävention von Shitstorms. Und zuerst wir die Sensibilisierung in den ver-schiedenen Unternehmen angesprochen. Sie haben es schon ein bisschen angesprochen, ist im Moment noch nicht so gross.**

Nein, ist definitiv nicht gross. Also das reicht von «das passiert uns nicht» über zu, «ja, wenn da was kommt, sitzen wir es aus». Auf der Skala würde ich so irgendetwas von 0 bis 2 in Unternehmen einsetzen. Ausser bei denen, die es halt schon mal erlebt haben. Da würde ich es dann als 4 bis 5 sehen. Aber ich glaube, das ist auch so ein Thema, mit dem man sich nicht beschäftigen will. Dabei würde es eigentlich Sinn machen, zumindest so eine Art Notfallkommunikati-onsplan oder sowas zu haben. Sehe ich aber in der Tat sehr, sehr wenig. Das fängt aber auch schon früher an. Also es ist halt ein Thema, das ganz häufig in der klassischen PR angesiedelt ist. Wo auch leider noch immer bei sehr vielen Unternehmen nicht durchdrungen ist, wie Kommunikation heute funktioniert. Im klassischen PR, da sieht man halt noch sehr häufig dieses, ja, wir reden mit Journalisten und die schreiben Artikel über uns. Fair enough, was auch wichtig ist. Wir aber heutzutage ein sehr direkte Kunden-zu-Unternehmens-Kommunikation haben. Durch Webseiten, durch Social Media und durch all diese Themen. Das ist leider bei sehr vielen noch nicht angekommen. Also wir sehen das immer wieder, wenn Kunden zu uns kommen. Wir haben schlechte Rezensionen irgendwie auf Google Maps. Wie können wir die löschen? Was ja nicht Sinn und Zweck der Sache ist. Also schaut doch erstmal, was ist die schlechte Kommunikation? Vielleicht habt ihr ja einen Fehler gemacht. Wie wäre es mal, sich entschuldigen und das besser machen? Während da halt sehr häufig so eine, ja, das Unkraut einfach mit der Machete wegmachen Tendenz vor-herrscht. Was aber eher langfristig nicht hilft. Weil das sind genau diese Herangehensweisen, was dann einfach auch im Social hochkocht. Weil wenn der Kunden sich über Maps beschwert. Der hätte sich auch auf der Facebookseite beschweren können. Da wären noch ein paar Kommentare dazu gekommen. Also da fehlt eine generelle Sensibilisie-rung dafür, wie Kommunikation, wie so eine 2-Wege-Kommunikation funktioniert. Es geht nicht mehr darum, dass die Marke sich hinstellt und sagt, so, wir sind das, wir machen das und das ist unser Produkt. Jetzt kauf das bitte. Sondern eine Marke muss sich halt Rückfragen gefallen lassen. Und muss sich halt auch fragen lassen, ist das richtig, was du da machst? Und das ist halt etwas, was leider immer noch in sehr vielen Unternehmen nicht angekommen ist.

**Okay. Bei der Frage 7 geht es um die Massnahmen. Die sind daher auch noch nicht so vorhanden? Zum Beispiel Notfallpläne, Schulungen von Mitarbeitern etc.**

Also wir versuchen es in der Tat, unseren Kunden durchaus mitzugeben. Also gerade wenn ich hier so kucke durchs Social Media Team. Also wir haben ja auch ein eigenes Team, das Social-Media-Kommunikation macht. Da ist das

Thema schon sehr präsent. Die achten auch sehr darauf, dass wenn sie z.B. in der Kommunikation auch Kritik von einem Kunden kriegen, die heben dann halt auch ganz gross die Hand, das sollten wir nicht machen. Das könnte schiefgehen. Und die sind auch noch trainiert, mit sowas umzugehen und was macht man dann? Bzw. wenn wir dann Kunden z.B. gewinnen oder den ich sage mal onboarden im Sinne von Zusammenarbeit. Dann sprechen wir sowas auch an. Also ich wäre jetzt ein Notfallkontakt, wenn es um sowas geht. Weil das geht dann halt sehr schnell sehr hoch in der Hierarchie im Unternehmen. Wer muss da angesprochen werden? Wer muss da ein Statement abgeben? Solche Sachen. Also das machen wir schon sehr bewusst. Es scheitert aber wirklich in der Tat meistens dann daran, wie interne Prozesse einfach aussehen. Und also ja, machen wir. Wir haben auch in der Tat so Leitfäden. Da gibt es ja so Richtlinien, die wir Kunden dann je nach Branche an die Hand geben. Aber das heisst natürlich noch lange nicht, dass es dann auch funktioniert. Also das ist das gleiche Spiel, wie wenn hier jetzt ein Feueralarm losgeht. In der Theorie hängen hier überall die Pläne und jeder weiss, was zu tun ist. Ich meine, es ist im Endeffekt das gleiche Spiel. Und eigentlich müsste man sowas trainieren, aber das ist halt auch schwierig. Und da fehlen einem halt dann auch die Motive bei sowas. Von daher ja. Also Massnahmen machen wir oder haben wir. Aber also ich glaube, den meisten Unternehmen fehlt da zum Glück ein Motiv dafür. Weil es wäre schlimm, wenn sie es permanent hätten. Dann hätten sie ein Problem.

**Okay.**

Monitoring-Systeme. Ja, in der Tat. Also vereinzelt bei Kunden wirklich, wo wir wissen, was kritische Themen sind. Da nutzen wir Monitoringsysteme, da nutzen wir auch halb automatisierte Ratings. Also im Sinne von versuchen, die Intention z.B. von Postings, die über den Kunden im Netz sind, zu analysieren. Ich kenne kein System, das das vollautomatisch wirklich kann. Also im Sinne, da muss immer noch wer dann darüber schauen. Aber ich habe sowas z.B. gehabt bei einem Kunden, der in einem relativ kritischen Umfeld unterwegs war, wo z.B. Twitter global gemonitort wurde. Wann immer es also der Markenname oder der Produktname fiel, wurde halt versucht, das in positiv, negativ, neutral zu werten. Da wie so ein Ranking zu machen. Dass man einfach sieht, okay, was passiert oder wie wird global im Markt gesprochen? Das gibt zumindest einen guten Grundwert. Also wenn es ein kritisches Umfeld ist, wird es immer negative Stimmung oder negative Aussagen geben. Das ist auch völlig legitim. Aber wenn man halt gesehen hat, dass es anfängt zu kippen, dann halt auch entsprechende Relevanz auszulösen, etc. abseits zu schauen, wo passiert es, in welchem Land, welche Zeitzone und so weiter und so fort. Und dann machen wir. Aber tendenziell ist eher sehr kundenspezifisch. Und fairerweise auch nur bei Themen, wo wir, also wo einem der gesunde Menschenverstand sagt, okay, das ist etwas, was man sich anucken sollte oder was Monitoring braucht. Das würde ich jetzt nicht für jeden Kunden jederzeit beliebig machen, weil das ist dann so ein bisschen mit Kanonen auf Spatzen geschossen. Schwierig. Aber im Idealfall sollte jedes Unternehmen, glaube ich, generell so ein Monitoring im Team haben, um zu sehen, was über das eigene Unternehmen online gesprochen wird. Also einerseits, was online in der Presse läuft. Was in den Social-Media-Kanälen läuft. Was auf den Review-Plattformen läuft. So etwas wie ja nachdem, in welchem Umfeld man ist. Was weiss ich, Google, TripAdvisor, Yep, Schlagmichtot ist. Einfach um ein Gefühl zu kriegen, okay, was ist da? Was denkt der Kunde über mich? Weil egal, in welchem Umfeld ich eigentlich unterwegs bin. Wenn ich Kundenkontakt habe, muss ich damit rechnen, dass der irgendwo eine Meinung über mich hinterlässt. Und dann sollte ich auch in der Lage sein, darauf zu reagieren. Und das haben halt immer noch extrem wenige Unternehmen.

**Okay. Der letzte Abschnitt geht noch darum, falls ein Shitstorm passiert, was muss man machen oder was wird gemacht?**

Ja. Also ich mache einmal beide Punkte für uns als Unternehmen. Fairerweise, ich glaube, erstmal Schockstarre. Dann ist es aber in der Tat so. Wir haben eine Person, die bei unserer Unternehmenskundenkommunikation hier im Markt also verantwortet. Und wir haben natürlich. Also wir haben jemanden für die Schweiz, dann DACH-Ebene, Europa, USA etc. Global. Und also da gibt es einen konkreten Weg, wie das zu gehen ist. Da würde dann relativ schnell ein entsprechendes Statement veröffentlicht werden. Zum Beispiel dann, wenn es auf Facebook ist, dann da entsprechend etc. Also da gibt es in der Tat intern einen Prozess dafür. Ja, also fairerweise, wenn ich jetzt einmal für uns hier als Agentur im Schweizer Markt rede, Platzierung und eine Gefährdung der Reputation. Dass er für mich die beim grössten und wichtigsten Konsequenzen einfach auch vor dem Hintergrund, unser Marktumfeld ist verhältnismässig klein. Das ist sehr viel, also auf Vertrauen und wie kennt man sich. Dementsprechend wäre das das, wo ich am ehesten versuchen würde, quasi das zusammen zu halten. Wäre in der Tat Reputation. Aber ansonst. Ja. Wenn ich das Ganze jetzt nochmal für unsere Kunden. Ja, auch da, ich glaube, bei den meisten würde erstmal Schockstarre. Bei ein, zwei Kunden wüsste ich in der Tat auch, die haben die Prozesse dafür, weil sie es halt irgendwie schon mal erlebt haben. Bei den meisten, die wüssten schlicht nicht, was sie tun würden. Und da würde ich wahrscheinlich in der Tat sogar versuchen, zum Hörer zu greifen, sie anzurufen und zu sagen, hey, lass und da nochmal kurz darüber reden. Versucht jetzt bitte nicht, das auszusetzen oder schlimmstenfalls ein paar Kommentare zu löschen oder so. Das ist halt noch so eine, ja, so eine Kurzreaktion, was wir leider sehr häufig sehen. Das Gute ist, da sind wir wieder bei dem Vertrauens Thema. Ich glaube, das könnte auch funktionieren. Also dass die Kunden uns da so weit vertrauen. Aber in der Tat, die meisten nicht wüssten, wie das Ganze vor sich gehen sollte. Also ich hatte ja auch, du hattest ja angefragt und ich hatte ja ein paar Kunden angesprochen. Und in der Tat kam sogar von einem Kunden zurück, das passiert uns nicht, brauchen wir nicht. Blödsinn. Und ich glaube dann in der Tat, für die meisten Kunden, ja, wäre es auch da ein Reputationsschaden und dann gegebenenfalls wirklich sowas wie Umsatz. Weil also gerade hier im Schweizer Markt ist Reputation extrem wichtig. Gerade wenn es um, ich sage mal um lokale Schweizer Kunden geht. Das ist ein riesen Thema und ich glaube in der Tat, dass bei vielen Kunden sich sowas auch sehr schnell direkt bemerkbar machen würde. Weil wir halt hier ein Markt sind, der sehr auf Vertrauen und Reputation baut. Also generell. Noch deutlich mehr als andere europäische, auch globale Märkte. Und ich glaube in der Tat, dass sowas relativ schnell zu Umsatzeinbussen führen kann.

**Gut. Eine Frage habe ich noch, die nicht da steht. Und zwar bin ich bei der Literaturrecherche auf das Thema Fans und Social-Media-Fans, Follower gestossen. Und dort wurde thematisiert, dass eine grosse Fan Community**

Masterarbeit Christine Bircher



---

**einem Unternehmen helfen könnte bei einem Shitstorm. Also dass dort Kunden oder Fans Partei ergreifen würden und sagen, das kann es nicht sein. Das ist doch eine super Firma. Tut nicht so. Und somit die Konversation ins Gute drehen könnten oder jedenfalls den Shitstorm damit abschwächen können. Hast du das Gefühl, das ist wirklich etwas, das so passieren könnte?**

Ja. Aber. Also wenn man sich mal so die klassischen Facebookseiten ankuckt. Der normale Fan, der die Marke mag, da ist immer die Frage, warum liked er diese Seite? Ja oder hat er eine Interaktion mit dieser Marke? Man muss fairerweise sagen, dass gerade im Social Media über die vergangenen Jahre sehr viel sehr sinnloses Marketing gemacht wurde. Und zwar im Sinne von wir brauchen Fans auf unserer Facebookseite oder wir brauchen Follower. Und dann quasi die absolute Anzahl dieser Fans die Metrik war, mit der man hergegangen ist. Um das vorsichtig zu sagen, das ist völliger Bullshit. Weil er ist dann hingegangen und da wurde halt versucht, Fans also schlimmstenfalls irgendwie zu kaufen. Das heisst, das sind völlige Fakes. Oder diese irgendwie über Gewinnspiele zu kriegen oder sonst noch was. So, wenn ich jetzt irgendwann einmal Fan geworden bin von der Migros. Obwohl ich ein Coop-Kind bin. Aber nur, weil ich da in dem Gewinnspiel mitmachen wollte, ist ja Bullshit. Werde ich auch nicht Partei ergreifen für die Migros, wenn da irgendjemand irgendwas postet. Wenn ich es jetzt aber schaffe, in meiner Markenkommunikation Leute wirklich zu wirklich loyalen Fans zu machen oder durch meine Produkte oder durch was auch immer. Also man sagt im Marketing immer so schön von Brand Ambassador. Also jemand, der wirklich für die Marke steht und der sagt, hey, das ist eine Marke, mit der arbeite ich gerne, deren Produkt kaufe ich gerne, das nutze ich gerne, was auch immer. Dann kann ich mir das definitiv sehr gut vorstellen. Weil also man darf nicht unterschätzen. Also es gibt Leute, die wirklich zu Marken stehen. Und dann also das habe ich auch selber schon gesehen, dass Leute in so einer Shitstorm-Diskussion auch Partei für die Marke ergreifen. Oder für die Firma ergreifen. Das Problem ist nur, also diese Leute gewinnt man aber nicht durch eine Marketingmassnahme. Sondern die gewinnt man, weil man ein gutes Produkt hat oder ein Service hat oder durch sowas. Also das schafft man mit keiner Werbekampagne dieser Welt. Jemand zu so einem Brand Ambassador zu machen. Sondern die Leute müssen das Produkt genutzt haben, sie müssen zufrieden gewesen sein. Also dieses jeder im Unternehmen steht für die Marke. Und also ich selber für mich als Werbetreibender. Ich habe auch Marken, die ich mag. Also klingt total blöd, aber ich fliege extrem gerne mit der Swiss. Und hier natürlich, da ist auch schon mal was schiefgegangen. Überhaupt gar keine Frage. Aber wie sie es dann gehandelt haben. Solche Sachen. Und wenn man das hinkriegt und dann halt Leute wirklich zu echten Fans im ursprünglichen Sinn des Wortes. Dann definitiv. Dann schafft man es auch, dass diese Leute für einen in den eigenen Social-Media-Auftritten eingreifen. Der Punkt ist halt, ich glaube, auch das haben viele Unternehmen noch nicht verstanden. Dass solche Brand Ambassador wichtig sind. Oder was heisst wichtig? Ja, sich bezahlt machen, glaube ich langfristig. Und wie man die gewinnt. Dass es eben nicht ist, ja, wir machen eine neue Kampagne, drei Monate. Sondern dass das ein Gesamtkonzept im Unternehmen sein muss. Und ja, ich glaube, sowas ist extrem wichtig. Und blöd gesagt, das Internet ist gross genug. Es gibt für jede Nische irgendjemanden, der sich dafür begeistern kann. Ich habe immer so ein Beispiel aus eigener Erfahrung. Ich war in Deutschland unterwegs mit der deutschen Bahn. Hatte eine Frage, die ich dann der Deutschen Bahn via Twitter gestellt habe, die man mir nicht beantworten konnte. Dann ging das ein bisschen hin und her und dann hat sich irgendwann jemand, der einfach ein Bahn-Enthusiast ist, der das wusste, hat dann irgendwann, ist quasi eingesprungen und hat dann mir geantwortet, weil die Bahn selber es nicht wusste. Deshalb immer so. Ich würde jetzt mal sagen, die Deutsche Bahn ist jetzt nicht das Unternehmen, das irgendwie das beste Image hat. Aber selbst da gibt es Leute, die sich für das Thema interessieren etc. Und genau diese Leute müsste eine Marke für sich gewinnen. Und ja, solche Leute können massiv helfen. Weil sie im Grunde genommen zusätzliche Social-Media-Mitarbeiter sind. Also übertrieben gesagt sozusagen. Von daher, ja, glaube ich durchaus. Aber da braucht es eine grundlegende Einstellung im Unternehmen, dass man diese Leute gewinnt.

**Okay, gut, sehr spannendes Thema. Ja, dann danke vielmals für das Interview und deine Zeit. Es sind alle meine Fragen soweit beantwortet.**

## Anhang B8: Interview Schwarz (SBB AG)

## Interview mit Herrn Daniel Schwarz

Funktion:	Community Manager
Unternehmen:	SBB AG
Datum:	Montag, 8. April 2019
Ort:	Bern, Schweiz
Dauer:	88:59 Minuten

**Bei der ersten Frage geht es darum, wie du das Risiko einschätzt, dass die SBB aufgrund von eurer Kommunikation von einem Shitstorm betroffen sein kann und wie du die Tendenz in Zukunft einschätzt.**

Also auf der Skala von 0 bis 5. Und jetzt, wenn ich das ausklammere eben das, das von Usern, sage ich jetzt initiiert wird. Wirklich durch unsere Kommunikation, dann würde ich die SBB etwa bei 3 einschätzen. Aus dem Grund, ich habe so ein, zwei Ausnahmen dabei als Beispiele. Die SBB ist eher, denke ich, so ein bisschen zurückhaltend. Gewisse sagen auch intern so ein bisschen brav, kann sein so ein bisschen auch vielleicht langweilig in der Marketingkommunikation unterwegs. Also ich glaube, die SBB per se ist jetzt nicht bekannt durch irgendwie eine provokante Kommunikation oder eine provokante Werbung im Allgemeinen. Sondern eher so die Schweiz als Gesamtes. Ich glaube, da sind fast alle Kunde. Man muss es dann vielen recht machen können von Jung bis Alt. Und ich glaube, wenn man auch den Anspruch hat als Marketer und in der Umsetzung. Man redet die ganze Zeit von innovativen Formen und ob wir einmal etwas anderes machen als ein Plakat und ist schon wieder das gleiche Motiv. Aber ich glaube, das schwingt da immer noch so mit. Ich glaube, einfach unbewusst, dass man einfach bei der SBB arbeitet und damit mit einer gewissen, ich glaube, mit einer gewissen Handbremse einfach unterwegs sind. Weil wir halt schlicht kein Startup sind oder wir sind auch kein Brand, der jetzt wirklich herumpoltern muss. Und somit auf sich aufmerksam machen muss. Darum ist so ein bisschen die Einschätzung eben 3. Also nicht völlig unwahrscheinlich. Aber jetzt auch kein hohes Risiko. Aber ich denke, so im Mittelfeld. Und das denke ich, wird zukünftig sicher auch bleiben. Also da gehe ich davon aus, dass sich das nicht wesentlich ändern wird, solange wir unserer Linie in der Marketingkommunikation eigentlich treu bleiben. Und da sehe ich keine Anzeichen. Es gibt schon kleine Sachen, die jetzt bewusst von der Unternehmenskommunikation oder von der Markenführung, das sind so kleine Sachen, wären das wieder, die vielleicht jetzt noch eher restriktiv sind, werden jetzt wieder ein bisschen geöffnet. Aber das sind relativ kleine Sachen, die sich jetzt auf die Gesamtkommunikation nicht gross spürbar dann auswirken. Das ist mehr etwas, das wir dann intern spüren.

**Okay. Gut. Wenn wir jetzt schon so Fälle betrachten. Wie ist die SBB schon betroffen gewesen? Hast du da Beispiele, die du zeigen könntest?**

Ja, ich habe da vielleicht einen Grossen. Aber der ist gar nicht durch Unternehmenskommunikation verursacht worden. Der Fall von Februar 16 von der Anti-Durchsetzungsinitiative. Da hat es ja das E-Board am Hauptbahnhof Zürich gegeben, also gegen die Initiative, wo es um ein stilisiertes Hakenkreuz, das dort gebeamt worden. Und da hat man dann wegen Reklamationen die Werbung abgeschaltet und das hat dann effektiv einen Shitstorm generiert. Aber das, was wir selber verursacht haben, aber das hast jetzt auf Social Media auch keine riesen Welle geworfen. Ich würde jetzt so sagen, das ist eher ein Shitstürmchen. Das ist eher ein mediales Thema gewesen. Das ist die Kampagne gewesen in der Region Zürich, also S-Bahn Zürich, wo wir, also auf dem Bild sieht man schon das fertige Motiv. Und die SBB dann auch über eine Agentur Studentinnen gesucht hat für eben schlaue Füchsinnen. Das hat dann schon einen Aufschrei, eine Empörung verursacht, die aber eigentlich zum Grossteil medial stattgefunden hat. Da jetzt vom Blick. Es ist aber dann auch natürlich von allen Medien aufgegriffen worden. Natürlich hat sich auch bei uns niedergeschlagen auf Social Media, aber das würde ich jetzt wirklich so als, im Vergleich zum anderen, zum Hakenkreuz, was ja noch eine ganz andere Kategorie gewesen ist, ist es eben wirklich sozusagen ein Shitstürmchen gewesen. Und da hat wirklich halt das Motiv, also respektiv einfach halt das Klischee, das mit den schlaue Füchsinnen. Das hat dann eine Organisation, wo ich jetzt den Namen nicht mehr vollständig weiss, dass sich wirklich halt für Anliegen oder für geschlechtergerechte Werbung eben, ohne dass man so mit einem Klischee arbeitet, hat das natürlich dann auch befeuert. Und ist halt auf dem Umstand, ja, eigentlich herumgeritten, dass das eigentlich nicht geht als SBB. Und ist natürlich von den Medien dann dankbar aufgenommen worden. Das ist in 2017 gewesen. Jetzt das vom Blick ist dann im 2018 nochmal so ein bisschen vom Blick selber nochmal so ein bisschen aufgeköcht worden. Weil das Motiv selber hat man dann auch nach einem Jahr nochmal eingesetzt. Das hat aber dann im 2018 nichts Grosses mehr ausgelöst. Also wirklich das meiste aufgekommen ist dann eigentlich in 2017 gewesen. Und schlaue Füchse, was ich sagen wollte. Schlaue. Ja, man hat sich dann aus der Affäre ziehen können. Man hat dann nicht nur Studentinnen gesucht, sondern auch Studenten, die dann schlaue Füchse/ die haben dann gesampelt. Die haben dann, irgendwelche, weiss ich nicht, Flyer, Gadgets abgeben. Und dann hat man es eigentlich so wieder ein bisschen hinbiegen können, dass man es dann wieder eben nicht auf dem Klischee sich dann halt behaften lässt.

**Okay. Aber ihr habt die Kampagne so weiterlaufen lässt, einfach, indem man noch den männlichen Part dazu geholt hat.**

Genau. Ja, vom Auftraggeber hat man das nicht durch gesteuert. Und der hat dann gesagt, wie kann man es lösen? Und dann okay, suchen wir halt auch Studenten. Dann ist eigentlich so auch mehr oder minder auch die Luft eigentlich auch draussen gewesen. Die Medien hat es dann auch so gerade am Anfang interessiert. Also die ersten zwei Bahnhöfe, wo dann wirklich die Samplings stattgefunden haben. Aber dann hat man schon merklich, also hat man schon gesehen oder gespürt, da hat das Interesse schon merklich abgenommen. Rein das Skandalisierungsthema eben jetzt nur dann Fuchsinnen ist ja dann eigentlich obsolet geworden. Und eben wie ausgeführt, der Blick hat es dann ein Jahr später nochmal versucht aufzuwärmen. Aber das hat dann wirklich niemanden mehr gross interessiert. Was aber, glaube ich, interessanter gewesen ist. Das hat der Kollege gerade letzte Woche / wir haben so regelmässige Marketingveranstaltungen. Der hat eigentlich gesagt, extern weniger, aber es hat mehr intern eigentlich sogar Aufruhr gegeben. Also wir haben dann wirklich Dutzende von Anrufen und von E-Mails bekommen, wo sich dann interne Stellen beim ihm beschwert haben. Also das würde ich jetzt auch nicht als Shitstorm klassieren, aber ich glaube, das ist, ja, auch intern hat das, denke ich, bewegt. Und es hat auch, also das Bild ist wirklich auch bei uns so, es sind wie zwei Fronten, zwei Ansichten gewesen. Und auch bei den Frauen. Also die einen haben das humorvoll gefunden. Kein Problem. Und aber Frauen wie Männer haben dann schon auch wieder gesagt, also das mit dem Klischee. Also das hat schon auch mehr extern und in den Medien hat das natürlich intern polarisiert. Und ja, ich glaube, es ist eine regionale Kampagne gewesen. Ich glaube, das hat einmal noch ins Bewusstsein gerufen, eben dass der Grat mit Humor zu arbeiten/ Ich glaube, da ist mehr das Motiv gewesen ein bisschen vom Humor, eben das mit dem schlaun Fuchs so ein bisschen aufzunehmen. Und das ist eigentlich, glaube ich, nicht das primäre Ziel gewesen, um das irgendwie zu provozieren. Und da hat man eigentlich eben schon gemerkt, eben Humor oder so der Bereich driftet dann bald ab ins Klischee oder einfach in Werbung, wo man dann vielleicht nicht so wahrgenommen werden will als SBB. Fazit. Es ist sicher ein gutes Learning gewesen. Und ich glaube, in der Art hat es bis jetzt, kann man sagen, zum Glück auch nie mehr etwas gegeben.

**Ja, sehr gut. Eben der andere Fall ist der mit dem Hakenkreuz gewesen. Den hast du erwähnt.**

Genau.

**Wie hat dort der Verlauf ausgesehen?**

Also da gibt es auch einen Bericht auf Watson, der es eigentlich ziemlich gut zusammenfasst von der Historie. Das ist noch kein Shitstorm gewesen. Das hat im Vorfeld schon angefangen zu brodeln. Wo das E-Plakat geflimmert ist. Und das ist ja wirklich auf einem grossen Werbescreen im Züricher Hauptbahnhof. Also es fällt auf. Und das ist natürlich unter anderem auch offensichtlich Touristen aufgefallen. Man sagt eben unter anderem USA, aber das spielt auch keine Rolle. Es sind offenbar Touristen gewesen, die halt einfach in die Schweiz kommen und was sieht man als Erstes im Hauptbahnhof? Irgendetwas, es hat nicht viel gefehlt. Also man hat, glaube ich, nicht viel Fantasie gebraucht, dass da einfach das Hakenkreuz durchflimmert. Klar ist noch, ich glaube, für uns hier in der Schweiz ist auch eine Botschaft darauf gewesen. Aber ich glaube, als Tourist hat man vor allem das Hakenkreuz gesehen und das hat dann Reklamationen ausgelöst. Man kann aber sagen, vergleichsweise eigentlich wenige. Vor allem, wenn man dann nochmal im Hinterkopf hat, wie viele Leute tagtäglich durch den Züricher Hauptbahnhof durchlaufen. Es ist der grösste Bahnhof mit dem grössten Volumen. Und ich meine, es gibt zu allem, salopp gesagt zu allem Reklamationen. Das hat dann wahrscheinlich ein bisschen mehr gegeben. Man muss, denke ich, auch noch berücksichtigen, dass die SBB kurz vielleicht zwei Jahre zuvor durch das Bundesgerichtsurteil eigentlich dann die Auflage, also die SBB hat verloren und das Bundesgericht hat festgestellt, dass ein Bahnhof öffentlicher Grund ist und nicht wie die SBB argumentiert halt nicht im Privaten, aber ein spezieller Grund ist. Und das hat das Bundesgericht verneint. Und sagte es ist öffentlicher Raum. Und immer im öffentlichen Raum gilt die Meinungsäusserungsfreiheit. Sprich es muss auch politische Werbung aufgehängt werden. Und das ist vor dem Entscheid sehr eigentlich fast gar nicht oder sehr restriktiv sind da politische Werbungen, sei es ich glaube Abstimmungen gar nicht, Wahlen kann ich mich nicht daran erinnern, aber ist sehr wenig bis gar nichts. Und da hat einfach die SBB damals, ja, ihr Hausrecht so wahrgenommen und das nicht zugelassen. Und da hat man vor dem Bundesgericht verloren. Und ab dem Zeitpunkt muss auch die SBB die politischen Plakate aufhängen. Und das hat schon damals immer wieder gerumpelt. Vor allem bei so den provokanten Motiven. Ein bisschen bekannt so mit dem Minarett, Burka, aber auch immer wieder einmal so die klassischen Konflikte Israel, Palästina, Türkei, offizielle Kurdistan. Das hat dann schon auch immer Diskussionen und auch Kommentare auf Social Media ausgelöst. Man hat aber dann auch ihnen klar sagen können, hey sorry, liebe Leute. Das ist das Bundesgerichtsurteil. Man hat klar eigentlich, die Argumente sind wirklich sehr wertvoll gewesen. Man hat immer sagen können, also nicht gesagt, aber man musste das eigentlich oder du musst das als Kunde, Kundin akzeptieren. Es ist eine Demokratie und man hat gesagt, das ist das Bundesgerichtsurteil, öffentlicher Grund. Und daher hängen dann auch die Plakate. Und das hat man eigentlich bei so ein bisschen provokanten Plakaten, die, auch jetzt eben die letztgenannten, das sind die Klassiker. Und es gibt noch die gegen Tierfabriken. Also einfach die, die polarisieren. Da hat man ihnen klar sagen können, da gibt es jetzt das Urteil und daran hat sich die SBB zu halten. Und jetzt sagt man dann, kann man sagen, das ist jetzt meine persönliche Meinung, aber ich glaube, hat man sich einen Bären dienst erwiesen. Aufgrund von den Reklamationen hat man dann eigentlich als SBB den Fall beurteilt und hat gesagt, das sind besondere Gründe, besondere Umstände. Ist wirklich sehr provozierend und verletzen Gefühle. Und hat dann eigentlich das Plakat abschalten lassen. Und das hat dann eigentlich x-fach an Reaktionen ausgelöst. Genau das, was man wahrscheinlich auch im Prinzip nicht auslösen wollte. Und das hat die Reklamationen von vorher, wie gesagt, das waren vor allem Touristen, ist das ein x-faches natürlich gewesen. Also die Leute haben das so mitbekommen auf Social Media. Die Leute haben das nicht verstanden. Wieso das die SBB macht. Man kommt auch in einen Bereich rein, wo sich die SBB auch nicht festnageln lassen will. Weil die SBB hat eine neutrale Position. Es gibt so einen Bereich, wenn es um die SBB geht, sei es jetzt Finanzierung vom öffentlichen Verkehr, eine NEAT. Dort ist man angepasst. Und auch die SBB mit der Branche. Das

ist wirklich im gesamten Umfeld nimmt man natürlich schon Interessen wahr. Aber sonst ist die SBB per se neutral und eben da hängen Türkei-Plakate, da hängen Kurdistan-Plakate. Und dort ist man ins Fahrwasser reingekommen und das ist eigentlich in der Schlussphase gewesen von der Abstimmung. Also gegen die Durchsetz/ also ob für oder gegen die Durchsetzungsinitiativen. Und du bist ins Fahrwasser reingekommen, dass die SBB für die Leute die Partei ergreift. Also dass man jetzt das Plakat runternimmt und dass das ja eigentlich für eigentlich für die SVP-Seite dann in deren Sinn ist. Und das ist natürlich etwas, was die SBB überhaupt nicht will. Also egal, welches politische Coleur. Und das zu verargumentieren, das ist schwierig bis unmöglich gewesen. Es hat eine Minderheit gegeben, die den Entscheid begrüsst hat. Dort hat aber vielfach auch mitgeschwungen, dass oft Leute dann gewesen sind, die hätten dann gerne die ganze politische Werbung wieder weggehakt. Aber dass uns die Leute verteidigt hätten, das ist sehr gering überhaupt vorgekommen. Also die Meinung ist da eigentlich gemacht gewesen. Natürlich auch medial befeuert. Weil eben zumindest im Wahlkampf kann man schon sagen. Und SBB interessiert immer und man sagt, SBB greift so vermeintlich in den Wahlkampf ein und untersagt politische Werbung. Da kann man sich natürlich ausrechnen, dass die Auflagen, Klicks in die Höhe gehen schnellen. Und das hat dann wirklich so, also ein klassischer Shitstorm. Das hat dann wirklich relativ schnell gross eingeschlagen. Das ist auch so, ich kann mich noch erinnern. Auch so einfach kurz vor dem Wochenende gewesen. Und ich glaube, das Bewusstsein im Vergleich zu 2012, wo wir einfach reingerasselt sind. Völlig, glaube ich, kann man schon sagen naiv, ist da das Bewusstsein sicher auch bei der Unternehmenskommunikation schon da gewesen. Wir haben das natürlich auch sofort gemeldet, dass es das Thema/ also man hat es ja gewusst, als man die Entscheidung getroffen hat, hat man schon annehmen können, das könnte wahrscheinlich etwas auslösen und das hat sich dann noch mehr als bestätigt. Und als man dann gesehen hat, da kommen jetzt wirklich Postings im quasi Minutentakt, hat man das natürlich entsprechend zurückgemeldet. Und da ist auch immer so eine Phase, noch schwierig, wo es vielleicht zum Teil noch Zuwarten ist. Wo eben, man nimmt Social Media sicher ernst, aber es braucht noch vielleicht ein bisschen mehr als vielleicht von klassischen Medien, dass man wirklich sagt, oh, jetzt ist es wirklich nicht mehr gut. Für uns jetzt, wo wir wirklich im Thema drinnen sind, ist für uns der Fall völlig klar gewesen, dass das etwas ist, das einen Shitstorm-Charakter hat. Und dann ist halt auch die Schwierigkeit, dass die Entscheidung, die gefällt wurde und die auch von der Unternehmensleitung gefällt wurde. Und man hat dann auch noch natürlich intern versucht, auszuloten, kommt man irgendwie auf den Entscheid zurück? Und da hat man aber bald gemerkt, das ist nicht realistisch. Also der Entscheid ist getroffen worden, der wird beibehalten und dass man den jetzt einfach quasi durchboxen muss. Und man hat dann auch ein, zwei Telcos, also es hat Telefonkonferenzen gegeben. Weil natürlich ist das wiederum ja auch für die Medien interessant. Und dass natürlich auf Social Media auch der Bär tanzt und die Leute, das hat Watson ja auch gemacht mit noch relativ konstruktiv mit Posts. Das ist ja auch noch interessant, dass man es so bedienen kann. Dass das ja auch eine gute Quelle ist. Aber das schlägt sich natürlich bei uns an der Medienstelle wieder nieder. Also es kommen dann ja wieder Anfragen von Journalisten, die ja dann auch wissen wollen, was ist da los? Und da hat man sich halt auch rasch und wirklich auch taktisch abstimmen müssen, wie man jetzt weiter vorgeht. Und man hat eben wie gesagt gewusst, dass man die Entscheidung, die wird beibehalten. Und dann ist eigentlich noch so die Argumentationslinie noch das Thema gewesen. Und man hat, finde ich auch persönlich, recht viel investiert, um die spezielle Ausnahmesituation versuchen, darzulegen, wieso das alle andere früher z.B. Minarett und was auch immer provokante politische Werbung / wieso man das zulassen musste und das jetzt ein besonderer Einzelfall ist. Das hat mich auch zum Teil theoretisch gedünkt, man hat dann noch damals für SBB Stories gebloggt. Ja, so ein richtiges Interview ist es nicht gewesen, aber man hat dann eigentlich Statements vom CEO zu dem Fall in Interviewform zusammengefasst. Und das hat natürlich bei uns auch intern eine Diskussion gegeben. Weil wir sind auch der Ansicht gewesen, dass der Mist bereits geführt war. Dass das wahrscheinlich nicht mehr viel bringt. Man hat das dann umgesetzt gemäss Auftrag. Man hat das dann auch gepostet auf Facebook. Mit dem Hinweis eben, wen es noch interessiert, das wären noch Hintergrundinfos und das ist unsere Position. Da hat man schon gemerkt, das hat die Leute nicht mehr interessiert. Die Meinungen sind gemacht gewesen und was jetzt noch die SBB hinten nach schiebt an Argumenten/ es ist dann auch noch etwas drinnen gewesen, wenn man will, eine politische Diskussion, lancieren generell mit politischer Werbung. Das sind alles so, finde ich noch so ein bisschen kleine Strohfeuer gewesen. Das hat auch politisch wie medial hat das eigentlich niemanden interessiert. Aber so wenn ein Shitstorm kommt, ist er eigentlich auch, ich glaube, in einer Woche, maximal zwei gelaufen. Und das hat dann auch aber auch vielleicht kann man auch sagen, das Glück ist dann noch gewesen, die Abstimmung ist dann eigentlich unmittelbar gekommen. Dann ist das Thema eh erledigt gewesen. Und dann hat es eigentlich nur noch wenige Leute gegeben, die sich dann noch dafür interessiert haben. Das Spannende, aber ich glaube, das ist nicht mehr so Shitstorm, was wir schon gemerkt haben, gewisse, denke ich auch politisch Interessierte, auch Jahre später so in 2017, 2018 hat es immer wieder einmal eben vor allem um Türkei, Kurdistan ist doch oft so gewesen, ich glaube, vor allem im Raum Zürich, wo dann auch die User, finde ich halt zum Teil zu Recht dort unsere Stellungnahme damals zur Durchsetzungsinitiative dann eigentlich so wie noch mal gebracht haben. Und eigentlich hinterfragt haben, wieso nehmt ihr jetzt die Durchsetzungsinitiative weg, aber wieso dürfen sie das gegen die Türkei oder gegen Kurdistan oder das provokante Motiv hängen? Und klar, du bleibst bei der Grundargumentation vom Bundesgerichtsurteil. Aber es bleibt so eine kleine, ja, ich finde ein bisschen in der Argumentation ein Makel, dass man sich bei einem Mal so quasi seine eigenen Regeln gebrochen hat.

**Okay. Was sind die Learnings daraus gewesen, da ihr doch ein sehr starker Shitstorm für die Schweiz erlebt habt?**

Ich glaube, Learnings ist noch, also jetzt gerade bei dem Hakenkreuz. Ich glaube, das Learning ist sicherlich, einfach das Bewusstsein ist nochmal gesteigert worden. Was so ein Entscheid vielleicht, denke ich, auch mit guter Absicht oder mit guten Motiven auslösen kann. Und dass auch die, ja, das mediale Interesse halt auch zum Teil die Zuspitzung und die gewollte Polarisierung, dass das natürlich/ Ich meine, da ist man sich bei der SBB schon lang bewusst. Und da weiss man, dass das 20 Minuten und andere ja leben wegen den ganzen Pendlergeschichten oder Sachen, die nicht rund laufen. Aber ich glaube, das Bewusstsein, das ist sicher noch gestiegen und auch dass interne Abläufe, ich glaube, die sind von mir aus sicher noch nicht perfekt, wurden aber auch verbessert. Aber ich glaube, so wenn man auch für eine Unternehmenskommunikation mit der Bedeutung von Social Media. Ich glaube, das ist mittlerweile ohne Diskussion

mehr. Also dass da einfach in einer Stunde etwas entstehen kann. Und dass man eigentlich wirklich rechtzeitig und rasch, aber auch überlegt reagieren muss. Ich glaube, das ist schon auch nochmal. Ich glaube, das sind schon konkrete Learnings gewesen, die wir in der Vergangenheit zum Teil auch schon gemacht haben. Aber ich glaube, so als gesamte Organisation über mehrere Bereiche hinweg, glaube ich, das Bewusstsein und das Tempo, das an den Tag gelegt werden muss. Und ich glaube auch, zu erkennen, was dann wirklich noch Massnahmen dann noch bringen. Und eben, wo man dann vielleicht im Nachhinein auch noch sagen muss, da hat man sich zum Teil auch vielleicht verrannt. Wo das Publikum und das mediale Interesse schon wieder weg gewesen ist. Ich glaube, das würde ich so als Learnings verbuchen.

**Sehr spannend. Beim nächsten Abschnitt geht es um Themen, die in einem Shitstorm diskutiert werden können. Jetzt haben wir z.B. Politik gesehen, das ein Thema ist und politische Stellungnahme von einem Grossunternehmen. Humor und Klischee haben wir auch schon gehört.**

Genau.

**Gibt es noch andere Themen, die du siehst, die kritisch sind, wenn die SBB jetzt eine externe Kommunikationsmassnahme ausarbeitet und wo sie ein wenig gezielter darauf achten muss?**

Ja, ich glaube, mittlerweile ist auch das Bewusstsein noch recht gesteigert worden in dem Bereich Diversität. Also wir haben da einmal vor drei, vier Jahren hat es, ich weiss nicht, zum Valentinstag hat es eigentlich einmal eine Kampagne gegeben. Wirklich charmant. Man hat das Motiv aufgenommen mit Pärchen. Ich kann mich jetzt an die genaue Kampagne nicht mehr erinnern. Aber es ist eigentlich darum gegangen, man hat Pärchen gesucht, die Fotos einschicken und die dann irgendwie dann verwendet werden für eine Kampagne. Und dort hat man halt klassisch einfach Mann, Frau einfach dargestellt in dem Aufruf. Und das ist auch von Organisationen, ich bin nicht mehr sicher, ob es jetzt von Schwulen, Lesben. Also die haben einfach, ich finde auch zu Recht Widerstand gegeben, wo man einfach gesagt hat, das geht doch nicht in der heutigen Zeit. Dass einfach die SBB das normale Mann-Frau-Bild transportiert und dort Paare sucht. Und da hat man schon gemerkt, das sind schon auch Gebiete, wo, glaube ich, auch die Sensibilität deutlich in den letzten Jahren nicht nur bei der SBB viel höher geworden ist. Und auch dort hat man sich so charmant aus der Affäre retten können. Man hat dann einfach den Aufruf natürlich geöffnet und man hat dann auch in der Kampagne ein Paar Mann, Mann, Frau, Frau. Also man hat dann jede Art natürlich gezeigt. Aber es ist nicht, man muss schon offen auch sagen, es ist dann nicht ohne Druck gegangen. Wir haben gemischte Teams. Marketingkommunikation sind zur Mehrheit Frauen. Aber man merkt trotzdem so die Rollenbilder und auch vielleicht noch Klischees, die sind, finde ich auch zum Teil noch in vielen Köpfen vielleicht auch noch unbewusst drinnen. Ich glaube nicht einmal böswillig. Aber wenn man auch so Szenen darstellt. Wir arbeiten ja viel mit Menschen. Sei es jetzt bei Ausflügen, Reisen in Europa. Da sind meistens mehr, also es sind meistens immer Menschen abgebildet. Es sind meistens immer mehr als eine Person abgebildet. Die Freizeit ist klar, ist oft Familie und auch dort finde ich jetzt auch persönlich, sind auch oft klassische so Rollenbilder Mann, Frau, Kind. Bei den Pärchen ist es Mann, Frau. Und dort ist es einfach eine Kampagne gewesen eben, wo es um Liebespaare gegangen ist am Valentinstag. Und das hat natürlich auch schon klar zurecht Kritik gegeben.

**Ja, eben das Thema Diversität. Also da gibt es ja Geschlecht oder Hautfarbe oder Migrationshintergrund. Genau, das ist schon etwas, das in der Case Analyse sehr viel vorgekommen ist und über das man diskutiert hat.**

Genau. Ich denke, da wird sich in Zukunft wahrscheinlich schon noch, denke ich, auch noch etwas ändern. Also die SBB schreibt, glaube ich, zu Recht und ich glaube, das wird im Unternehmen auch gelebt, Diversität. Ich finde schon noch auch aktuelle wirklich in der Marketingkommunikation. Für mich persönlich kommt es noch zu wenig zum Tragen. Es gibt Kampagnen, aber da spricht man oder man hat gezielt dann auch Zielgruppen angesprochen bei dem Western Union zum Beispiel, also beim Geldtransfer. Und dort sind ja oft so klassische Länder sind irgendwie unter anderem Brasilien, Dominikanische Republik. Früher ist das noch das ehemalige Jugoslawien gewesen. Und dort hat man natürlich schon wirklich sehr zielgerichtet und dann auch natürlich auch in den Sprachen, Portugiesisch z.B. Und dort hat man natürlich dann auch Protagonisten gewählt, die wirklich aus dem Land kommen sind. Dort haben wir es natürlich bewusst gemacht. Weil man die Zielgruppen so auch gezielt ansprechen wollte. Aber eben aktuell jetzt die Werbung, wenn wir die jetzt so ein bisschen anschauen, finde ich auch, dürfte es auch ein bisschen diverser sein. Aber das ist mehr intern, was jetzt auch die Chefin also wirklich von der Kommunikation, ihr ist sehr wichtig das Anliegen, dass auch jetzt gerade bei Veranstaltungen oder Medienkonferenzen wirklich gezielt auch Frauen positioniert werden. Dass man eben schaut, nicht nur immer der Andreas Maier oder es sind ja oft halt wirklich bei der SBB Männer in den Top Kader Positionen. Sondern halt dass man wirklich sich jetzt auch die Mühe gibt intern und schaut, wo gibt es in den Fachbereichen Projektleiterinnen, Ingenieurinnen etc. Die halt dann auch gegen aussen dann präsent werden. Das ist sicher etwas, das jetzt intern läuft und ja, ich finde jetzt gerade in der Werbung dürfte es für mich schon auch ein bisschen aktiver und mehr sein.

**Sehr gut. Gibt es sonst noch Themen, die du aufgeschrieben hast, die ihr so genauer anschaut oder die kritischer sein könnten?**

Ja, eben das habe ich mit dem Klischee Mann, Frau. Eben Humor. Wir haben auch einmal einen Fall gehabt, das ist Swissspass gewesen. Also die rote Karte. Da hat man eigentlich den Mehrwert bewerben wollen. Also sprich nicht nur einfach das Halbtax. Also damals hat man ja nur das Halbtax drauf tun können. Aber eben man kann den Skipass drauf tun, man kann ein Mobility-Auto buchen. Ein Velo etc. und noch vieles mehr. Und das hat man versucht, aufzunehmen und hat dort mit, man kann schon sagen YouTube-Werbung ist das dann damals gewesen. Also es ist dann nicht klassisch gelaufen, sondern eigentlich nur Online. Man hat dann eigentlich recht aufwendig einen Spot gemacht von einem Paar. Also auch wieder klassisch Mann, Frau. Das ist sehr provokant gewesen und dort ist es dann eigentlich darum

gegangen und der Vorwurf ist gewesen häusliche Gewalt. Die Story ist so ein bisschen auch an den Haaren/ also die Story vom Video ist ein bisschen konstruiert gewesen. Die Frau hat quasi den Swisspass benützt und die Mehrleistungen, eben Mobility, Kino hat man dann eigentlich so ein bisschen dargestellt. Und der Mann hat das also sehr, ja, man kann schon sagen angriffig dann eigentlich so nicht wahrgenommen. Und wenn an das einfach so gesehen hat, ohne die ganze Story zu kennen, ist das einfach nur von der Organisation wieder eben bezüglich häuslicher Gewalt ist dann dort ein Vorwurf gekommen. Das Video ist durch X Hände und eben auch wieder nicht nur Männer. Sondern das haben auch viele Frauen gesehen und das ist durch alle Stufen durch. Und das hat dann, ich finde auch zu Recht, die Story ist recht/ Man hat das Video, glaube ich, dreimal schauen müssen und man ist nicht wirklich daraufgekommen, um was es geht. Dann ist das eben augenscheinlich, eben so ein bisschen die verbale Gewalt, die doch durchgekommen ist. Und man hat dann das Video relativ schnell dann auch untergenommen. Weil man einfach gesagt hat, das wird, ja, das ist eigentlich nicht das, was man transportieren will. Und die Leute verstehen das auch nicht. Man hat sicher keine weitere Angriffsfläche bieten wollen. Und das Learning, ja, das hat dann für uns Konsequenzen eigentlich gehabt, dass wir eigentlich seit dem Tag eigentlich jedes Youube-Video vorlegen müssen. Weil bis dato hat man relativ selbständig die selber produzierten Videos, das ist eigentlich ein relativ grosser Bereich, hat man eigentlich selbständig auf den SBB-YouTube-Channel, den wir auch bewirtschaften, hochgeladen. Es hat auch niemand gross wen interessiert. Also man hat da niemand fragen müssen. Und seit dem Ereignis muss jedes Video der Leiterin Kommunikation vorgelegt werden und sie gibt eigentlich schlussendlich das Okay. Und das ist eigentlich die Konsequenz dann eigentlich daraus gewesen.

**Ja. Also es ist dann nochmal so wie ein Filter eingebaut, bei dem jemand nochmal darüber schaut?**

Ja genau. Ja, obwohl ja eigentlich auch das besagte Video ist von X Personen angeschaut worden. Und ja, die Diskussionen sind dann eigentlich erst, ich glaube, auch intern entstanden, als dann eigentlich die Kritik gekommen ist. Ja, vielleicht hat man es auch zu wenig ernst genommen. Also das Video vielleicht als Ganzes. Und einfach vielleicht auch angenommen, ja, ja, YouTube und das. Man wollte schon auch Reichweite generieren, aber gleichzeitig, es ist YouTube und das ist kein TV Spot. Und das hat schon nochmal klar aufgezeigt, dass man auch das ernst nehmen muss. Dass auch das, auch wenn es auch wirklich schlussendlich nur ein YouTube-Video gewesen ist, dass das natürlich auch Kritik auslösen kann. Dass es nicht einfach nur einen TV Spot braucht.

**Genau. Das ist ein gutes Stichwort. Weil da sind wir gleich bei der nächsten Frage. Und zwar geht es darum, ob gewisse Aktivitäten oder Plattformen tendenziell kritischer sind, um einen Shitstorm auszulösen als andere. Also z.B. YouTube, Twitter, TV- oder Plakatkampagne.**

Also wir haben ja den Fall jetzt gesehen. Das eine ist das mit den Füchsinnen oder Füchsen. Das ist mehr eine Plakatkampagne gewesen. Das ist in den Zügen ja auch, die so genannten Rail Posts, die eigentlich eher klassische Marketingkommunikation. Man hat klar auch Onlinemassnahmen gehabt, aber ich glaube, visibel ist vor allem der klassische gewesen. Ich glaube, anfälliger ist schon für uns, denke ich, die gesamte digitale Kommunikation. Eben ich denke auch sicher die visuellen Medien. Eben YouTube ist schon auch das Gebiet, das eben Risiken aufweist mit den Videos. Wo man eben beschaffen, eben glaube ich anders verstehen kann, als wir es vielleicht als Absender uns vorgestellt haben. Und ja, ich glaube auch, es ist jetzt egal, ob es jetzt Facebook, Twitter, man ist ja dort auch wirklich konditioniert, man muss die Botschaft vereinfacht. Eben darf nicht kompliziert sein, man muss wenig schreiben. Man muss plakativ sein. Weil man immer eigentlich im Hinterkopf hat, sonst kommt die Botschaft nicht an. Und das trägt schon, denke ich, immer ein bisschen das Risiko mit von halt Missverständnissen. Eben durch eine andere Interpretation. Aufgrund von dem eben halt von dem Weglassen, bewussten Weglassen. Vom Verkürzen auch von ein bisschen nicht Polarisieren, aber so ein bisschen vom Zuschneiden von Botschaften. Und ich glaube weniger jetzt bei uns in der Werbung, aber im Rahmen vom Kundendialog. Da wird ja oft auch mit Mitteln gearbeitet, die die User auch sehr stark benutzen. Eben z.B. die Memes, also Spassbilder. Wo es ja sehr viele gibt auch über die SBB, gegen die SBB. Und das sind natürlich auch Mittel, die unsere Moderatorinnen, Moderatoren auch selber ja einsetzen. Und da braucht es natürlich auch das Bewusstsein und ich sage eh immer, das Bauchgefühl, wann man jetzt so etwas machen soll. Und ich sage immer, Humor wird unterschiedlich verstanden. Ironie ist da noch viel schwieriger. Und viel weiter eben Richtung Sarkasmus, Zynismus, sage ich auch, würde ich nicht machen. Aber der Humor, ja, kann unterschiedlich oder gar nicht verstanden werden. Und es kommt dort zum grossen Teil, in der Mehrheit kommt es wirklich sehr gut an. Es wird von den Usern geschätzt. Auch humorvoll empfunden und ebenbürtig. Also dass auch das Unternehmen weiss, mit solchen vielleicht neuen Spielformen umzugehen. Aber es braucht wirklich ein gutes Gefühl und es gibt halt Fälle, wo halt dann einmal so Spassbilder effektiv in die Hosen geht. Wo man merkt, dass es jetzt der User nicht so lustig gefunden hat. Der Vorteil ist auch dort immer, man kann es eigentlich recht schnell wieder hinbiegen. Dass man halt dem User schnell einmal einen Kommentar macht oder sagt, hey, sorry, jetzt haben wir es vielleicht wirklich falsch verstanden. Ich habe es nicht so gemeint. Da ist ja dann auch wieder der Vorteil von, glaube ich, von Social Media, dass man jetzt nicht irgendein E-Mail nach 1-2 Tage der Aktion die Reklamation bekommt, sondern man bekommt sofort vom Kunden das Feedback zurück und kann sich ja dann auch eben sei es jetzt entschuldigen oder sagen, man hat es jetzt nicht so gemeint.

**Genau, wenn wir gerade bei dem Memes sind. Das ist noch ein spannendes Thema. Und zwar hast du das Gefühl, dass eben so Memes oder Bilder oder Videos vielleicht kritischer sind als sagen wir jetzt einfach einmal ein normaler Text, den man kommuniziert.**

Ja, das sehe ich auf jeden Fall. Eben da geht es halt wirklich um/ Ist auch eine Zuspitzung. Also das Meme ist ein Phänomen und ich glaube, man muss halt auch andenken, dass das vielleicht nicht alle User verstehen. Ich sage jetzt, ist auch vielleicht ein Klischee oder ich nehme jetzt mal an, dass eher, ja, Jugendliche, Jüngere das eher verstehen werden als wenn ich das jetzt vielleicht einem 50-Jährigen zeigen würde. Müsste ich wahrscheinlich eher annehmen, da ist jetzt vielleicht auch der Anteil, der das jetzt kennt, vielleicht würde ich jetzt sagen geringer. Wir haben einmal einen Fall gehabt. Das ist auch so ein bisschen witzig gewesen. Da hat uns ein Jugendlicher auf Instagram ein bisschen

abgefeiert. Mit eben ein Klassiker ist oder ein Dauerbrenner mit den Bahnpreisen im Vergleich zum Flug. Und da gibt es ein so ein klassisches Motiv, oben Flugzeug, da steht dann unterschiedlich Zürich – London, 120 Franken. Unten ist der Zug, unterschiedliche Strecken, Stadt Zürich - Genf 160 Franken. Und das ist ein Motiv, das 100 Fach immer das Gleiche gepostet wurde. Da sind die User auch wirklich nicht immer sehr individuell unterwegs. Aber man hat das dann einmal aufgenommen auf Instagram und bei uns auch einer, der sehr gut mit Instagram selber auch unterwegs ist, sehr versiert, hat das einmal dankbar aufgenommen. Und genau, der User hat das in dem Balkendeutsch auch so gegen uns so ein bisschen gerichtet. Aber wirklich eben spassig. Aber halt mit dem Punkt vom Preis. Und dann hat unser Kollege eigentlich genau im gleichen Balkendeutsch zurückgeschrieben. Wirklich vom SBB Profil aus. Und da ist noch witzig gewesen, die User haben das, glaube ich, zu einer Mehrheit wirklich witzig gefunden. Das ist auch, ich weiss nicht, von Watson oder von wem noch aufgenommen worden. Die einen haben es wirklich abgefeiert und super. Und dass jetzt gleich die SBB so eingestiegen ist. Und da ist es einfach Schwarz-Weiss gewesen. Die Mehrheit hat es wirklich, glaube ich, lustig gefunden und da hat es einen kleineren Teil gegeben, die haben wirklich, pff, ja, überhaupt nicht lustig gefunden. Aber extern natürlich, die Kommentare hat das bewegt. Und dann ist man quasi weitergezogen und ist etwas anderes wieder witzig und interessant gewesen. Und das hat uns dann aber von der Unternehmenskommunikation doch noch einen Eintrag beschert. Weil die haben das natürlich irgendwie dann auch mitbekommen. Das ist wieder so ein Fall gewesen, das hat eigentlich dann immer mehr Aktionen ausgelöst, als das wirklich extern überhaupt der Fall gewesen ist. Und da hat man dann schon gemerkt, in der Social Media ist es angekommen, bei den Leuten. Aber so gerade so das Phänomen von Memes. Und dass man da mit den gleichen Mitteln einmal zurückspielen kann. Wirklich, man sagt ja immer, man redet ja immer von auf gleicher Augenhöhe und eben authentisch. Und wenn man es eben einmal macht und das ist ja jetzt nicht so, dass jetzt die SBB sonst mit Balkendeutsch oder eben so Sachen macht. Aber dort hat man wirklich das gut aufnehmen können. Da haben wir schon gemerkt, okay, es ist noch nicht überall angekommen. Da hat man es dann schon noch erklären müssen intern, wieso hat man es jetzt gemacht und was haben die Memes für eine Funktion? Und wieso hat das jetzt wirklich gepasst? Und wieso findet es eine Mehrheit toll. Das haben wir natürlich auch sagen müssen. Hey, die meisten haben das toll gefunden. Und man hat natürlich sagen müssen, es sind nie alle zufrieden, egal was man macht. Also hätte man nicht zurückgeschrieben, hätte es Reaktionen gegeben. Hätten wir ganz nüchtern geantwortet, dann hätten sie es auch wieder nicht toll gefunden. Jetzt hat man es halt einmal ein bisschen locker flockig einmal zurückgegeben und dass da nicht alle zufrieden sind, das liegt halt auch in der Natur der Sache.

**Ja, das ist so. Aber es ist ein spannender Punkt definitiv.**

Und das ist halt immer so. Also es sind ja auch gute Beispiele. Was halt dann schon teilweise passiert, ist dann halt wieder, dass es so wie eine Bremse im Kopf gibt, wo sich halt dann auch Leute bei uns zum Teil halt dann nicht mehr so trauen, halt so Sachen zu machen. Wo jetzt z.B. auch das Moderationsteam sogar jetzt wieder ein bisschen auffordern muss oder motivieren, zu sagen, hey, klar, es sind viele kritische Posts darunter und da muss man jetzt nicht mehr extra herum spassen. Aber es gibt auch dankbare Posts. Dass man auch positive Sachen aufnimmt und eben auch einmal ein bisschen wieder kann, wenn es passt, wenn das Gefühl wirklich gut ist. Und man ist auch sicher unterwegs. Ich glaube, das ist auch wichtig, dass wir da auch wieder ein bisschen lockerer so unterwegs sind.

**Ja, definitiv.**

Und so eine interne Kritik ist halt dann immer so ein bisschen so ein kleiner Schlag und dann denke ich mir wieder, ui, jetzt muss ich wieder ein bisschen aufpassen. Und da ist mir bewusst wieder, man macht ja wieder ein bisschen wenig bis gar nichts. Man will sich da wieder nicht so exponieren. Und dann muss man irgendwann entschieden sagen, ja, jetzt der Fall, hat man das besprochen. Die andere Seite hat das auch so ein bisschen mitbekommen, wieso hat man das jetzt gemacht. Und das gleich und das passt. Dass man halt auch wieder in Zukunft macht. Weil es halt einfach auch dazugehört.

**Sehr gut. Gehen wir sonst nochmal ein bisschen weiter bei den Fragen. Bei der Frage 5 geht es eben darum, ob die SBB besonders gefährdet ist durch ihre Branche und die Grösse und aber auch die Internetpräsenz. Du hast schon sehr viele Kanäle erwähnt Twitter, Facebook, Instagram und ihr seid eigentlich überall vertreten. Über das haben wir ja auch schon ein bisschen gesprochen. Eben die SBB ist sehr verankert mit der Schweiz.**

Genau.

**Und darum interessiert es eigentlich fast jeden, was die SBB macht und ist deswegen halt auch vielleicht auch eher in der Kritik einmal, wenn sie etwas kommuniziert. Gibt es sonst noch Indikatoren, weshalb die SBB mehr im Vordergrund steht?**

Ja, also eben ich glaube Grösser sicher. Eben also Grösse vom Unternehmen, Berührungspunkte. Eben ich glaube, es haben fast alle mit SBB irgendwie etwas zu tun. Auch wenn du als Beispiel nur im Auto unterwegs bist. Irgendwann stehst du vor einer Barriere und regst dich auf. Das ist auch so ein Klassiker. Oder du bist eine Anwohnerin und irgendwie Bauarbeiten in der Nacht. Also ich glaube ausser Babys. Also wer hat nichts mit der SBB zu tun? Das ist sicher der Punkt. Und dann ist es halt wirklich die Vielfalt von Themen, die einfach die SBB auch immer Themen generiert und das Kerngeschäft, das ist Bahnfahren, das ist ein riesen Feld. Aber ich glaube, wenn die Leute oder du kannst die Medien aufschlagen und da sind Themen drinnen von da geht es bis zu Flugtaxi. Irgendwelche Cargo-Röhren. Irgendwie Startups. Aber auch Immobilien. Das ist auch so das Gebiet, das eher anfälliger ist. Also die ganzen so Investmentobjekte. Also eben namentlich z.B. die Europaallee in Zürich. Die SBB ist eigentlich eine von den grössten Landeigentümerin respektive Immobilienbesitzer in der Schweiz und das stösst ja auch nicht immer nur auf Verständnis.

Obwohl es sich ja auf den Bahnbetrieb positiv auswirkt. Und eben da muss es dann auch irgendwo oder in der Europaallee, wenn irgendwelche Platten nicht runterfallen, aber wahrscheinlich nicht gut gewesen sind und die Platten kommen von China und schon ist man eigentlich in der Kritik. Und ich glaube, die vielen Themen und wo halt die SBB überall engagiert ist und ja, sei es jetzt von Infrastrukturbauten. Übertragungsleitungen, Stauseen. Also das ist ein immenses Gebiet. Oder jetzt auch Sachen, die jetzt auch medial wieder mehr kommen. Wegen dem ganzen Klimawandel und Schutz ist jetzt auch wieder das Thema. Nachtzüge jetzt gerade aktuell wieder so das Thema. Und ist immer wieder ein Thema gewesen, aber das ist jetzt auch wieder befeuert worden. Also gerade die Vielfalt einfach von Themen. Ich glaube, da gibt es, glaube ich, finde ich jetzt wenige Unternehmen in der Schweiz, die so breit aufgestellt sind. Das finde ich jetzt eben wirklich so die Post. Die ja auch Poststellen, Kioske etc. hat. Bank, also Postfinanz, das Postauto. Ich glaube, das ganze Gebiet, das ist ja eine ähnliche Liga. Ich finde jetzt als Aussenstehender bei der Swisscom finde ich das deutlich abgeschwächer. Ich glaube, auch dort nicht einmal eine Minderheit weiss von den Investitionen in Italien, Fastweb. Das hat am Anfang auch gerumpelt, aber das, sei es jetzt eben bei den Postautos und auch bei der SBB haben wir jetzt in dem Ausmass nicht. Also deswegen denke ich, wird es um einiges kritischer beurteilt. Und ja, vergessen habe ich natürlich den Lohn vom CEO. Das ist auch wieder medial jetzt ein Thema gewesen. Ich glaube, das sagt man oder von auch privaten Unternehmen oder wo man es annimmt. Ich glaube, bei der Swisscom ist das nie ein Thema, was dort der Lohn ist. Aber bei der Post hat man jetzt so gesehen und der Lohn vom CEO, das ist immer Thema. Also ich glaube, das ist schon so die spezielle, ich finde schon noch die spezielle Situation, die sehr viel Thema hat. Und ich höre das auch von den Kolleginnen und Kollegen von den Medienstellen. Also sie sind, glaube ich, ich weiss nicht, von den Leuten her weiss ich es nicht, aber sicher nicht die grössten, aber die, die einfach am meisten Anfragen erhalten in der Schweiz.

### **Ja, in einem sehr breiten Gebiet in dem Fall.**

Das ist so. Ja. Und das macht es natürlich jetzt auf die Frage zurückzukommen, natürlich auch anfällig. Eben du hast irgendwo immer Berührungspunkte. Sei es als eben Anwohnerin. Du stehst vor der Barriere. Du regist dich eh auf über die Europaallee und jetzt kommen die Platten aus China. Also ich glaube, das ist fortlaufend, was wir haben. Wo man da Themen finden kann. Ich glaube, es braucht aber gleichzeitig auch, ja, ein bisschen wie Befuerung. Also es braucht, glaube ich, immer auch die Medien, die das aufgreifen. Also, dass es völlig von sich aus läuft und irgendwie etwas auslöst, ich glaube, davon gehe ich nicht aus. Also auch es sind vielleicht auch nur lokale Sachen. Weil ich glaube, irgendwie Rohrschach, die irgendwie das Bahnhofsbuffet oder das Café am Bahnhof / man sagt, offenbar muss es zumachen, wenn die Raucherregel kommt von der SBB. Auch das ist von einer lokalen Zeitung aufgenommen worden. Und da haben halt irgendwie, was sind es gewesen, vernachlässigte Hasen irgendwo dort einmal, hat das direkt mit der SBB zu tun gehabt. Auf SBB-Grund hat jemand ein Haus gemietet und hat halt eben Kaninchen gezüchtet, wo man nicht recht darauf geschaut hat. Aber auch das ist wiederum von einem Medium zuerst aufgenommen worden. Also ich glaube, dass es nur per Social Media funktioniert, davon gehe ich nicht aus.

**Ja. Es gibt eine Einstufung für die Stärke eines Shitstorms. Von ganz klein, der nur im Social Media ist bis wirklich zu etwas, das extrem viral geht. Und man sieht, dass dort die klassischen Medien eine sehr wichtige Rolle spielen. Sobald die klassischen Medien das aufgreifen und es irgendwo in den Zeitungen ist, dann geht es meistens erst ab. Es gibt sehr viele kleine Shitstorms, die irgendwo im Social-Media-Bereich bleiben und dementsprechend auch nicht so gross werden.**

Genau.

**Dann beim letzten Abschnitt geht es um Prävention, dass so etwas nicht passiert. Und dann ist die erste Frage, wie schätzt du die Sensibilisierung jetzt innerhalb von der SBB ein? Dass man so einen Shitstorm nicht auslöst.**

Also ich glaube wirklich im Bereich, wo wir es steuern können, im Bereich von Unternehmenskommunikation und Marketingkommunikation, da finde ich schon das Bewusstsein, habe ich versucht, zu erläutern. Ich glaube, das ist schon in den letzten Jahren wirklich gesteigert. Also ich glaube, da ist ein hohes Bewusstsein, was man eigentlich auslösen könnte. Und dass man aber auch, wenn es passieren sollte, dass man eigentlich vorbereiteter ist und man weiss, wie die Prozesse laufen. Eben also die allgemeinen Rezepte, dass man sich, wenn es jetzt wirklich passiert und man hat einen ausgelöst, dass man sich den Überblick verschafft, was ist jetzt überhaupt das Thema? Wo sind die Fronten? Wo ist wirklich die Angriffsfläche? Wo ist unser Fehler gewesen? Dass man sich dort wirklich einmal den Überblick verschafft, dass man genau festlegt, was wir oder das Moderationsteam, das sie sich wirklich auch gleich melden, schnell melden, wenn sie merken, oh, da ist jetzt etwas, das über das normale Aufkommen hinweggeht und da ist jetzt ein Thema, das jetzt wirklich mehr als normal viele Leute beschäftigt. Dass sie das wirklich feststellen und eben melden und dass man die Medienstelle schon vorinformiert. Dass sie das eben auch schon auf dem Plan haben. Weil wir wissen genau, dass Journalisten und Journalistinnen natürlich genau schauen, was bei uns natürlich läuft. Sind wir immer dankbar. Und da weiss man auch, dass relativ schnell wieder Anfragen kommen an die Medienstelle und die wollen natürlich auch, dass die schon im Voraus wissen, wenn da etwas brodeln. Und dass man dann eigentlich zusammen eigentlich auch/ Und da ist, denke ich, jeder Fall halt gleichzeitig individuell. Also ich glaube, die Methodik und so ein bisschen die Werkzeuge, die sind schon so gleich. Aber wie man dann wirklich konkret umgeht, ich glaube, das muss man dann wirklich fallbezogen dann sich so eine Taktik, die muss man sich dann schon einmal darauf einigen.

**Ja. Habt ihr einen Masterplan, wo ihr sagt, wenn jetzt ein hohes Aufkommen auftaucht irgendwo, dann ergreift ihr die und die Massnahmen oder macht ihr das dann wirklich sehr individuell je nach Thema?**

Ich würde sagen, schon individuell. Also wir haben jetzt nicht / sicher so, ja, für mich ist schon ein Punkt und Gedanke, macht es Sinn, braucht es etwas? Wir haben jetzt keine fix fertige Checkliste, dass man jetzt einfach sagen könnte, Fall

Masterarbeit Christine Bircher



A leichter Sturm, moderates Interesse, Polarisierung oder Auslöser eher gering, dann machen wir es nach der Checkliste. Oder jetzt ist das wirklich / jetzt ist es wirklich am Dampfen. Ja, das könnte vielleicht einmal ein Thema sein, dass man, ich glaube ad hoc ist es sicher auch gut und wir kennen die Grundprozesse und wie man ein bisschen damit umgeht mit so Issues. Aber ich glaube, das könnte für mich noch ein Punkt sein, dass man sagt, vielleicht so gewisse so, die groben Punkte. Und ich finde auch die Skala, die gibt es ja auch schon länger. Ich denke, ist auch so ein guter Gradmesser. Ich glaube, das ist ja auch nicht gut, dass man sofort auch bei kleinen eben Stürmen dann sofort in die operative Hektik verfällt und dann die ganze Maschinerie auffährt. Sondern dass man da auch wirklich der Sache gerecht wird. Eben ich glaube, wirklich ist einmal das Beurteilen. Was für ein Ausmass hat es? Kann man es noch handeln oder besteht die Gefahr, dass es wirklich einem entgleitet? Und das ist schon auch das Learning gewesen. Trotzdem überlegen, was es braucht. Und dass man nicht einfach rein schießt und einfach herum rudert. Und irgendetwas schnell raus jagt. Ich glaube, das wäre auch kontraproduktiv. Aber man hat nicht lange Zeit. Also man muss sich recht schnell den Überblick verschaffen. Sich über die Meinung gewahr sein, die eigene Position kennen. Wissen, wieso hat man es ausgelöst und kann man etwas machen? Und ich glaube, dort langes Zuwarten, das erhöht einfach das Risiko, dass man es halt dann nicht mehr in den Griff bekommt.

**Ja, die Schnelligkeit, das ist eine Eigenschaft von einem Shitstorm.**

Genau, das gehört dazu.

**Und das hat halt auch mit den sozialen Medien zu tun. Es ist halt alles schnelllebiger, die Interaktion geht viel schneller als früher mit Anrufen von der Zeitung für ein Statement und dann schickt man einmal etwas.**

Genau, genau.

**Das geht viel schneller.**

Dort hast du immer heute, ich meine, ein grosser Teil von den Kunden kommt per E-Mail rein. Und dort hast du aber immer eine zeitliche Verzögerung. Auch bis dann die Antwort von uns wieder kommt. Und bei Social Media ist halt wirklich das Unmittelbare. Du bist jetzt im Zug oder du bist jetzt am Bahnhof. Du siehst etwas, du erlebst etwas. Du bekommst keine Information und das sage ich auch in den Schulungen. Ich glaube, das ist auch das Herausfordernde, dass du dich gleich so gut wie möglich in die Situation versetzen können solltest vom Gegenüber. Ich versuche das auch immer zu erläutern an den Beispielen. Selber, angenommen man hat einen Termin. Eben das Gespräch wie jetzt oder ein Vorstellungstermin, eine Prüfung. Ich muss zum Flughafen, Flüge verschieben sich. Und jetzt kommt der Zug nicht. Oder der Anschluss ist weg und man kommt in Stress rein und so versuche ich das eigentlich auch zu schildern. Und wir sagen, versucht euch, auch wenn ihr das nicht im Bereich lösen könnt, die können auch nicht zaubern. Und der Zug kommt dann halt, wenn er kommt oder der Bus. Und wenn es nicht anders geht und versucht, euch gleich rein zu versetzen in die Kundin, in den Kunden. Also der hat auch irgendwie eine emotionale Lage. Und du bist im Stress. Und da bist du halt impulsiver, emotionaler unterwegs. Und dann dort vielleicht auch nicht jedes Wort dann immer auf die Goldwaage zu legen. Klar, es gibt Grenzen im Umgang, mit den Umgangsformen im normalen Ton. Was man natürlich auch klar sagt. Aber wenn jetzt einer halt wirklich die SBB einen Saftladen findet oder Scheiss und nicht im Griff. Ja, auch da gilt die Meinungsäusserungsfreiheit und da muss man dann nicht immer alles natürlich ernst nehmen. Aber auch nicht jedes Wort dann auf die goldene Waage legen. Sondern immer was für eine Situation ist da? So gut wie möglich helfen, Alternativen anbieten können. Und eben so das sich vor dem Emotionalen, vielleicht halt auch das Pauschale, sich nicht anstecken zu lassen. Und das ist natürlich sicher auch so ein Charakteristikum von Shitstorms. Also dass man dort noch sagen kann, man kann sachlich diskutieren. Ich denke, das ist weniger der Fall. Das wird dann alles hochgeschaukelt. Die Leute sind dann emotional unterwegs. Und dort ist es Schwarz-Weiss. Und man kann dort, glaube ich, noch höchstens schauen, ist das Unternehmen, dass man es noch so einigermaßen/ dass es nicht völlig ausartet. Das ist ja auch immer so das Risiko, dass auch die User untereinander nicht gleicher Meinung sind, dass die dann auch, auch bei anderen Themen, dass die plötzlich die sachliche Ebene verlassen und sich irgendwie persönlich an die Gurgel gehen. Das ist natürlich dann auch wieder Aufgabe der Moderation, dass man natürlich die Diskussion bewusst laufen lässt. Dass man dort auch nicht immer als SBB immer den Senf dazugibt. Ist auch eine Diskussion. Aber erkennt, wenn es die sachliche Ebene verlässt. Wo man dann auch sagt oder klar titulierte, Beschimpfungen, Beleidigungen egal, ob es jetzt gegen uns, gegen unsere Leute ist oder auch gegen andere Nutzer, das wird nicht toleriert. Das gehört auch, bei Shitstorms ist es natürlich viel schlimmer. Weil dort natürlich ein viel höheres Volumen kommt. Aber das ist natürlich dann tagtäglich auch Diskussionen, dass man achten muss auf das Gesprächsklima. Es kann einmal hitzig werden, emotional. Aber einfach, dass das wirklich die sachliche Ebene nicht verlässt.

**Ja. Gerade wenn es um das Volumen von Beiträgen oder emotionale Posts geht, ist das etwas, das ihr z.B. monitort? Über die verschiedenen Social-Media-Kanäle. Also schaut ihr, gibt es z.B. zu einem Themenbereich jetzt mehr Kommentare, die vielleicht kritischer sind? Dass man dort intervenieren müsste?**

Ja, wir machen ein Reporting natürlich bei allen Plattformen. Und ich habe noch ein Bild da. Das habe ich auch jetzt kürzlich bei der letzten Schulung für das Moderationsteam verwendet. Ich habe gesagt, so ein bisschen Aufpassfelder, die kritisch sein können. Das sind mehr kleinere Hunde. Also die, die so ein bisschen mit den Körben, Handtaschen unterlegt sind. Dann haben wir einen Fall gehabt letzten Sommer, das nicht so schön aussieht, das ist ein Uhu im Wallis. Ich glaube, auch eine gefährdete Art, die da in die Starkstromleitung reinfliegt. Kinder und was haben wir noch gehabt? Genau, das ist auch ein Fall gewesen erst kürzlich ein Kind mit Behinderung, also körperliche Behinderung, hat so einen Spezialschlitten aufgeben wollen. Also das Gepäck versenden und das ist abgelehnt worden, weil der rote Schlitten, ich glaube, offenbar entweder zu schwer, zu breit, zu hoch wie auch immer ist. Also überschreitet die normalen Masse und ja, wie gesagt eben, ich glaube, das sind so Aufpassfelder, wo die Leute das wirklich kritischer/ also wo

Posts auch wirklich sehr kommentiert werden können. Eben, sind so ein bisschen Hunde, kleine Hunde. Tiere. Kinder und eben auch vielleicht noch Kinder mit Handicap. Man kann es auch so. Also ich habe es vielleicht eher als Schicksale von Menschen bezeichnet. Aber mittlerweile zeigt sich eben auch, dass man sich gleich oder vielleicht näher verbunden fühlt. Und ich glaube, da hat ein kleines Hündchen oder so ein totes Tier, das geschützt ist/ also ich glaube, wenn das, blödes Beispiel eine Blindschleiche gewesen wäre, die jetzt vom Zug überfahren worden wäre, ich glaube, das hätte wahrscheinlich niemand interessiert. Aber der Uhu und da ist eben nicht der einzige gewesen. Das sind so mögliche Indikatoren. Das heisst natürlich nicht jedes Mal, wenn ein Hund vorkommt, dass das eine Menge an Kommentaren verursacht, aber das sind so mögliche Indizien, wo sie einfach ein bisschen ein grosses Gespür an den Tag legen müssen. Und das sind jetzt eben auch mit dem Kind, die Mutter hat das geschildert, ganz in einem normalen, anständigen Ton, aber auch das Unverständnis ausgedrückt, dass halt der Ausflug nicht so möglich war. Also man kann sagen, jetzt nicht im Vergleich zum Hakenkreuz-Shitstorm, das hat etwa um die 50 Kommentare gegeben. Jetzt nicht sehr viel, aber und das ist dann aber entschärft worden von einem unserer Mediensprechern, der sich dann wirklich intern eingesetzt hat und noch einmal beim Bahnhof angerufen hat und dann hat man das irgendwie als Ausnahmeregelung. Es ist dann gleich gegangen. Und die Mutter und man sieht es dann auf dem Bild, hat dann ein Foto gemacht, hat das auch noch geschickt. Das sind dann aber eben gleich noch die dankbaren Fälle. Aber gleichzeitig so die ein bisschen die Schicksale, nicht nur Menschen. Welche die Leute wirklich halt auch emotional beschäftigen. Hingegen dann im Umkehrschluss. Also wir merken, Themen, die wirklich so abstrakt sind und durchaus vielleicht auch, ja, mehr Impact haben, sagen wir, da haben wir ein neues Tarifsystem, was hat es gegeben, Trassenpreise. Umwälzung von Energiekosten. Kann man sagen, das hat für alle Kunden und Kundinnen viel mehr Auswirkung, aber das Thema ist so. Ich sage immer, das ist so abstrakt, das kann man nicht fassen. Man sieht dann schon eigentlich den Billettpreis. Das belegt natürlich durchaus wieder. Aber all die Themen vorne dran. Das Thema ist so weit weg. Aber ich glaube, so mit eben mit Tieren, aber auch nicht mit allen, mit Kindern, mit Menschen, Schicksalen von Menschen. Ich glaube, da ich glaube, das gehört auch zum Menschen dazu. Da kann man sich identifizieren. Und da spielt auch, glaube ich so, vielleicht sage ich das, so ein bisschen David und Goliath. Also da hat man als Unternehmen halt oft immer das Messer im Rücken. Man kann durchaus noch im Recht sein, aber halt von der Aussenwahrnehmung ist klar, du bist halt das grosse, anonyme, zum Teil auch böse Unternehmen und du hast ein Mensch mit einem Schicksal. Und das sind dann halt so ein bisschen so Muster, die gibt es ja schon Jahrtausende lang. Und mit dem musst du halt auch als Unternehmen umgehen können. Und die sind halt schon auf Social Media, finde ich, gerade auf Social Media, ist das Risiko, finde ich, höher. Da hast du sicher früher vielleicht von dem Uhu hätte man früher in der lokalen Zeitung berichtet. Dann hätte es vielleicht ein paar Leserbriefe gegeben. Damit wäre das Thema gegessen gewesen. Oder eine Kundin hat ja früher auch einen Leserbrief schreiben können, dass ihr Hund im Sommer in der Tasche nicht so gut aufgehoben ist. Und jetzt nimmt sie den raus und zahlt halt die Busse. Das hatte früher einfach keine Resonanz oder wenn, nur lokale Resonanz ausgelöst. Und das ist schon, denke ich, eine Eigenheit gerade von Social Media im Speziellen.

**Ja, Definitiv. Und das David-gegen-Goliath-Prinzip, das ist ja etwas, das im Zusammenhang mit Shitstorms auch auftritt. Dass man die Einzelperson überstürzt, nach dem Motto, sie haben ja eh keine Chance gegen die grossen Unternehmen.**

Genau.

**Und sich dann ganz viele User zusammenschliessen, um eben dem zu helfe. Genau. Also so man nennt es so das Robin-Hood-Prinzip.**

Genau. Ja, wir haben auch in der Vergangenheit, wo wir 2012 reingelaufen sind. Ja, ist auch Schicksal gewesen. Der hat das Billett nicht gelöst, das Portemonnaie ist weg gewesen. Irgendetwas. Und man hat intern auch klar gewusst, dass der Kunde halt bekannt ist und er hat halt schon mehrere Fälle gehabt, wo er das Billett nicht dabei gehabt hat. Also de facto Schwarzfahrer. Und das Wissen, aus guten Gründen auch, hat man natürlich nicht einsetzen dürfen. Ich mag mich an einen Fall auch noch erinnern, einen sehr bekannten. Minibar Mitarbeiter. Der ist, glaube ich, wirklich schweizweit bekannt gewesen. Habe ich auch selber erlebt, wirklich ein Verkaufstalent, hat mit Leuten umgehen können. Und ist von Elvetino, also von unserer Tochter in der Bahngastronomie ist der entlarvt worden. Und das hat auch, glaube ich, von 20Minuten ist das aufgegriffen worden. Und man hat sich natürlich nicht äussern dürfen über die Gründe. Man hat intern, glaube ich, draussen konnte man es sich vielleicht zusammenreimen. Und dann gibt es halt ein, zwei Sachen. Unter anderem ist Kassen ein Thema. Und das hat man natürlich nicht ins Feld führen können. Aber wie du vorher gesagt hast, da ist halt David gegen Goliath. Mitarbeiter, den viele Leute gekannt haben und er hat sich eben für die Kunden eingesetzt und die böse Elvetino. Das interessiert dann eigentlich die Leute dann auch nicht. Weil schlussendlich ist es die SBB. Da merken wir dann auch, es ist auch okay. Ich meine, es ist eine Tochtergesellschaft. Und da muss man dann auch nicht sagen, es ist die Tochtergesellschaft. Weil die damals auch die Kapazitäten nicht hatten und da kann man sich dann auch als SBB nicht irgendwie herausdrehen. Und auch für die Leute. Elvetino kennt man dann vielleicht auch nicht einmal so genau, weiss dann nicht, wer ist das? Aber die SBB kennt man. Das ist natürlich immer auch dankbar, dass man das, ja, das Opfer als Ziel nimmt, das die Leute kennen. Und eine unbekannte Gesellschaft oder eine nicht so bekannte Firma ist natürlich auch nicht so attraktiv.

**Ja, das stimmt. Sehr gut. Dann kämen wir jetzt noch zum letzten Teil. Wenn jetzt ein Shitstorm ausbrechen würde, was wir nicht hoffen, wie würdet ihr reagieren? Darüber haben wir schon ein bisschen darüber geredet.**

Genau.

**Aber man muss von Fall zu Fall ein bisschen unterscheiden, wie stark das ist. Vor welchen die möglichen Konsequenzen, wovor denkst du, hat die SBB am meisten Angst, wenn jetzt so ein Shitstorm ausbrechen würde?**

Also eben, wir haben keine Aktien. Also das ist kein Thema. Umsatz, also ja, es ist immer noch schwierig. Klar ist uns der Umsatz wichtig. Aber ich glaube, das hat keinen Effekt. Aber nicht nur bei Shitstorms, aber generell ist natürlich das Image. Und bei uns noch Kundenzufriedenheit sind natürlich zwei von den Unternehmens-, also Konzernzielen. Also wir werden ja regelmässig gemessen und gerade eben Image und Reputation, das sind natürlich schon auch Faktoren, wo ich aber auch finde, die auch schwierig sind einzuschätzen. Also ich bin bei der/ da bei dem Hakenkreuz, da hat man es klar gesehen. Weil es halt auch in den Medien aufgenommen worden ist. Und das ist ja dann auch entsprechend goutiert worden. Da hat man schon gesehen, sehr viele Meldungen und sehr viele negative Sentiments. Jetzt vom Fall vom Uhu oder auch von der Mutter mit dem Kind mit dem Schlitten, das ist, finde ich, noch schwierig im Einzelfall. Eben es bleibt eben immer irgendetwas haften und es kratzt am Image. Aber ich glaube, die Messbarkeit von denen halt auch, das muss man schon auch sagen, Einzelfällen. Ich glaube, das ist schwierig bis, glaube ich, unmöglich auszudrücken, was hat das jetzt konkret bedeutet? Weil die Igemessung und auch Kundenzufriedenheit, das wird halt wirklich auch gesamthaft gemessen. Und werden auch regelmässig telefonische Befragungen gemacht. Und da geht, sage ich, interpretiere ich, dass auch die Einzelfälle auf die Kunden gehen. Die werden schon irgendwie Wiederhall finden, aber einzeln, denke ich, könnte es eigentlich fast nicht irgendwie dargestellt werden.

**Ja, es ist so. Es gibt ein paar Studien, die zeigen, was ein Shitstorm für Konsequenzen haben könnte. Und es gibt schlussendlich keine Aussage. Also es gibt Studien, die sagen, irgendwie hat es einen Einfluss. Langfristig wahrscheinlich eher nicht. Kurzfristig einzelne. Und es gibt Studien, die sagen, nein, man kann es nicht nachweisen. Also es ist wirklich schwierig einzuschätzen.**

Also ich finde immer spannend. Also ich finde auch einer von den Klassikern, ich glaube bei beiden Migros und Coop ist auch immer, wenn wieder die Erdbeeren im Februar kommen. Also da weiss man garantiert, ein Post geht wieder durch die Decke. Ein Kunde oder eine Kundin, die sich aufregt, dass im Februar die Erdbeeren wieder da sind. Und da schreiben alle wieder, ja, ich finde es einen totalen Mist und geht gar nicht. Also wenn jetzt, keine Ahnung, zwei Monate. Aber das finde ich dann schon wenig. Zwei Monate im Voraus schon wieder die Posts da sind. Das ist dann schon wieder nicht mehr so schlimm. Aber das wundert mich jetzt einmal persönlich, ich rechne auch, dass das ein Coop oder ein Migros das nicht wirklich merkt im Absatz oder Umsatz. Ich glaube, da finde ich, ist es auch so das Ventil, dass man einfach so seine Empörung kundtun kann. Und natürlich ist die Sensibilität auf dem Thema schon, denke ich auch, ist höher geworden. Eben gerade beim Thema Klimawandel. Und da ist halt die Erdbeere im Coop oder Migros im Februar ist ein dankbares Motiv, wo man so, finde ich aber auch, oft sein schlechte Gefühl so ein bisschen, ja, so ein bisschen übertünchen kann. Und ich glaube, also das ist aber jetzt wirklich auch mein Glaube, dass sich das auf Coop und Migros eigentlich nicht wirklich auswirkt.

**Ja, das nehme ich auch an.**

Also das Zeug wird ja gleich gekauft.

**Ja. Das ist so. Jetzt habe ich noch eine Frage, die nicht da darauf steht. Und zwar hat die SBB in den Sozialen Medien ja sehr viele Leute, die ihr folgen. Sehr viele Follower. Man kann auch sagen sehr viele Fans. Hast du das Gefühl, dass die Fans auch eine Art Präventionsmassnahme sein könnten gegen Shitstorms? Also wenn jetzt z.B. jemand etwas negativ kommentiert. Und dann Fans von der SBB Partei für die SBB ergreifen würden und sagen, hey, tu nicht so, das ist ein mega cooles Unternehmen. Das und das ist super. Und dadurch das vielleicht minimieren könnte, das Risiko.**

Ich denke, das gibt es sicher. Ist immer schwierig zu messen. Ist effektiv, hat man etwas verhindern können? Wird man kann es dann ja nicht eruieren. Aber wir sehen das schon auch wirklich so im täglichen Geschäft. Und da geht es halt oft auch um die Pünktlichkeit. Und ich sage jetzt, ein Klassiker ist, dass für die einen sind zwei, drei Minuten schon ein Weltuntergang und das ist jeden Tag so und das ist wirklich ganz schlimm. Das Billett ist eh zu teuer und man hat eh nie einen Platz. Wo sich die Leute, sage ich zu Recht aber eben auch aufregen. Und dann gibt es aber gleich eigentlich Gegenpositionen, wo viele Leute dann aber auch schreiben, hey, zwei, drei Minuten. Mach doch nicht so einen Aufstand. Fahr doch noch mal auf und da kommen dann oft, als ich sage jetzt mögliche Länder sind, fahr doch mal nach Deutschland, Italien, Frankreich. Da bist du froh, wenn du nur zwei, drei Minuten hast. Und das ist, finde ich, ist eine gewisse Selbstregulierung. Oder ein Gegenpol. Und das sind / natürlich gibt es unter anderem auch Mitarbeitende drinnen, aber nicht nur. Aber es gibt wirklich die wortwörtlichen Fans und Fürsprecher und Fürsprecherinnen, die halt dann wirklich für uns Partei ergreifen und Sachen so ein bisschen zurechtrücken, also relativieren. Und das ist, glaube ich, gerade beim Thema Pünktlichkeit oft der Fall. Und das würden wir ja nie so argumentieren, wie fahr doch/ also sei doch froh. Fahr doch mal nach Deutschland. Aber wenn das die User über uns schreiben oder für uns schreiben, finde ich das extrem dankbar.

**Ja. Das ist in dem Fall auch etwas, das ihr erlebt? Dass eben Fans dann wirklich so ein bisschen Partei ergreifen.**

Ja oder auch, das Thema Hunde bewegt immer. Also die einen finden es eben, die, die vielleicht Hunde haben, die finden es nicht gut, dass man für den Hund den halben Preis zahlen muss, aber der sitzt auf dem Boden. Und andere Leute merken wir dann halt auch, die vielleicht vor Hunden, glaube ich, Angst haben oder haben sie nicht gern und es riecht. Die befürworten natürlich all die Massnahmen. Und dann gibt es dort wieder Diskussionen. Ein Klassiker ist auch Raucher, Nichtraucher. Das Thema wird jetzt dann wieder kommen. Man hat jetzt einmal den Piloten gemacht die letzten Jahre. Und dieses Jahr rechnet man, dass da wirklich also eine gesamtschweizerische Lösung kommen wird. Und da weiss man schon garantiert, da hat man es jetzt mit zwei Positionen zu tun. Die einen Nichtraucher finden es völlig toll. Und schon längstens an der Zeit. Und die Raucher werden es natürlich kann man auch annehmen, überhaupt nicht toll finden. Und das sind dann auch schon wieder die zwei Positionen, die dann einfach untereinander diskutieren.

Und von dem her glaube ich, da haben wir bei vielen Themen Fürsprecher. Wo wir sie sicher nicht gehabt haben, ich glaube, das ist auch sehr schwierig gewesen, ist dort bei dem Hakenkreuz gewesen. Dort ist ein Bruchteil gewesen, die sind effektiv auch untergegangen. Und ich glaube, man hat auch keine Fürsprecher, wenn jetzt dem Unternehmen ein klarer Fehler, ein Missverhalten an den Tag gelegt hätte oder an den Tag legen würde. Also wo man einfach klar sieht, da hat man jetzt wirklich einen riesen Bock geschossen. Ich weiss jetzt nicht, wie es bei den Postautos abgegangen ist. Das habe ich wirklich, muss ich sagen, nicht verfolgt. Aber dort wirklich ist es offensichtlich ein Fehlverhalten. Ich glaube, da gibt es dann auch weniger, glaube ich, Leute, die überhaupt noch das Unternehmen noch verteidigen. Aber so die klassischen, so ein bisschen, ja unsere Dauerbrennerthemen. Von dem her, dort haben wir immer auch Fürsprecher und Fans. Und ich glaube auch, dass die sich da so / sicher gewisse Sachen abfangen. Ich glaube, verhindern, also wenn es dann einmal läuft und ich glaube auch im Fall von der Mutter mit dem Kind. Ich glaube, das würden alle unterschreiben. Ja, also schaut doch, dass sie den Schlitten irgendwie transportieren können. Als dort, glaube ich, haben wir auch nicht/ Ich glaube, dort haben wir effektiv auch keine Fürsprecher gehabt. Das versteht auch niemand gross, wieso man jetzt den Schlitten nicht von Anfang an transportieren konnte.

**Ja. Gut. In dem Fall von meiner Seite aus sind alle Fragen soweit beantwortet worden. Vielen Dank für das Interview und die Informationen.**

## Anhang B9: Interview Bianchi (Swisscom AG)

### Interview mit Herrn Sascha Bianchi

Funktion:	Social Media Governance
Unternehmen:	Swisscom AG
Datum:	Donnerstag, 4. April 2019
Ort:	Zürich, Schweiz
Dauer:	30:49 Minuten

**Also bei der ersten Frage geht es darum, wie du das Risiko einschätzt, dass die Swisscom von einem Shitstorm betroffen sein könnte und wie sich das in Zukunft entwickeln könnte.**

Ja. Du hast es ja noch präziser mit Unternehmenskommunikation?

**Genau.**

Also jetzt in Bezug auf das schätze ich das Risiko als eher gering ein. Wenn wir Sachen extern kommunizieren, haben wir häufig mehrere Clearingrunden. Eben wenn es z.B. Medienmitteilungen sind. Das heisst, wir haben verschiedene Leute im Unternehmen, die sich damit auseinandersetzen. Aus der Linie. Von Kommunikationsexperten. Aber auch der Mediendienst. Da haben wir noch die Rechtsabteilung, die darüber schaut. Investor Relations, die darüber schaut. Und gerade die letzten beiden sind doch sehr vorsichtig mit den Informationen, die wir rausgeben und wir sind bedacht, wie wir Formulierungen wählen. Und darum ist da das Risiko, sage ich jetzt mal, schätze ich jetzt als gering ein. Generell kann man natürlich sagen, auch wenn man andere Sachen extern kommuniziert. Also marketingtechnisch machen wir häufig auch vorher Pretests. Auch mit Kunden, wie Sachen auch wirken. Da kann man sicher auch schon einiges vorwegnehmen. Gleichzeitig versuchen wir natürlich, mit Werbung auch zu provozieren, aufzufallen. Und da kann es natürlich durchaus sein, dass gewisse Sujets mehr Emotionen auslösen als andere. Ich glaube, so Unternehmenskommunikations-Sicht ist so auch meine Wahrnehmung gewesen, dass wenn wir grössere Kritik auslösen, dann auch häufig, wenn wir z.B. zu spät oder zu reaktiv kommunizieren.

**Gut. Und jetzt geht es darum, ob du oder die Swisscom schon einmal einen Shitstorm erlebt hat, über den du etwas erzählen kannst.**

Also ich muss jetzt sagen, in meiner Amtsperiode / also es ist immer ein bisschen die Frage, was man als Shitstorm definiert und was nicht. Im letzten Jahr ist so ein wenig meine Wahrnehmung die, dass wir eigentlich keinen grösseren Shitstorm gehabt haben. Das einzige, was so ein bisschen in den Medien gewesen ist, aber du korrigierst mich, vielleicht hast du ja ein anderes gefunden in deiner Studie, aber ist das eine Fussballplakat gewesen, das wir im Sommer ausgespielt gehabt haben. Wo wir auf unser Sportangebot im TV aufmerksam gemacht haben. Und da haben wir das Sujet gehabt, wo, glaube ich, ein italienischer Fan gewesen ist und wo wir dann so ein Witz gemacht haben, dass Italien nicht an die EM/WM konnte. Auf alle Fälle hat das doch relativ stark polarisiert. Vor allem auch die italienischsprachige Community. Und Italienfans im Land. Was wir aber in der Vergangenheit gehabt haben. Vielleicht zwei Sachen. Eines ist schon ein bisschen länger her. Das ist ein sehr prominenter Schriftsteller, der Paulo Coelho, der ein Problem mit seinem Anschluss gehabt hat, wo man ihm anscheinend auch lange nicht geholfen hat. Und er hat dann seine Kritik auf Social Media geäussert und dann hat sich das sehr rasch verbreitet. Vor allem auch, weil er halt international auch sehr bekannt ist. Das ist jetzt aber auch schon ein paar Jahre her. Dann was im letzten Jahr im Winter sicher für Diskussionen gesorgt hat, sind Störungen gewesen, die wir im KMU-Umfeld gehabt haben. Wo wir ja gleich zwei Störungen nacheinander gehabt haben.

**Genau.**

Und das dann doch medial sehr, ja, breit auch aufgenommen worden ist. Vielleicht kann ich eben da dazu noch kurz etwas sagen. Also ich habe einmal intern geschaut, also das ist quasi passiert, bevor ich die Rolle gehabt habe. Aber ich habe ein Dokument gefunden, wo man so ein wenig auch Learnings und so zusammengefasst hat. Und ich glaube, etwas ist, wo man festgestellt hat, als man die Störung gesehen hat, hat man eigentlich relativ bald angefangen mit der Störungsbehebung. Das ist innerhalb von wenigen Minuten, als die Störung passiert ist, hat man die eigentlich schon eingeleitet. Und man hat das Management, gemäss dem Protokoll, schon nach einer Stunde informiert über die Störung, die gross Störung, die schon am Laufen war. Aber man hat Partner, mit denen man zusammenarbeitet erst nach drei Stunden informiert. Und das ist ein relativ langer Zeitraum. Und da muss man jetzt eben noch beachten. Das ist in dem Fall speziell, dass wir das KMU-Segment vor allem über Partner bedienen. Das heisst, das sind quasi Drittunternehmen innerhalb von der Schweiz. Und die verkaufen Swisscom-Produkte, aber auch noch Drittprodukte. Aber man hat die relativ spät informiert und das Problem ist eigentlich gewesen, dass wir häufig auch gar nicht die direkten Kundeninformationen gehabt haben, wer betroffen gewesen ist. Man hat sich da auf Daten von den Partnern berufen und die sind

auch nicht alle gleich gut gepflegt gewesen. Und zum Teil hat man dann auch veraltete Informationen gehabt. Und das hat dann dazu geführt, dass die Kundeninformation auch erstmal spät und dann häufig auch unzureichend erfolgt ist. Und dann hat sich das Thema auch sehr stark raufgeschaukelt über soziale Medien. Ist dann auch von den klassischen Medien aufgegriffen worden. Und ich denke, was da sicher auch gewesen ist, man hat unterschätzt, dass auch so ein KMU-Thema, das bei uns vielleicht jetzt nicht immer gleich im Fokus steht wie jetzt so klassische Privatkundenthemen sich auch so eskalieren können. Und was sicher nicht zu der Entspannung beigetragen hat, ist dass die Störung dann nur temporär behoben gewesen ist und nachher quasi am Folgetag nochmal aufgetaucht ist und es dann zwei Wochen später dann nochmal eine Störung gegeben hat. Und ich glaube, so die Kombination hat nachher dazu geführt, dass die Leute dann in dem Moment das Gefühl gehabt haben, die Swisscom hat den Laden nicht im Griff.

**Gut. Dann beim nächsten Block geht es um Themen und Auslöser-Themen. Bei der ersten Frage wird gefragt, gibt es Themen, die jetzt für die Swisscom her eher kritisch sind, wenn es um Kommunikation geht? Also gibt es Themen, die ihr bewusst nicht anschneidet, weil ihr wisst, es könnte zu Reaktionen in der Bevölkerung führen?**

Ja. Also Themen bewusst nicht ansprechen ist immer relativ schwierig. Weil wir sind ja als börsennotiertes Unternehmen und als Bundesbetrieb und als grosse Telco eigentlich stehen wir sowieso schon mehr auf der Watchlist von der Öffentlichkeit und von Medienhäusern. Und sind auch aufgrund von Regulatorien verpflichtet, immer transparenter zu kommunizieren. Darum viel verbergen können wir nicht, aber es gibt sicher Themen, die stark polarisieren. Vielfach auch wiederkehrende Sachen. Eines ist z.B. Strahlung. Das merken wir jetzt gerade mit der Einführung von 5G. Das ist ein Thema, das vor allem in sozialen Medien diskutiert wird, das sehr stark polarisiert. Häufig auch, weil sich dort auch Fake News oder Halb- und Unwahrheiten rasend verbreiten. Betrifft jetzt nicht nur die Swisscom. Sondern ist eigentlich ein internationales Phänomen, das aber auch auf die Schweiz überschwappt. Weil jetzt quasi die ganze Branche sich vorbereitet auf den neuen Standard. Und das ist ein neuer Standard wieder und für die Bevölkerung wenig greifbar. Es gibt halt gewisse Bevölkerungsgruppen, die das halt sehr stark mit dem Thema Strahlung in Verbindung bringen. Und das ist so ein Thema, das in dem Sinn eigentlich niemand gern hat. Alle fürchten sich vor neuen Antennen und vor den Strahlen, die von dort rauskommen. Keiner will eine Antenne in seinem Dorf sozusagen. Ein Thema, das auch immer polarisiert oder Wellen schlägt, ist sicher Datensicherheit. Eben im Zeitalter von der Digitalisierung, wo man eigentlich immer mehr Sachen auch online speichert oder in der Cloud speichert, auch immer mehr sensitive Daten, ist das natürlich etwas. Wenn da etwas passiert, dann betrifft das A, häufig schnell viele Leute. B, ist die Betroffenheit persönlich dann häufig sehr stark und die Sensitivität auf dem Thema ist sehr hoch. Und das haben wir jetzt gehört mit der Datenpanne. Man sieht das auch eben, wenn Hackerangriffe da sind usw. Also das ist sicher so ein Thema, das beachtet werden muss. Wo wir aufpassen müssen oder auf dem Radar haben. Und was meiner Meinung nach auch häufig kritischer diskutiert worden ist medial, ist das Thema Stellenabbau. Wir befinden uns ja auch in einer Reorganisation eigentlich, in einer laufende. Und unser Stellenbestand hat sich quasi netto ja auch laufend reduziert in den letzten Jahren. Und das ist sicherlich auch ein Thema, das immer wieder aufpoppt. Das auch halt stark auch von Gewerkschaften immer wieder getrieben wird. im Rahmen von Bilanzmedienkonferenz, wenn dann die Zahlen kommuniziert werden in dem Moment immer sehr stark aufpoppt.

**Okay, das sind Themen, die ich auch schon bei anderen Interviews gehört habe. Dann bei der nächsten Frage geht es nicht um ein spezifisches Thema, sondern ob es Kommunikationsinstrumente oder Kanäle gibt, die eher gefährdet sind als andere? Oder z.B. eingesetzte Mittel, ob Text oder Bilder oder Videos. Gibt es dort Einzelne, die vielleicht mehr polarisieren als andere?**

Ja. Also eben so ein Beispiel ist eben das mit dem TV gewesen mit dem Plakat mit dem Italien-Fan. Das polarisiert hat. Wir merken generell, wenn wir das Sujet Fussball wählen, dass das polarisiert, weil es einfach aufgrund von der Verteilung von dem Sportausstragungsrecht im TV es jetzt von den Privaten eigentlich keinen Anbieter gibt, der alles abdeckt. Und man sieht auch nicht mehr so viele Spiele auf dem SRF Champions League wie man das in der Vergangenheit gehabt hat und muss häufig für Content zahlen. Und dann sollte man, wenn man Hockey und Fussball schauen will, muss man je nachdem zu verschiedenen Anbietern gehen. Und das ist eigentlich ein Thema, wo wir uns auf der einen Seite natürlich gerne wieder profilieren würden nach aussen. Dass man bei uns quasi die Anzahl von angebotenen Spielen usw. sehen kann. Auf der anderen Seite ist das halt auch immer mehr mit Kontroversen verbunden, weil die Leute sich halt beschweren, dass sie quasi halt jetzt so viele Abos brauchen und es für sie eigentlich viel teurer ist am Schluss vom Tag. Weil sie wollen quasi ein breites Sportprogramm im TV sehen wie vorher. Das ist so ein Beispiel. Sonst merken wir, dass also Sachen, die viel Dialog auslösen, also unser interaktionslastigstes Medium oder interaktionslastigster Kanal ist Facebook. Dort haben wir eigentlich häufig ein hohes Engagement auf unsere Posts. Und je nachdem auch in der Tendenz auch kritisch. Das ist eigentlich nicht einmal auf den Post unbedingt bezogen. Sondern halt egal, eigentlich was oben dran steht, kommt dann unten dran erstmal, ja, wir sind zu teuer. Und ja, unsere Produkte funktionieren nicht. Aber ich glaube, da muss man dann zum Teil auch unterscheiden. Wenn man dann die Reichweite anschaut, das ist natürlich immer dann eine Minderheit. Also da muss ich dann auch nicht jetzt von einem Shitstorm reden, sondern eher von, ja, nicht gerade Trolls, aber es geht vielleicht in die Richtung.

**Okay. In dem Fall sind also Medien, die viel interaktiver sind, eher kritischer? Würdest du das so sagen?**

Nicht unbedingt. Also Facebook ist vielleicht eher von der Menger her, wo kritischer kommentiert wird. Ich glaube, auf Twitter haben wir eher ein paar kritische Meinungsmacher, die uns folgen. Und die dann auch je nachdem kritisch kommentieren. In unserem Fall ist das sicher der Ralf Beyeler. Also der hat ja quasi die ganze Schweiz ein bisschen im Blick. Aber der ist sicher auch sehr sensitiv, wenn wir neue Sachen kommunizieren. Aber er agiert sehr stark auf Twitter. Also mit ihm führen wir dann eher einen Dialog auf Twitter. Aber da er ja eine grosse Reichweite auch hat durch das Netzwerk, bekommt er so auch gewisse Prominenz bei Themen.

**Okay. Ist das jetzt jemand, den ihr bewusst monitored und schaut, was er kommentiert? Oder wartet ihr mal und schaut, was passiert?**

Nein, also unser Mediendienst pflegt Beziehungen zu verschiedenen Medienhäusern. Aber auch Personen wie Ralf Beyeler. Also mit ihm steht man ja auch im Kontakt. Man trifft sich auch. Und ja, man ist natürlich schon besonders sensitiv auch, wenn Leute wie er etwas kommentieren, hat man das eigentlich sehr schnell auf dem Schirm. Wir nutzen verschiedene Monitoring Tools. Um zu analysieren, was auf dem Social Web, aber auch auf Medien kommuniziert wird öffentlich rund um Swisscom. Und er fällt, also wenn jetzt der Ralf Beyeler auch Swisscom erwähnt in einem Tweet, dann poppt das bei uns auch auf und er erhält dann auch entsprechende Aufmerksamkeit. Aber wir schauen jetzt nicht generell in seinem Feed, was er sonst noch alles erzählt.

**Okay. Also ihr monitored einfach, was mit dem Namen Swisscom irgendwo in Verbindung steht und gepostet wurde? Also jetzt generell. Nicht nur auf ihn bezogen, sondern was im Web ist?**

Genau, also wir haben verschiedene Tools im Einsatz. Also auf der einen Seite benutzen wir Brandwatch. Ich weiss nicht, ob dir das schon einmal zu Ohren gekommen ist. Das ist also ein Social Listening Tool. Wir arbeiten mit Argus zusammen, die für uns die Medien verteilen. Erstellt das Medien-Clipping, wo wir dann auch so Printartikel drin haben. Und wir arbeiten mit einem Tool, also so die wichtigsten Tools, das Dritte wäre Lithium. Das nutzen wir für die Dialoge. Das ist so das Dialogmanagement-Tool. Das hat gewisse Funktionalitäten, die auch Brandwatch bietet. Und dort poppen dann die Swisscom Mentions auf. Und nachher können wir von dort aus auch direkt antworten.

**Ach so. Wo sind wir stehen geblieben? Bei der Frage 5, geht es darum, ob es noch andere Indikatoren gibt, dass man eher im Zentrum von einem Shitstorm stehen könnte. Insbesondere in der Branche, wo ihr seid oder die Grösse, die ihr habt oder auch die Internetpräsenz. Ich meine, ihr seid auf ganz vielen Kanälen präsent.**

Ja, also ich glaube, all das spielt eine Rolle. Ich glaube, durch das, dass wir eben ein sehr grosses Unternehmen sind, das mit einer sehr starken und bekannten Marke und den Bund immer noch als Mehrheitseigner haben, stehen wir immer in besonderem Rampenlicht. Aber ich würde sagen, innerhalb von den Bundesbetrieben stehen wir jetzt im Moment weniger am Pranger als jetzt so eine Post oder SBB. Ich glaube, die haben im Moment medial mehr kritische Aufmerksamkeit als wir. Ich denke, Digitalisierung, also ist jetzt meine persönliche Einschätzung, wird grundsätzlich eher positiv bewertet. Ich glaube, das spielt uns in die Karten. Ich glaube auch, das Smartphone ist so ein wichtiger Begleiter im Alltag der Leute. Eigentlich so ein unverzichtbarer. Dass man da eine sehr gute Dienstleistung anbietet. Aber es gibt gewisse Aspekte davon. Nämlich jetzt da eben auf der einen Seite technischer Natur mit der Strahlung. Aber auf der anderen Seite eben Digitalisierung und künstliche Intelligenz führen möglicherweise in Zukunft zu mehr oder weniger Stellen. Was dann auch diskutiert wird. Was durchaus auch kontroverse Diskussionen auslösen. Und Internetpräsenz, ja. Mit der Anzahl der Kanäle, die man hat und der Präsenz im Internet und auf Social Media steigt natürlich auch die Exposition nach aussen und die potenzielle Angriffsfläche. Das ist auf jeden Fall so.

**Gut. Dann beim nächsten Abschnitt geht es um Prävention innerhalb von der Swisscom. Wie ist deine Einschätzung dazu? Wie stark sensibilisiert ist die Swisscom auf dem Thema Shitstorm? Ist es etwas, das ihr auch diskutiert oder ist es etwas das im Hintergrund ist, über das niemand redet oder wird es gar nicht wahrgenommen?**

Also wenn ich jetzt das gesamte Unternehmen anschau, also würde ich jetzt sagen, das ist so mittel ausgeprägt. Weil es natürlich auch sehr viele Leute gibt, die ich einmal behaupte, sich mit dem nicht speziell auseinandersetzen. Wenn man jetzt aber Abteilungen anschaut mit einem Kommunikationsauftrag, dann ist das doch sehr hoch. Also und dort die Leute, die da drinnen arbeiten, sind sich auch sehr bewusst, wie Kommunikation nach aussen wirkt. Können das auch sehr gut einschätzen und darum auch schon vorwegnehmen, wenn es Kritik gibt, dass man sich entsprechend darauf vorbereiten kann. Das sind dann eher häufig Sachen, so unvorhergesehene Ereignisse. Gewisse Themen, die man vielleicht dann noch unterschätzen würde, die dann dazu führen, dass quasi Prozesse zum Greifen kommen, die man jetzt so noch nicht vorweg gesehen hat. Aber ich würde sagen, insgesamt so eben Unternehmenskommunikation, Marketingabteilung usw. ist das sehr hoch.

**Ja. Über Massnahmen, um so etwas zu vermeiden, hast du schon erwähnt. Also z.B. die Clearingstelle, wo alles vorher durch muss, bevor etwas kommuniziert wird. Pretests. Der Rechtsdienst, der noch darüber schaut. Investor Relations. Was gibt es sonst noch?**

Wir haben Monitoring Tools, die im Einsatz sind. Und die wir verwenden. Aber es gibt einen ganzen Krisenstab, den es gibt, wo es Prozesse gibt, wo dann genau geregelt ist, was es zu tun gibt. Die hat man zum Teil jetzt auch nach der Störung im KMU-Segment noch einmal ein bisschen überarbeitet. Vor allem auch die Involvierung von der Kommunikation im Krisenstab. Die sind noch immer nicht drin gewesen. Die hat man jetzt wieder neu dazu genommen. Das Zusammenspiel hat dann wieder neu erlernt werden müssen, die Skills und Rollen. Aber häufig jetzt gerade auf technischer Seite bei so genannten Major-Incident-Organisationen, die eigentlich sehr gut eingespielt ist für so Grossstörungen. Und das wird auch dann geschult und geübt. Und trainiert.

**Okay. Also sind einige Massnahmen vorhanden, sehe ich?**

Ja. Ja.

**Sehr gut. Über Monitoring-Systeme haben wir schon ein wenig geredet. Aber Brandwatch und Argus.**

Masterarbeit Christine Bircher

Ja, was man sicher noch sagen muss, ist, das Tool kenne ich nicht mehr, aber unsere Security-Abteilung, die arbeiten auch mit einem Anbieter zusammen. Und die durchforsten auch noch in Sachen wie z.B. im Darknet. Ob es jetzt z.B. Leute gibt, die Datensätze zum Verkauf anbieten. Ob die dann echt sind oder nicht, muss man dann alles prüfen, aber es gibt auch innerhalb von Security Mitarbeiter. Wir haben da einmal einen öffentlichen Bericht dazu geschrieben. Die durchforsten wirklich auch das Darknet im Auftrag von Swisscom eben auf der Suche nach Leaks und versteckten Sachen, die illegalerweise angeboten werden. Häufig auch in Kombination mit Kundendaten. Z.B. irgendwelche E-Mail-Adressen oder Zugänge.

**Ja genau. Das hat dann mit dem Thema Cyber Security und Hacking zu tun.**

Ja genau. Aber die schauen dann wirklich sehr spezifisch auf das. Also wenn jetzt auf Facebook ein kritischer Kommentar kommt, dann ist das dann natürlich egal. Aber wenn jetzt irgendjemand 50.000 Bluewin-Mailadressen zum Verkauf anbietet im Darknet, dann würden die das sicher mitbekommen. Hoffen wir.

**Ja. Hoffen wir. Der letzte Abschnitt befasst sich mit dem Fall, falls jetzt ein Shitstorm ausbrechen würde gegen die Swisscom, was würdet ihr machen? Also gibt es einen Eskalationsplan?**

Ja, wir haben den Shitstorm-Prozess etabliert. Es ist immer so ein bisschen die Frage, wie ich dir gesagt habe, wir haben eigentlich einen sehr gross und gut funktionierenden Major-Incident-Prozess, der wirklich greift für so Thema Grossstörungen. Und eben so Shitstorm, so krasse Shitstorms eigenständige haben wir eigentlich nicht häufig. Wäre mir jetzt auch nicht so gross bekannt. Aber grundsätzlich so haben wir im Customer Support Mitarbeitende, die mit Litium Swisscom Mentions tracken. Auf Social Media z.B. Und wenn die jetzt plötzlich höheres Aufkommen, unerwartet höheres Aufkommen zum Thema XY feststellen, dann gibt es einen Prozess, dass die spezifische Kommunikationsverantwortliche anrufen, dessen Thema das betrifft. Eben wenn es jetzt um TV geht, wird das an unsere Themen für TV-Themen kommuniziert. Und der wird dann entscheiden, liegt da jetzt sein Shitstorm vor oder nicht? Und wenn er zum Schluss kommt, ja, da liegt einer vor, dann wird der ein kleines Shitstorm-Team oder einen Circle bilden mit Vertretern eben von Leuten aus dem Mediendienst, Kommunikation, aus dem Business. Je nachdem, Involvierung auch vom Management. Und der Customer-Support-Kanälen. Und dann wird man dann zusammen das Wording definieren, die Kanäle definieren und das dann kommunizieren. Und dann halt immer wieder re-evaluieren, ob es Updates gibt und wie man die kommunizieren kann. Oder ob der Shitstorm dann irgendwann einmal vorbei ist. Und dann quasi so das Endreporting erstellt wird. Und dann gibt es auch hochwertige Wordings. Wo man sich auch bedienen kann und eben so Leitfäden, wie man sich verhalten sollte für Mitarbeitende.

**Sehr gut. Und am Schluss die Frage noch, wenn jetzt so ein Shitstorm ausbrechen würde, was wäre am schlimmsten für die Swisscom? Oder welche Konsequenzen könnten die Swisscom treffen?**

Also ich meine, die Punkte, die du erwähnt hast, potenziell alle. Was wir aber festgestellt haben ist jetzt gerade am Beispiel mit der KMU-Störung, dass das eigentlich keinen längerfristigen Effekt hat auf die Reputation von der Swisscom. Wir messen die Reputation mit dem RepTrak. Das ist das Instrument, ich weiss nicht ob du das von anderen Unternehmen mal gehört hast. Wo man die Öffentlichkeit und Kunden und Mitarbeitende befragt über die Wahrnehmung zu der Marke. Und dort haben wir jetzt nicht festgestellt, dass das irgendwie signifikant runtergegangen wäre nach der Störung. Das ist eigentlich wirklich eher häufig sehr temporär limitiert und kurzfristig. Aber ist klar, wenn wir jetzt wahrscheinlich das ganze Jahre die Störungen immer und immer wieder hätten, dann hätte das wahrscheinlich einen grösseren Effekt. Umsatzeinbussen insofern, dass wenn wir jetzt im IT-Kontext Vertrag mit unseren Kunden abgeschlossen haben. Und da garantieren wir ja auch gewisse Serviceleistungen. Und wenn wir natürlich dort einen Ausfall haben und unsere Dienste nicht mehr abrufbar sind, dann hat das häufig auch einen finanziellen Impact, dass wir je nachdem Konventionalstrafen zahlen müssen und das geht dann natürlich zu Lasten vom Gewinn. Aber bis jetzt würde ich sagen, es ist noch nicht so in einem Ausmass wie jetzt bei BP mit dem Oil Spill, bei dem nachher ein ganzes Unternehmen völlig am Boden ist. Und sogar die haben sich wieder erholt.

**Genau, das ist eben interessant. Es gibt Studien dazu, die zeigen, was für kurzfristigen und langfristigen Konsequenzen ein Shitstorm hat. Und es gibt schlussendlich keine Aussage. Also es gibt Studien, die sagen, kurzfristig eine Konsequenz zeigen. Und es gibt Studien, die zeigen, nein, langfristig gibt es keine Auswirkung, weder auf Reputation, noch monetär. Also man kann es fast nicht allgemein sagen.**

Kommt wahrscheinlich auch wirklich auf den Fall an und wie das Unternehmen reagiert hat. Ob es überhaupt reagiert hat und wie es reagiert hat. Und ich glaube, das hat sicher einen Impact. Und ich glaube vielleicht abschliessend. Was wir sicher als Quintessenz aus der KMU-Störung genommen haben sind Prozessanpassungen. Stärkere Involvierung von der Kommunikation im Krisenstab. Auf der einen Seite so kommunikationslastig. Auf der anderen Seite natürlich das Thema Datenqualität. Wie wir angesprochen haben. Jetzt gerade im KMU-Segment ist halt wirklich die Herausforderung gewesen, dass die Daten, auf die wir zugreifen können, zum Teil in unzureichender Qualität gewesen sind. Eben dass Adressen uns so nicht gestimmt haben und man hat die Leute nicht mehr erreichen können, um sie zu informieren. Auf der anderen Seite Monitoring nochmal verbessert oder intensiviert. Dass man wirklich jetzt auch gerade Social Media noch stärker auch im Auge hat, um Themen zu erkennen, wenn sie aufpoppen. Und auf technischer Seite haben wir Projekte, die erhalten einfach weiter Zulauf, durch so Störungen, dass wir das Ziel haben eigentlich, Störungen möglichst frühzeitig zu erkennen und eben idealerweise vor dem Kunden. Sodass wir quasi eigentlich schon eine Störungsbehebung einleiten. Dass im Idealfall der Kunde gar nicht merkt, dass etwas nicht funktioniert. Und da hat man ein relativ kleines Zeitfenster. Weil häufig merkt der Kunde relativ schnell, okay, es geht irgendetwas nicht mehr.



Das Telefon geht nicht mehr oder das Internet geht nicht mehr usw. Und wir versuchen, da auf technischer Seite natürlich mit den Massnahmen und Automatisierungen und künstlicher Intelligenz usw. dahin eigentlich zu kommen, dass wir eigentlich die Störung vor dem Kunden merken und mit der Störungseinleitung eigentlich so beheben können, dass es eben gar nicht erst zu Grossstörungen kommt oder wir wenigstens schon so weit sind, dass der Kunde es nicht mehr merkt.

**Ja. Das ist natürlich optimal, wenn er es nicht merkt. Gibt es keine grosse Reaktion. Gut. Tipp topp. Sonst habe ich eigentlich auch gerade keine Frage, die noch auftaucht. Vielen Dank für das Interview.**

## Anhang B10: Interview Experte 1 (anonymisiert)

## Interview mit Experte 1 (anonymisiert)

Funktion:	Account Manager National & Digital Specialist
Unternehmen:	Unternehmen 1 (anonymisiert)
Datum:	Dienstag, 2. April 2019
Ort:	Zürich, Schweiz
Dauer:	41:10 Minuten

**Am besten starten wir mit der ersten Frage.**

Die erste Frage ist gewesen, die Risiken einzuschätzen auf einer Skala von 0 zu 5. In der Unternehmenskommunikation, dass wir einen Shitstorm auslösen könnten. Und zwar nach aussen. Ich habe da von 0 bis 5 die 1 gewählt jetzt in dem Unternehmen, wo ich bin. Und wir haben eine sehr strikte Kommunikation nach aussen. Also eher geschlossene, verschlossene. Das fängt in der Kommunikation an auf der Medienebene. Wir publizieren nur Positives. Durch das, dass wir ein privates Unternehmen sind, sind wir auch nichtangewiesen darauf, dass wir in den Regeln vom Staat in der Kommunikation von den News unterworfen sind. Also wenn jetzt in Frankreich eine Bombe hochgeht, kann uns das egal sein. Aber wenn da vor der Hütte eine hochgeht, wir müssen es nicht kommunizieren, da wir ein privates Unternehmen sind. Staatliche Unternehmen haben die Pflicht. Also wir klammern alles, das negativ ist, aus. Von jeglichen Kommunikationskanälen. Also das ist wirklich etwas, das Must have ist, das uns auch wieder hilft, Aufmerksamkeit oder so. Wirklich dort sind wir sehr, sehr tief und das Unternehmen, wo ich jetzt tätig bin, ist so, dass wirklich shitstormtechnisch ganz wenig passieren kann. Wir haben jetzt ein junges Unternehmen, das ein bisschen wilder ist. Und zwar ist das auch bei uns. Das ist jetzt eine Social-Media-Plattform von jungen Schweizern. Und das hat letztens einen Staatsangestellten hochgenommen am Telefon bei den Wahlen. Und der hat dann eigentlich wirklich aufgefordert, Wahlpapieren von den Kindern, von den Frauen und vom Nachbarn auszufüllen und Unterschriften zu faken und der hat natürlich einen riesen Shitstorm bekommen. Wir haben jetzt auch eine Klage. Also wir sind relativ bissig auf den Märkten oder? Aber ja. Versuchen, den Shitstorm eigentlich nicht bei uns zu halten. Ich bin auch schon von einem Shitstorm betroffen gewesen wäre die zweite Frage oder? Und zwar ist das so, dass der Shitstorm im alten Unternehmen passiert ist und zwar hauptsächlich auf Kundenseite und Medienbranchenseite. Was eigentlich noch schlechter ist für das Medium schlussendlich. Weil die Aufmerksamkeit rein negativ ist und das branchenintern und somit geldflusstechnisch ein Unterbruch stattfindet mutmasslich. Weil das schwierig wird. Und zwar das eine Dauer von drei Wochen und sehr stark und relativ tragisch. Bei der Frage B, man hat das Thema im Vorfeld extra explizit nicht mit Kunden kommuniziert. Weil das ist eigentlich ein GAU gewesen, der kurzfristig, also ja, sehr kurzfristig stattgefunden hat. Und dann ist das Unternehmen auch insolvent gewesen. Und man hat wirklich eigentlich «Leave-it» gemacht. Also man ist wirklich einfach weggegangen und hat das stehengelassen. Das ist natürlich relativ tragisch und eben eher ein starker Shitstorm medienintern. Und dann müssen die Mitarbeiter schauen, dass sie nicht geschädigt werden berufstechnisch etc. Also es nimmt dann relativ ein grosses Ausmass an. Da hat man froh sein können, wenn man in keiner Führungsposition gewesen ist. Wenn man nicht relativ lange dort gewesen ist. Man ist froh gewesen, wenn der Staat einen als Gläubiger für den Lohn reingenommen hat. Das ist eigentlich wirklich auf Seite vom Opfer, sagen wir jetzt einmal. Aber der Auslöser ist relativ krass gewesen draussen, also auch der Ruf. Also der war dann eigentlich relativ kaputt. Auch das Mutterunternehmen es hat vorab ein Verkauf stattgefunden. Und die Lukrativität des Unternehmens ist vom Besitzer falsch dargestellt worden und nach einem Jahr Nichtlukrativität und roten Zahlen hat man es dann in die Insolvenz gejagt. Ein riesen Brand in der Schweiz in der Medienbranche. Und der hat sich sofort distanziert und das ist seit über 30 Jahren auch das einzige Unternehmen, das Insolvenz angemeldet haben. Also es ist wirklich so für alle Beteiligten, wow, recht heavy gewesen. Auch dass es überhaupt so weit kommen kann. Da hat selber der Besitzer / der neue Besitzer hat den Riegel schieben müssen. Also der hat auch nicht gewusst, was zu machen ist. Ausser Geldspritzen aber das hat man nicht mehr machen wollen. Welche Massnahmen hat das Unternehmen ergriffen? Wir haben eigentlich keine Massnahmen ergriffen. Wir haben das beim Staat angemeldet, dass auch gewisse Kunden nicht bedient werden können und und und. Und somit eine Insolvenz anmelden mussten. Und das hat eigentlich die einzigen Folgen gehabt. Das ist ein automatisierter Ablauf, der von extern getätigt wird. Also da hat man eigentlich praktisch nichts gemacht. Auch die Mitarbeiter haben am Tag X innerhalb einer halben Stunde gehen dürfen. Zack, bum, Tschüss. Da hat man wirklich eigentlich nichts gemacht. Konsequenzen? Die Insolvenz, die der Shitstorm ausgelöst hat, ist eigentlich nachher nicht mehr viel passiert. Ausser Zahlungen, die getätigt worden sind dann innerhalb von zwei Jahren. Defizite, die Löhne der Mitarbeiter. Was gewährleistet werden konnte.

**Ja.**

Thema und Auslöser. Welche Themen sind besonders zu beachten in externer Unternehmenskommunikation? Ja. Um einen Shitstorm zu vermeiden. Welche Themen sind besonders kritisch einzuschätzen. Da bei uns im Unternehmen kommunizieren wir praktisch nur Positives. Klare und direkte Kommunikation. Also wir lassen keine Spekulationen

offen. Man lässt absolut gar keinen Raum auf Spekulation. Das ist ganz wichtig. Man redet auch nicht unbedingt zukunftsorientiert. Sondern eher mehr hier und jetzt. Und lässt eigentlich die Zukunft auch noch stehen. Und reisst das dann neu an, wenn es Thema wird. Dort habe ich jetzt ein paar Themen aufgezählt, die sehr kritisch sind in meinen Augen. Und zwar Traffic von den Zahlen, von den Hörerzahlen. Das ist immer etwas, das kommuniziert wird. Jetzt ob das Hörer sind, digitaler Traffic, einzelne Kanäle, die wir ausweisen. Das ist auch so, dass dort ein Battle stattfindet unter den Medienkanälen. Klar steht das offizielle Ranking vorhanden. Und im Nachhinein gibt es immer wieder Schnittstellen, die nicht unbedingt nur positiv sind, weil auch ein anderer natürlich kommuniziert, dass er die Nummer 1 und Nummer 2 ist. Aber soziodemografisch auf einer anderen Kleingedruckten-Ebene dann. Also wir sind jetzt z.B. eher ein junges Medium. Und wenn man jetzt sagt in Bern alle 50-Jährigen plus, die auf der linken Strassenseite wohnen, dort ist jemand anderes die Nummer 1. Das stimmt durchaus. Das kommt ganz darauf an, wo du/ sagen wir, Nummer 1 kannst du schreiben, aber wo das genau ist, das kann man auch verstecken. Das ist auch noch interessant mit HR-Themen allgemein. Also Human Resource. Das sind sehr, sehr krasse Themen, die heutzutage sehr stark rausgetragen werden mit der Informationsplattform. Also selbst die. Ich kann mich extrem gut informieren über Firmen. Ohne dass ich sie direkt gefragt habe, sondern nur, dass ich mich im Netz informiere und von Mitarbeitern, die entweder äusserst positiv geprägt sind oder äusserst negativ. Das sind ja meistens auch extrem schwankende Sachen. Also wir sind jetzt im ganzen Haus an die 300 Mitarbeiter. 50 auf einem Stock. Das ist dann schon relativ viel, was da von uns ausgelöst wird. Da wird auch eine Unterdrückung von Kommunikation intern gewährleistet, was ich jetzt nicht unterschreiben kann in der Kommunikation. Aber ich kann es ja nicht beeinflussen.

**Ja.**

Emanzipation. Ganz ein wichtiges Thema, ganz ein heikles Thema. Da gibt es Emanzipation für den Mann. Emanzipation für die Frau. Also das sind Themen, die wirklich nach aussen sehr heikel umschrieben werden momentan. Wo ich auch finde, dass das einen grossen Shitstorm auslösen kann heutzutage. Wir haben gerade jemanden gehabt, eine Mitarbeiterin, die ist eine Schriftstellerin. Sie hat nach aussen kommuniziert, wieviel sie verdient. Also an eine grosse, grosse Stelle, die dann auch gedruckt worden ist. Und bei der Kombination mit der Frau, in der Kombination mit Unterzahlung, in der Kommunikation mit/ Und das hat natürlich sehr viel auslösen für das gesamte Unternehmen. Was dann schlussendlich auch auf sie rückwirkend kommt und sie dann eventuell dann nur noch 60% des Lohnes hat, was sie angegeben hat. Und sie dann stempeln muss nachher mehr. Das hat nicht stattgefunden, aber das kann durchaus passieren. Das ist ein ganz ein schwieriges Thema gerade bei uns jungen Leuten. Also bei uns, ich bin nicht mehr so jung, aber Mitarbeiter bei uns sind zwischen 20 und 25 im Schnitt. Das ist schon sehr jung. Und ganz anders geprägt als ich wieder. Das ist ein Thema, wo man auch das Me-too-Thema zusätzlich hat. So mit anzüglichen Bemerkungen, habe ich jetzt lernen müssen, heisst das. Und das sind ganz, ganz diffizile Sachen. Auch zugespitzt durch gewisse Themen. Und eben der Lohn, der auch heikel ist und so weiter und so weiter gibt es ganz viele Sachen, wo ich jetzt finden, das könnte schwierig sein.

**Genau. Aber das sind jetzt auch die Themen, wo du selber damit in Kontakt gekommen bist?**

Ja und wo ich in der letzten Zeit einfach auch merke, dass es eben ein bisschen diffizil ist. Nebst den Hauptthemen wir Traffic, Hörerzahlen und sonst Medienmitteilungen.

**Ja, also gerade der Punkt mit der Emanzipation ist ein grosses Thema, was die Case Analyse gezeigt hat. Alles was mit Gleichberechtigung zu tun hat. Das läuft dann ins Thema Sexismus / Diskriminierung rein.**

Genau. Das ist so. Es ist zu einer schwierigen Gratwanderung geworden.

**Ja, genau. Und es ist nicht nur mehr gegen Frauen, sondern auch gegen Männer. Beide Seiten sind betroffen.**

Männer fangen sich an zu wehren, die Jungen. Also das finde ich noch interessant. Das ist noch lustig. Als ich 16 gewesen bin habe ich etwas Ähnliches erlebt in der Lehre von einer älteren Mitarbeiterin, die mich super gefunden hat. Mir wäre es nie in den Sinn gekommen, mich zu wehren. Aber heutzutags wehren sich auch Jungs und das finde ich echt auch gut. Ich nehme an, dass es auch, der der Schrei irgendwann aufgenommen wird. Und jetzt irgendwann ein Gleichgewicht stattfinden kann. Es soll ja für beide Parteien passieren und von Vorteil sein. Und vielleicht auch als Ziel heutzutags. Weil da gibt es keine Differenzierungen mehr.

**Das ist so. Also z.B. Gillette hat eine Werbung rausgegeben, wo sie ein wenig das Bild vom modernen Mann thematisieren wollten. Und das ist, ja, vielleicht eine Polarisierung gewesen für gewisse Anspruchsgruppen, für gewisse eher gar nicht. Und das hat dann eine Diskussion ausgelöst. Also es gibt nicht nur ein Frauenbild, sondern auch das Männerbild, das thematisiert wird.**

Ja, wo auch versucht wird, zu bewegen. Also das bewegt wird in eine andere Richtung. Und man hat ja oft / also ich entwerfe auch für Kunden Ideen mit einem Social Media Team zusammen, das sehr jung ist. Und die haben einfache Charaktere, die sie darstellen, also im Kanal, in Social Media haben wir Leute, die schauspielerische Fähigkeiten haben, die natürlich die Charaktere immer wieder holen und spielen. Wie z.B. der klassische Schweizer oder der klassische Italiener. Und das sind natürlich schon Themen, wo du auch dann im Social Media, da kommen wir nachher noch dazu, welchen Kanal du für was wählst und was du damit auslösen kannst. Und das ganze gezielt, wenn du willst. Also gerade wir, auf unserem Hauptmedium heutzutage die Follower oder Fans, ist Social Media. Also wir haben eine Million Follower in der Schweiz und Nummer 2 nach dem Roger Federer in der Beliebtheit und Nummer 1 in den Interaktionen. Unter allen Produkte, die man aus unserem Haus kennt. Und dort ist natürlich immer eine riesen Gratwanderung. Und ich bin oft überrascht, wie kulant trotzdem die Zivilisation mit dem umgeht. Aber bring einmal etwas Emanzipiertes

Masterarbeit Christine Bircher

oder irgendwie so, da wird es immer gleich schwierig. Oder irgendwie ein Klischee vom Geschlecht. Bei einem Land / Länder oder jetzt, wo wir verschiedene Charaktere wie der typische Italiener oder Franzose, der Schweizer versuchen, darzustellen. Und das sehr, sehr bissig. Beiträge können auch je nach dem kulturellen Hintergrund falsch verstanden werden und etwas auslösen. Je nach Hintergrund und Geschichte / da verstehen die Personen eine Botschaft anders. Du kannst ja mal in unserem Social-Media-Kanal schauen, was so unter bissigen Posts für Kommentare sind. Also die Interaktionen sind wir Nummer 1 in der Schweiz und das sind eben Kommentare auch. Also bei uns gibt es wahnsinnig viele Kommentare. Und da musst du dann nachgehen. Das ist auch viel, wie ein Brand, die sich scheuen davor, einen Social-Media-Kanal zu machen wegen dem Rücklauf. Und Nicht-reagieren löst dann noch viel mehr aus meistens.

**Ja, bei der Frage vier geht es noch um Aktivitäten, also z.B. Events, klassische Werbung über Print, Radio, Social Media. Ob es eben Kanäle gibt, die anfälliger sind oder eingesetzte Mittel z.B. Videos und Text?**

Also da habe ich einen schönen Satz, glaube ich, geschrieben. Nein, es kommt nicht darauf an in meinen Augen. Solange das Material clean ist, geht alles. Also solange das Material sauber ist und eigentlich, ja, dass durch alle Kanäle die Sicherheit durch ist, kann man das eigentlich dann / die Distribution machen, egal auf welchem Kanal. Es ist aber zu beachten, dass die einzelnen Kanäle, eine jeweilig andere Nutzerschaft, Zielgruppen anspricht oder und abzielt. Da wäre gut zu achten, welche Kanäle was kommunizieren. Also das heisst, dass Videos halt eher dort, wo es auch angeschaut wird. Und nicht irgendwie noch persönlich in die Medienmitteilung einzubinden. Sondern das zu nutzen. Aber es ist natürlich, ich finde es nicht riskanter, ob es jetzt ein Video oder ein Plakat oder ein statisches Bild ist oder ein Banner. Solange der Inhalt korrekt ist. Bei einem Video kann natürlich mehr Ups passieren. Oder Sachen, die man nicht sieht. Aber dort sind wir natürlich wieder Profis. Da wir vier Stellen haben, die das durchschauen, bis es live geht. Wo wirklich alles draussen sein sollte. Gerade letztes Mal habe ich z.B. eine Werbung gehabt auf dem Social-Media-Kanal für Adidas Duschmittel. Und unsere Moderatorin oder unser Testimonial hat die Puma-Jacke angehabt in der ganzen Moderationsphase. Und ich so gedacht, wo, wie x musst du sein oder? Aber das passiert immer noch und es ist durch x Kontrollen durch. Ja. Man kann das Instrument von den Kanälen extrem raffiniert spielen in der Auslösung nachher. Medienmitteilung sollte auf dem klassischen Weg stattfinden. Also dass die Relevanz genug generiert wird. Es bringt nichts, wenn ich auf Social Media schreibe, wir haben jetzt die meisten Hörer oder so. Oder Followers. Du musst dorthin gehen, wo halt die Relevanz generiert wird oder? Die Resonanz vorhanden ist. Es ist noch lustig. Ich habe letztes mit einer Firma geredet. Das ist der grösste Headhunter in der Schweiz für digitale Medien. Und das ist eine gute Freundin auch und die hat jetzt ganz etwas Schlimmes gemacht. Und zwar haben sie total unpassende Videos hochgeladen in ihrem Social-Media-Kanal, um Aufmerksamkeit zu generieren. Also sie hat z.B. eine Truppe von jungen Frauen, attraktive junge Frauen. Die Chefin, also Besitzerin ist ein bisschen älter, aber ist auch sehr fesch und lässig. Und die haben dann wirklich so ein bisschen cheape Videos gemacht. So überhaupt nicht passend. Und jetzt meine ehemalige Mitarbeiterin, die jetzt dort startet oder gestartet hat, die muss das jetzt ausbügeln und muss jetzt mit möglichst fachlichen, technischen Posts, den ganzen Scheiss, was sie reingeritten haben vorher von Lächerlichkeiten nicht mehr ernst nehmen, wieder rauszuholen und wieder auf Ernsthaftigkeit bringen. Das ist innerhalb von zwei, drei Wochen passiert. Aber die ganze Branche hat sie belächelt. Sie ist ja eine liebe, ist ja eine feine, lässig, ist gut gemeint. Aber vielleicht eher auf einem privaten Kanal.

**Ja. Und das hat sie bewusst so gemacht diese Videos?**

Ja, ich habe dann nachgefragt. Ganz bewusst, ich kann dir sonst mal schnell eines zeigen. Ich finde es wirklich heavy. Nimmt mich wunder, was alles noch online ist. Da sieht man ein bisschen, was ich meine. Ja, so ganz schlimme Videos zu Weihnachten. Das ist jetzt z.B. zu Weihnachten gewesen und das hat jetzt recht viel ausgelöst. Es ist einfach, es ist zwar wirklich lieb gemeint, aber sie können sich da ganz wenig erlauben. Man kennt sie ja auch persönlich. Das sind meine Beraterinnen, die 200.000 oder 150.000 verdienen. Das ist die Besitzerin. Millionen bezahlt für den Aufkauf der anderen Agentur. Das sieht mehr aus wie Moulin Rouge. Eine seriöse Firma. Und es ist echt eine billige Produktion gewesen. Und das Tragische ist, dann da geht es weiter. Und da sind die Truppen. Die Mitarbeiterinnen sind irgendwie gezwungen worden mit glitzerndem Kleid, mit Lippenstift und irgendeiner Gitarre Musik zu machen. Und dann ist es so weitergegangen. Und jetzt muss man das wirklich wieder zurückholen. Um einfach zu wissen, das ist eine echte Gratwanderung. Sie hat zwar Aufmerksamkeit generiert. Eventuell ist das auch ganz eine gute Sache, in Kombination wenn man es wieder zurückholt. Ja, grosse Herausforderung, wo viel passieren kann. Und ich will nicht der sein, der so Sachen macht. Ist einfach, dann darüber reden zu können.

**Ja.**

Sehen Sie das Unternehmen als besonders gefährdet an durch dessen Branche, Unternehmensgrösse oder die Internetpräsenz? Gibt es eine andere Branche? Ja. Jetzt kommt das, wo ich kreativ gut drin bin. Und das sind Daten. Ich bin eher ein digitaler Mitarbeiter. Also das heisst, ich habe die Verantwortung über die digitalen Medien eigentlich bei uns und habe dort natürlich eben auch viele Daten, die gesammelt werden. Das ganze Haus hat extrem viele Daten. Habe vorher bei einem Datenvermarkter gearbeitet. Und das ist noch lustig, die Schweiz ist dort sehr heikel. Also der Schweizer. Aber das Gesetz ist noch nicht so weit, dass etwas strafbar gemacht werden könnte schlussendlich. Es ist relativ grüne Wiese. Das ist beim Digitalen noch viel. Und gerade so das Thema Daten ist extrem heikel. Also wenn bei uns jemand über Daten mit uns reden möchte, dann machen wir gleich auf allen Ebenen zu. Ob das gegen aussen ist oder gegen innen. Ja. Das ist in unserer Branche extrem gefährlich, weil ja, nebst Interessendaten weiss ich, also wir dropfen die Cookies auf unser Netzwerk und wissen das Surfverhalten. Also wir wissen alle acht Seiten, wo du gewesen bist, bevor du bei uns landest. Da greifen wir Alter ab, welche Logins du offen gehabt hast wie Facebook, greifen wir Geburtsdatum, Interesse. Also du kannst alles abgreifen, wenn du willst. Und dann kommt das Lässige, dass du viele Daten hast. Aber willst du es jetzt verwenden? Willst du es einsetzen? Willst du, ja, das ist dann die andere Frage. Und was machst du jetzt mit den Daten? Die werden wieder alt. Dann musst du sie wieder pflegen. Ja. Aber trotzdem, der

Masterarbeit Christine Bircher

Werbetreiber möchte eigentlich, also unser Kunde möchte eigentlich eine Kampagne möglichst klar auf die Zielgruppe ausgespielt haben. Und darum sind wir dort wie gezwungen, auf einer gewissen Ebene das einzusetzen. Aber das ist immer auf neutralisierter Ebene. Also wir wissen jetzt nicht, dass der Herr X männlich ist, 38, Tochter hat, dort wohnt, das Auto fährt. Das wüssten wir eventuell alles, wenn wir wollen, aber nicht kombiniert mit dem Namen. Also wir hätten es kombiniert mit dem Namen. Aber das ist die Grenze in der Schweiz momentan. Das ist relativ gross, die Grenze.

**Ja.**

Prävention. Wie schätzen Sie die Sensibilisierung für Shitstorms bei Ihrem Unternehmen ein? Ja, habe ich fünf genommen, sehr hoch.

**Also das ist etwas, das bei euch im Unternehmen auch sehr oft diskutiert wird?**

Ja. Also was es auslösen kann. Und das Übelste davon wäre ein Shitstorm oder? Der nicht immer bedacht wird. Es wird jetzt nicht gedacht, es gibt einen Shitstorm, sondern was kann es allgemein auslösen und wenn ein Shitstorm, was für einen Shitstorm? Also wir haben jetzt z.B. auch absichtlich die Publikation von dem Abstimmungsvideo gemacht. Das Interview haben wir extra publiziert in der Absicht. Und das ist aber anscheinend das Problem. Ich bin da nicht involviert, aber man differenziert ganz klar, was man macht. Wir haben jetzt auch einen Event, den wir abgesagt haben nach neun Jahren, ein grosser Event im Hallenstadion. Und dort ist das Marketing extrem gefragt gewesen, wie kommuniziert wird. Und darum Level 5. Es wird sehr stark darauf geachtet. Weil es halt einfach auch rufschädigend sein kann. Also wir haben Sachen in den Kanälen drin, die man machen darf und Sachen, die No Gos sind, jetzt in der Medienlandschaft. Das heisst, wir haben keine Tabakwerbung, keine Alkoholwerbung, keine Fremdgeportalwerbung. Wir behalten uns vor, die Inhalte zuerst anzuschauen, die wir publizieren. Anzupassen. Je nachdem oder zu verweigern. Ja. Also da findet recht viel Filter statt, bevor etwas live geht. Ob es jetzt ein Banner ist oder ein Spot oder ein Post. Darum 5. Das ist bei uns ganz wichtig. Weil es durchaus kritisch sein kann.

**Ja. Und da ihr natürlich sehr nahe an den Kunden und Leuten seid?**

Ja und vor allem auch, wir sind ein Gratisprodukt. Das kommt noch dazu. Und uns kannst du ersetzen, wenn es dir nicht mehr passt. Oder ersetzt du schnell, wenn es dir nicht mehr passt. Und darum ist es so, unsere Followerschaft wollen wir ja unbedingt aufbauen und nicht verlieren. Darum findet auch der Filter statt. Dass man sich nicht mit Sachen zumüllt, die andere vielleicht machen, aber wir nicht versuchen. Aber andere versuchen das natürlich auch.

**Die Frage 7 greift da rein. Habt ihr irgendwelche Massnahmen implementiert oder die ihr regelmässig macht, bevor so etwas live geschaltet wird?**

Ja, eben also all die Kontrollstellen, die eben stark geschult sind. Also die Mitarbeiter werden alle extrem geschult und da wird auch eine Analyse gemacht vom Markt immer wöchentlich oder praktisch täglich, wenn es aufpoppt, das einem anderen passiert auf der Ebene. Dass man das als Case nimmt auch und schaut, was hätten wir machen können oder hätten wir anders machen können? Wie gehen die eigentlich mit dem um? Also die sind schon sehr sensibilisiert darauf. Dann haben wir auch ein Stück weit nicht ausgesprochene Schweigepflicht für Mitarbeiter. Also das heisst, nach Ausseren als auch nach innen. Ich kann das nicht beschreiben. Das ist wieder mit der Emanzipation, die offene Kommunikation von den Löhnen z.B. Das finde ich enorm wichtig. Da ist absolute Schweigepflicht bei uns. Also wenn ich jemandem sagen muss, was ich verdient dann käme HR. Das ist echt heavy. Man tut extrem viel unterbinden. Was nicht unbedingt positiv ist für die Mitarbeiter. Aber es wirkt nach aussen. Geht nur so. Also es täuscht. Sobald ein Mitarbeiter erleichtert wird von der Schweigepflicht durch dass er eine neue Stelle hat, dann ist es wieder anders. Dann geht es richtig los draussen. Und da ist die Frage, was ist besser? Wo kann man besser arbeiten? Also Schulungen von Mitarbeitern und eben die Pflichten, dass man die heiklen Themen intern hält. Wir haben da kein Tool oder Monitoringsystem für das. Nein. Das ist eigentlich rein physisch. Also rein physisch. Ja, das machen Personen. Oder wie muss ich das verstehen?

**Ja, also es gibt solche Monitoringsysteme, die alle Social-Media-Kanäle z.B. vom Unternehmen auf irgendwelche Stichworte oder Trends in den Kommentaren analysiert. Nestlé ist ganz gross drinnen. Die überwachen 24 Stunden alle Social-Media-Kanäle. Und schauen wie ist das Userverhalten? Sind die Kommentare positiv oder negativ? Und je nachdem, wenn es jetzt z.B. ein Thema gibt, das sehr stark kommentiert wird, negativ. Dass sie dann direkt darauf reagieren können. Dann poppt es auf, dann können sie je nachdem sagen, okay.**

Ampelsystem oder whatever oder?

**Genau, das Thema Wasser ist gerade wieder aufgekommen. Jetzt posten wir gleich einen Kommentar zu dem z.B. oder laden ein Whitepaper hoch. Die sind dort sehr stark.**

Das ist sehr intelligent. Ich weiss nicht, ob wir das machen oder nicht. Ich finde das sonst noch gerne raus. Wie ist das? Hast du einen Namen von solchen Tools?

**Nein, es gibt, glaube ich, jetzt mittlerweile verschiedene Tools. Also es gibt solche, die vollautomatisiert sind. Eben wie z.B. das bei der Nestlé. Es gibt solche, wo Mitarbeiter noch suchen müssen. Also es ist sehr, sehr unterschiedlich.**

Finde ich aber super cool. Ich frage das einmal bei uns. Ich habe jetzt einmal ein Nein geschrieben. Wir haben da Stakeholder. Also das heisst Troubleshooter sozusagen. Also wenn jetzt etwas ganz schlimm läuft, die speziell geschult sind. That's it.

**Ja.**

Wenn nun doch ein Shitstorm ausbrechen würde, wie würde das Unternehmen reagieren? Das kann ich leider so nicht beantworten. Darauf kann ich leider nicht eingehen.

**Okay.**

Welche Erwartungen, Konsequenzen würden Sie am schlimmsten für das Unternehmen einschätzen? Einige. Bei uns wäre sicher der Vertrauensverlust. Wo wir User verlieren und die Follower. Wo wie auch die Umsatzeinbussen. Durch das, dass wir in einem grossen Unternehmen sind, aber auch so technisch, kann vieles aufgefangen werden. Dort passiert eben nicht gerade sehr viel. Aber der reine Umsatz bricht natürlich zusammen.

**Sehr gut. Eine Frage habe ich noch. Die steht da nicht darauf. Und zwar ihr habt ja sehr viele Follower und auch Fans. Hast du das Gefühl, dass die, wenn jetzt ein Shitstorm ausbrechen würde, euch helfen würden? Also dass es User geben würde, die sagen, hey doch, ist ein mega cooles Unternehmen. Tut nicht so. Oder wie schätzt du das ein?**

Ja, wir haben einmal lustigerweise einen Fall gehabt vor ein paar Jahren, wo das tatsächlich stattgefunden hat. Also wir dürfen tatsächlich sagen, dass unsere User sehr treu und lange mit uns verbunden sind oder verwurzelt. Und zwar der eine Medienkanal bei uns, der über das Ohr geht im klassischen Bereich, UKW. Da gibt es Rezensionen von Gebieten, wo du ausstrahlen darfst. Wo du dich einkaufen musst. Dort haben wir irgendwann voriges Jahr nicht das Gebiet einkaufen dürfen. Nicht bekommen. Und haben sozusagen fast keinen Sendebereich mehr gehabt. Das ist eine Katastrophe. Und dann ist tatsächlich protestiert worden überall von unseren Fans, die sagen, dass das nicht geht. Also sie haben wirklich das, das verweigert worden ist vom Staat, haben sie sich hinter uns gestellt. Im Social Media hat es damals noch nicht stattgefunden. Aber sonst sind ja eigentlich sehr, ja, doch die bis zu einem gewissen Grad. Es kommt auf den Brand an. Also wir haben vier, die wir bewirtschaften. Der grosse Brand, wo man wahrscheinlich auch darüber redet. Dort wird natürlich immer stark darauf geachtet, was kommuniziert wird und kratzt nicht zu stark an heiklen Themen. Und wir nehmen mehr Sachen hoch. Auf die lustige Art und Weise und auch neutral. Aber wenn man dann eine gewisse Schwelle überschreiten würde und eigentlich sind die dann auch nicht mehr so bei uns. Also die sind ethisch sehr stark verankert, die Schweizer, die uns followen auf der Ebene. Die vertragen nicht sehr viel. Wo wir wiederum ein anderes Produkt haben, das dann geachtet wird, nur so Sachen zu liefern. Wo ich mich frage, werden wir eine Skandalplattform und können wir mit dem noch Geld machen oder? Ja. Die viel grössere Reichweite ist die positive, neutrale ohne gross Wellen als Teaser oder anzukratzen. Dort ist die grosse Followerschaft. X-fach. Ich muss immer wieder darauf hinweisen. Das eine ist zwar cool und lässig und out-of-the-box vielleicht, aber ja. Es ist so, dass die Fanbase extrem manipuliert werden kann. Bei uns kann man täglich Autos oder Events oder irgendeine Reise gewinnen. Und für das machen sie fast alles. Also die schlafen vor dem Büro bei uns und sagen, sucht ihr gewisse Leute für die Bands und warten, um das Ticket zu bekommen. Ja, wir haben Leute, die verschrotten vor der Kamera ihr Auto, ohne dass sie wissen, ob sie ein neues bekommen. Also so recht crazy.

**Viele Gewinnspiele sind ja auch ein Risiko. Um gerade so einen Shitstorm auszulösen. Muss man dort ein wenig besser hinschauen?**

Lustigerweise habe ich über ein anderes Unternehmen gelernt, Gewinnspiel ist immer ein grosser Teaser im Themenumfeld von Plattformen halt. Der Mechanismus. Und es hat ja auch neue Plattformen gegeben oder Anbieter. Die Gewinnausschüttung ist ganz wichtig. Dass die stattfindet zur richtigen Zeit. Also das muss alles hoch korrekt ablaufen. Also das ist ja dann auch heikel. Also ich selber bin schon als Teenager in den Genuss von einem Gewinn gekommen, den ich nie bekommen habe. Von einem anderen Medium, das das Gleiche macht wie wir. Und ich habe nie etwas bekommen. Also ich habe ein Abendessen mit Wellnessabend und so gewonnen, mit der Limousine abgeholt zu werden. Ich habe nichts bekommen. Wirklich übel. Und das ist dann schon relativ heavy oder? Also das ist ganz wichtig, dass man dort nicht in Verruf gerät. Und ich habe jetzt auch schon Anfragen bekommen von Unternehmen. Das sieht man viel im TV neu. Da kann man den Gewinn nicht mehr abschliessen auf der Seite vom TV-Sender, sondern unter einer Lotterie-URL. Also ein Drittanbieter. Und dort ist es so, dass der Gewinn nicht unbedingt ausgeschüttet wird. Es gibt auch eine Versicherung für Unternehmen, dass sie den Gewinn nicht ausschütten müssen. Und das ist echt noch heavy. Und das findet auch viel statt und das darf nicht passieren. Also dort sind wir sehr/ das ist sehr heikel. Ja. Mit den Glücksmomenten, die geschaffen werden und dann nicht erfüllt werden, dann gibt es ein böses Erwachen. Wir haben letztes Jahr eine Gewinnerin gehabt von etwas Kleinem. Die hat einen Kühlschrank gewonnen und hat dann die Rechnung für die Lieferung heimgeschickt bekommen. Die ist teurer als der Kühlschrankwert. Er ist natürlich schwer. Und dann ist sie mega verärgert und bringt es mit uns in Verbindung. Mit unserem Brand. Sie hat bei uns gewonnen. Aber die Lieferung vom Kühlschrank ist vom Anbieter vom Kühlschrank von dem Brand gewährleistet worden und die Rechnung wurde einfach von der Post falsch adressiert. Und dann muss man möglichst elegant die Leute halt glücklich machen. Und wir haben Abteilungen für das. Profis. Das ist schon eine Gratwanderung.

**Ja. Absolut.**

Ja. Extrem. Also die Gewinnspiele, das, was ich meinte. Das ist ganz eine krasse Geschichte. Die garantieren dir den Gewinn nur irgendwie, dass sie von zehn Verlosungen zweimal was ausschütten und für den Rest findet eine Versicherung statt in der EU. Und die gewinnen selber eigentlich nur aus der Verarsche.

**Und es ist eigentlich eine Dienstleistung, die von einer externen Firma sozusagen eingekauft wird.**

Ja. Und jetzt wenn du z.B., das ist mir jetzt eben aufgefallen. Wenn du jetzt bei Germanys next Topmodel oder da irgendwo mitmachst in der Pause, wenn sie aufrufen, 200.000 Franken gewinnen. Da kannst du entweder eine SMS schreiben oder du gehst auf die URL. Und das ist eben lustigerweise die URL von dem Anbieter, der mich dazumal penetriert hat, die Versicherung und die Partnerschaft einzugehen.

**Ja, das ist in dem Fall das Businessmodell und funktioniert?**

Ist das Businessmodell. Ja. Und ich habe jetzt auch gemerkt nach ein, zwei Jahren weibeln, haben sie doch ein paar Grosse gefunden, die mitmachen, die das doch noch interessant finden. Und ich habe auch schon in dem Unternehmen, das insolvent gegangen ist, da hat es einen Jahrgewinner gegeben, der hat eine Reise gewonnen für zehn Leute. Also eine Gruppe. Wunderschön. Ans Meer, Afrika, am Strand. Zwei Wochen mit Villa mit Angestellten und Verpflegung. Da ist der Partner abgesprungen, der das Ganze eigentlich verlost hätte. So hat das Unternehmen das selber einkaufen müssen. Mit der Insolvenz ist das auch flöten gegangen. Also die haben bis dato keinen Gewinn bekommen z.B. Und da weiss ich jetzt nicht, was dabei herausgekommen ist, aber das ist eine riesen Enttäuschung natürlich.

**Ja, sicher.**

Und das verstehe ich auch. So etwas sollte man nicht machen.

**Ja. Gut. Tipp topp. Danke vielmals für die ganzen Infos.**

Danke auch.

**Und deine Zeit.**

## Anhang B11: Interview Experte 2 (anonymisiert)

## Interview mit Experte 2 (anonymisiert)

Funktion:	Head External Communication
Unternehmen:	Unternehmen 2 (anonymisiert)
Datum:	Mittwoch, 3. April 2019
Ort:	Zürich, Schweiz
Dauer:	27:15 Minuten

**Also bei der ersten Frage geht es darum, wie du das Risiko einschätzt, jetzt aufgrund von irgendwelcher externen Kommunikation einen Shitstorm auszulösen.**

Also bei uns sind wie so zwei/ also ja, das Risiko ist eigentlich wirklich mittel bis hoch bei uns. Also dass wir einmal einen Shitstorm bekommen. Das hängt mit den Themen zusammen, die wir bearbeiten. Also das eine sind so klassische Business Themen, wo es durchaus möglich sein kann, dass wir dort mal etwas bekommen, das jetzt grösseren Traffic generiert. Und auf der anderen Seite sind es natürlich so Unternehmensrisiken. Wir hatten jetzt am Wochenende so einen kleineren Case. Aber kann ich ja gleich mal was dazu erzählen. Wir beschäftigen uns sehr, sehr stark damit. Wir sind eigentlich ein IT-Unternehmen. Also wir sind wie die SBB für den Finanzmarkt. Wir stellen eigentlich die alle Leitungen quasi zur Verfügung, sodass der Finanzplatz reibungslos funktioniert. Unser grösstes Unternehmensrisiko ist, dass bei uns eines der Systeme ausfällt. Also wenn eines unserer Systeme ausfällt, dann heisst es eigentlich sofort, dass ein Teil des Finanzplatzes oder die ganze Schweizer Volkswirtschaft betroffen ist. Und mit einem grösseren/ also grösseren Verluste, finanzielle Verluste. Und wir hatten vor ungefähr drei Jahren einen Case, dass bei uns ein wirklich ganz kleines Bööchen ausgefallen ist. Und aber völlig falsch, also immer gesendet hat mir geht es gut, mir geht es nicht gut, aber diesem kleinen Bööchen, diesem kleinen Server ging es nicht gut. Und der hat dann immer wieder Daten dupliziert und unsere ganzen Systeme voll gehauen. Sodass wir quasi einen Overload hatten und dann sind immer mehr Sachen ausgefallen. Das generiert bei uns natürlich auf den Social-Media-Kanälen relativ viel Traffic. Weil sich Kunden an uns wenden. Fragen ja, wann ist der Fehler behoben? Was macht ihr und so? Das ist aber ja kein klassischer Shitstorm eigentlich, sondern das ist ja mehr Krisenkommunikation. Also das ist so mal das eine und da sind wir natürlich, haben wir ein relativ hohes Risiko, dass so etwas passiert. Das Zweite, der zweite Bereich, wo ich eigentlich ein relativ grösseres Risiko sehe, wir machen ziemlich viel in diesem ganzen Bereich Krypto, jetzt auch mit der Digital Exchange. Also wir saugen dort gerade so ein bisschen Zielgruppen an, die sich in diesem ganzen Graubereich finden, wo man nicht recht weiss, ist das jetzt seriös oder nicht? Dort schätze ich momentan eigentlich das Risiko am höchsten ein. Aber das können wir, glaube ich, noch gut abfedern. Weil wir sind ja nur eine Plattform, die das bereitstellt. Aber es hat sicherlich Risiko. Und der dritte Bereich ist genau dieses Thema wenn etwas aus dem Unternehmen herauskommt. Wenn sich irgendwie bei uns einer nicht gut verhält. Irgendwie sexual Harassment oder solche Geschichten. Dann ist das sicherlich auch ein Thema, das auf Social Media diskutiert wird. Wo ich aber gerade das grösste Potenzial sehe, sind diese Sachen, das hatten wir am Wochenende wieder. Und wo es mehr oder weniger immer gleich jetzt einen Aufschrei gibt. Also das Beispiel war so: Es gab ein Bild von der Hochschule Luzern. Von einer Klasse, die ihren Executive MBA jetzt gemacht hat. Also ich glaube, da ist eher so gute Tradition. Das macht St. Gallen, das macht Luzern, das machen, glaube ich, alle. Dass sie so ein Inserat schalten dann in der Sonntagszeitung und sagen, wir gratulieren allen Absolventen, dass sie den MBA haben. Aber auf diesem Bild waren nur Männer. Und es hat irgendwie die Grünen in Bern, die Vorsitzende der Grünen von Bern hat dann so gesagt, ja, es kann ja nicht sein, dass die Hochschule Luzern nur Männer / und die Unternehmung hat uns dann genannt. Also Raiffeisen und uns. So warum wir keine Frauen schicken. So mehr oder weniger. Und das sind natürlich so Themen. Also das habe ich gesehen da am Wochenende und habe gedacht, das kann auch recht blöd ausgehen. Wir haben eigentlich sofort gesehen, das ist ein riesen Thema oder es wird sehr stark die Hochschule Luzern adressieren. Gar nicht so wir. Also wir werden zwar erwähnt. Also wir mussten eigentlich gar nicht antworten darauf. Aber der Tweet oft retweetet. Aber die Hochschule Luzern hat eben, ich glaube, es war am Sonntag und hat dann am Montagmorgen reagiert. Das war auch okay. Aber ist schon. Also solche Themen, die gehen halt gerade extrem gut auf Social Media. Eben mit irgendeinem Bild, wo keine Frau darauf ist. Sorgt gleich wieder für riesen Thema. Also das ist so. Da sehe ich momentan das grosse Potenzial für einen Shitstorm.

**Ja, ja. Okay.**

Weil wir haben auch nur eine Frau in der Konzernleitung jetzt zum Glück seit dem November. Vorher hatten wir nur Männer. Und ich habe mich immer geweigert, ein Bild dieser Konzernleitung irgendwie auf Social Media oder irgendwohin zu stellen. Weil das hätte sofort einen Shitstorm ausgelöst.

**Also das Thema Gleichberechtigung und Frauenquote und ein grosses Thema für euch?**



Ja, ja, ja. Also das ist für die Community, glaube ich, ein recht grosses Thema. Da muss man auch wirklich vorsichtig sein. Also unser VRP tritt jetzt bald zurück. Und dann hatten wir in der Medienmitteilung erst so einen Satz «unsere Suche nach einem Nachfolger hat begonnen». Dann habe ich gesagt, das können wir so nicht schreiben. «Die Nachfolgersuche hat begonnen». Dann ist das neutral geschrieben. Aber das sind so Sachen. Ja. Da sehe ich momentan relativ grosses Potenzial. Alles andere ist immer so ein bisschen erklärbar. Das kann man irgendwie eben, wenn ein System ausfällt und so. Dann gehen wir in den Krisenmodus. Aber das ist okay. Das kann man beherrschen. Aber solche Geschichten haben immer Potenzial. Und dann auch überzuschwappen.

**Ja.**

Ja, von einem Shitstorm betroffen? Also was ich jetzt so als Shitstorm definieren würde, waren wir eigentlich nicht. Also das ist bei uns eher so / es gibt manchmal sehr viel Traffic. Wenn irgendwas ausfällt oder irgendwas nicht funktioniert. Aber das ist eigentlich jetzt nicht in dem Sinne ein Shitstorm, dass unser Unternehmen angegriffen wird und gesagt wird, hier also ihr seid eine Katastrophe oder irgendwie so. Also wenn das sich jetzt ausweitet auf Medien und so. Also da haben wir jetzt eigentlich noch nichts gehabt.

**Ja, sehr gut. Tipp topp. Dann über Themen haben wir jetzt schon ein bisschen geredet. Gleichberechtigung, Frauenquote ist ein Thema. Gibt es noch andere Themen, wo du siehst, die potenziell gefährlich sein könnten?**

Also was auch immer noch Potenzial hat und was auch sicher noch auch zunehmen wird, sind so die ganzen Themen Nachhaltigkeit und Verantwortung von Unternehmen. Das ist kein neues Thema. Aber ich glaube, es ist auch gerade sehr aktuell mit dieser ganzen Klimadebatte und so. Ich glaube, es wird schon mehr geschaut oder seriöser geschaut, was machen Unternehmen. Und dort könnte man sicher, wenn man jetzt also irgendetwas finden würde, was vielleicht/ also dass wir jetzt irgendwie 10000 Abgase in die Luft blasen oder bei uns alle mit dem Privatjet fliegen von Genf nach Zürich. Also das sind sicher so Potenziale. Oder auch es kommt jetzt irgendwann diese Konzernverantwortungsinitiative. Ich glaube, nächstes Jahr wird die abgestimmt. Dort geht es vor allen Dingen auch um Tätigkeiten der Firmen im Ausland. Wir sind nicht wie die Bekleidungsindustrie oder haben irgendwelche Minen oder so, wir haben eigentlich immer hoch qualifizierte Arbeitskräfte überall sitzen. Aber trotzdem ist, glaube ich, die Auslandstätigkeit der Unternehmen, sicher auch kritischer betrachtet hat man genauso die gleichen Arbeitsbedingungen wie bei den Angestellten in den internationalen Standorten. Solche Themen haben für mich auch immer ein bisschen Potenzial. Wenn man dort nicht seine Hausaufgaben macht als Unternehmen.

**Und wenn wir jetzt einmal auf das Thema allgemein schauen. Auf die Werbeaktivitäten oder eingesetzte Mittel. Zum Beispiel Videos oder Bilder. Siehst du dort Sachen, die kritisch sind? Also z.B. ein Werbeplakat im Vergleich zu einem Social Media Post oder zu einem Event?**

Ja, also Bilder sind immer ein bisschen/ Also wir haben jetzt ja keine so Werbekampagnen eigentlich. Bei uns würden das wahrscheinlich eher so Text, Bilder und Videos betreffen, die wir so aus einer Marketing- oder Corporate-Communication-Sicht haben. Also wie z.B. Bilder, die nur Männer zeigen oder Videos. Videos haben auch immer ein bisschen Potenzial. Ich glaube, das Schwierigste sind Videos, die lustig gemeint sind oder so mit ein bisschen einem Augenzwinkern. Und da ist einfach immer ein bisschen die Frage, hat jeder den gleichen Humor? Und meistens ist das nicht so. Also und diese Geschichten haben einfach wirklich immer so ein bisschen, wo ich sage, ja, da muss man einfach auch schauen, dass man mehrere Leute mal abholt und sagt, ja, wie siehst du das? Und so ein bisschen Hausfrauentest machst. Bei Texten ist es einfach so, dass man eben wirklich darauf achtet, dass sie möglichst neutral formuliert sind, nicht bewertend, klar und deutlich. Wir haben z.B. einen starken Tone of Voice. Wir haben ein Corporate Wording. Also das sind so Sachen. Da stehen solche Sachen drin.

**Tipp topp. Dann bei der Frage 5 geht es um Branchen, Unternehmensgrösse und Internetpräsenz. Siehst du dort, dass ihr mehr im Fokus steht oder weniger als andere Branchen und wie die Faktoren einen Einfluss haben.**

Also wenn ich jetzt mal sage, wir sind ja so Finanz-IT-Branche. IT ist eigentlich immer so, da würde ich jetzt sagen, das ist nicht so gefährlich. Also der Finanzbereich ist natürlich immer ein bisschen gefährdet. Aber dort sind für uns Sachen eigentlich kritischer. Es gibt so einen Blog, der heisst Inside Paradeplatz. Also das ist für uns eher kritisch. Wenn dort irgendwelche Sachen stehen. Da müssen wir auch intern dazu reagieren. Und in der Finanzbranche geht es ja eigentlich immer um Boni, um Entlassungen, um Umstrukturierungen und so. Und das sind eigentlich Themen. Also Boni sind sehr emotional. Aber wir veröffentlichen gar keine Boni. Deshalb sind wir da gut raus. Und wir planen jetzt auch keine grösseren Umstrukturierungen oder Entlassungen. Aber es gibt natürlich andere Branchen, die also z.B. also so wie Nestlé oder so. Oder Migros, Coop. Wenn die ein Produkt in den Laden bringen. Also die haben viel mehr. Also wir sind ja ein B2B-Unternehmen. Das ist, glaube ich, auch immer noch ein bisschen / setzt dich immer noch in dieser Aufmerksamkeit ein Stück weit zurück. Aber ich glaube, B2C-Unternehmen generell haben ein grösseres Potenzial oder ein höheres Potenzial für Shitstorm.

**Ja. Beim nächsten Punkt geht es um Präventionsmassnahmen. Was ihr da so macht. Erstmals, wie schätzt du die Sensibilisierung innerhalb vom deinem Unternehmen ein? Gerade bei so kritischen Themen noch einmal zu schauen, bevor es kommuniziert wird. Wie siehst du das bei euch?**

Ja, das ist sehr hoch, würde ich sogar sagen. Also die Sensibilisierung ist sehr hoch. Also allgemein. Also ich glaube, wir leuchten eigentlich alles immer ein bisschen unter dem Thema an. Also das ist jetzt nicht nur ein Shitstorm, sondern ist eine Krisenkommunikation. Also da hast du eigentlich eine relativ hohe Sensibilisierung. Zu Frage 7: Also wir haben, ja, wir haben ziemlich klare und restriktive Regeln. Also was wir z.B. haben, ist, wir haben ein Tool mit einem

Single Sign on. Das heisst, es haben nur zwei Leute im ganzen Unternehmen Zugriff auf alle Kanäle. Das bin ich und meine Mitarbeiterin. Also dies heisst, die anderen Kollegen, die mitarbeiten, haben immer nur Zugang zu bestimmten Kanälen und es ist immer auf einer Need-to-know-Basis. Also sehr restriktiv. Es wird auch sehr restriktiv gehandhabt. Wir aktualisieren relativ regelmässig Passwörter, wie das aber auch allgemein im Unternehmen so ist. Haben dort relativ hohe Verschlüsselungen auch. Wir haben ein Alert-System, wenn sehr viel über uns zu bestimmten Begriffen in Social Media berichtet wird. Wir haben aber z.B. auch ein Alertsystem, wenn jemand in unserem Namen. Also wenn jetzt jemand z.B. einen Kanal XY errichten würde. Dass kriegen wir eine Nachricht. Weil du musst dir immer vorstellen, wenn jemand in unserem Namen vielleicht etwas twittert oder etwas bekanntgibt, dann weiss man immer nicht so richtig, sind wir das jetzt oder wer ist das? Und das machen wir auch genauso für die Exponenten unserer Firmen. Also Finanzkonzernleitung und Verwaltungsrat. Präsident. Wenn wir sehen, oh, da hat jemand jetzt einen Kanal eröffnet, dann kriegen wir eine Meldung oder müssen wir kurz mal nachfragen, hast du den jetzt eröffnet? Bist du das dahinter oder nicht? Was wenn jetzt z.B. man einen Kanal LinkedIn-Kanal oder Twitterkanal im Namen unseres CEOs eröffnen würde und er ist es nicht und dann sagt er, heute steht die Börse still. Das gibt ein bisschen Aufregung. Solche Massnahmen haben wir. Wir schulen unsere Mitarbeiter. Wir trainieren Krisen einmal im Jahr. Einmal nur für Social Media. Und wir haben alle zwei Jahre so eine gross angelegte Krisenprüfung eigentlich immer, wo das ganze Unternehmen geübt wird. Wir haben Wordings vorbereitet und wir haben so Heat Maps. Das heisst, wir haben definiert, was ist für uns jetzt auch wirklich ein Shitstorm? Also weisst du, wenn jetzt z.B. einer ein Mail macht oder einer einmal einen negativen Tweet an uns sendet, dann ist das noch kein Shitstorm. Sondern das ist einer, der sich aufregt. Das ist auch okay. Aber wir haben dann verschiedenste Stufen definiert, wann wir wie und welche Massnahmen wir wann wo ergreifen. Und wen wir auch an welcher Stelle wann involvieren müssen. Das ist auch immer noch recht hilfreich. Weil dann kannst du auch Leute ein bisschen beruhigen wenn jetzt z.B. ein Kunde mal eine kritische Frage stellt und dann reden die gleich von Shitstorm. Dann sagen wir so, nein, also das ist jetzt kein Shitstorm so.

**Ja. Okay. Sehr vorbildlich.**

Ja, wir versuchen es.

**Genau. Ja, die Frage 8 betrifft solche Monitoringsystem. Es gibt Firmen, die dort schon sehr, sehr weit sind. Die z.B. bei ihren Social-Media-Kanälen schauen, welche Themen werden diskutiert in Zusammenhang mit dem Unternehmen. Dort gibt es dann Alerts, wenn sehr negativ kommentiert wird z.B. über das Unternehmen. Oder gewisse Stakeholdergruppen, bei denen man weiss, dass die kritisch sind, laufend beobachtet werden.**

Ja. Das haben wir auch. Also da nutzen wir zwei unterschiedliche Systeme. Also einmal so das ganz Normale, was auch auf unseren Kanälen läuft und dann noch zusätzlich ein Tool, das heisst Brandwatch. Und dort sehen wir eigentlich auch immer, was mit uns in welchem Zusammenhang wie in welchem Sentiment kommuniziert wird.

**Gut. Dann der letzte Abschnitt. Wenn jetzt einmal so etwas passieren würde und das Unternehmen doch einen Shitstorm erleiden würde, was wären Massnahmen, die ihr ergreifen würdet?**

Also eben also die Massnahmen. Also wir haben eigentlich da wirklich wie so eine Art Vorgehen in der Krisenkommunikation. Also das Erste ist immer erst einmal Ruhe bewahren. Und das ist etwas, was das Unternehmen tatsächlich auch erst lernen muss und ich bin mir nach wie vor nicht ganz sicher, ob wir schon so weit sind. Aber es geht darum, dass man eine gewisse Awareness im Unternehmen schaffen muss, dass man nicht abwartet, dass man schneller sein muss auf Social Media als mit dem Journalisten. Also z.B., wenn jetzt etwas ausfallen würde. Dass man dann nicht wartet, bis der erste Journalist anruft, sondern dass man dann sagt / oder bis man die ersten Reaktionen hat auf Social Media. So hey, irgendwas funktioniert nicht. Sondern dass man sagt, pass auf, wir haben gerade Schwierigkeiten mit System XY. Aber wir arbeiten daran. Und dass man dort einfach schneller reagieren muss, als wir es bisher. Also oder als andere, klassische Krisenkommunikation. Ist, glaube ich, noch ein Stück Arbeit und noch ein Stück Überzeugungsarbeit, wenn man natürlich nie zugeben will, dass irgendwas nicht funktioniert. Da muss man sicher. Aber wir würden sicher schneller reagieren und wir haben Wordings parat für bestimmte Krisensituationen. Also wir haben das irgendwann mal geclustert. Und dann eben in allen Sprachen usw.. Bei uns ist es so, dass wir evaluieren, ist das ein Notfall oder eine Krise? Da gibt es bei uns relativ klare Abgrenzungen. Weil bei einem Notfall bleibt es eigentlich bei uns. Und bei einer Krise, da übernimmt die Konzernleitung das Ruder. Also dann würde auch nur mehr der CEO z.B. entscheiden. Also das heisst, wir müssen dann erstmal bewerten, welches Szenario ist es? Und danach gibt es dann bestimmte Massnahmen. Also wir würden sicherlich kontinuierlich informieren. Wir haben dann so eine Seite, wo man den Status anschauen kann. Und wir begrenzen dann in dem Moment auch komplett den Zugang zu allen Kanälen nur mehr auf meine Mitarbeiterin und mich. Also es kann kein anderer mehr irgendetwas kommunizieren. Wir stoppen auch z.B. alles, was irgendwie schon vorausgeplant ist. Also manchmal plant man ja Inhalte voraus. Wird alles ausgesetzt. Also da gibt es wie ganz viele Abläufe, die dann greifen. Da haben wir wie so Checklisten und so. Das funktioniert eigentlich recht gut. Und das ist auch etwas, das wir wie gesagt, eigentlich einmal im Jahr dann auch prüfen.

**Dann am Schluss geht es noch darum, was für Konsequenzen siehst du, die ihr erleiden könntet aufgrund eines Shitstorms und was ist das Schlimmste?**

Also bei uns eigentlich das Allerschlimmste ist wirklich der Vertrauensverlust und der Reputationsschaden. Unsere Markenwerte sind auch zuverlässig, verantwortungsbewusst und sicher. Und ich glaube, das ist wirklich das Schlimmste, das uns als Unternehmen, weil man uns zutraut, dass wir eben sichere Systeme haben, was uns passieren könnte. Und damit verbunden ist dann eigentlich dieser Reputationsschaden. Was ich vielleicht noch vergessen habe

vorne als Thema, was mir gerade einfällt, sind natürlich diese ganzen Cybergeschichten. Diese Cybersecurity-Geschichten. Das ist auch noch ein grosses Risiko. Weil dort, also das kann natürlich gut sein, dass man mal gehackt wird. Also das ist nicht auszuschliessen. Und das nimmt noch mehr zu.

**Okay. Sehr gut. Tipp topp. Dann haben wir eigentlich alle Fragen soweit beantwortet.**

Ja, sehr gut. Das freut mich.

**Ich habe einen sehr guten Einblick bekommen. Danke vielmals.**

## Anhang B12: Interview Ehrensperger (WIRZ Communications AG)

## Interview mit Herrn Daniel Ehrensperger

Funktion: Geschäftsführer WIRZ Medienrealisation

Unternehmen: WIRZ Communications AG

Datum: Freitag, 5. April 2019

Ort: Zürich, Schweiz

Dauer: 33:50 Minuten

**Also zuerst geht es darum, wie du das Risiko einschätzt, dass eine externe Kommunikation, sei es klassisches Marketing oder auch Online-Kommunikation, PR, einen Shitstorm ausgelöst heutzutage.**

Ganz allgemein oder bezogen auf WIRZ?

**Mich würde beides interessieren.**

Also ganz allgemein sicher. Das ist keine Frage. Das ist sicher so, dass man einen Shitstorm auslösen kann. Vor allem, ich denke vor allem auch, weil auch die Vernetzung von den Consumern untereinander ist sehr viel besser. Das ist eigentlich der Auslöser eines Shitstorms. Es muss irgendeiner einmal anfangen und irgendwo auf Social Media einmal etwas posten. Und schon geht es los oder? Das habe ich gerade gestern gedacht. Das ist jetzt nicht unbedingt einer gewesen. Hast du das mitbekommen von dem Regierungsrat Fehr, der da irgendwie in den falschen Flieger eingestiegen ist? Ein Regierungsrat ist mit dem Reep Shuttle ans Rollfeld hergefahren und dann ist er in den falschen easyjet-Flieger eingestiegen und hat das erst im Flieger gemerkt, dass er im falschen Flieger drinsitzt. Und irgendeiner hat das gefilmt. Und das auf Social Media gestellt und schon geht das viral oder? Und eben ein Spruch darunter, Regierungsrat Fehr völlig «fehrpeilt» oder? Weisst du Und schon geht es reihum und dann nimmt es der Blick auf und so geht es reihum. Also ich denke wirklich, vorallem im Zusammenhang mit Social Media bzw mit der Vernetzung untereinander. Bei uns ist insofern Unternehmenskommunikation. Ich glaube, wir haben nicht so die Relevanz und die Strahlkraft. Wir sind zwar innerhalb vom Marketing haben wir einen gewissen Namen. Ich denke, wenn wir irgendwie etwas machen würden, das jetzt der Branche völlig querkäme, dann würden wir sicher einen Shitstorm auslösen. Weil WIRZ kennt man im Marketing oder?

**Ja, sicher.**

Und aber ich muss sagen, in der GL. Man macht sich schon Gedanken, wie könnte, wenn du etwas kommunizierst, was könnte das auslösen und so. Aber der Ausdruck Shitstorm ist jetzt so / ich glaube, die Gefahr für Shitstorm ist noch nicht relevant gewesen bei uns.

**Okay. Das habe ich jetzt schon öfters gehört in den Interviews. Dass es zwar bei den Kunden direkt ein grosses Thema ist. Also sagen wir bei den grossen Firmen, die direkten Kundenkontakt haben und an der Front stehen.**

B2C meinst du?

**Genau. Es kommt natürlich auf die Branche an. Aber da gibt es schon sehr viel Rückmeldungen. Bei den Agenturen, bei denen ich bis jetzt gewesen bin, die sind eher hinten dran und die eher gesagt, dass es für sie vielleicht nicht direkt ein Thema ist. Ausser es würde jetzt etwas ganz quer gehen, dass es dann innerhalb von der Branche etwas auslösen würde. Aber sie hinten dran eher weniger.**

Und eine Agentur hat natürlich in gewissem Sinn einen Auftrag, so ein bisschen zu provozieren und auch innerhalb von der Agentur, wir haben natürlich Kontakt miteinander, so wie nicht in jeder Firma. Also wie wir miteinander umspringen intern, wenn es in der Bank oder Versicherung wäre, da wären bei uns beide mit einem Bein in der Kiste und hätten Me-too auch am Hals. Weil wir sind anders unterwegs.

**Ja. Das ist eine andere Branche.**

Genau.

**Genau, dann die zweite Frage, da geht es darum, ob du schon mal einen Shitstorm erlebt hast. Direkt oder indirekt.**

Ja, also wir haben es einmal erlebt. Wir haben drei Firmen innerhalb von der WIRZ. Ich weiss nicht, ob du es gesehen hast. Ich bin bei der Geschäftsleitung WIRZ Communication und dann haben wir noch WIRZ Brand Relations und

Masterarbeit Christine Bircher

WIRZ Activation. Und der wichtigste Kunden für WIRZ Activation ist ein Zigarettenproduzent X. Und wir haben bei uns WIRZ Communication haben wir unter anderem das Bundesamt X. Und das ist auch Prio ist auch schwieriger, weil beide sich so ein bisschen ruhig gehalten haben, hat man das so toleriert. Und wir sind eine Agentur für gewisse Produkte des Unternehmens X und des Bundesamtes X, die können nicht unbedingt, die haben sich nicht so gern. Und dann vor etwa zwei, drei Jahren hat der Kassensturz das Thema aufgenommen. Weil es ist damals darum gegangen wegen noch schlechteren Einschränkung von der Werbefreiheit von Zigaretten. Da ist ja jetzt laufend zurückgenommen worden. Und dann sind wir angefragt worden von der Geschäftsleitung und keiner wollte gehen. Und dann ist unser ehemaliger Inhaber, also der Gründersohn, der Jost Wirz hat sich dann überreden lassen. Und ist wirklich voll in den Hammer gelaufen und hat ohne die Aspekte anzuschauen seine persönliche Meinung kundgetan. Als Werber ist er natürlich, sage ich, ist der natürlich, ich meine ist man interessiert, möglichst frei Sachen bewerben zu können. Und das hat er so ohne böse Absicht einfach unreflektiert gesagt und ist damit in den Hammer gelaufen. Also die haben so Meetings, die verknüpft sind und dich nicht mehr ausreden lassen. Und dann hat der wirklich von wegen Werbefreiheit, und man dürfe doch auch für Zigaretten werden und so. Und das ist eigentlich für uns, das sage ich dir ganz offen, da hat X uns gesagt, dass wir keine Chance mehr haben, dass wir einen Auftrag von ihnen bekommen. Gewisse Rahmenbedingungen müssen sich ändern. Und ja, das schreckt schon ab. Und dann haben wir auch bewusst auch provokative Sachen schon gemacht, wo bewusst so Shitstorm/ also Shitstorm dazumal ist noch nicht so wahnsinnig gewesen. Hast du die Werbekampagnen gesehen von dem Unternehmen Y? Die so einen Monat gegangen ist oder so. Also Männer putzen Scheiben höchstens in diesem Format und so. Kennst du die?

**Ja, ja, die ist recht bekannt.**

Sind all die Kampagnen. Ich könnte es dir sonst noch zeigen. Wir haben das Plakat im Haus, wo all die Sujets, die wir geschaltet haben. Und die sind ja alle bewusst auf frauenfeindlich gewesen oder? Und das ist wie ein Teil von der Kampagne. Und da sind natürlich ab und zu Frauenrechtlerinnen gekommen. Aber der Kunde wollte das so. Also der Kunde hat uns da auch das Briefing gegeben, wir machen nur Uhren für Männer. Und das kommunizieren wir jetzt so wirklich. Das das teilweise auch überspitzt.

**Okay. Aber dann ist es bei euch schon auch diskutiert worden, was sind die Risiken, wenn man jetzt die Kampagne lanciert?**

Ja, natürlich, aber weisst du, wenn der Kunde dich deckt oder weil eigentlich. Gut, zum Teil haben wir Briefe bekommen. Zum Teil natürlich das Unternehmen. Auch wenn es Teil von der Kampagne ist. Das Krasseste diesbezüglich habe ich. Na gut, bist noch ein junges Mädchen. Kennst natürlich die auch noch nicht. Gell? Benetton hast du das damals mitbekomme? Hast du mit den Kriegsbildern und so weiter?

**Ja, mal darüber gelesen, aber nicht so viel.**

Die haben wirklich. Und dazumal hat Benetton natürlich auch eine andere / also du kennst Benetton schon oder?

**Ja, ja.**

Aber Benetton hat doch früher ganz einen anderen Stellenwert gehabt. Auch in der Schweiz mit den vielen Läden und so. Dieses Bild ist ganz prominent gewesen. In 94 ist der im Zusammenhang mit dem Balkankrieg gewesen. Das haben sie da gebracht. Und das auch, ein nacktes Baby. Das ist ein Aids-Kranker gewesen, der im Sterben liegt. Auch so eine Szene, die man sonst nicht zeigt. Der Bezug ist auch gegeben. Die sind voll auf Provokation gegangen. Und das hat einen totalen Shitstorm ausgelöst.

**Ja, das ist klar, wenn da so etwas zeigst, dann polarisiert das auch sehr.**

Aber den nimmst du in Kauf. Die haben gewusst, was sie damit auslösen. Und der neueste Fall, den kennst du wahrscheinlich? Der Gillette-Fall.

**Ja, genau.**

Gillette ist so ein wenig Benetton von der Neuzeit. Ich bin zwar nicht ganz so sicher, ob sie wirklich gewusst haben, was sie machen. Benetton hat klar gewusst, was sie machen. Bei Gillette bin ich nicht sicher, ob sie wirklich den Shitstorm auslösen wollten. Ansonsten haben sie den gut inszeniert.

**Ganz klar ist mir das auch nicht gewesen, als ich darüber gelesen habe. Aber das ist sicher einer von den prominentesten Fällen in der letzten Zeit gewesen.**

Ja. Ich glaube, das ist noch die Frage. Dann machst du es teilweise absichtlich oder machst du es nicht absichtlich? Also gerade in der Showszene. Sind wieder so Sachen, die irgendwo einen Skandal auslösen. Nipplegate und was es noch alles so gegeben hat. Also für mich ist Nipplegate z.B. klar inszeniert gewesen. Also das ist nicht zufällig gewesen. Und dann ist ja die Frage, löse ich den Shitstorm bewusst aus? Willst du den Shitstorm auch dafür nutzen, deine Publizität zu erhöhen und so? Das kannst du dann wirklich ganz bewusst eben auch steuern.

**Als Aussenstehender ist es natürlich schwer nachzuvollziehen, ist es jetzt wirklich bewusst gewesen oder nicht?**

Ja. Also gehe in den meisten Fällen davon aus, dass es bewusst ist.

**Ok, dann beim nächsten Abschnitt geht es um Themen, die so einen Shitstorm auslösen könnten. Gibt es Themen, die du siehst, die sehr kritisch sind? Wo ihr auch mehr hinschaut?**

Ja, das eine ist sicher Gender-Thematik. Das ist immer wieder. Dort musst du sehr sorgfältig sein. Dort gibt es auch sehr viele radikale Leute. Alle Themen, wo ich das Gefühl habe, da sind die Leute radikal unterwegs. Also auch Ernährung usw. Oder wenn einer irgendwie ein blutiges Steak zeigt und die ganzen Veganer Sturm laufen und so. Da hast du vor allem die Themen. Und von denen gibt es doch relativ viel oder? Oder Ökologie.

**Genau, aus der Umwelt.**

Umwelt ist sicher ein Thema, wo sehr viele Radikale unterwegs sind. Also Gender ist extrem. Das wundert mich wirklich in der heutigen Zeit noch. Für uns in der Agentur ist die Genderthematik wirklich keine mehr. Wir haben Frauen im Management, wir haben sehr viele Frauen in Führungspositionen. Letztens bin ich von der Schule aus an einem Referat gewesen von so einer Frauenrechtlerin. Eine gute Frau grundsätzlich, aber irgendwie hat sie da so viele Themen, wo sie die Genderthematik / die lebt von dem Thema Genderthematik. Die Themen anzuschauen und Massnahmen setzen und so. Und als ich der gesagt habe, dass das bei uns in der Agentur kein Thema ist, die wollte das gar nicht hören. Das ist für die grauenhaft, dass es Firmen gibt, die das Problem schon gelöst haben.

**Dann gibt es keine Arbeit mehr.**

Nein, Also ich behaupte wirklich, das ist schwierig, wenn der White-Old-Man das sagt, aber ich glaube, dass würde bei uns jede sagen auch. Da kannst du auch die jungen Frauen fragen. Bei uns gibt es keine Genderthematik. Wirklich, das Thema haben wir gelöst. Also darum, ich glaube, ich würde es so zusammenfassen. Vor allem die Themen, die einfach sehr stark radikalieren und polarisieren.

**Es muss natürlich auch irgendwo eine grössere Menge an Leuten geben, die dann das Thema aufgreifen.**

Ja klar. Ja. Klar.

**Und weitertragen. Sonst kommt es gar nicht zu der Welle.**

Eh klar. Wenn es nur aus einem Ecken kommt, wenn du denkst, das sind ein paar so, weiss nicht, irgendwie so überzeugte Veganer. Ich bin auch eine Zeit lang Veganer gewesen. Also ich sage es jetzt einfach ganz bewusst so. Dann löse ich keinen Shitstorm aus oder?

**Okay. Auf der einen Seite sind eben Themen, die etwas auslösen können. Auf der anderen Seite, ist die Frage ob es auch Werbeaktivitäten gibt oder eingesetzte Mittel, die du siehst, die kritischer sein könnten als andere?**

Dort würde ich jetzt keinen Unterschied machen. Also Bilder provozieren wahrscheinlich schon eher als Text. Ich meine, du kannst auch einen Text verfassen, der völlig daneben ist. Da glaube ich nicht, dass es einen grossen Unterschied gibt.

**Okay. Und die Frage ob z.B. Branche, Unternehmensgrösse oder auch die Internetpräsenz von einem Unternehmen noch einmal einen Unterschied machen, ob sie eher anfälliger sind für einen Shitstorm oder nicht?**

Ja, das glaube ich schon. Wenn ich ein kleines Unternehmen, irgendeine kleine Baufirma, ich sage jetzt irgendwie ein Me-too-Thema hat mit irgendeiner Angestellten. Also dann nimmt das bestenfalls der Blick auf. Aber bei einer grossen Unternehmung, hast du das mitbekommen, wer hat das Me-too-Thema gehabt? Ich glaube, die Unternehmensberater EY. EY hat doch das Thema gehabt, weil der CEO angeklagt gewesen ist, das ist auch ziemlich durch das ganze Unternehmen durchgeht, dass es Kultur ist. Wenn es bei EY so ist, dann bekommt es mehr Publicity als bei einer kleinen Baufirma in Schaffhausen.

**Gut. Eben Branchen hast du schon erwähnt, z.B. die Tabak-Industrie.**

Tabak wäre per se nicht das Problem gewesen. Das Problem ist das Bundesamt X. Die sind gerade sehr fundamentalistisch unterwegs oder? Es ist einfach dort, wo es viele radikale gibt. So erlebe ich das für mich. Wenn ich für gewisse Themen / der Shitstorm, der jetzt abgeht gegen die katholische Kirche z.B. Ich finde das auch grauenhaft ehrlich gesagt. Aber ich finde es auch grauenhaft, aber ich kann es mir irgendwo noch erklären und wenn du das System kennst und da die ganzen Pfarrer unter sich und die internen Systeme und so. Das muss ja so laufen fast oder? Ich finde das auch nicht gut. Aber wenn ich es nicht fundamentalistisch, sondern einfach als Teil von unserer Gesellschaft anschau, merkst du einen Unterschied, als wenn du fundamentalistisch persönlich betroffen bist. Und wenn du jetzt natürlich Leute aus dem Bundesamt X, die ich auch wieder auf ihre Art verstehe. Die für ihr Thema kämpfen. Z.B. rauchfreie Schweiz und so, was ich ja grundsätzlich auch gut finde. Weil das ihr Berufsalltag ist. Dann bist du einfach ganz anders persönlich betroffen oder?

**Ja. Dann beim dritten Abschnitt geht um Prävention, dass eben genau so ein Shitstorm nicht ausbricht oder so eine Empörungswelle. Und dann ist die Frage, wie du die Sensibilisierung jetzt einschätzt. Jetzt bezogen auf WIRZ, aber auch wie das z.B. in anderen Unternehmen ist, ob das vielleicht eher das Thema ist oder nicht.**

Also bei uns ist es keines. Also ich weiss von anderen Firmen, die diesbezüglich schon wirklich sehr strenge Vorschriften haben. Die wirklich interne und externe Behaviours sehr klar vorgeschrieben sind. Die ich aber auch verstehe. Also das verstehe ich wirklich. Mich wundert es aber gleichzeitig immer wieder, wenn dann die Sachen aufbrechen, die irgendwie / also weisst du, da gibt es Unternehmen z.B. Also ich habe das Gefühl gehabt, EY, die haben Corporate Governance Richtlinien, wo das definiert ist, wie du dich verhalten musst. Und dass dann das Top Management sich genau so verhält. Da wunderst du dich. Also insofern, ich glaube, viel wichtiger als so die niedergeschriebenen Guidelines finde ich die Unternehmenskultur, die das irgendwie zulässt oder nicht oder? Wir haben sicher als Agentur, also wie wir miteinander umgehen, wie wir Sprüche machen und so, da haben wir eine Kultur, dass bei uns nichts passieren könnte, dass jemand etwas rauslässt, was nicht ganz sauber ist. Aber andererseits glaube ich jetzt eben z.B., ist Me too bei uns kein Thema, das aufschlägt. In dem Sinn, weil es ist wie part of the game. Wie ein Teil von der Unternehmenskultur. Und da gibt es andere Unternehmen, die extreme Guidelines haben, was man sagen darf und was man nicht sagen darf. Und trotzdem schlägt es immer wieder auf. Z.B. Silicon Valley ist versucht mit so Themen, wo irgendwie ein Skandal losgetreten wird. Ich meine, es gibt Themen, die einen Shitstorm auslösen. Das eine ist eigentlich die Me-too-Thematik, das andere ist Entschädigung vom Top Management oder was heute wieder lese ich in der Zeitung über Raiffeisen. Das ist ja unsäglich oder? Das ist ja unsäglich. Also dass das einen Shitstorm auslöst, das ist völlig klar. Das muss oder? Wenn du 200 Mitarbeiter entlässt und gleichzeitig das Management total versagt hat, dass du auch noch höher entschädigst als das Jahr vorher. Ich meine, das muss einen Shitstorm auslösen. Ist auch richtig oder? Weisst du und ich glaube auch, in meinem Managementlevel verstehst du, dass es Leute gibt, die mehr verdienen und andere weniger. Aber für den Bürger auf der Strasse. Wenn du da hörst, dass irgend ein Verwaltungsrat eine halbe Million kassiert für das Zuschauen. Und für den ist eine halbe Million extrem viel. Ist auch für mich sehr viel Geld. Aber wenn du selber einen Job hast, wo du 80.000 Franken verdienst und dir überlegst, hey, ich arbeite zehn Jahre wo der anderer in einem Teilzeitjob und noch völlig versagt hat. Oder vor zwei Wochen sind die neuen Saläre von der CS-Spitze publiziert worden, die auch einen Shitstorm ausgelöst hat. Also das ist einfach dämlich oder? Das ist einfach dämlich.

**Ja, es ist dann noch schwierig zu verkaufen, dass es so sinnvoll ist.**

Das kannst du nicht verkaufen. Ich bin überzeugt, die neue / Also der neue Verwaltungsrat für die Länder, die neue Geschäftsführung bei der Raiffeisen, die werden dort einen Shitstorm haben, das kann gar nicht anders sein. Da können sie noch sagen, das war mein Vorgänger und so.

**Es fällt trotzdem auf das Unternehmen zurück.**

Ja klar. Keine Frage.

**Genau, dann bei der Frage 7 geht es um Massnahmen. Da das bei euch nicht so ein grosses Thema ist, nehme ich an, dass ihr noch nicht so viele Massnahmen habt und Monitoring-Systeme. Ich weiss nicht, ob das ein Thema bei euch.**

Nein.

**Gut. Tipp topp. Dann der letzte Abschnitt geht darum, wenn jetzt ein Shitstorm ausbrechen würde und WIRZ trifft, wie würdet ihr reagieren? Habt ihr irgendeinen Massnahmenplan?**

Ich glaube es nicht. Ich glaube es nicht.

**Was denkst du, wie würdet ihr vorgehen in so einem Fall?**

Okay, also weisst du, es ist wirklich die Frage, ist es etwas, das juristisch relevant ist? Etwas, wo du einfach eine Zeit lang den Kopf runterhalten musst? Es gibt ja auch so Shitstorm, wo du einfach sagen musst, da müssen wir durch. Es gibt ja wirklich Shitstorms, wo du am besten einfach ruhig bist. Ich bin nicht sicher, dass in jedem Fall Reaktion richtig ist. Weisst du?

**Wann hast du das Gefühl, wann sollte das Unternehmen nicht reagieren?**

Ich habe es noch nicht überlegt. Aber ich finde, grundsätzlich, wenn du wegen irgendetwas beschuldigt wirst, solltest du irgendwie reagieren. Aber ich meine, die Schwierigkeit ist in der heutigen Zeit, wenn du mit irgendetwas konfrontiert wirst, wenn du dann reagierst und versuchst, es gut zu machen, kann der Schuss in vielen Fällen nach hinten losgehen. Also jemand das Gefühl hat, dass du persönlich blöd bist oder so, dann braucht es relativ viele Worte, um ihn zu überzeugen, dass du nicht blöd bist. Wenn ich so die Shitstorms erlebe und Stellungnahmen der Firmen anschau. Das kommt vielfach noch schlimmer als vorher. Also wenn der Blick jetzt als Beispiel einmal auf das Thema eingeschossen ist, dann kannst du nachher machen was du willst. Also der krasseste Fall, also den ich gehabt habe in den letzten Jahren, finde ich der mit der Jolanda Spiess-Hegglin. Ich meine, die hat ja wirklich sagen können, was sie wollte. Es ist aber nur schlimmer geworden oder? Und die sind ja jetzt, glaube ich, miteinander vor Gericht. Letztes Jahr ist eine Veranstaltung gewesen, da hat sie über das Thema geredet. Da ist es um Digital Social Responsibility gegangen. Da gibt es jetzt an der HWZ einen Lehrstuhl. Das ist eine gute Kollegin von mir. Die ist dermassen auseinandergenommen worden oder? Und das ist wirklich eine Scheiss Situation, die sie gehabt hat. Also das ist so offensichtlich, dass da irgendetwas passiert ist und wenn es so gewesen ist, finde ich, die beiden haben es nicht besonders clever gemacht. Und in den landläufigen Meinungen, also man hat so ein Gefühl, als das Thema wieder aufgekommen ist, haben wir intern geredet. Für viele Leute ist es völlig klargewesen, dass die beiden einfach richtig besoffen gewesen

sind und dass da richtig etwas gelaufen ist, was die beide nicht mehr wissen. Und wenn es so ist, dann wäre es wahrscheinlich gescheiter, wenn du dich hinstellst und sagt, ja, komm, wir sind beide besoffen gewesen. Wir wissen von nichts mehr. Einmaliger Ausrutscher, ist blöd gelaufen. Nicht aber nachher noch Wochen. Der Blick ist klar auf der Position gewesen und die anderen haben es irgendwie korrigieren wollen. Da bist du lieber ruhig. Da bist du wirklich lieber ruhig.

**Ja. Das hat natürlich auch eine gewisse Eigendynamik angenommen.**

Furchtbar, ja, furchtbar. Und dann sind die zwei noch aufeinander los. Weil die einen haben Familie dahinter und der andere hat auch einen Partner? Weiss nicht. Und wirklich, da sind ja die intimsten Details hat sie der Presse gesagt. Weil eigentlich ist es ja gar nicht möglich, dass sie mit dem Sex gehabt hat mit dem, weil sie da irgendwie, weiss nicht, was alles. Und das finde ich grauenhaft. Da bist du lieber ruhig oder? Und das hat sich über Monate hingezogen. Und jetzt ist es Jahre später, hängt sie noch in dieser Ecke fest und muss jetzt noch gegen die Ringier vor Gericht. Furchtbare Geschichte oder?

**Das stimmt. Das ist halt so aus einer Rettungsaktion entstanden.**

Eben.

**Wo sich dann so etwas dann daraus entwickelt hat.**

Wenn die jetzt eine Kampagne. Sie ist von der SP. Und der andere SVP, das kommt ja auch dazu. Neben Mann und Frau, sind sie dann noch völlig unterschiedlich politisch gestrickt. Und das ist natürlich auch noch ein zusätzliches Fressen.

**Das ist so. Das ist natürlich für die Medien eine schöne Geschichte, um darüber zu berichten.**

Ich bin jetzt wirklich nicht sicher. Wenn jetzt die SP irgend so eine Krise, so Massnahmen gehabt hätte für einen Shitstorm, ob sie es dann besser gemacht hätte, ich weiss es nicht. Also vermutlich haben sie keine gehabt. Und die haben einfach irgendetwas sagen müssen, als sie angegriffen worden sind. Und das hat es immer schlimmer gemacht. Und darum, ich sage, wenn jemand einmal wirklich das Gefühl hat, hey, die Geschichte ist jetzt so gelaufen, dann kannst du dann noch sagen, was du willst. Du macht es nur noch schlimmer. Was noch jetzt in unserem Business, was ja eigentlich noch relativ schwierig ist, finde ich, ist einfach, das haben wir jetzt gar nicht geredet. Kennst du das auch, wo du eigentlich in guter Absicht etwas kommunizierst und das dann in Kombination mit den Medien/ weisst du, wo irgendwo ein Inserat platziert wird für Kreuzfahrtferien neben dem Artikel über Boat People. Kennst du die Sachen?

**Genau, das ist ein unglücklicher Zufall in der Zeitung dann.**

Ja. Oder irgendwie so ein Screensaver im Hintergrund und da finde ich wirklich, da gibt es Kombinationen. Oder wenn du Videos anschaut auf Webseiten. Kommt ja meistens ein Vorspann. Und die finde ich teilweise ja grauenhaft kombiniert. Also wenn es irgendwie um Mord und Totschlag geht und als Vorspann irgendein Clip kommt von irgendwie schöne heile Welt. Das finde ich grauenvoll. Wirklich. Und das siehst du im Alltag. Und das finde ich wirklich, dass man das nicht schafft irgendwie. Aber es ist relativ schwierig, vor allem digital das zu kombinieren. Passiert ja auch in den Printmedien immer wieder. Dass auf der gleichen Seite wie Boat People und Kreuzfahrtferien oder so typisch, oder. Ich sehe das immer wieder.

**Genau. Es hat, glaube ich, einmal einen Fall gegeben. Das ist schon eine Zeit her in Deutschland, wo ein Gas-konzern Werbung gemacht hat und nebensächlich ist irgendein Artikel vom Zweiten Weltkrieg gewesen.**

Eben so, genau.

**Wenn man es separat angeschaut hätte, wäre es keine Sache gewesen, aber so hat es natürlich zu heftigen Reaktionen geführt.**

Ja. Eben die Sachen gibt es immer wieder. Und in der Idee eine gute Absicht. Und die Kombination.

**An sich, wenn man es einzeln betrachtet hätte, wäre es auch nichts Schlimmes gewesen. Einfach in der Kombination.**

Genau.

**Ja genau. Das ist ein guter Hinweis. Das ist etwas, das ich bis jetzt noch nicht so angeschaut habe.**

Es ist auch typisch für WIRZ. Wir sind in der Art und Weise, wie wir kommunizieren, sind wir sehr individuell. Wir haben kein Corporate Behaviour. Wenn du jetzt mit unserem Pressesprecher, wir haben eine Stelle, die so Social Media Posts macht und Mitteilungen kommuniziert und so. Das ist ein Texter. Und dort gibt es auch eine Journalistin. Sind auch beides Journalisten. Wenn du die interviewen würdest, würde die ein ganz ein anderes Interview geben, wenn du die Kollegen fragst.



**Tipp topp. Dann habe ich von meiner Seite her alle Fragen beantwortet. Danke vielmals für den Einblick und für deine Zeit.**

Gerne, gerne.

---

## Anhang B13: Interview Bossert (Xeit GmbH)

### Interview mit Frau Pierina Bossert

Funktion: Teamleiterin Social Media & Content  
Unternehmen: Xeit GmbH  
Datum: Freitag, 5. April 2019  
Ort: Zürich, Schweiz  
Dauer: 52:52 Minuten

**Am Anfang geht es so ein bisschen darum wie du das Risiko einschätzt aufgrund von einer externen Kommunikation einen Shitstorm auszulösen im Unternehmen. Jetzt vielleicht bezogen auf die Agentur von euch. Aber vielleicht auch Kunden, die ihr habt.**

Also ich bin jetzt seit drei Jahren im Social Media Business drinnen. Und habe in den drei Jahren noch keinen Fall selber erlebt. Hoffe, das bleibt so. Ich habe, bevor ich da gearbeitet habe, beim Bundesamt gearbeitet. Und dort ist das Risiko als höher wahrgenommen worden. Und man hat sich dementsprechend dann vorbereitet. Und da gehen wir eigentlich davon aus, das Risiko mindern zu können und wir gehen nicht davon aus, jeden Morgen wenn wir den Computer starten, es wird einen Shitstorm geben. Also wir sind auch eine Agentur, wir arbeiten zu Bürozeiten. Also von acht bis sechs sind die Kanäle gemonitort. Und die eigenen und die der Kunden. Und das ist mit den Kunden so abgemacht. Und die meisten der Kunden stellen nicht noch selber etwas. Also die meisten monitoren am Abend, in der Nacht und am Wochenende nicht selber.

**Okay.**

Es gibt Fälle, wo wir gesagt haben wir posten nicht mehr am Abend. Weil die Reaktionen dann halt auch am Abend sind und dann lässt man es stehen. Sondern man postet eher am Nachmittag, wenn man noch reagieren kann.

**Ja.**

Aber wenn du etwas bewirbst mit Budget und du hast einen Zeitraum, dann geht es halt am Abend aus und dann kommt am Abend ein Kommentar rein. Und bis jetzt ist die Erfahrung, ja, es gibt manchmal Diskussionen, aber es ist noch nie etwas ausgeartet.

**Okay.**

Und was wir auch machen, wenn jetzt im Rahmen von einer Kampagne z.B./ wir haben einmal eine Kampagne gehabt und da ist eine Fernsehendung komplett gewesen. Und also das Unternehmen hat die Sendung gesponsert. Und ist aber auch gleichzeitig / hat dann Online-Massnahmen zur Bekanntmachung von der Sendung halt gemacht. Und zudem hat Social Media gehört. Und dann haben wir auch gesagt, die Sendung, die wird bis um zehn am Abend ausgestrahlt. Also sind wir von neun bis um zehn am Abend online.

**Okay.**

Also es ist immer so ein bisschen das fallbezogene Risiko abzuschätzen. Und ich meine, du fragst dann auch noch, eben ist es branchenabhängig? Ja klar ist es branchenabhängig. Es gibt Branchen, die sind anfälliger. Wir haben einen Kunden aus der Pharmabranche. Wir machen Suchmaschinenoptimierung für sie. Wir machen Google Ads für sie, wir machen kein Social Media.

**Ganz bewusst wegen dem Risiko?**

Genau. Sie verzichten, also ihre Corporate Linie ist, es gibt kein Social Media. Weil sie wollen nicht social sein. Also sie wollen nicht in Dialog treten mit den Leuten. Also muss man auch nicht.

**Okay, ja, absolut.**

Auf Social Media sein.

**Ja. Siehst du noch andere Branchen, wo du findest, dass das heikel sein könnte?**

Pharma ist ganz gross. Öffentliche Verwaltungen sind ganz zurückhaltend nach wie vor. Wobei auch da kommt es darauf an, was. Wir haben letzts einen Anbieter beraten im Halböffentlichen. Und die haben nachher gesagt, das ist

---

Masterarbeit Christine Bircher

das, was sie am meisten abschreckt. Aber wir haben dann auch gefunden, wir betreuen ähnliche Kunden jetzt schon wie die sind. Und haben von daher kein Problem.

**Okay.**

Also man kann dann wie so ein bisschen relativieren. Banken sind je nachdem heikel, also Versicherung, Finanzen ist immer ein bisschen das Thema, wo man halt ein bisschen schauen muss. Aber ich glaube, es ist weniger Branche per se als der Inhalt. Wir haben jetzt auch einen Grosskunden in der Baubranche. Und die haben letztens einfach den Entschluss gefasst, wie möchten nicht/ sie möchten keine politische Stellungnahme machen. Sie wollen nicht im Namen vom Unternehmen Stellung nehmen zu einer Initiative z.B.

**Okay.**

Und da muss ich sagen, ja, das ist vielleicht schlau. Und ich glaube, das kann ich auch laut sagen. Wir betreuen jetzt Unternehmen X. Und dort sind auch gewisse Themen einfach nicht auf dem Tisch. Aber es gibt noch genug anderes zum Posten, dass uns der Stoff nicht ausgeht. Es ist mehr/ eher schon das Gespür entwickeln. Du kannst nicht einfach blind raushauen. Ein bisschen überlegen, was kann ich sagen, was will ich sagen? Was wollen die Leute auch lesen? Ja.

**Okay. Habt ihr vor allem B2C-Kunden oder auch B2B?**

Wir haben beides. Wobei so das Content- und Social-Media-Marketing, das mein Team hauptsächlich macht, ist eher B2C. Weil man halt auch mit Privatpersonen meistens interagiert durch Social Media.

**Ja. Okay.**

Aber das Onlinemarketing Team und natürlich das Webteam auch, also wenn du eine neue Webseite baust, dann hast du halt auch B2B. Aber es ist halt schon weniger im B2B-Bereich, da wird auch weniger Dialog gesucht.

**Und ist von dem her auch weniger anfällig jetzt bezüglich Shitstorms.**

Ja, weil Shitstorms entstehen dann, wenn sich private Leute eigentlich über etwas empören. Und finden, irgendwie, ja, ein Moralapostel, der nicht angebracht ist oder irgendwie eben ich finde, man könnte das sagen, wenn ihr es auch macht. Also ich glaube, es ist wichtig, dass der, der einen Post entwirft und veröffentlicht, sich im Klaren ist, was läuft sonst so? Und nur man sollte sich auch überlegen, sind wir momentan in der Kritik? Und dann vielleicht nicht Öl ins Feuer giessen. Und halt dahinterstehen. Oder was man macht. Das ist das beste Rezept.

**Ja, da sind wir da schon so ein bisschen. Bei dem Thema Auslöser. Gibt es jetzt Themen, wo du sagst, das ist etwas, das mega heikel ist, das sprechen wir z.B. nie an? Oder bei dem Thema müssen wir extrem darauf achten wie wir kommunizieren.**

Das Gute bei Facebook ist ja, dass sie viele Sachen auch gar nicht zugelassen sind. Also es wird ja sehr viel / vor allem weil wir das meiste auch noch mit Werbung. Es wird meistens alles beworben. Und da gibt es ja relativ strenge Richtlinien. Also Facebook prüft ja Beiträge, die du bewerben willst. Du bekommst Abmahnungen, wenn du z.B. fragst, bist du dick und Single und traurig? Was natürlich bei den Leuten in den falschen Hals kommen könnte. Das lehnt schon Facebook vorneherein ab und sagt nein. Du diskriminierst. Also so, es gibt so Richtlinien von den Plattformen selber, die schon helfen. Es hilft auch, wenn man selber ein bisschen nett ist. Also ja, ist vielleicht das falsche Wort, aber der Umgang muss auch gepflegt sein auf Social Media. Man darf nicht beleidigen, das ist klar. Und wenn das Unternehmen nicht feinfühlig ist, dann kann es einmal passieren. Und Themen, die die Leute halt in den falschen Hals bekommen könnten, ist fast alles. Sagen wir, du willst einmal einen Post von einem herzigen, lachenden Baby posten, keine böse Absichten und eine sagt, geht es eigentlich noch, dass du mir so ins Gesicht reibst, dass ich kein Kind bekommen kann. Und du sagst, sorry, ich wollte dich jetzt nicht persönlich angreifen. Aber andere Firmen, die halt ein bisschen anfällig sind oder so, die eben vor allem Pharmasachen, die irgendwie mit Tierversuchen grundsätzlich immer in der Kritik stehen und eh immer in der Kritik stehen, die haben es da noch schwieriger. Weil egal, was sie posten, da kommt es nicht mehr auf den Inhalt an.

**Ja.**

Dann könnten sie auch einfach schreiben, hey, schönen Tag, die Sonne scheint. Und einer schreibt unten hin, geht es eigentlich noch, dass du den Tag schön findest? Meine Mama hat Krebs und kann sich das Mittel nicht leisten oder irgendwie so. Ich glaube, gewisse Leute sind auch einfach ein bisschen so eingestellt, dass sie das machen.

**Ja.**

Wir haben einen, der reklamiert über alle Plattformen. Kundenbetreuer.

**Okay.**

Also der schreibt bei Unternehmen X genau den gleichen dummen, unüberlegten Kommentar wie bei einer Bank wie bei einer NGO und wenn du dann am Samstag am Handy ein bisschen scrollst und siehst, aha hey, der hat ja an beim Tagblatt auch was Geiles kommentiert. Ja gut, der hat auch nichts zu tun.

**Ja. Gibt es so Leute, die ihr bewusst monitored? Die ihr so am Schirm habt?**

Ja, es gibt Leute, die haben wir am Schirm. Es gibt Leute, die werden am Schluss sogar blockiert. Also das ist dann so die letzte Massnahme, wo man einfach sagt, der will nur pöbeln. Und das wollen wir nicht haben.

Okay.

Also heute am Morgen waren auch gerade im Zuge von einem Community Management zwei Personen gewesen, bei denen wir schreiben mussten, hey, diskutieren ist gut und recht. Bleibe bitte anständig. Und sie haben jetzt weiter diskutiert und der eine hat den anderen nicht Idiot gesagt und der andere hat ihn auch nicht Grossmaul genannt. Also Ziel vorübergehend erreicht, würde ich sagen.

**Ist schon wieder Ruhe eingekehrt.**

Manchmal sind es ganz einfache Sachen. Und dann denkst du, hey.

**Ja. Die Leute haben das Gefühl, sie sind halt anonym. Obwohl sie mit dem Namen dort stehen. Aber man ist halt nicht physisch in Berührung. Und ich glaube, das hemmt die Leute.**

Ja. Ja, ja, also ich weiss nicht wie genau/ wenn die sich gegenüber sitzen würden an einem Tisch. Ob die so miteinander reden würden.

**Ja. Wahrscheinlich nicht.**

Und auch also auch wenn man ein grosses Unternehmen angreift, weil sie irgendetwas nicht so korrekt machen. Die wenigsten Leute würden das so direkt ins Gesicht vor einem Kommunikationsverantwortlichen sagen. Ja.

**Ja. Die Distanz gibt, glaube ich, ein bisschen Sicherheit oder so. Dass sich Leute/**

Man vergisst das manchmal, dass da einfach auch ein Mensch sitzt. Der den Facebook Post sieht und der überlegt sich etwas und der postet etwas und der liest die Kommentare und das ist ein Mensch, der nachher vielleicht nicht gerne liest, er sei ein Idiot.

**Ja. Ja. Okay. Gut, ja. Eben zu den Themen. Bei der Recherche, als ich so ein bisschen geschaut habe, was für Themen diskutiert worden sind, dann ist natürlich Rassismus, Diskriminierung ist ein riesen Thema. Haut- und Haarfarbe, Migrationshintergrund, was auch immer. Sexismus, die ganze Gender-Thematik, ob Frau oder Mann ist mittlerweile weiter und wird diskutiert. Umwelt, Umweltschutz. Einfach solche Sachen.**

Ja, also Umwelt ist natürlich, ich glaube, bei Unternehmen X ein grosses Thema. Sei es jetzt gerade zur Serie 2000Watt-Gesellschaft. Und dort wird auch / das sind auch wieder die, die sagen, ich soll in die Steinzeit zurück. Das ist nicht die Message. Also ja. Ja. Also Klima ist immer das Thema. Weil dort halt sich auch Verschwörungstheoretiker gerne sammeln. Ich denke, so Sachen wie Erziehung, Familie, Geld. Also Finanzen könnte auch ein Thema sein. Wobei ich sagen muss, wir betreuen auch mehrere Banken und die haben keine Leute im Following, die sich irgendwie angegriffen fühlen bis jetzt. Fleischkonsum ist ein grosses Thema. Wir haben einen Kunden, der hat ein Video gepostet über so Kuh-Spa-Ding. Und das ist recht abgegangen, dort in der Kommentarspalte. Aber einen Shitstorm würde ich das nicht nennen.

**Als einfach mehr Traffic als andere Posts im Vergleich.**

Genau. Also es ist einfach so, ein Shitstorm per se ist für mich etwas, das gib es wirklich, wirklich selten. Weil für mich die Definition ist wirklich, es ist wirklich etwas, das ausartet und das du nicht mehr bändigen kannst.

Genau.

Und das, was wir haben täglich, das ist das Community Management, das du machen musst. Du musst in Dialog treten, du musst signalisieren, jawohl, ich höre dich. Und dann meistens reicht das aus.

**Wenn jetzt eure Kunden, zum Beispiel sowas wie das Kuh-Spa, ist das etwas, das ihr mit dem Kunden anschaut und den Kunden vorher sensibilisiert?**

Gut, davon weiss ich jetzt gar nichts. Das ist jetzt nicht über uns gepostet worden, sondern das haben sie selber gemacht, ohne unser Vorwissen. Ich glaube so Kunden vor allem die selber Kommunikationsabteilungen oder Marketingabteilungen haben, die sind häufig vorsichtiger als wir es sind. Ich meine, wir sind den ganzen Tag auf den Plattformen. Wir wissen, was dort abgeht. Sie wissen umgekehrt, welche Themen bei ihnen heikel sein könnten. Und die Zusammenarbeit ist gerade, wenn du eine Agentur bist, die jemanden betreut, sehr wichtig und der Austausch. Und ein Kunde, der

auch noch selber irgendjemand vom Unternehmen in dem Social Media Team hat, der eigentlich keine Kommunikations-erfahrung hat, keine Marketingerfahrung hat und einfach auch kein Händchen dafür hat, der wird auch Posts nicht gleich kritisch durchlassen und sagen, ich würde vielleicht das Thema weglassen.

**Okay.**

Aber häufig wissen die Unternehmen selber, welche Themen sie meiden müssen und welche okay sind.

**Ja.**

Weil sie die Themen z.B. auch in der klassischen Printkommunikation schon aufgenommen haben und auch in der klassischen Medienarbeit ist der Standard einfach gewesen no comment.

**Ja. Okay. Also auf der einen Seite sind Themen. Auf der anderen Seite hat es mich gewundert, ob es z.B. Plattformen gibt, die anfälliger sind dafür, dass sie z.B. mehr Traffic generieren oder ob du z.B. siehst bei den eingesetzten Mitteln, seien es Text, Bilder oder Videos, die vielleicht mehr polarisieren. Ob man dort irgendeinen Trend feststellen kann.**

Ich glaube, nicht gross. Also Plattformen, die anfällig sind, sind eben die, die überhaupt Interaktion zulassen. Ich hätte jetzt fast gesagt, YouTube ist nicht so anfällig, aber das stimmt nicht. Kannst du genauso kommentieren und da ist auch der PewDiePie da ja auch recht / wie hat der geheissen mit dem Suizidwald in Japan? Da ist irgend so ein YouTuber einmal durchgelaufen und hat gefilmt. Der hat einen rechten Shitstorm erlebt. Das ist einfach ein Beispiel von nicht überlegt.

**Ja.**

Einfach nicht feinfühlig. Punkt. Der hat das nicht böse gemeint. Das ist einfach, ja. Ist einfach Dummheit. Nicht überlegt. Nein, ich denke, Bilder wühlen allgemein halt mehr auf. Video noch mehr. Würden halt mehr zeigen. Aber du kannst auch mit einem sehr dummen Satz etwas auslösen. Er fällt einfach weniger auf. Weil du scrollst schneller an einem reinen Textpost vorbei. Plattformen. Nein, ich würde jetzt nicht sagen, dass es irgendeine Unterschied gibt. Twitter ist halt schnell. Der ist in der Schweiz weniger verbreitet. Aber das ist halt gefährlich, wenn du schnell etwas postest und dann ist er weg. Es ist halt nur so ein Tweet und dann geht es immer so weiter. Also es fächert sich so mehr, habe ich das Gefühl auf Twitter. Versus auf Facebook sammelt es sich wie ein Thread oder in einem Blog. Oder in einem Instagram Post. Wobei ich das Gefühl habe, Instagram geht noch nicht über Shitstorms.

**Genau. Also so die Klassiker, die es bis jetzt gibt, sind halt wirklich Twitter, Facebook und YouTube?**

Ja, das ist so das.

**Ganz, ganz selten auf irgendwelchen unternehmenseigenen Plattformen, wo Kunden eben, ja, über schlechte Produkte oder Services sich auslassen.**

Ja. Ja.

**Tipp topp. Über die Branche haben wir schon ein bisschen geredet. Aber dass es solche gibt die anfälliger sind als andere. Habt ihr das Gefühl, dass die Unternehmensgrösse auch einen Einfluss hat?**

Ja, wenn du bekannter bist, hast du wahrscheinlich schon mehr Angriffsfläche. Die Medien kennen dich und wenn du gross und bekannt bist oder wenn du klein und bekannt bist/ es sind halt nicht so viele kleine Firmen mega bekannt. Ich denke, wenn wir etwas Unsensibles posten, kratzt das wahrscheinlich einfach nicht so viele Menschen. Weil sie sehen, dass es gar nicht so viel gibt.

**Ja. Also ist das Risiko kleiner von dem?**

Ja. Und Internetpräsenz. Ja klar. Auf je mehr Plattformen du bist, desto mehr Angriffsfläche bietest du. Unsere Devise ist eigentlich auch noch, du musst nicht überall präsent sein ums Verrecken, damit du auch überall bist. Sondern konzentriere dich auf die Kanäle, wo die Leute darauf sind, die du ansprechen willst. Und dann willst du ja eigentlich mit deinen bestehenden Kunden, die dir hoffentlich gut gesinnt sind oder mit Leuten, die deine Kunden werden könnten, die dir auch wieder gut gesinnt sind, willst du reden. Und nicht mit der breiten Masse. Also jedem.

**Okay. Macht Sinn. Im nächsten Abschnitt geht es um Präventionsmassnahmen. Dass so etwas nicht passiert. Zuerst einmal geht es um die Sensibilisierung innerhalb z.B. bei euch in der Agentur, aber auch in den Unternehmen selber. Wie nimmst du die wahr? Befassen sich Kunden damit oder lieber nicht?**

Also es ist den Kunden bewusst. Sie haben Angst davor. Aber es kommt wenigen in den Sinn, dass man sich darauf vorbereiten könnte. Ja, also ich glaube, so die beliebteste Strategie ist einfach, dann gehen wir halt nicht auf Social Media.

**Okay, also lieber vermeiden.**

Ja.

**Anstatt aktiv.**

Ja. Also so mit Neukunden ist das. Wir intern, wir kümmern uns. Wir sind alle eigentlich bewusst, also gerade die, die die Plattformen bewirtschaften. Wir monitoren alles, das wir bewirtschaften. Wir stellen nichts einfach rein und lassen es dann dort. Und wenn du etwas bemerkst, das relativ klein ist, relativ früh, dann kannst du sehr viel noch retten. Sensibilisierung sonst eben den meisten Leuten ist es bewusst, dass etwas sein könnte. Aber sehr wenige sind bereit, etwas zu investieren, damit es nicht eskaliert.

**Okay.**

Wir haben allen Community-Kunden in einem Communitymanagement drin. Das kostet sie halt Geld. Weil unsere Zeit kostet halt. Wir haben auch ein Angebot, das lustigerweise bis jetzt allen noch zu teuer ist. Communitymanagement am Abend und am Wochenende und am Feiertag. Wir haben die Bewilligung vom Seko für Abend-, Wochenenddienst. Das haben schon diverse Kunden gefragt, macht ihr das? Dann haben wir gesagt, ja, da hast du das Offert. Dann haben sie gesagt, nein doch nicht. Also die Leute haben noch zu wenig Angst, um Geld auszugeben.

**Okay.**

Ja.

**Wie ist es bei Kunden, die schon mal haarscharf vorbei geschlittert sind? Sind die eher bereit, zu investieren und lernen die daraus?**

Wir haben niemanden, der haarscharf schon vorbeigeschlittert ist. Also ich meine, bei den meisten zielen wir ja auf Interaktionen ab. Also wir wollen das die Leute etwas sagen. Wir wollen eine Diskussion. Wir wollen eine konstruktive Diskussion. Also das ist klar, ich will die Leute einfach auch sensibilisieren, Interaktionen sind nicht böse. Kritik ist nicht böse per se. Rückfragen sind nicht böse. Du musst einfach Ressourcen einplanen zum Reagieren auf die Kritik, auf die Rückfrage. So von den Fällen, die ich gesehen habe. Shitstorm ist meistens. Entweder es ist wirklich ein Unternehmen, das einfach sonst sehr fragwürdige Sachen macht wie Nestlé, die dann ein Video posten und dann kommt halt ein Gegenzug. Aber dort steckt dann auch z.B. Greenpeace dahinter. Also das ist dann kein Privatmensch, der dann dagegen wettet und das ist dann auch wieder ein organisiertes Kollektiv. Oder es sind Shitstorms, wenn jemand etwas schreibt und es wird auch nicht reagiert. Und dann kommt nochmal einer und sagt, hey, wieso reagierst du nicht? Und dann nochmal einer und nochmal einer. Und dann so hey, was sind das eigentlich für «Habaschen». Die reagieren ja gar nicht.

**Ja.**

Und unsere Kunden sehen das ein, dass zumindest einfach zu Bürozeiten reagiert werden muss. Also es wird nicht nicht gesehen. Es wird nicht einfach stehen gelassen und übergangen. Und das ist das Wichtigste eigentlich.

**Was ist so eure Devise mit dem Löschen von Kommentaren? Wenn Kunden z.B. anfragen, ob ihr so etwas macht.**

Löschen per se empfehlen wir nicht. Was man ja auch machen kann z.B. auf Facebook ist einfach verbergen. Als dass ja der, der es geschrieben hat, es noch sieht. Und dem seine Freunde. Aber die breite Öffentlichkeit sieht es nicht mehr. Und das machen wir in sehr, sehr ausgewählten Fälle.

**Okay.**

Also gerade bei so Trolls, wo du einfach merkst, es geht nicht um die Fakten, sondern der ist einfach unzufrieden. Und was wir auch früher noch mehr als noch jetzt gehabt haben, ist die Netiquette, dass man gesagt hat, hey, das ist / einer schreibt etwas, wo man sagt, das geht nicht. Man schreibt dann, hey, dürfen wir dich daran erinnern? Wir möchten so einen Sprachausdruck hier nicht auf unserer Plattform haben. Das ist jetzt eine Warnung. Das nächste Mal wirst du gelöscht.

**Und habt ihr gute Erfahrungen mit dem?**

Ja, die meisten motzen dann irgendetwas und dann kannst du den Kommentar löschen.

**Okay.**

Aber du hast es wenigstens einmal gesagt. Also es ist nicht einfach so aus dem Nichts heraus. Es ist unangenehm, es ist weg. Sondern es ist immer auch eine überlegte Handlung. Können wir da etwas darauf reagieren? Gibt es überhaupt eine Möglichkeit, um ihn zufriedenzustellen. Wenn nicht, verbergen. Aber ja, so unangenehme Tweets können wir nicht löschen. Von irgendjemandem. Ja, also man muss/ ja, man ist dem Mechanismus von dem Unternehmen halt ausgesetzt. Ja, das ist so.

**Tipp topp. Stehengeblieben sind wir da bei der Frage 7. Bei Massnahmen, die Unternehmen ergreifen, um einen Shitstorm zu vermeiden. Hast du dort schon/ bist du schon mit etwas in Kontakt gekommen in den Unternehmen selber?**

Etwas sehr Cooles haben wir machen dürfen letztes Jahr. Ich darf nicht sagen mit wem. Aber es ist super gewesen. Wir haben eine Shitstorm-Simulation gemacht.

**Okay, wie hat die ausgesehen?**

Wir haben zwei Teams gebildet bei uns im Büro. Community Managerin, der eine Geschäftsführer und ich sind dann zum Kunden und haben mit dem Kommunikationsteam vom Kunden / sind wir Verteidiger gewesen. Und drei Leute von meinem Team plus die andere Geschäftsleiterin haben den Shitstorm vorbereitet. Also die hat dann wirklich Kommentare, also Szenario entwickelt. Kommentare geschrieben. Posts geschrieben. Leute erstellt usw. Mit einem Büro in England, das eine Plattform gebaut hat, eine geschlossene. Wo sie das darauf abspielen. Und ich bin dann mit denen in Kontakt gewesen den ganzen Nachmittag. Und sie haben gesagt, dann sagen wir los. Also es ist halt ein bisschen gespielt. Weil du weisst, es findet dann und dann statt.

**Ja.**

Und sie haben gesagt, so, jetzt legen wir los. Und dann haben wir gesagt, gut und dann loggen sich alle dort auf die Plattform ein. Und dann machen wir den ersten Post. Dann nochmal einen und nochmal einen und du musst reagieren. Und wenn sie finden, du reagierst zu langsam, dann hauen sie dir nochmals einen rein. Und es ist also wirklich eine Erfahrung gewesen.

**Was ist so eure Lehre daraus gewesen?**

Es ist leider ein Kunde gewesen, deren Corporate Policy ist, wir reagieren nicht auf Social Media. Und das haben sie uns im Vorhinein nicht gesagt. Das heisst, wir sind reingegangen mit dem Ratschlag, reagiert doch. Redet doch mit den Leuten. Weil das ist das, was funktioniert aus unserer Erfahrung. Und die haben einfach gesagt nein, Corporate-Richtlinie ist, es wird nicht auf einzelne Leute eingegangen. Also man durfte nur als Ganzes Stellung nehmen. Also man musste wie eine Medienmitteilung machen. Um einen, der auf Twitter dumm macht, zu antworten. Und das ist so am Ziel vorbeigeschossen so für uns gesehen. Also das ist für mich ein klassisches Beispiel von kein Wunder, dass der Shitstorm nicht vorbeigeht.

**Also mit der Medienmitteilung ist es dann nicht vorbei gewesen?**

Nein. Nein. Aber gewisse sind auch ein bisschen beratungsresistent insofern. Ja.

**Das ist schon etwas Spannendes.**

Das ist sehr cool gewesen. Also hat auch für uns alle als Mitarbeiter, dass wir das einmal gemacht haben. Und würden wir jederzeit wieder machen, falls nochmal jemand fragt. Aber das ist halt schon. Es ist aufwendig, es ist teuer. Von der Vorbereitung. Also das ist schon über ein halbes Jahr gegangen, bis wir das vorbereitet gehabt haben. Und bis alle ihren Termin gehabt haben. Dann musst du das Tool noch buchen. Dann musst du noch den Content, das Szenario erarbeiten. Content vorbereiten und halt einpflegen. Und das geht einfach länger.

**Ja.**

Und also Quick Fixes ist, du stellst eigentlich schon Kommunikationsrichtlinie auf. Wir empfehlen, man hat eine Strategie. Mit der will man ja fahren. Da überlegt man sich ja, auf welche Content-Gefässe man verwenden will und welche Plattformen man besetzen will. Also dass man den ganzen Auftritt auf Social Media überlegt gestaltet. Das ist mal Schritt 1. Schritt 2 Community Management Guidelines aufstellen. Wer antwortet? Wann wird geantwortet, wie wird geantwortet? Verwendet man Sie oder Du? Einfach so das How to Community Manage. Auch wenn wir das machen am Schluss. Einfach damit es festgehalten ist am Schluss. Wir schulen sie, wenn die Kunden es selber machen wollen. Und bereiten immer Guidelines vor. Aber die sehen auch für jeden Kunden dann anders aus. Das ist immer auf die Bedürfnisse zugeschnitten. Und wenn sie sagen, sie machen sich Sorgen, sie wissen nicht. Oder sie sagen, sie kommen nicht dazu selber und dann sagen wir, okay, dann machen wir es. Oder wenn sie sagen, hey, es ist ein Kommentar reingekommen, ich weiss jetzt gerade nicht, was würdest du jetzt antworten? Und umgekehrt, wenn wir das Monitoring machen für sie, dann sagen wir, hey, es ist ein Kommentar reingekommen. Wir würden vorschlagen, das und das schreiben. Ist das gut für euch? Das ist der Dialog zwischen Kunden und Agentur und immer auf Basis von irgendeiner Abmachung. Schriftlich festgehalten. Ja. Ja. Und es ist natürlich, du hast dann ein Social Media Team. Ja, es hilft, wenn nicht nur einer zuständig ist. Weil einer hat vielleicht einmal frei oder ist krank. Und bei dem Bundesamt, wo ich gearbeitet habe, ist es tatsächlich so gewesen. Es hat einen Social-Media-Verantwortlichen und mich als Praktikantin gegeben. Und wenn ich in den Ferien gewesen bin, dann gibt es halt niemand. Und bei uns ist es so, wenn die Community Managerin Ferien hat, weil sie darf auch einmal Ferien haben, dann springt das ganze Team ein.

**Okay. Ja. Gut. Dann eine Massnahme könnte eben sein das so genannte Monitoring-System. Da gibt es ganz viele unterschiedliche. Ist das etwas, das ihr verwendet oder das ihr empfiehlt?**

Wir haben nichts in Gebraucht. Wir monitoren auf den Plattformen immer selber. Was wir aber auch schon angedacht haben für einen Kunden, der aber rund um die Uhr eben so ein Alarmsystem wollte. Es gibt ja auch so Bots, die dann irgendwie zählen, wie oft ein bestimmtes Wort erwähnt wird und dann kriegt man eine Nachricht aufs Handy und dann

gehst du schauen und so. Ja. Das haben wir uns auch schon angeschaut. Aber bisher ist es von niemandem gewünscht worden.

**Gut, dann der letzte Abschnitt geht darum. Falls jetzt so etwas passieren würde, ein Shitstorm ausbrechen würde bei einem Kunden von euch. Was würdet ihr machen?**

Also grundsätzlich bin ich für mein Team einfach verantwortlich. Ich weiss, wenn Natalie etwas sieht z.B. bei einem Kunden von ihr, sagt sie, oh, schau ich es mir auch an. Gehe zur Geschäftsleitung, schaut sich das auch an. Und dann stellen wir zusammen, kannst du das allein handeln? Muss jemand von uns einspringen? Wir sind vier Leute im Team, die wissen, wie man eine Community managt. Wir sind dann nochmal zwei, die nachrücken könnten, falls sich das irgendwie über mega viel Zeit erstrecken würde. Und das Wichtigste ist, glaube ich, dass man wirklich sagt, okay, wie wollen wir reagieren? Wir nehmen Kontakt auf mit dem Kunden. Dass man sich etwas überlegt und nicht einfach blind antwortet. Aber zackig.

**Also der Zeitfaktor ist entscheidend?**

Ja, also es ist wirklich, sie muss es sehen, sie muss gleich kommen. Und wir müssen gleich dem Kunden melden. Und dann wird entschieden, reagieren wir, reagieren sie? Ja.

**Okay. Gut. Dann die letzte Frage zielt noch darauf ab. Konsequenzen, wo Kunden Angst davor haben. Hast du ja gesagt, ein Kunde hat Angst vor einem Shitstorm. Sagen sie, warum sie z.B. Angst haben?**

Nein.

**Was für Konsequenzen das haben könnte.**

Nein, nein, das nie. Aber ich denke, also bei öffentlichen Unternehmen ist es halt vor allem so, es sind Steuergelder. Man muss einfach ein bisschen verantwortungsvoller handeln, als bei Unternehmen. Das ist so. Andere Unternehmen, die halt / private Unternehmen, die sind ja auf Verkäufe angewiesen. Am Schluss geht es halt um das Finanzielle. Aber wenn es der Imageverlust ist. Irgendwann, ja, hast du ein schlechtes Image. Ich glaube, am Schluss vom Tag geht es darum, dass die Leute Angst haben, dass man ihr Zeug nicht mehr kauft. Oder was passiert einem öffentlichen Unternehmen wirklich?

**Ja, hat irgendwo einen Reputationsschaden.**

Ja. Und dann ist der einzelne Mensch, der dann halt Konsequenzen tragen muss. Also dann ist ein Social-Media-Verantwortlicher, der gepennt hat, er halt einen neuen Job suchen muss. Oder der Komm-Chef, der nicht vorbereitet gewesen ist. Wo man sagen muss, der eignet sich dort nicht. Auswechseln. Ja.

**Genau. Da ist die Konsequenz vielleicht ein bisschen limitierter.**

Ja, es ist halt dann eine Konsequenz auf tieferer Ebene. Also auf menschlicher Ebene dann und dann eben nicht auf Unternehmensebene.

**Eine Frage habe ich noch, die nicht da steht. Und zwar, ihr habt ja unterschiedliche Kunden, die haben sicher auch unterschiedlich viele Follower. Oder Leute die sehr gerne / also genau die Fans. Hast du das Gefühl, die Menge von den Fans hat einen Einfluss, wenn sich jetzt so ein Shitstorm anbahnen würde? Also dass z.B. gewisse Leute für das Unternehmen eintreten würden und sagen, tut nicht so. Das ist ein mega cooles Unternehmen. Und das dem Unternehmen aktiv helfen könnte.**

Ich glaube, da kommt es nicht so darauf an, wie gross die Fanbase ist. Sondern wie loyal. Also wenn du eine Fanbase hast, die/ die Leute finden ich zwar lustig und so. Aber sie haben noch nie wirklich Kontakt mit dir gehabt. Weisst du, wenn du ein Unternehmen bist, das mit den Leuten in Kontakt ist und das sagt, eben, aber du hast schon einmal eine Konversation geführt. Die sind dann wahrscheinlich eher bereit, zu sagen, hey, das ist aber ganz nett gewesen, als ich sie etwas gefragt habe. Vielleicht / keine Ahnung, vielleicht ist er gerade in einem Meeting und gibt eine Antwort innerhalb von zwei Stunden. Chill es doch mal. Also ich glaube, es ist nicht Grösse, sondern nicht Quantität, sondern die Qualität von den Fans. Würde ich sagen. Gut.

**Okay. Dann eine Frage ist noch in Bezug auf Social Media. Also z.B. eine Marketingaktivität kann sein durch das, dass es jetzt so interaktiv ist, dass man Kunden auch Fragen stellt und bewusst User Content generieren will. Ist das etwas, das kritischer ist als andere Posts. Muss man darauf mehr schauen? Oder ist das jetzt etwas, das euch noch nicht so tangiert hat.**

Wir stellen meistens Fragen. Weil Fragen führen zu mehr Interaktionen. Das ist so. Wir sprechen meistens die Leute auch direkt an. Fordern sie zu irgendetwas auf. Darum habe ich gesagt, nicht gleich. Aber es ist schon so, wenn du keine Fragen stellst, wird weniger geantwortet. Und wenn du eine blöde Frage stellst, kommt einfach nur eine blöde Antwort zurück. Und also ja, cool ist, wenn du als Unternehmen irgendwie so die Reputation hast, wenn jemand dir blöd kommt, dann kannst du einmal ein bisschen blöd zurückgeben, aber nicht böse.



**Ein bekannter Fall ist Pril gewesen. Wo die Leute Vorschläge machen konnten online, was für eine Geschmacksrichtung von Geschirrspülmittel sie gerne haben möchten. Und dann ist auch irgendwann so gekommen, ja, irgendetwas nach Poulet, das nach Poulet schmeckt, wäre mega cool. Also eigentlich überhaupt nicht das, was das Unternehmen halt wollte. Und dann war die Frage, hat es ein erhöhtes Risiko, wenn man die Leute da aktiv mitmachen lässt?**

Ich glaube, das ist wie, es gibt kein Rezept, das garantiert, das dein Post viral geht. Also es gibt kein Rezept für den absoluten Erfolg, aber es gibt eben auch keine Shitstorm-Garantie. Also es kann alles einen Shitstorm auslösen. Und du musst einfach bereit sein, wenn du auf Social Media bist, dann musst du social sein wollen. Du musst in den Dialog treten wollen und du musst Ressourcen haben. Zumindest, um theoretisch im Dialog zu sein. Wenn du im Dialog bleibst, wie beispielsweise beim McDonalds-Fall. Ich hätte jetzt z.B. gesagt, hey, okay, gut, der schickt ein Foto, wo irgendein, keine Ahnung, vom klebrigen Boden durch ein ausgeleertes Getränk. Und du kannst sagen, oh, das tut mir leid. Aber der, der die Antwort schickt, kann ja eigentlich nichts dafür. Und du kannst sagen, ja, wir werden es der Filiale weiterleiten. Das ist dem anderen eigentlich eh gleich. Der wollte einfach dumm reden. Und wenn du kannst, dann solltest du vielleicht etwas frech kontern. Und dann kommt nichts mehr. Vor einiger Zeit hat mich einer gefragt, welcher allmächtige Herr hat entschieden, dass wir eine 2000-Watt-Gesellschaft verfolgen müssen? Gute Frage, ich habe dann zurückgeschrieben, die allmächtige Stadt Züricher Stimmbewölkerung vor ein paar Jahren in einer Abstimmung. Hast du die Abstimmung verschlafen?

**Und ist etwas zurückgekommen?**

Zwei Wochen später. Da ist das schon vorbei gewesen. Ja, er hat noch gefunden, nein, er habe sie nicht verschlafen, aber die Leute haben nicht gewusst, was sie da abstimmt. Ja gut, aber dann ist es nicht mehr ein Angriff gegen das Unternehmen. Und dann brauchst du halt jemand der sagt, doch das posten wir jetzt so.

**Ja. Ist das etwas gewesen, das ihr zusammen im Team angeschaut habt? Dass ihr so geantwortet habt?**

Nein, ich habe mich über irgendetwas aufgeregt, dann habe ich mir gedacht, was für ein dummer Typ. Und dann habe ich dem Kunden geschrieben, darf ich das antworten? Und er hat zurückgeschrieben, Haha, ja ist doch lustig. Und dann habe ich es geschrieben.

**Sehr gut. Dann haben wenigstens die anderen etwas zu lachen, die die Kommentare lesen.**

Ja, das ist eh. Also wenn es einmal langweilig ist, die Kommentarspalten, das ist/

**Würde ich gerne einmal wieder lesen.**

Kann lustig sein. Ja, es ist ein gutes Beispiel finde ich von/ das ist gerade ein Unternehmen, das recht anfällig wäre. Weil das ist ein Strom-Monopolist. Du kannst nicht auswählen in der Stadt Zürich als Privatperson, wo du den Strom beziehst. Es gibt Leute, die sind sehr unzufrieden, weil sie müssen den Strom vom Unternehmen X beziehen. Sie müssen dementsprechend Ökostrom beziehen. Weil das Unternehmen X nichts anderes verkauft. Und die äussern sich zwischendurch auf Posts, die gar nichts damit zu tun haben. Einfach ihr Unmut. Und sagen, das nervst mich, dass ich mein Stromangebot nicht auswählen kann. Und dann haben wir irgendwann einmal eine Antwort definiert und gesagt, ja, wenn es dich so dermassen nervt, Strom von uns zu beziehen, dann zieh doch weg. Aber ja, es ist ein schmaler Grat. Aber es ist ein schöner Grat zum Wandern. Ich finde Community Management etwas Spannendes. Gerade als Agentur, wenn du so viele verschiedene Unternehmen hast, so viele verschiedene Kunden, so viele verschiedene Tonalitäten, die du verwenden kannst. Gewisse Kunden, wenn ich sie frage, kann ich das posten? Dann würden die, oh Hilfe. Also.

**Also kommt es in dem Fall auch sehr auf die Unternehmenskultur an?**

Mega. Und auf die Menschen. Also eben auch wenn du ein Social Media Team hast von Leuten, die mit Social Media täglich arbeiten. Da hast du einen anderen Approach als jemand, der klassische Marketing studiert hat vor 20, 30 Jahren, kein Plan für Social Media hat. Völlig okay. Sie haben es nie gelernt. Aber das ist schon schwierig dann für sie.

**Ja. Für das gibt es ja gute Schulungen.**

Und Agenturen. Ja. Eben. No shame. Wenn man etwas nicht kann, ist es ja kein Problem. Aber wenn man sich eingesteht und sagt, hey, ich weiss nicht genau, wie man ein gutes Community Management macht. Vielleicht lasse ich mich mal schulen. Ich spreche einmal eine Agentur an. Ich schaue mal in meinem Netzwerk und frage Freunde.

Ja, sehr gut. Ja. Meine Fragen sind so weit eigentlich alle beantwortet.

Hervorragend.

**Hast du noch irgendetwas zu dem Thema, das dir gerade wichtig ist?**

Ja, die Leute sollten einfach weniger Angst haben. Sage ich jetzt, bis ich einmal einen erlebe und dann habe ich selber Angst vor dem nächsten. Nein, ich weiss es nicht, ich bin da nicht so. Wir sind allgemein recht, auch die beiden Geschäftsführer, wenn wir in Workshops sind und Kunden fragen, Hilfe, Shitstorm. In den zehn Jahren ist es noch nie vorgekommen. Also es passiert wirklich nicht so häufig wie viele denken, gerade Schweizer KMUs, die Angst haben vor einem Shitstorm. Musst du nicht. Vermutlich wird pro Post einer etwas sagen, nicht 500.

**Sehr gut, sehr gut. Dann nehmen wir das doch als Rat in die Zukunft. Danke vielmals, dass du dir Zeit genommen hast.**

Gerne.

## Anhang B14: Vorgehen Inhaltsanalyse und Codierungsleitfaden Experteninterviews

<b>1. Festlegung des Materials</b>	Transkription der durchgeführten Interviews sowie zwei Antwortbögen				
<b>2. Analyse der Entstehungssituation</b>	Interviews mit Experten aus Unternehmen, die teilweise bereits einen Shitstorm erlebt haben und über eine langjährige Berufserfahrung im Bereich Marketing und Unternehmenskommunikation haben. Die Interviews wurden auf Schweizerdeutsch, Hochdeutsch und Englisch geführt. Zwei Unternehmen haben schriftlich geantwortet.				
<b>3. Formale Charakteristika des Materials</b>	Leicht geglättete Transkriptionen von Interviews auf Deutsch und Englisch plus zwei schriftliche Antworten				
<b>4. Richtung der Analyse</b>	Textstellen, welche eine Aussage zu den zu untersuchenden Kriterien zulassen				
<b>5. Theoretische Differenzierung der Fragestellung</b>	Forschungsfrage: Verifizierung der Erkenntnisse zu den Unterfragen 1-4. Beantwortung der Unterfrage 5.				
<b>6. Bestimmung der Analysetechnik</b>	Jedes Interview wird schriftlich festgehalten und dann einzelne Textstellen den einzelnen Analyse-kategorien zugeordnet, damit die Kriterien eingeschätzt werden können				
<b>6.1 Zusammenfassung</b>	Identifizierte Textstellen werden zu den einzelnen Analyse-kategorien zusammengezogen				
<b>6.2 Strukturierung</b>	Bestimmte Textstellen werden aus den Transkriptionen herausgefiltert und den Kriterien zugeordnet. Dafür wird das Programm f4analyse verwendet.				
<b>6.3 Explikation</b>	Zum besseren Verständnis einiger Textteile (Sätze) werden Zusammenhänge aus dem Text und der Situation bezogen konkretisiert.				
<b>7. Definition der Analyseeinheiten</b>					
Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Codierregel	Vordefinierte Antwortkategorien	Quelle
<b>Allgemeine Aussagen zur Charakterisierung eines Shitstorms</b>					
Charakteristika von Werbung	Allgemeine Eigenschaften von Werbung von Unternehmen.	Die Werbung soll provozieren.	Aussagen zu Eigenschaften von Werbung werden codiert.	<i>qualitativ</i>	Neu
Relevanz eines Shitstorms	Einschätzung der heutigen Relevanz von Shitstorms für Unternehmen.	Unternehmen haben Angst vor Shitstorms.	Aussagen zur Einschätzung der heutigen Relevanz von Shitstorms für Unternehmen werden codiert.	<i>qualitativ</i>	Neu
Initiator	Charakterisierung von möglichen Initiatoren oder Beteiligten eines Shitstorms	Meistens sind sehr radikale Gruppen beteiligt.	Aussagen zur Charakterisierung von Initiatoren oder Beteiligten eines Shitstorms werden codiert.	<i>qualitativ</i>	Neu

Motivation	Motivation zur Lancierung oder Beteiligung an einem Shitstorm	Sie wollen einfach Luft ablassen.	Aussagen zur Motivation der Personen, um einen Shitstorm zu initiieren oder sich an einem zu beteiligen.	<i>qualitativ</i>	Neu
Vernetzung	Einschätzung der Vernetzung im Zusammenhang mit Shitstorms.	Die Vernetzung von Konsumenten ist heute viel besser und daher gefährlicher.	Aussagen zur Vernetzung und dessen Charakterisierung im Zusammenhang mit Shitstorms wie z.B. der Faktor der Anonymität auf Social Media werden codiert.	<i>qualitativ</i>	Neu
Geschwindigkeit	Einschätzung der Geschwindigkeit im Zusammenhang mit Shitstorms.	Heute muss man viel schneller reagieren.	Aussagen zur Geschwindigkeit und deren Charakterisierung im Zusammenhang mit Shitstorms werden codiert.	<i>qualitativ</i>	Neu
Plattformen: traditionelle Medien & Social Media	Einschätzung des Zusammenspiels zwischen traditionellen und sozialen Medien bei Shitstorms.	Dann nimmt es der Blick auf und alles kocht hoch.	Aussagen zum Zusammenspiel zwischen traditionellen und sozialen Medien bei Shitstorms werden codiert.	<i>qualitativ</i>	Neu
<b>Shitstorm-Risiko</b>					
Aktuelles Risiko	Einschätzung des aktuellen Risikos, dass das Unternehmen oder Kunden des Unternehmens (bei Agenturen) von einem Shitstorm betroffen sein können.	Das Risiko wird sehr hoch eingeschätzt --> Stufe 5	Erwähnte konkrete Skala-Stufe wird übernommen. Ansonsten wird eine Skala Stufe gemäss den Aussagen im Interview zugeteilt.	Skala 0-5: kein Risiko, sehr unwahrscheinlich (0), unwahrscheinlich (1), eher unwahrscheinlich (2), eher wahrscheinlich (3), wahrscheinlich (4), sehr hohes Risiko, sehr wahrscheinlich (5)	Neu

Zukünftiges Risiko	Einschätzung des zukünftigen Risikos, dass das Unternehmen oder Kunden des Unternehmens (bei Agenturen) von einem Shitstorm betroffen sein können.	Aktuell ist das Risiko sehr hoch und wir erwarten keine Änderung in Zukunft --> Risiko 5	Erwähnte konkrete Skala-Stufe wird übernommen. Ansonsten wird eine Skala Stufe gemäss den Aussagen im Interview zugeteilt.	Skala 0-5: kein Risiko, sehr unwahrscheinlich (0), unwahrscheinlich (1), eher unwahrscheinlich (2), eher wahrscheinlich (3), wahrscheinlich (4), sehr hohes Risiko, sehr wahrscheinlich (5)	Neu
<b>Adressat</b>					
Risikofaktoren des Adressaten	Einfluss von Faktoren eines Unternehmens, die das Risiko eines Shitstorms erhöhen.	Das Unternehmen steht durch die Branche mehr im Fokus --> Branche	Alle erwähnten Risikofaktoren und deren Einschätzung aus den Interviews werden zusammengetragen und übergeordneten Themenkategorien zugeteilt.	<i>qualitativ (erwähnte Risikofaktoren wie Branche, Unternehmensgrösse oder Internetpräsenz)</i>	Neu
<b>Initiator (Medium)</b>					
Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Einfluss verschiedener externer Kommunikationsmassnahmen, die das Risiko eines Shitstorms erhöhen	Anzeige in der Zeitung --> klassische Werbung	Es werden alle möglichen Kommunikationsarten und deren Einschätzung codiert. Unter klassische Werbung fällt Print-, Radio-, Aussen-, TV- und Kinowerbung. Unter digitale Werbung fällt Displaywerbung, Suchmaschinenmarketing, Websites und Social Media Posts. Andere Massnahmen wie Direktkommunikation, PR, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring. Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing fällt unter sonstige Massnahmen.	keinen Einfluss, klassische Werbung, digitale Werbung, sonstige Massnahmen	Neu

Geschwindigkeit					
Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Einfluss von einsetzbaren Mitteln bei externen Kommunikationsmassnahmen, die das Risiko eines Shitstorms erhöhen	TV-Spot --> Text, Bild, Audio & Video	Es werden alle möglichen Mittel und deren Einschätzung markiert.	Keinen Einfluss, Text, Text & Bild, Text, Bild, Audio & Video	Neu
Thema					
Themenbeschreibung	Themen, die einen Shitstorm auslösen können.	Das Plakat wurde wegen den extrem dünnen Modells kritisiert --> Gesundheit, Schönheitsideal	Alle erwähnten Themen aus den Interviews werden zusammengetragen und übergeordneten Themenkategorien aus der Case Analyse zugeteilt. Neue Themenkategorien werden systematisch nacherfasst. Ein Shitstorm kann mehrere Themenkategorien abdecken	<i>qualitativ (erwähnte Themen)</i>	Salzborn, 2017, S. 405
Präventionsmassnahmen					
Sensibilisierung im Unternehmen	Grad der Sensibilisierung der Mitarbeiter eines Unternehmens oder der Kunden des Unternehmens zum Thema Shitstorms.	Shitstorms sind bei uns absolut kein Thema --> Skala Stufe 0	Erwähnte konkrete Skala-Stufe wird übernommen. Ansonsten wird eine Skala Stufe gemäss den Aussagen im Interview zugeteilt.	Skala 0-5: gar nicht / absolut kein Thema (0), kaum (1), schwach (2), mittel (3), stark (4), sehr hoch / extrem stark (5)	Neu
Aktuelle oder geplante Präventionsmassnahmen	Aktuelle oder geplante Präventionsmassnahmen, damit das Unternehmen oder der Kunde (bei Agenturen) einen Shitstorm vermeiden kann.	Wir schulen unsere Mitarbeiter regelmässig --> Schulung von Mitarbeitern	Alle erwähnten Präventionsmassnahmen aus den Interviews werden zusammengetragen und übergeordneten Themenkategorien zugeteilt. Ein Unternehmen kann verschiedene Massnahmen oder gar keine implementiert oder geplant haben.	<i>qualitativ (keine oder erwähnte Präventionsmassnahmen wie Kommunikationsrichtlinien, Schulung von Mitarbeitern, Eskalationsprozesse, Social Media Team)</i>	Neu

Verwendete Monitoring-Systeme	Verwendung von Monitoringsystemen zur Prävention von Shitstorms.	wir haben keine Monitoring-Tools --> keine Monitoringsysteme im Einsatz	Alle erwähnten Monitoring-Tools aus den Interviews werden zusammengetragen und übergeordneten Themenkategorien zugeteilt. Ein Unternehmen kann verschiedene Massnahmen oder gar keine implementiert oder geplant haben.	<i>qualitativ (keine oder erwähnte Präventionsmassnahmen wie Argus, Brand Watch, Google Alerts)</i>	Neu
Verwendungsziel der Monitoring-Systeme	Verwendungsziel der Monitoringsysteme zur Prävention von Shitstorms	wir erhalten eine Warnung, wenn diese Person etwas kommentiert --> Personen, Gruppen	Alle erwähnten Verwendungsziele der Monitoring-Systeme aus den Interviews werden zusammengetragen und übergeordneten Themenkategorien zugeteilt. Ein Unternehmen kann verschiedene Verwendungsziele verfolgen.	<i>qualitativ (erwähnte Ziele wie Beobachtung von kritischen Themen, spezifischen Plattformen oder einzelnen Stakeholdern)</i>	Neu
<b>Reaktionsstrategien</b>					
Bewältigungsstrategie des betroffenen Unternehmens	Wahrscheinliche Reaktion(en) des Adressaten auf einen Shitstorm	Das Unternehmen gibt kein Kommentar ab -> Ignorieren	Aussagen zur möglichen Strategien der Unternehmen werden markiert und zugeordnet: Ignorieren (keine kommunikative Reaktion), Abstreiten (Schuld abwälen, Krise leugnen, Löschung, Zensierung, Sperren), Distanzieren (Krise eingestehen, Rechtfertigung, Ausrede, Unfall, Einzelfall), Entschuldigen (Krise eingestehen und entschuldigen), Beheben (Verantwortung übernehmen, Vergebung erbitten, Kompensation leisten, Lösung anbieten).	Ignorieren, Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben	Beham, 2015a, S. 60

Konsequenzen					
Konsequenzen für das betroffene Unternehmen	Zu erwartende und als wahrscheinlich eingestufte Konsequenzen für das betroffene Unternehmen durch einen Shitstorm	Wir erwarten einen Reputationsschaden --> Reputation	Es werden alle Aussagen zu Konsequenzen in den Interviews markiert und übergeordneten Themenkategorien zugeteilt: keine Konsequenzen, Reputation (Reputation, Sympathie), Legitimität (Akzeptanz, Vertrauen, Wahrnehmung), vor-monetäre Konsequenzen (Kundentreue, Fan-Zahlen, Tonalität), monetäre Konsequenzen (Umsatz, Absatz, Markenwert, Aktienwert), positive Effekte	keine Konsequenzen, Reputation, Legitimität, vor-monetäre Konsequenzen, monetäre Konsequenzen, positive Effekte	Beham, 2015a, S. 60
<b>Falls ein Unternehmen bereits einen Shitstorm erlebt hat:</b>					
Initiator (Medium)					
Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	Bezeichnung der externen Kommunikationsmassnahme, die den Shitstorm ausgelöst hat oder die einen Internetnutzer veranlasst haben, einen Shitstorm zu starten	Anzeige in der Zeitung --> klassische Werbung	Es werden alle möglichen Kategorien markiert zur Zeit des Shitstorms, insbesondere wenn eine Massnahme über verschiedene Kanäle kommuniziert wurde z.B. physisches Plakat und Post auf Facebook. Unter klassische Werbung fällt Print-, Radio-, Aussen-, TV- und Kinowerbung. Unter digitale Werbung fällt Displaywerbung, Suchmaschinenmarketing, Websites und Social Media Posts. Andere Massnahmen wie Direktkommunikation, PR, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing, Sponsoring. Product Placement, In-Game-Advertising und Guerilla-Marketing fällt unter sonstige Massnahmen.	klassische Werbung, digitale Werbung, sonstige Massnahmen, externe Auslöser	Neu
Vernetzung					
Dominierende Gruppierung	Ist eine spezifische Gruppe an Personen am Shitstorm beteiligt und identifizierbar	Besonders Veganer kommentierten die Werbung --> Erkennbar	Spezifisch erwähnte Gruppierungen werden markiert, auf die das Unternehmen oder der Kunde bereits gestossen ist.	<i>qualitativ</i>	Neu



Geschwindigkeit					
Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	Verwendete Mittel bei der externen Kommunikationsmassnahme, die den Shitstorm verursachte	TV-Spot --> Text, Bild, Audio & Video	Es werden alle Mittel markiert, die verwendet wurden und in den Interviews erwähnt wurden.	Text, Text & Bild, Text, Bild, Audio & Video	Neu
Verlauf					
Dauer des Shitstorms (akute Phase)	Dauer der akuten Phase des Shitstorms	Ich habe noch nie erlebt, dass es länger als 1 Tag dauerte --> 1 Tag	Aussagen zur Dauer eines erlebten Shitstorms werden markiert und zugeordnet.	1 Tag, 2-3 Tage, 4-6 Tage, 7-10 Tage, 11-14 Tage, mehr als 14 Tage	Salzborn, 2017, S. 394
Stärke des Shitstorms	Maximale Stärke des Shitstorms	Wir haben vereinzelt Kritik erhalten → leiser Zug (1)	Erwähnte Einschätzung zur Stärke eines Shitstorms wird markiert. Die Stärke des Shitstorms wird gemäss der Skala nach Graf & Schwede (2012) eingeschätzt. Hat ein Unternehmen noch nie einen Shitstorm erlebt, wird Windstille (0) markiert.	Skala 0-6: Windstille (0), leiser Zug (1), schwache Brise (2), frische Brise (3), starker Wind (4), Sturm (5), Orkan (6)	Graf & Schwede, 2012
Plattformen					
Dominante online Plattform	Dominante online Plattform während des Shitstorms, die einen Grossteil der Beitragsmenge des Shitstorms vereint und sich qualitativ am relevantesten für dessen Entwicklung und Verlauf darstellt	Die Internetnutzer twitterten vorwiegend --> Twitter	Zur Einschätzung werden die erwähnten Plattformen in den Interviews herangezogen. Aussagen wie «eine geringe Anzahl der Internetnutzer posteten auf Facebook» werden dabei nicht als dominant eingeschätzt. Es können mehrere dominante Plattformen auftreten.	Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, Unternehmensblog	Salzborn, 2017, S. 402

Thema					
Themenbeschreibung	Themen, die während des Shitstorms thematisiert wurden	Das Plakat wurde wegen den extrem dünnen Modells kritisiert --> Gesundheit, Schönheitsideal	Alle erwähnten Themen, bei denen das Unternehmen bereits einen Shitstorm oder Kritik erlebt hat, werden zusammengetragen und übergeordneten Themenkategorien zugeteilt. Ein Shitstorm kann mehrere Themenkategorien abdecken	<i>qualitativ (erwähnte Themen)</i>	Salzborn, 2017, S. 405
Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	War das Thema bereits im Vorfeld des Shitstorms im Zusammenhang mit dem Adressaten öffentlich thematisiert worden	BMW war im Vorfeld durch den Dieselskandal auch kritisiert worden --> Ja	Das Thema muss im Vorfeld im Zusammenhang mit dem Unternehmen erwähnt sein. Die bloße Wahrnehmung des Themas ohne Bezug zum Unternehmen reicht nicht aus für ein «Ja».	Ja, Nein.	Salzborn, 2017, S. 405
Reaktionsstrategien					
Bewältigungsstrategie des betroffenen Unternehmens	Reaktion(en) des Adressaten auf den Shitstorm	Das Unternehmen gibt kein Kommentar ab -> Ignorieren	Es können verschiedene Reaktionen erwähnt sein, die alle erfasst werden: Ignorieren (keine kommunikative Reaktion), Abstreiten (Schuld abwälzen, Krise leugnen, Löschung, Zensurierung, Sperren), Distanzieren (Krise eingestehen, Rechtfertigung, Ausrede, Unfall, Einzelfall), Entschuldigen (Krise eingestehen und entschuldigen), Beheben (Verantwortung übernehmen, Vergebung erbitten, Kompensation leisten, Lösung anbieten).	Ignorieren, Abstreiten, Distanzieren, Entschuldigen, Beheben	Beham, 2015a, S. 60
Konsequenzen					
Konsequenzen für das betroffene Unternehmen	Zu erwartende und als wahrscheinlich erachtete Konsequenzen für das betroffene Unternehmen durch einen Shitstorm	Wir erwarten einen Reputationsschaden --> Reputation	Es werden alle Einschätzungen zu Konsequenzen in den Interviews markiert und übergeordneten Themenkategorien zugeteilt: keine Konsequenzen, Reputation (Reputation, Sympathie), Legitimität (Akzeptanz, Vertrauen, Wahrnehmung), vor-monetäre Konsequenzen (Kundentreue, Fan-Zahlen, Tonalität), monetäre Konsequenzen (Umsatz, Absatz, Markenwert, Aktienwert), positive Effekte	keine Konsequenzen, Reputation, Legitimität, vor-monetäre Konsequenzen, monetäre Konsequenzen, positive Effekte	Beham, 2015a, S. 60

## Anhang C: Gegenüberstellung der Resultate

Kategorie	Resultate Case Analyse	Resultate Experteninterviews
<b>Shitstorm-Risiko</b>		
Aktuelles und zukünftiges Risiko	-	Auslösen eines Shitstorms ist heutzutage einfacher als früher Risikoeinschätzung ist sehr unterschiedlich: 1 Experte (Kunden): 0 sehr unwahrscheinlich 2 Experten: 1 unwahrscheinlich 5 Experten: 2 eher unwahrscheinlich 2 Experten: 3 eher wahrscheinlich 2 Experten: 4 wahrscheinlich niemand: 5 sehr wahrscheinlich
<b>Adressat</b>		
Risikofaktor: Branche	Handel, Lebensmittelindustrie, Textil- und Bekleidungsindustrie, Kosmetika, Pflege und weitere Verbrauchsgüter, Verkehr, Automobilindustrie, Finanz- und Versicherungsdienstleister	Branche wird als Indikator identifiziert, jedoch wird der Inhalt als kritischer beurteilt Handel, Lebensmittelindustrie, Textilbranche, Tabakbranche, Pharmabranche, Finanz- und Versicherungsdienstleister, Rüstungsindustrie, öffentliche Verwaltung
Risikofaktor: Unternehmensgrösse	Grossunternehmen	Grossunternehmen mehrfach erwähnt Hinweis, dass es alle Grössen treffen kann Gründe: Marktpräsenz, Sichtbarkeit, Berührungspunkte mit Kunden, Aufmerksamkeit von Privaten & Medien, wenig Zeit für Prozessänderungen
Risikofaktor: Unternehmenseigene Internetpräsenz	starke Onlinepräsenz (mehrheitlich: Website, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram)	Keine eindeutige Meinung (Exposition/Angriffsfläche durch Kanäle; Shitstorm auch durch keine Internetpräsenz möglich)
weitere Risikofaktoren des Adressaten	-	Firmenname, B2C-Unternehmen, Anbieter emotionaler Produkte, Unternehmen mit vielen Schnittstellen zu unterschiedlichen Themen, Bundes(nahe)betriebe, mangelhafte Ressourcen im Unternehmen für Reaktion auf Kritik
<b>Initiator (Medium)</b>		
Art der auslösenden externen Unternehmenskommunikation	4 Cases: klassische Werbemassnahmen (Print-, Aussen-, TV-Werbung) 7 Cases: digitale Werbemassnahmen (Display-Werbung, Social Media) 4 Cases: sonstige Massnahmen (Direktkommunikation, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Event-Marketing) Die Hälfte der Cases deckten dabei zwei Kommunikationsmittel ab (mehrheitlich Social Media + ...)	Auslösende Unternehmenskommunikation hat kleineren Einfluss als der Inhalt, um einen Shitstorm auszulösen klassische, digitale und sonstige Massnahmen haben zu Shitstorms geführt Digitale Werbemassnahmen: Risikoeigenschaften durch Plattformen wie Verbreitung & Geschwindigkeit von Twitter, Interaktionsmöglichkeiten, Kommunikationsrichtlinien, Zeichenreduktion/Vereinfachung bei Posts Sonstige Massnahmen: kritischer sind Gewinnspiele, Generalversammlungen, Events
Beteiligung der breiten Masse	-	Online radikale Gruppen, emotionale/gestresste Personen, Personen mit grossem Netzwerk Motivation: Meinung äussern, Frust ablassen, Neid und Skepsis ausdrücken, unfaire Machtverteilung der Unternehmen Verstärkt durch Anonymität im Internet
<b>Vernetzung</b>		
Dominierende Gruppierung	4 Cases: keine Gruppierung erkennbar 6 Cases: dominante Gruppierung erkennbar (Frauen, Männer, Kunden, politisch Rechtsorientierte, Vegetarier, Veganer, Fleischesser, Wettbewerbsteilnehmer) (Zusammenhang mit Dauer und Stärke eines Shitstorms konnte nicht festgestellt werden)	Vernetzung als entscheidender Faktor eines Shitstorm identifiziert Vernetzung hat einen Einfluss auf die Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen Dominante Gruppierungen erkannt: Communities aus Privatpersonen (Lehrer, Gesellschaftskritiker, Weltverbesserer, Kunden, strahlungssensible Personen, Tiereschützer, Konsumentenschützer, Frauenrechtlerinnen, Umweltaktivisten, Italiensfans und Organisationen (Greenpeace, Gewerkschaften, Kassensturz, Organisation für geschlechtsneutrale Werbung, für Schwule/Lesben, gegen häusliche Gewalt)

Geschwindigkeit		
Eingesetztes Mittel bei der Marketingaktivität	1 Case: nur Text 5 Cases: Text & Bild 4 Cases: Videos (Text, Bild, Audio, Video) Shitstorms mit Videos sind tendenziell stärker ausgeprägt. (Zusammenhang mit der Dauer eines Shitstorms konnte nicht festgestellt werden)	Reiner Text, Text & Bild und Videos haben zu negativen Reaktionen geführt Einfluss auf Shitstorm ist umstritten bei Experten Bilder und vorallem Videos werden als risikohafter eingeschätzt als reiner Text Einfluss der eingesetzten Mittel ist weniger wichtig als der Inhalt
Verlauf		
Dauer des Shitstorms (akute Phase)	1 Cases: Dauer von 4-6 Tage 6 Cases: Dauer von 7-10 Tage (Mehrheit der untersuchten Fälle) 3 Cases: Dauer mehr als 14 Tage	Unterschiedliche Dauer erlebt 3 Experte: nicht länger als 2-3 Tage 1 Experte: 1- max. 2 Wochen 4 Experten: mehr als zwei Wochen, aber mit verschiedenen Intervallen
Stärke des Shitstorms	Cases zwischen 3-6 auf der Skala (Zusammenhang zwischen Dauer und Stärke eines Shitstorms konnte nicht festgestellt werden)	Unterschiedliche Stärken erlebt (Stufe 1-5) 6 Experten bereits einen Shitstorm (ab Stufe 4) erlebt vereinzelte, wiederholte Kritik der Community (Stufe 1-3) wird nicht als Shitstorm wahrgenommen
Plattformen		
Dominante online Plattform	Plattformen, die von den Unternehmen genutzt werden 8 Cases: Twitter und/oder Facebook (davon 6 Cases mit beiden Plattformen) 1 Case: nur Twitter, ausgelöst durch prominente Person 2 Cases: YouTube (starke Shitstorms)	Vorwiegend Facebook und Twitter betroffen YouTube, Instagram und Kundenforen zur vereinzelt betroffen Einfluss der traditionellen Medien auf einen Shitstorm mehrfach thematisiert
Thema		
Themenbeschreibung	<b>Inhalt:</b> Politik, Umweltschutz, Religion, sexuelle Orientierung, Sexismus, Rollenbilder & Stereotypen, Schönheitsideal & Körper, Ernährung, Kinder & Erziehung, Rassismus & Diskriminierung, Gewalt, Tierschutz, Gesetz & Richtlinien <b>Kommunikation:</b> Wortwahl, Humor & Ironie, Timing, Manipulation, Intransparenz <b>Unternehmen:</b> Service & Produkte, unzufriedene Kunden, Unternehmensaktivitäten, Manipulation, Intransparenz Weiteres: Plattform für unternehmensexterne Werbung kann Shitstorm auslösen	Potenzial einzelner Themen wurde bereits unterschätzt. Charaktereigenschaften: irrational, stark emotional, polarisierend, vielschichtig, nicht zu abstrakt, Nähe zum Endkonsumenten, Kampfgruppen mit grossen Glaubensunterschieden, Neid kultureller Hintergrund kann Einfluss haben <b>Inhalt:</b> Politik, Umweltschutz, Religion, Genderisierung (Sexismus & sexuelle Orientierung), Rollenbilder & Stereotypen, Schönheitsideal & Körper, Ernährung & Gesundheit, Kinder & Erziehung, Rassismus (Diskriminierung), Gewalt, Tierschutz, Gesetz & Richtlinien <b>Kommunikation:</b> Kommunizierende Person, Wortwahl, Humor & Ironie, Timing, Manipulation, Intransparenz <b>Unternehmen:</b> Service & Produkte (unzufriedene Kunden), Unternehmensaktivitäten, Arbeitsbedingungen, Datenschutz, Finanzen Weiteres: Externe Auslöser wie TV-Bericht oder Zeitungsartikel
Anzahl der relevanten Themen	6 Cases: primär ein Thema 4 Cases: mehrere Themenstränge erkennbar Shitstorms mit mehreren Themensträngen sind stärker ausgeprägt	-
Thema/Themen bereits im Vorfeld diskutiert	4 Cases: Unternehmen im Vorfeld nicht thematisiert 6 Cases: Thema bereits in Verbindung mit Unternehmen im Vorfeld diskutiert (Zusammenhang mit Stärke eines Shitstorms konnte nicht festgestellt werden)	Mehrfach bestätigt, dass Themen oftmals über die Jahre angewachsen sind/Im Vorfeld thematisiert wurden 1 Experte: manchmal auch aus dem Nichts

Präventionsmassnahmen		
Sensibilisierung im Unternehmen	-	i.d.R. schwach bis Unternehmen ein Shitstorm erlebt hat 2 Experte: schwach/eher schwach --> ausser, wenn bereits betroffen, dann 4 2 Experten: mittel 8 Expert: stark/sehr stark
Aktuelle oder geplante Präventionsmassnahmen	Loyalitätsbekundung bei einem Case ersichtlich	Alle Experten nutzen Kommunikationsrichtlinien 11 Experten erwähnten Eskalationsprozesse Hälfte der Experten (6) erwähnten die Überprüfen neuer Marketingmassnahmen durch verschiedene Stellen 3 Experten machen Pre-Tests vor der Lancierung weitere Massnahmen: Unternehmenskultur, Beizug von Agenturen, Social Media Teams, Schulungen von Mitarbeitern, Beziehungspflege zu kritischen Stakeholdern, Simulations-Training Die Fanbasis als Prävention wurde von 5 Experten erwähnt. 3 Experten haben dies erlebt.
Verwendete Monitoring-Systeme	-	9 von 10 nutzen Systeme oder manuelle Überwachung der Kanäle Google Alerts, Newsradar, Facebook Ad Manager, Brandwatch, Lithium, Argus, RepTrak
Verwendungsziel der Monitoring-Systeme	-	Überwachung von Beiträgen, Sentiments, Reputation, Wahrnehmung von Produkten/DL, kritischen Gruppen/Personen, Themen und Darknet-Aktivitäten
Reaktionsstrategien		
Bewältigungsstrategie des betroffenen Unternehmens	Mehrere Reaktionen während eines Shitstorms möglich. Entweder ignoriert oder entschuldigt 5 Cases: Ignorieren 5 Cases: Abstreiten 2 Cases: Distanzieren 5 Cases: Entschuldigen 2 Cases: Beheben	Schnelle Reaktion wird als Hauptfaktor zur Vermeidung von Shitstorms identifiziert Experten sind einig, dass Reaktion fallbezogen ist Löschen von Kommentaren wird nicht empfohlen 5 Experten: Eine Nicht-Reaktion oder verspätete Reaktion verstärkt einen Shitstorm 1 Experte: Es gibt Situationen, bei denen eine Nicht-Reaktion richtig ist
Konsequenzen		
Konsequenzen für das betroffene Unternehmen	-	11 Experten: Reputationsschaden (2 davon bereits erlebt), jedoch temporär limitiert und kurzfristig 7 Experten: Legitimitätsschaden 3 Experten: vor-monetäre Konsequenzen 8 Experten: monetäre Konsequenzen interne Folgen: Diskussionen, Rechtfertigungen, gehemmte Kommunikation, Entlassungen positive Folgen: Verbesserungsvorschläge, stärkeres Bewusstsein, Verbesserung von Prozessen und Monitorings, Förderung der Gleichberechtigung im Unternehmen, Stärkung von Projekten, Reduktion der Angst vor einem Shitstorm durch gute Erfahrungen Messbarkeit wird allgemein angezweifelt
Weiteres		
Absichtlichkeit	2 Cases: Diskussion ob Shitstorm beabsichtigt war	provozierende Werbung als Auslöser eines Shitstorms Frage, ob Shitstorms beabsichtigt werden, wurde aufgegriffen
Sonstiges		heutzutage bewusste Vereinfachung von Botschaften in der Werbung Viele Massnahmen zielen auf Interaktion mit den Kunden ab

## Anhang D: Checkliste für neue Werbemassnahmen

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)  
 Masterarbeit zum Thema «Shitstorms aufgrund von Marketingaktivitäten»  
 von Christine Bircher, birchchr@students.zhaw.ch



### Checkliste für neue oder bestehende Marketingaktivitäten

Die Checkliste dient Ihnen als Hilfsmittel zur Überprüfung neuer oder bestehender Marketingaktivitäten hinsichtlich der Einschätzung ihres Shitstorm-Risikos.

Risk	Risikoanalyse: Thema	Ja	Nein
3	Beinhaltet Ihre Marketingaktivität eines oder mehrere der folgenden <b>Themengebiete</b> ? <i>Politik, Umweltschutz, Gesetze &amp; Richtlinien, Tierschutz, Religion, Gewalt, Ernährung &amp; Gesundheit, Genderisierung (Sexismus, sexuelle Orientierung), Rassismus, Rollenbilder &amp; Stereotypen, Schönheitsideal &amp; Körper, Kinder &amp; Erziehung.</i>		
3	Könnte die <b>Art und Weise (Qualität)</b> Ihrer Kommunikation hinsichtlich folgender Aspekte Kritik auslösen? <i>Kommunizierende Person (Testimonial, Influencer), Timing der Kommunikation, Humor &amp; Ironie, Wortwahl, Intransparenz oder Manipulation von Informationen.</i>		
3	Gibt es andere <b>kritische Themen</b> (spezifisch für Ihr Unternehmen oder Ihre Branche), die in der Marketingaktivität vorkommen? <i>z.B. durch die Nähe zum Endkonsumenten, Themen mit grossen Meinungsdivergenzen, mit radikalisierten Gruppen oder Neid.</i>		
1	Können <b>mehrere Themen</b> in Ihrer Marketingaktivität identifiziert werden?		
1	Wurde ein identifiziertes Thema bereits im Zusammenhang mit Ihrem Unternehmen <b>öffentlich diskutiert</b> ?		
2	Bestehen im Netz radikale <b>Gruppen</b> , welche ein identifiziertes Thema für ihre Zwecke nutzen könnten?		
2	Können Menschen mit einem anderen <b>kulturellen Hintergrund</b> die Botschaft Ihrer Marketingaktivität missverstehen?		
Risk	Risikoanalyse: Marketingaktivität	Ja	Nein
1	War eine frühere Marketingaktivität mit dem geplanten Kommunikationsmedium bereits zuvor von einer Kritikwelle betroffen? <i>z.B. Print-, Radio-, Aussen-, TV-, Kino-, Display-Werbung, SEA, Social Media Posts, Direktkommunikation, PR, Verkaufsförderung, Gewinnspiele, Messen und Ausstellungen, Events, Sponsoring, Product Placement, In-Game-Advertising oder Guerilla-Marketing.</i>		
2	Enthält Ihre Marketingaktivität <b>Bilder</b> oder <b>Videos</b> ?		
Risk	Risikoanalyse: Unternehmen	Ja	Nein
3	Steht Ihr Unternehmen durch seine <b>Branche, Unternehmensgrösse</b> oder durch andere <b>Eigenschaften</b> eher im Vordergrund? <i>z.B. Firmen- oder Produktname, B2C-Unternehmen, emotionale Produkte oder Finanzierung durch öffentliche Mittel.</i>		
2	Besteht die Gefahr, dass <b>Aktivitäten Ihres Unternehmens</b> kritisiert werden können? Ein Bezug zur Marketingaktivität ist dabei nicht zwingend notwendig. <i>z.B. Unternehmenstätigkeiten, Produkte &amp; Services, Aktivitäten im Ausland, unzufriedene Kunden, Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Stellenabbau, Entlassungen, Umstrukturierungen, Datenschutz, Finanzen, Rankings/Ratings des Unternehmens.</i>		

Falls mehrere Fragen mit «Ja» beantwortet wurden, empfiehlt es sich die Marketingaktivität durch eine kleine Vorstudie (Pre-Test) zu prüfen und entsprechende Reaktionen auszuwerten. Zudem sollten präventive Massnahmen ergriffen werden, wie z.B. Monitoring der online Kanäle und Medienbeiträge, Eskalationsprozesse, Kommunikationsrichtlinien, vorbereitete Antwortmöglichkeiten und Schulungen der Mitarbeiter. Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, eine Agentur beizuziehen, die in der Online-Krisenkommunikation über die notwendigen Erfahrungen und Ressourcen verfügt.

---

## Anhang E: Wahrheitserklärung

«Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde».

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Name des Studierenden  
Christine Bircher

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'CB', written over a horizontal line.

---

Unterschrift des Studierenden