

Zeitschriftenartikel*Begutachtet***Begutachtet:**Prof. Dr. Ulrike Verch 

HAW Hamburg

Deutschland

Erhalten: 11. Mai 2025**Akzeptiert:** 05. Juni 2025**Publiziert:** 15. Juli 2025**Copyright:**

© Mira Pfannmüller.

*Dieses Werk steht unter der Lizenz**Creative Commons Namens-*
nennung 4.0 International (CC BY 4.0).**Empfohlene Zitierung:**

PFANNMÜLLER, Mira, 2025:
Krisenkommunikation 4.0: Die Rolle
datenbasierter Kommunikations-
strategien im Umgang mit Shitstorms
und Reputationskrisen. In: *API
Magazin* 6(2) [Online] Verfügbar
unter: [DOI 10.15460/
apimagazin.2025.6.2.249](https://doi.org/10.15460/apimagazin.2025.6.2.249)

Krisenkommunikation 4.0

Die Rolle datenbasierter Kommunikationsstrategien im Umgang mit Shitstorms und Reputationskrisen

Mira Pfannmüller^{1*} ¹ Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Deutschland

Studierende im 3. Semester des Masterstudiengangs Digitale Transformation der Informations- und Medienwirtschaft

* Korrespondenz: redaktion-api@haw-hamburg.de

Zusammenfassung

Dieser Artikel analysiert datenbasierte Strategien zur Bewältigung digitaler Reputationskrisen. Er zeigt, dass schnelle, empathische Reaktionen und Social Listening entscheidend sind. KI-gestützte Tools ermöglichen präventives Handeln, erfordern jedoch ethische Reflexion. Erfolgreiche Krisenkommunikation vereint Agilität, Empathie und Glaubwürdigkeit und wird zur hybriden Kombination aus Mensch und Algorithmus – mit offenem Ausgang hinsichtlich Kontrollierbarkeit öffentlicher Diskurse.

Schlagwörter: Krisenkommunikation, Datenbasierte Kommunikation, Social Listening, Reputationsmanagement

Crisis Communication 4.0

The role of data-based communication strategies in dealing with shitstorms and reputational crises

Abstract

The paper analyses data-based strategies for overcoming digital reputation crises. It shows that fast, empathetic reactions and social listening are crucial. AI-supported tools enable preventive action, but require ethical reflection. Successful crisis communication combines agility, empathy and credibility and becomes a hybrid combination of humans and algorithms – with an open outcome in terms of the controllability of public discourse.

Keywords: Crisis Communication, Data-driven Communication, Social Listening, Reputation Management

1 Einleitung

Krisenkommunikation ist keine Erfindung des digitalen Zeitalters. Unternehmen standen stets vor der Herausforderung, auf unerwartete Ereignisse schnell und wirksam zu reagieren. Doch mit der Digitalisierung hat sich die Logik von Krisen fundamental verändert. Während früher Medienhäuser oder offizielle Sprecher*innen die öffentliche Meinung prägten, entstehen Krisennarrative heute durch millionenfache Interaktionen auf digitalen Plattformen. Ein einzelner kritischer Post kann binnen Stunden eine globale Empörungswelle auslösen, die traditionelle Steuerungsmechanismen überfordert. In diesem Umfeld ist es nicht mehr allein die Qualität einer Krisenreaktion, die über Erfolg oder Misserfolg entscheidet – sondern auch ihre Geschwindigkeit und Datenbasis.

Diese öffentliche Empörung in sozialen Medien ist längst mehr als ein kurzfristiges Phänomen. Sie beeinflusst Kaufentscheidungen, Aktienkurse und Unternehmensstrategien. Die Mechanismen digitaler Empörung sind dabei hochgradig algorithmisiert: Reichweiten werden durch künstliche Intelligenz bestimmt, Themen viralisiert oder gezielt unsichtbar gemacht. Unternehmen sind in der digitalen Arena damit nicht mehr nur Akteure, sondern auch Getriebene. Wer Krisenkommunikation betreiben will, muss die Regeln digitaler Sichtbarkeit verstehen – und auf Daten zurückgreifen, die Handlungsspielräume und Reaktionsmöglichkeiten frühzeitig erkennen lassen.

Unumstößlich bleibt, dass Krisen keine Ausnahmeerscheinung sind, sondern integraler Bestandteil organisationaler Wirklichkeit. Sie entstehen durch interne Fehlentwicklungen, externe Erschütterungen oder durch Dynamiken öffentlicher Wahrnehmung. Unternehmen stehen in solchen Situationen vor der Herausforderung, nicht nur die faktischen Folgen der Krise zu bewältigen, sondern auch die eigene kommunikative Handlungsfähigkeit zu wahren. „Krisenkommunikation“ beschreibt in diesem Zusammenhang die strategische Steuerung von Informationen mit dem Ziel, Vertrauen zu erhalten, Eskalationen zu verhindern und langfristigen Reputationschaden abzuwenden ([Hillmann 2017](#), S. 232).

Ein Produkt der neuen Kommunikationsumgebung, in der virale Dynamiken und Plattformlogiken über den Verlauf einer Krise bestimmen, ist der „Shitstorm“: eine abrupte, massenhaft verstärkte Welle der Entrüstung, die sich innerhalb kürzester Zeit über soziale Medien entfaltet. Er ist kein klassischer Krisenfall, sondern eine eigene Form digitaler Eskalation – oft unvorhersehbar, oft schwer kontrollierbar. Unternehmen, die sich auf traditionelle Krisenkommunikation verlassen, geraten hier an ihre Grenzen ([Ternès und Englert 2019](#), S. 12f.). Statt vordefinierter Botschaften braucht es Echtzeit-Analysen, datenbasierte Reaktionsstrategien und die Fähigkeit, sich in einer Kommunikationslandschaft zu bewegen, in der Empörung nicht nur geäußert, sondern durch Algorithmen verstärkt, strukturiert und beschleunigt wird.

Analog zur „Industrie 4.0“, die für die vierte industrielle Revolution steht, verweist „Krisenkommunikation 4.0“ auf die tiefgreifende Transformation dieses Bereichs durch künstliche Intelligenz, Echtzeit-Monitoring und automatisierte Datenanalysen. Monitoring-Tools, Sentiment-Analysen und Social Listening ermöglichen es Unternehmen, drohende Shitstorms zu identifizieren, bevor sie eskalieren. KI-gestützte Krisenkommunikation kann in Sekunden auf negative Entwicklungen reagieren, automatisiert Stellungnahmen generieren oder Narrative durch gezielte Informationssteuerung beeinflussen.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Rolle der datenbasierten Kommunikationsstrategien im Umgang mit Reputationskrisen zu untersuchen. Wie können Unternehmen digitale Empörungswellen frühzeitig erkennen? Welche Reaktionsmuster sind wirksam, um langfristigen Reputationsschaden zu vermeiden? Anhand theoretischer Konzepte und konkreter Fallstudien wird analysiert, welche Faktoren über Erfolg oder Misserfolg digitaler Krisenkommunikation entscheiden.

Zunächst wird der Begriff „Krisenkommunikation“ im Kontext der Unternehmenskommunikation definiert. Anschließend wird die Rolle der digitalen Disruption in der modernen Krisenbewältigung diskutiert, um auf Social Listening hinzuleiten. Daraufhin werden mit Hilfe von Fallbeispielen Best Practices und Worst Practices analysiert, um Handlungsempfehlungen für eine effektive digitale Krisenkommunikation abzuleiten. Abschließend wird die Rolle von Social Listening mit seinen Vorteilen, aber auch die Herausforderungen der datenbasierten Kommunikation diskutiert.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Was ist Krisenkommunikation?

Krisen sind mehr als bloße Störungen – sie sind Wendepunkte, die über die zukünftige Handlungsfähigkeit eines Unternehmens entscheiden. Eine Krise zeichnet sich durch ihre Unvorhersehbarkeit, ihren dringlichen Handlungsbedarf und ihr destruktives Potenzial aus ([Claeys 2017](#), S. 305; [Coombs 2007](#), S. 164). Unternehmen stehen in solchen Situationen unter unmittelbarem Handlungsdruck: Fehlentscheidungen oder Kommunikationsversäumnisse können nicht nur operative Prozesse gefährden, sondern auch einen langfristigen Reputationsschaden nach sich ziehen ([Claeys 2017](#), S. 306; [Coombs 2007](#), S. 164). Die Bedrohung durch eine Krise ist dabei nicht eindimensional. Neben finanziellen Verlusten und organisatorischen Herausforderungen sind es vor allem die öffentliche Sicherheit und die Wahrnehmung durch Stakeholder, die über den Ausgang einer Krise entscheiden ([Coombs 2014](#)). Krisen sind keine objektiven Ereignisse, sondern sozial konstruierte Phänomene, die durch Interpretationen und Kommunikation verstärkt werden. Wie Coombs ([2007](#), S. 166) mit der Attributionstheorie verdeutlicht, suchen Stakeholder nach Verantwortlichen und bewerten die Krise anhand ihrer subjektiven Wahrnehmung. Besonders in einer

digitalisierten Medienlandschaft, in der sich Informationen in Echtzeit verbreiten und öffentliche Narrative binnen Minuten entstehen, können solche Wahrnehmungsdynamiken über den Verlauf einer Krise bestimmen. Weitere Ansätze wie die Image Restoration Theory von Benoit (1997, S. 183f.) verdeutlichen, dass das Eingehen auf öffentliche Erwartungen und das klare Kommunizieren von Werten die Marke langfristig stärken können – auch wenn anfänglich negative Reaktionen auftreten. Laut der Image Restoration Theory steht im Zentrum der Krisenkommunikation das Bedürfnis, den entstandenen Reputationsschaden auszugleichen. Durch kommunikative Maßnahmen soll bei der Öffentlichkeit ein neues, positiveres Bild des Unternehmens erzeugt werden, das die negativen Eindrücke überlagert und langfristig ersetzt (ebd.).

Die Krisenkommunikation umfasst sämtliche strategischen Kommunikationsmaßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um in einer Krisensituation handlungsfähig zu bleiben. Sie richtet sich an alle relevanten Stakeholder und verfolgt das Ziel, die negativen Folgen einer Krise – insbesondere Vertrauensverlust und Reputationsschäden – zu minimieren (Drechsler zitiert nach Hillmann 2017, S. 232). Letztlich geht es dabei nicht nur um den Schutz des Unternehmensimages, sondern auch um die Abwehr wirtschaftlicher Einbußen, die aus einer beschädigten öffentlichen Wahrnehmung resultieren können. In einem digital vernetzten Umfeld, in dem Krisen sich in Echtzeit entfalten und verstärken, ist Krisenkommunikation kein reaktives Instrument mehr, sondern eine zentrale strategische Disziplin der Unternehmenskommunikation. Insbesondere in diesem Kontext zeigt Coombs Situational Crisis Communication Theory (SCCT), dass es wirkungsvoll sein kann, negative Informationen proaktiv anzusprechen, um den Ruf zu schützen (Coombs 2014).

In der Literatur werden nach Coombs Krisen anhand der attribuierten Schuld und des daraus resultierenden Reputationsschadens in drei Arten unterschieden: Unfallkrisen, Opferkrisen und Verantwortungskrisen (Coombs zitiert nach Hillmann 2017, S. 232). Unfallkrisen entstehen etwa durch ungewolltes Fehlverhalten oder technische Versagen, was zu einem moderaten Reputationsschaden führt (ebd.). Opferkrisen zeichnen sich dadurch aus, dass externe Ereignisse wie Naturkatastrophen oder Terroranschläge die Organisation treffen und nur eine geringe Schuldzuweisung erfolgen lässt (ebd.). Verantwortungskrisen hingegen beruhen auf bewusstem Fehlverhalten, beispielsweise in Form von Compliance-Verstößen, und ziehen einen erheblichen Reputationsschaden nach sich (ebd.).

Eine weitere Einteilung der Krisenarten kann nach Kohtes und Klewes anhand des zeitlichen Verlaufs in eruptive, schleichende sowie latente (periodische) Krisen vorgenommen werden (Kohtes und Klewes zitiert nach Fiederer und Ternès 2017, S. 20ff.). Eruptive Krisen treten plötzlich auf, entfalten einen intensiven, kurzlebigen Höhepunkt und lösen unmittelbar hohes mediales Interesse aus (ebd.). Im Gegensatz dazu entwickeln sich schleichende Krisen graduell, beginnen mit unscheinbaren

Signalen und können durch ansteigende Multiplikatoreffekte über einen längeren Zeitraum eskalieren ([ebd.](#)). Latente Krisen zeichnen sich durch wiederkehrende, oft schwach ausgeprägte Anzeichen aus, die in zyklischen Mustern immer wieder als Auslöser wirken ([ebd.](#)). Alle drei Fallbeispiele in Kapitel 3 sind eruptiv, der Samsung-Fall ist eine Unfallkrise durch technisches Versagen und letztere sind als Verantwortungskrisen einzuordnen.

Agilität beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, sich flexibel an veränderte Marktbedingungen anzupassen, während Resilienz die Widerstandsfähigkeit gegenüber externen Erschütterungen bezeichnet ([Ternès und Englert 2019](#), S. 11). In einer Zeit beschleunigten technologischen Wandels und digitaler Transformation sind diese Eigenschaften essenziell für den wirtschaftlichen Erfolg ([ebd.](#), S. 9). Doch Agilität und Resilienz betreffen nicht nur Geschäftsmodelle – sie sind ebenso grundlegend für die Krisenkommunikation. Während traditionelle Kommunikationsstrategien auf kontrollierte, lineare Informationsverbreitung setzten, erfordert die digitale Öffentlichkeit eine dynamische, dialogorientierte Interaktion. Unternehmen stehen heute in einem fragmentierten, interaktiven Medienumfeld, in dem klassische Einwegkommunikation obsolet geworden ist ([ebd.](#), S. 94). Die digitale Öffentlichkeit erwartet schnelle, transparente und datenbasierte Reaktionen auf Krisensituationen. Besonders die Generation Y bemisst Unternehmensreputation nicht nur an Produkten, sondern an der Glaubwürdigkeit der Marke und ihrer Führungskräfte ([ebd.](#), S. 43). Die Krisenkommunikation 4.0 muss daher ebenso agil sein wie das Geschäftsmodell selbst: adaptiv, technologiegestützt und in der Lage, sich in Echtzeit an die unvorhersehbaren Dynamiken digitaler Kommunikation anzupassen.

2.2 Digitale Disruption und datenbasierte Krisenkommunikation

Die digitale Disruption bedeutet im Kontext von Kommunikationskrisen weit mehr als einen rein technologischen Wandel – sie steht sinnbildlich für das radikale Infragestellen traditioneller Kommunikationsmuster angesichts einer sich exponentiell beschleunigenden Informationsverbreitung. Um in diesem sich rasant verändernden Umfeld bestehen zu können, sind Unternehmen mit der Anforderlichkeit veränderter Handlungsweisen konfrontiert: Es braucht eine Bereitschaft, traditionelle Vorgehensweisen zu hinterfragen und durch innovative Ansätze zu ersetzen. In Zeiten nichtlinearer und oft widersprüchlicher Entwicklungen sind herkömmliche Entscheidungsprozesse unzureichend und Disruption wird erst dann möglich, wenn Etabliertes konsequent infrage gestellt und durch bislang unbekannte, kreative Lösungsansätze ersetzt wird ([Dombrowski und Bogs 2020](#), S. 113; [Heerwagen et al. 2023](#), S. 112). Diese neuen Handlungsweisen, die den Grundstein für einen agilen Umgang mit digitalen Herausforderungen legen, sind somit unabdingbar für den erfolgreichen Einsatz datenbasierter Kommunikationsstrategien.

Fiederer und Ternès ([2017](#), S. 5) beschreiben fünf wesentliche Faktoren, die den disruptiven Paradigmenwechsel kennzeichnen: Zum einen führt die verstärkte Inte-

gration von Bildern in die Kommunikation zu raschen, emotional aufgeladenen Reaktionen, da visuelle Inhalte in den sozialen Medien eine nahezu virale Verbreitung erfahren. Zum anderen sorgt die blitzschnelle, oftmals ungefilterte Verbreitung von Informationen in Netzwerken dafür, dass der Aufbau einer engagierten Community zur Notwendigkeit wird. Ein dritter Aspekt betrifft die Echtzeitverbreitung von Nachrichten, die in den kritischen Minuten einer Krise eine proaktive, datenbasierte Entscheidungsfindung erfordert. Darüber hinaus schafft die mediale Dynamik über verschiedene Kanäle hinweg eine komplexe Informationslandschaft, die sowohl online als auch offline gesteuert werden muss ([Fiederer und Ternès 2017](#), S. 5). Schließlich bildet Transparenz – also das offene Zugestehen von Fehlern – ein zentrales Element, das das Vertrauen der Öffentlichkeit sichert und langfristigen Imageschäden entgegenwirkt ([ebd.](#), S. 5).

Diese fünf Faktoren illustrieren eindrucksvoll, warum die digitale Disruption als triftige Begründung für den Einsatz datenbasierter Kommunikationsstrategien gilt. Indem Unternehmen kontinuierlich digitale Signale analysieren, können sie potenzielle Krisenherde frühzeitig erkennen und systematisch bewerten. So entsteht ein präventiver Ansatz, der nicht nur auf reaktive Maßnahmen abzielt, sondern darauf, Krisen in ihrer Entstehung zu unterbinden. Das bewusste Auseinandersetzen mit den Risiken und Chancen dieser digitalen Dynamik eröffnet die Möglichkeit, Handlungs- und Zuständigkeitskonzepte klar zu definieren und damit langfristig resilienter gegenüber den unvorhersehbaren Herausforderungen der digitalen Ära zu agieren ([Fiederer und Ternès 2017](#), S. 6f.).

In diesem Kontext versteht man unter der Datenanalyse den systematischen Vorgang, digitale Daten – seien es interne Unternehmensinformationen oder externe Signale aus sozialen Netzwerken – zu erfassen, aufzubereiten und kritisch zu interpretieren. Gerade in Krisensituationen, in denen sich Informationsflüsse unkontrolliert potenzieren, ermöglicht diese Herangehensweise, frühzeitig Stimmungen und Trends zu identifizieren und potenzielle Krisenherde zu lokalisieren ([Fiederer und Ternès 2017](#), S. 6f.). Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage dafür, Kommunikationsstrategien flexibel und präventiv anzupassen, um Imageschäden zu vermeiden und das Vertrauen der Stakeholder zu bewahren.

Social Listening und Monitoring Tools sind zentrale Instrumente der datenbasierten Krisenkommunikation. Monitoring Tools erfassen gezielt Online-Diskussionen in sozialen Netzwerken, Blogs und Foren, um Trends, Erwähnungen und Tonalität im Blick zu behalten und ermöglichen Alerts bei kritischen Entwicklungen (beispielsweise Veränderungen in Themenvolumen oder Tonalität) ([Rühl et al. 2024](#), S. 114). Social-Listening-Tools gehen über das reine Erfassen hinaus und analysieren die Daten tiefer. Dieser Prozess umfasst auch das Interpretieren der zugrunde liegenden Stimmungen und Zusammenhänge; sie identifizieren Muster und bieten strategische Einblicke in die öffentliche Wahrnehmung und Debatten ([ebd.](#), S. 115). Manche

Tools bieten beides an (z. B. Talkwalker), aber der Unterschied liegt in der Tiefe der Analyse. Jedes Social Listening beinhaltet Monitoring – aber nicht jedes Monitoring ist Social Listening. Dadurch können Unternehmen potenzielle Krisensignale frühzeitig erkennen und so proaktiv passende Kommunikationsmaßnahmen ableiten ([ebd.](#)).

3 Analyse: Erfolgreiche und gescheiterte Krisenkommunikation

Ziel der folgenden Fallbeispiele ist es, theoretische Überlegungen mit der kommunikativen Praxis zu verknüpfen. Die Auswahl erfolgte auf Grundlage ihrer inhaltlichen Relevanz, medialen Präsenz und der Möglichkeit, sie auch retrospektiv über öffentlich zugängliche Quellen nachzuvollziehen.

3.1 Best Practices

3.1.1 Fallbeispiel: Samsung Galaxy Note 7

Im Jahr 2016 geriet Samsung durch das Galaxy Note 7 in eine schwere Krise, da schwerwiegende Batteriedefekte Brände und Explosionen verursachten: Die technische Panne löste breite Sicherheitsbedenken aus und führte zu massiven Rückrufen ([Lee 2016](#)). Medienberichte sowie virale Inhalte in sozialen Netzwerken verstärkten den Eindruck eines schwerwiegenden Produktfehlers, wodurch das Vertrauen der Verbraucher*innen rapide schwand; auch vermeintlich sichere Ersatzgeräte stellten eine Brandgefahr dar ([BBC News 2017a](#)).

Obwohl Samsung mit Rückrufaktionen und Pressekonferenzen reagierte ([ebd.](#)), offenbarte die verzögerte Krisenerkennung Schwächen im Echtzeit-Monitoring. Hätten Social-Listening-Tools wie Brandwatch frühzeitig Batterieprobleme in User-Kommentaren identifiziert, wäre eine proaktivere Schadensbegrenzung möglich gewesen ([Fröhlich 2020](#)). Schnelle, kontinuierliche und strategisch aktive Reaktionen (wie Entschuldigungen und konkrete Lösungsvorschläge) sind essenziell, um negative Stimmungen in positive umzuwandeln ([Kang et al. 2019](#), S. 279). In diesem Fall wurden jedoch nicht genügend geeignete oder effektive Antworten gefunden, um die Krise zeitnah zu bewältigen ([ebd.](#); [Zhang 2020](#), S. 74f.). Samsung verpasste es offenbar, Twitter proaktiv zu nutzen, um die Krise zu entschärfen, denn insbesondere dort werden negative Nachrichten und Bewertungen schnell durch Retweets und Kommentare verbreitet ([Kang et al. 2019](#), S. 279).

Das Galaxy Note 7 verursachte somit enorme finanzielle Schäden, doch Samsungs Markenimage blieb größtenteils unberührt ([Todd 2016](#)). Dies kann damit erklärt werden, dass das Unternehmen bereits vor der Krise ein hohes Maß an Markenvertrauen und -loyalität aufgebaut hatte ([Yuan et al. 2020](#), S. 43f.). Außerdem sorgte die Einbindung der Konsument*innen in die Online-Brand-Community dafür, dass Kund*innen während des Krisenverlaufs aktiv informiert blieben und dadurch eher

bereit waren, Samsungs Wiederherstellungsmaßnahmen zu verzeihen ([ebd.](#)). Denn engagierte Kund*innen sind weniger anfällig für negative Wahrnehmungen ([ebd.](#)).

Samsung übernahm die Verantwortung und kündigte konkrete Sicherheitsmaßnahmen an ([BBC News 2017a](#)) – ein Ansatz, der gemäß der SCCT als entscheidend für die Wiederherstellung von Vertrauen gilt ([Coombs 2007](#), S. 170). Samsungs anfänglich zögerliche Kommunikation und die späte Offenlegung detaillierter Informationen verhinderten jedoch eine wirklich effektive Schadensbegrenzung ([Fröhlich 2020](#)). Das Unternehmen betonte, dass zukünftige Geräte feuerfrei sein werden, und verzichtete bewusst auf gewohnte Marketing-Events, um den Fokus auf interne Verbesserungen zu legen ([BBC News 2017a](#)). Demnach setzte Samsung laut Benoits Image Restoration Theory auf „Corrective Action“, indem es Lehren aus der Krise zog und die Prozessoptimierung proaktiv kommunizierte ([Benoit 1997](#), S. 181). Diese Transparenz in der digitalen Kommunikation und der bereits etablierte Markenwert fungierten als Puffer gegen den negativen Einfluss der Produktkrise.

Als Fehler sind insbesondere die anfängliche Verzögerung und mangelnde Transparenz zu nennen. Unternehmen sollten offen Fehler eingestehen und direkt die Verantwortung für den Krisenauslöser übernehmen. Zudem sollten präzise und nachvollziehbare Schritte zur Schadensbegrenzung und Prävention zukünftiger Vorfälle angekündigt werden. Statt an herkömmlichen Marketing-Aktivitäten festzuhalten, sollte der Fokus in Krisenzeiten auf internen Maßnahmen liegen, die langfristig zu einer stabileren Unternehmensführung beitragen. Die langfristige Investition in den Aufbau und die Pflege starker Online-Communities ist vorteilhaft: Eine engagierte Community ermöglicht nicht nur den schnellen Austausch von Informationen, sondern fungiert auch als vertrauensbildender Puffer in Krisenzeiten, der negative Effekte abmildert ([Yuan et al. 2020](#), S. 45). Diese Best Practices zeigen, dass Samsung durch die Kombination aus Verantwortungsübernahme, konkreten Maßnahmen und einer langfristigen Kommunikationsstrategie letztendlich das Vertrauen der Stakeholder zurückgewinnen konnte.

3.1.2 Fallbeispiel: Nikes Kaepernick-Kampagne

Nike geriet 2018 in eine polarisierende Debatte, als sie den ehemaligen NFL-Quarterback Colin Kaepernick als Gesicht der „Just Do It“-Kampagne zum 30-jährigen Jubiläum auswählten ([Fortin und Haag 2018](#)). Kaepernick wurde als Symbol für mutige gesellschaftliche Statements eingesetzt, da er dafür bekannt wurde, während der Nationalhymne zu knien, um gegen Polizeigewalt und Rassismus zu protestieren ([ebd.](#)). Dies führte zu einer heftigen Gegenreaktion konservativer Kreise, Boykottaufrufen und der Verbrennung von Nike-Produkten ([ebd.](#); [Kelner 2018](#)). Gleichzeitig erhielt die Kampagne starke Unterstützung aus progressiven Kreisen und von jüngeren Konsument*innen, die den Mut zur Wertekommunikation bewunderten ([Fortin und Haag 2018](#)). Diese Marketingentscheidung kann dennoch als riskant und spaltend eingeschätzt werden, denn die Nike-Aktien fielen am Folgetag

des Kampagnen-Launches zeitweise um fast 4 Prozent und schlossen mit einem Minus von 3,2 Prozent ([Trotta 2018](#)).¹

Nike setzte auf eine konsistente Kommunikationsstrategie, die sich auf Authentizität und klare Werte fokussierte, wodurch weiterhin die kämpferische, rebellische Haltung der Marke gestützt wurde ([Trotta 2018](#)). Auch der Slogan der Kampagne – „Believe in something. Even if it means sacrificing everything.“ ([ebd.](#); z. Dt.: „Glaube an etwas. Selbst wenn es bedeutet, alles zu opfern.“) – spricht für eine von vornherein strategisch klare Positionierung ([Joffe 2020](#)). Über Social-Media-Plattformen, TV-Spots und Influencer-Marketing wurde die Botschaft breit gestreut ([LLLLITL 2019](#)). Anstatt eine defensiv-reaktive Haltung einzunehmen, wurde proaktiv eine wertebasierte Position bezogen – ein Ansatz, der sich im Kontext der SCCT als transformativ erweisen kann ([Coombs 2014](#); [Kelner 2018](#); [Joffe 2020](#)). Durch kontinuierliches Social Listening wurden Reaktionen in Echtzeit erfasst: Das Social-Media-Analyseunternehmen Talkwalker verzeichnete einen Anstieg der Erwähnungen von Nike von 135 Prozentpunkten im Vergleich zur Vorwoche ([Trotta 2018](#)). Die Boykottaufrufe verstärkten letztlich die mediale Reichweite ([ebd.](#)).

Die Reaktion von Nike ist als überwiegend erfolgreich zu bewerten. Die Image Restoration Theory kann herangezogen werden, obwohl Nike keinen Fehler eingestehen musste. Stattdessen nutzte das Unternehmen gezielt „Bolstering“ (Stärkung positiver Aspekte) und „Transcendence“ (Einordnung in einen größeren gesellschaftlichen Kontext), um sein Image nicht nur zu schützen, sondern sogar zu stärken ([Benoit 1997](#), S. 180f.) So konnte Nike als Unternehmen mit proaktiver Haltung die Glaubwürdigkeit erhöhen und Vertrauen bei Stakeholdern schaffen ([ebd.](#)).

Die Nike-Kampagne zeigt, dass klare, authentische Kommunikation in Krisenzeiten Vertrauen schaffen kann, auch wenn dies polarisiert. Best Practices sind der frühzeitige Einsatz von Social Listening, die Nutzung integrierter Kanäle und das Festhalten an den Unternehmenswerten. Kritisch bleibt die potenzielle Entfremdung von Teilen der Kundenbasis, obwohl in dem Fall der durchkalkulierten Nike Kampagne der Boykott der „alten, wütenden weißen Männer“ nicht der Kernzielgruppe entsprach ([Trotta 2018](#)). Dieses Fallbeispiel zeigt, dass Unternehmen mutige, aber gut durchdachte Kommunikationsstrategien verfolgen und dabei datenbasierte Rückmeldungen konsequent in ihre Maßnahmen integrieren sollten.

3.2 Worst Practices – Fallbeispiel: United-Airlines Dragging Incident

Im April 2017 wurde der Arzt David Dao gewaltsam von Sicherheitskräften aus einem United-Airlines-Flug in Chicago entfernt, nachdem die Airline aufgrund ihrer Überbuchungsstrategie Sitzplätze für Personal benötigte ([BBC News 2017b](#)). Da sich keine Freiwilligen fanden, wählte United vier Passagier*innen zufällig aus ([ebd.](#)). Dao

¹ Abseits dieser Diskussion kann Nike für „woke washing“ kritisiert werden, da sie mit diesem Marketing soziales Engagement symbolisieren und dennoch Fabrikarbeiter*innen ausnutzen und gegen Gewerkschaften vorgehen ([Boyd 2018](#)).

weigerte sich jedoch, da er am nächsten Tag Patient*innen behandeln musste ([ebd.](#)). Sicherheitskräfte zerrten ihn brutal aus dem Sitz und durch den Gang, wodurch er schwere Verletzungen erlitt ([Smith 2017](#)). Videos dieses Vorfalls gingen viral und lösten eine massive Empörung aus ([Zumbach 2017](#)). Uniteds CEO Oscar Munoz verteidigte zunächst das Vorgehen, musste später jedoch die volle Verantwortung übernehmen ([Venezia 2017](#); [Ostrower 2017](#)). Nach einer Klage einigte sich Dao mit der Airline auf einen nicht genannten Schadensersatz ([BBC News 2017c](#)). Munoz verlor seinen vorgesehenen Posten als Chairman of the Board und wurde zum Rücktritt aufgefordert ([BBC News 2017d](#)). Der Vorfall führte zu negativen Schlagzeilen und einer Verschlechterung des Kundenvertrauens ([LeBeau 2017](#); [Quealy 2017](#)).

United Airlines reagierte initial mit unvollständigen und defensiv formulierten Statements über Pressemitteilungen und Social Media ([Venezia 2017](#)). Die erste Kommunikationsphase zeichnete sich durch mangelnde Transparenz und fehlende Empathie aus. Erst nach massivem öffentlichen Druck folgten umfangreichere Entschuldigungen und das Versprechen, interne Abläufe zu überarbeiten ([Ostrower 2017](#)). Eine frühzeitige Nutzung von Social Listening Tools hätte helfen können, die eskalierende Empörung zu erkennen und proaktiv gegenzusteuern – was jedoch versäumt wurde.

Die Bewertung anhand der Image Restoration Theory zeigt, dass in der ersten Phase der Image-Wiederherstellung auf „Differentiation“ (Abgrenzung) und eine milde Entschuldigung gesetzt wurde, indem der Vorfall euphemistisch als „Re-accommodating Passengers“ (Umquartierung von Passagieren) dargestellt wurde ([Benoit 2018](#), S.18f.). Diese Sprache relativierte den tatsächlichen, gewaltsamen Eingriff und wirkte zudem taktisch motiviert und nicht authentisch, was das Vertrauen der Öffentlichkeit weiter schwächte ([ebd.](#), S. 20f.). Nachdem die erste Phase nicht das erwünschte Vertrauen zurückgewinnen konnte, erfolgte ein radikaler Umbruch in der Kommunikation ([ebd.](#), S. 19f.). Der CEO wechselte zu einer Strategie, die auf vollständiger Übernahme der Verantwortung, echter Entschuldigung und konkreter Korrekturmaßnahmen beruhte ([Hearit 2021](#), S. 6f.; [Benoit 2018](#), S. 19f.). Dieser überarbeitete Ansatz war inhaltlich angemessen, kam jedoch zu spät, um den initialen Imageschaden vollständig zu kompensieren ([Benoit 2018](#), S. 19f.). Zusätzlich war die Glaubwürdigkeit des Unternehmens untergraben, da wiederholte und inkonsistente Botschaften den Eindruck erwecken, dass es den eigenen Fehlern nicht moralisch begegnet, sondern lediglich taktisch versucht, den öffentlichen Druck zu mildern ([Hearit 2021](#), S. 6f.; [Benoit 2018](#), S. 20f.). Insbesondere in der von schnellen Reaktionen geprägten Medienlandschaft ist ein solch zögerlicher und inkonsistenter Krisenansatz kaum wirksam ([Benoit 2018](#), S. 21).

Dieses Fallbeispiel verdeutlicht, dass die rasche Verbreitung von emotional aufgeladenen Informationen und Bildern über Social Media sofortige, transparente und konsistente Maßnahmen erfordert, um einen Reputationsverlust zu vermeiden. Zentrale Lehren aus diesem Fall sind die Notwendigkeit sofortiger und empathischer

Kommunikation. Best Practices wären eine sofortige Anerkennung des Problems und das Einleiten konsequenter Schadensbegrenzungsmaßnahmen. Denn ein einziges, gut konzipiertes und überzeugend vorgetragenes Entschuldigungs-Narrativ (inklusive klarer Korrekturmaßnahmen) kann effektiv das Vertrauen der Öffentlichkeit zurückzugewinnen ([Hearit 2021](#), S. 6f.).

4 Die Rolle von Social Listening

4.1 Social Listening als Instrument der Krisenprävention

Im digitalen Zeitalter, in dem soziale Netzwerke als kollektive Barometer fungieren, eröffnet Social Listening Unternehmen die Möglichkeit, öffentliche Stimmungen in Echtzeit zu erfassen ([Rühl et al. 2024](#), S. 114). Denn die Vielfalt der Datenquellen sowie die unstrukturierte Natur vieler Social-Media-Inhalte erschweren eine standardisierte Analyse und erfordern spezialisierte Softwarelösungen ([Stieglitz und Wiencierz 2022](#), S. 298f.). Zudem stellt die Visualisierung großer Datenmengen eine zentrale Herausforderung dar, da Entscheidungen häufig unter erheblichem Zeitdruck getroffen werden müssen ([ebd.](#), S. 298). Bereits geringfügige Verschiebungen in der Online-Stimmung können signifikante Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben – Social Listening erweist sich somit als proaktives Instrument der Agilität, das nicht nur der Krisenbewältigung dient, sondern auch präventiv wirkt. Es hilft Unternehmen, den digitalen Puls ihrer Zielgruppen zu fühlen. Mittels komplexer Algorithmen werden Tausende von Online-Beiträgen und Kommentaren analysiert, wodurch Krisensignale frühzeitig erkannt werden können ([ebd.](#)). Die integrierte Auswertung ermöglicht es also, potenzielle Krisensituationen zu prognostizieren, bevor sie sich unkontrolliert ausbreiten ([ebd.](#), S. 301). Dafür werden Inhalte mithilfe von Sentiment-Analysen hinsichtlich ihrer emotionalen und inhaltlichen Nuancen interpretiert ([Rühl et al. 2024](#), S. 115). Unter einer Sentiment-Analyse versteht man ein Verfahren der automatisierten Textauswertung, bei dem Inhalte hinsichtlich ihrer emotionalen Tonalität – etwa positiv, neutral oder negativ – eingeordnet werden. Ziel ist es, aus großen Mengen an Userkommentaren und Beiträgen ein Stimmungsbild zu generieren ([ebd.](#)). Dabei verdichtet diese Analyse die emotionale Komplexität einer Kommunikationslage auf numerische Scores (z. B. -1 bis +1) – ein präzises, aber umstrittenes Instrument ([ebd.](#), S. 121). Moderne Dashboards visualisieren relevante Daten in Echtzeit und durch automatisch ausgelöste Ad-Hoc-Alerts, die auf definierten Schlüsselwörtern basieren, können plötzliche Veränderungen in der Tonalität und Intensität von Diskussionen zeitnah identifiziert werden ([ebd.](#), S. 115, S. 128).

Ein herausragendes Beispiel für eine solche Plattform ist Talkwalker, das – wie bereits im Zusammenhang mit dem Nike-Fallbeispiel erwähnt – einen umfassenden Überblick über das digitale Meinungsbild bietet. Durch die Integration von Rückkanälen, welche die kontinuierliche Erfassung und Auswertung von Nutzerreaktionen und Feedback ermöglichen, können Kommunikationsverantwortliche ihre Strategien

fortlaufend anpassen und gezielt auf Veränderungen reagieren ([Rühl et al. 2024](#), S. 121).

APIs (Application Programming Interfaces) gewährleisten dabei den automatisierten Zugriff auf öffentliche Daten sozialer Plattformen wie Twitter oder YouTube – beispielsweise auf Beiträge, Likes oder Kommentare ([Stieglitz und Wiencierz 2022](#), S. 298f.). Allerdings erfordern variierende und sich häufig ändernde Schnittstellen technische Anpassungen, was Unternehmen dazu zwingt, sich mit Herausforderungen wie Datenmenge (Volume), Vielfalt (Variety) und Geschwindigkeit (Velocity) der sozialen Medien auseinanderzusetzen, um relevante Insights für die Krisenkommunikation zu gewinnen ([Stieglitz und Wiencierz 2022](#), S. 298f.).

4.2 Vorteile und Herausforderungen der datenbasierten Kommunikation

Durch den technologischen Fortschritt hat sich Media Monitoring über die traditionelle Sammlung von Pressespiegeln hinaus entwickelt und ermöglicht nun eine datengetriebene Früherkennung sowie eine zielgerichtete Reaktion auf relevante Krisensignale, die für die Steuerung der Unternehmenskommunikation von entscheidendem Mehrwert sind ([Rühl et al. 2024](#), S. 113). Einer der zentralen Vorteile liegt in der Möglichkeit, innerhalb eines optimalen Zeitfensters zu reagieren – eine schnelle Intervention, die in Krisensituationen nicht nur zur Eindämmung von Schädigungen beiträgt, sondern auch das Vertrauen der Zielgruppe durch eine präzise und transparente Kommunikation, die an den Unternehmenswerten orientiert ist, stärkt ([Stieglitz und Wiencierz 2022](#), S. 302, S. 295). Ein weiterer signifikanter Vorteil besteht in der Messbarkeit der Erfolge: Durch die detaillierte Nachbereitung und Analyse von Kommunikationskampagnen können Unternehmen ermitteln, welche Maßnahmen in der Krise besonders wirksam waren – Erkenntnisse, die in zukünftige Strategien einfließen und so zu einer kontinuierlichen Optimierung beitragen ([Mast 2018](#), S. 486f.).

Doch während sich diese Chancen in beeindruckender Weise entfalten, gehen sie mit fundamentalen Herausforderungen einher. Ein zentrales Thema ist der Datenschutz: In Zeiten, in denen personenbezogene Daten in noch nie dagewesener Menge generiert und analysiert werden, besteht ein erhebliches Risiko des Missbrauchs sensibler Informationen – ein Umstand, der strenge Regulierungen und ethische Abwägungen unabdingbar macht ([Stieglitz und Wiencierz 2022](#), S. 305f.). Zugleich stellt sich die Frage, ob die Datenerfassung stets im Sinne einer fairen und transparenten Kommunikation erfolgt. Eine übermäßige Fokussierung auf datenbasierte Methoden könnte den menschlichen Faktor vernachlässigen und in Krisensituationen zu unpersönlichen sowie ineffektiven Kommunikationsstrategien führen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die ausschließliche Fokussierung auf quantitative Daten die vielschichtigen, emotionalen und kontextuellen Dimensionen einer Krise unzureichend abbildet. Zwar ermöglichen KI-gestützte Verfahren wie Named Entity

Recognition und Semantic-Similarity-Analysen die automatisierte Identifikation von Schlüsselbotschaften und Frühwarnsignalen, doch bleibt in emotional aufgeladenen Situationen der menschliche Sachverstand unverzichtbar ([Rühl et al. 2024](#), S. 127f.). Daher muss der Einsatz datenbasierter Methoden stets durch fundiertes menschliches Urteilsvermögen ergänzt werden, um die Komplexität sozialer Dynamiken adäquat zu erfassen und Fehlinterpretationen zu vermeiden ([ebd.](#)).

Die Reichweite und Relevanz des Monitorings bedarf zudem einer sorgfältigen Abgrenzung, um weder zentrale Aspekte zu übersehen noch in einer Informationsflut zu versinken ([Rühl et al. 2024](#), S. 128). Dabei ist zu beachten, dass Künstliche Intelligenz in der Kommunikation keine vollständig automatisierten Entscheidungen treffen kann, da sie kausale Zusammenhänge nicht sicher identifizieren kann ([ebd.](#), S. 123f.). Sozialwissenschaftliche Forschung unterscheidet zudem zwischen echten und scheinbaren Korrelationen – ein Aspekt, der in der Krisenkommunikation essenziell ist, jedoch nur schwer validiert werden kann ([ebd.](#), S. 123). Auch gesellschaftliche Themen und Trends können die Kommunikation erheblich beeinflussen und die Bedeutung von Unternehmensbotschaften kurzfristig verändern ([ebd.](#), S. 125).

Trotz der genannten Vorteile besteht weiterhin die Herausforderung, dass KI-gestützte Entscheidungsprozesse häufig intransparent bleiben, wodurch die Zurechenbarkeit von Ergebnissen erschwert wird ([Banholzer et al. 2023](#), S. 254). Gleichzeitig bleibt der menschliche Faktor auch angesichts technischer Fortschritte in emotional aufgeladenen Krisensituationen unverzichtbar ([ebd.](#); [Rühl et al. 2024](#), S. 128). Ergänzend dazu können organisatorische Hürden – wie begrenzte finanzielle Ressourcen, unzureichende personelle Expertise und technologische Defizite – den effektiven Einsatz datenbasierter Kommunikationsstrategien weiter einschränken ([Banholzer et al. 2023](#), S. 255).

Die Balance zwischen den messbaren Vorteilen und den potenziellen Risiken erfordert daher ein umsichtiges und reflektiertes Vorgehen. Unternehmen sollten in ihren Krisenkommunikationsstrategien nicht ausschließlich auf modernste Technologien setzen, sondern auch die damit verbundenen ethischen und organisatorischen Implikationen kritisch hinterfragen. In diesem Zusammenhang liefern theoretische Modelle wie die SCCT ([Coombs 2007](#)) und die Image Repair Theory ([Benoit 1997](#)) weiterhin wichtige Rahmenbedingungen, indem sie neben operativen Handlungsempfehlungen auch die moralische Dimension der Krisenbewältigung berücksichtigen.

5 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit untersucht die Rolle datenbasierter Kommunikationsstrategien im Umgang mit Shitstorms und Reputationskrisen. Es wird aufgezeigt, dass Krisenkommunikation im digitalen Zeitalter durch Social Listening transformiert wur-

de. Anhand theoretischer Konzepte und konkreter Fallstudien wie den Krisenbeispielen von Samsung, Nike und United Airlines wird deutlich, dass eine schnelle, transparente und empathische Reaktion essenziell ist. Datenbasierte Ansätze können nicht nur zur Krisenbewältigung beitragen, sondern auch präventiv wirken, indem sie frühzeitig Warnsignale erkennen und proaktive Maßnahmen ermöglichen.

Somit trägt die datenbasierte Krisenkommunikation maßgeblich zur langfristigen Resilienz (Fähigkeit zur adaptiven Wiederherstellung) von Unternehmen bei. Der Einsatz fördert das Verständnis zukünftiger Risiken, sodass Unternehmen auch ihre strategische Planung optimieren können. Wiederkehrende Kritikmuster können strukturell adressiert werden, statt nur symptomatisch zu reagieren. Dies erfordert aber auch eine kontinuierliche Datenpflege. Die Integration datenbasierter Verfahren in die Kommunikationsstrategie kann das Vertrauen der Stakeholder stärken, da Echtzeit-Transparenz erwartet wird. Unternehmen, die in diese Technologien investieren, können ihre internen Abläufe an die dynamischen Herausforderungen des digitalen Zeitalters anpassen. Langfristig entsteht eine „Krisenresilienz“ durch drei Säulen: Agilität (Echtzeitdaten ermöglichen adaptive Entscheidungen), Empathie (zielgruppenspezifische Ansprache stärkt Vertrauen) und Glaubwürdigkeit (konsistente Handlungsnarrative). Insgesamt ermöglicht die datenbasierte Krisenkommunikation bei reflektiertem Einsatz agiles und resilientes Handeln.

Der Blick in die Zukunft der Krisenkommunikation zeigt, dass datenbasierte Ansätze weiter an Bedeutung gewinnen werden. Mit der fortschreitenden Entwicklung von KI-gestützten Algorithmen eröffnen sich neue Möglichkeiten, Krisensituationen noch präziser vorherzusagen und zu steuern. Zukünftig könnten Algorithmen, die historische Krisendaten mit aktuellen Social-Media-Trends verbinden, Eskalationswahrscheinlichkeiten prognostizieren und maßgeschneiderte Response-Strategien vorschlagen – stets unter menschlicher Kontrolle. Gleichzeitig werfen diese Technologien ethische Fragen auf: Wer haftet für KI-generierte Fehlkommunikation? Wie wird algorithmischer Bias vermieden?

Gleichzeitig wird die Integration von Big Data und Echtzeit-Datenverarbeitung eine noch schnellere und individuellere Krisenreaktion ermöglichen. Zukünftige Entwicklungen dürften auch die Verknüpfung von quantitativen Datenanalysen mit qualitativen, emotionalen Aspekten vorantreiben, um eine ganzheitliche Krisenbewältigung zu gewährleisten. Während KI Datenmuster erkennt, bedarf es bisher menschlicher Expertise, um kulturelle Nuancen (beispielsweise Sarkasmus in Tweets) zu interpretieren.

Darüber hinaus ist mit einer stärkeren Regulierung und ethischen Diskussion über den Einsatz von Daten in der Kommunikation zu rechnen. Unternehmen müssen daher nicht nur in Technologie, sondern auch in die Schulung ihrer Mitarbeitenden investieren, um den komplexen Herausforderungen gerecht zu werden. Abschlie-

ßend ist zu erwarten, dass eine hybride Strategie, die menschliches Urteilsvermögen mit datenbasierten Methoden kombiniert, zur Standardpraxis wird. Diese Entwicklung wird Unternehmen helfen, agiler zu reagieren und ihre Reputation langfristig zu sichern, während sie gleichzeitig den Anforderungen eines sich stetig wandelnden digitalen Umfelds gerecht werden. Unternehmen, die diesen Spagat meistern, werden Krisen nicht nur überstehen, sondern sie als Katalysator für Innovation nutzen – etwa durch die Entwicklung krisenresistenter Markennarrative oder die Einbindung von Nutzerfeedback in Echtzeit.

Doch zugleich bleibt die Frage offen, ob datenbasierte Krisenkommunikation tatsächlich die Kontrolle über öffentliche Diskurse ermöglicht – oder ob sie lediglich der Versuch ist, in einem hochvolatilen digitalen Ökosystem nach Steuerungsmechanismen zu suchen, die längst nicht mehr vollständig in der Hand der Unternehmen liegen. Krisenkommunikation 4.0 ist keine reine Optimierung bestehender Methoden. Sie bedeutet einen Paradigmenwechsel: von reaktiver Schadensbegrenzung hin zur datengetriebenen Prävention. Ob dieser Wandel Unternehmen tatsächlich resilienter macht oder neue Abhängigkeiten schafft, bleibt eine der zentralen Herausforderungen digitaler Kommunikationsstrategien.

Literatur

BANHOLZER, Volker M., QUEST, Andreas und ROSSBACH, Andreas, 2023. Künstliche Intelligenz in der Unternehmenskommunikation. In MICKLEIT, Thomas und FORTHMANN, Jörg, Hrsg. *Erfolgsfaktor CommTech* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 231–275. Verfügbar unter: DOI: 10.1007/978-3-658-40169-6_9

BBC NEWS, 2017a. *Samsung confirms battery faults as cause of Note 7 fires* [online]. BBC. [Zugriff am: 17.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.bbc.com/news/business-38714461>

BBC NEWS, 2017b. *United Airlines: Passenger forcibly removed from flight* [online]. BBC. [Zugriff am: 17.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-39554421>

BBC NEWS, 2017c. *Passenger dragged off United Airlines plane wins settlement* [online]. BBC. [Zugriff am: 17.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-39739737>

BBC NEWS, 2017d. *United Airlines to tie executive pay to customer satisfaction* [online]. BBC. [Zugriff am: 17.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-39675265>

BENOIT, William L., 1997. Image repair discourse and crisis communication. In: *Public Relations Review*, **23**(2), S. 177–186. Verfügbar unter: DOI: 10.1016/s0363-8111(97)90023-0

BENOIT, William L., 2018. Crisis and Image Repair at United Airlines: Fly the Unfriendly Skies. In: *Journal of International Crisis and Risk Communication Research* [online], **1**(1), S. 11–26. Verfügbar unter: <https://jicrcr.com/index.php/jicrcr/article/view/3>

BOYD, Brian, 2018. *Nike's Kaepernick ad is corporate "woke washing"* [online]. The Irish Times. [Zugriff am: 15.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.irishtimes.com/opinion/nike-s-kaepernick-ad-is-corporate-woke-washing-1.3619149>

CLAEYS, An-Sofie, 2017. *Better safe than sorry: Why organizations in crisis should never hesitate to steal thunder*. In: *Business Horizons* [online], **60**(3), S. 305–311. Verfügbar unter: DOI: 10.1016/j.bushor.2017.01.003

COOMBS, W. Timothy, 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. In: *Corporate Reputation Review* [online], **10**(3), S. 163–176. Verfügbar unter: DOI: [10.1057/palgrave.crr.1550049](https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049)

COOMBS, W. Timothy, 2014. *Crisis Management and Communications* [online]. Updated Version. Institute for Public Relations. [Zugriff am: 09.02.2025]. Verfügbar unter: <https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/>

DOMBROWSKI, Helen und BOGS, Nicolas, 2020. Digital-Leadership-Index – Führung im digitalen Umfeld anschaulich und messbar machen. In DAHM, Markus H. und THODE, Stefan, Hrsg. *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 103–125. Verfügbar unter: DOI: 10.1007/978-3-658-28557-9_6

FIEDERER, Susanne und TERNÈS, Anabel, 2017. *Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch: Mit zahlreichen Praxisbeispielen*. Wiesbaden: Springer Gabler

FORTIN, Jacey und HAAG, Matthew, 2018. *After Colin Kaepernick's Nike Deal, Some Salute Swoosh, Others Boycott It* [online]. The New York Times. [Zugriff am: 15.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.nytimes.com/2018/09/04/sports/nike-protests-kaepernick-nfl.html>

FRÖHLICH, Christoph, 2020. *Samsung Galaxy Note 7 eingestellt: Chronik eines Smartphone-Desasters* [online]. Hamburg: stern.de. [Zugriff am: 16.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.stern.de/digital/smartphones/samsung-galaxy-note-7-eingestellt--chronik-eines-smartphone-desasters-7095138.html>

HEARIT, Keith M., 2021. *A blame narrative approach to apologetic crisis management: The serial apologiae of United Airlines*. In: *Public Relations Review* [online], **47**(5), 102106. Verfügbar unter: DOI: 10.1016/j.pubrev.2021.102106

HEERWAGEN, Silke et al., 2023. *Digitale Transformation wirksam gestalten: Handlungsimpulse für Strategie, Struktur, Führung und Kultur*. Wiesbaden: Springer Gabler

HILLMANN, Mirco, 2017. *Unternehmenskommunikation kompakt: Das 1 x 1 für Profis*. Wiesbaden: Gabler Verlag

JOFFE, Justin, 2020. *Why Nike Just Did It: Kaepernick's New Deal is Perfect Revisionist PR* [online]. PRNEWS. [Zugriff am: 15.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.pr-newsonline.com/nike-kaepernick>

KANG, Seok, SHIM, Kyulin und KIM, Jiyoung, 2019. Social Media Posts on Samsung Galaxy Note 7 Explosion: A Comparative Analysis of Crisis Framing and Sentiments in Three Nations. In: *Journal of International Crisis and Risk Communication Research* [online], 2(2), S. 259–290. Verfügbar unter: <https://jicrcr.com/index.php/jicrcr/article/view/25>

KELNER, Martha, 2018. *Nike's controversial Colin Kaepernick ad campaign its most divisive yet* [online]. The Guardian. [Zugriff am: 15.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.theguardian.com/sport/2018/sep/04/nike-controversial-colin-keaepernick-campaign-divisive>

LEBEAU, Phil, 2017. *Airline customer complaints soar following terrible April* [online]. CNBC. [Zugriff am: 16.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.cnbc.com/2017/06/14/airline-customer-complaints-soar-following-terrible-april.html>

LEE, Se Young, 2016. *Samsung recalls Galaxy Note 7 phones after battery fires* [online]. Reuters. [Zugriff am: 16.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.reuters.com/article/world/samsung-recalls-galaxy-note-7-phones-after-battery-fires-idUSKCN1180TV/>

LLLLITL, 2019. *Nike - Dream Crazy (case study)* [Video]. YouTube. [Zugriff am: 15.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=A1hDscZfE2w>

MAST, Claudia, 2018. *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden*. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: UKV Verlag

OSTROWER, Jon, 2017. *United CEO apologizes for 'truly horrific' passenger incident* [online]. CNNMoney. [Zugriff am: 16.02.2025]. Verfügbar unter: <https://money.cnn.com/2017/04/11/news/companies/united-munoz-apology/>

QUEALY, Kevin, 2017. *How Much Would You Put Up With to Avoid United Airlines?* [online]. The New York Times. [Zugriff am: 16.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.nytimes.com/2017/04/17/upshot/how-much-would-people-put-up-with-to-avoid-united-airlines.html>

RÜHL, Wolf-Dieter, BUNK, Patrick und WESTERHORSTMANN, Christina, 2024. KI gestütztes Risiko- und Medienmonitoring. In MEISSNER, Jana und SCHACH, Annika, Hrsg. *Professionelle Krisenkommunikation* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 109–129. Verfügbar unter: DOI: 10.1007/978-3-658-43639-1_8

SMITH, Mitch, 2017. *United Airlines Passenger May Need Surgery, Lawyer Says* [online]. The New York Times. [Zugriff am: 16.02.2025]. Verfügbar unter: https://www.nytimes.com/2017/04/13/us/united-passenger-david-dao-chicago.html?_r=0

STIEGLITZ, Stefan und WIENCIERZ, Christian, 2022. Digitalisierung, Big Data und soziale Medien als Rahmenbedingungen der Unternehmenskommunikation. In ZERFASS, Ansgar, PIWINGER, Manfred und RÖTTGER, Ulrike. *Handbuch Unternehmenskommunikation* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 289–309. Verfügbar unter: DOI: 10.1007/978-3-658-22933-7_10

TERNÈS, Anabel und ENGLERT, Marco, 2019. *Digitale Unternehmensführung: Kommunikationsstrategien für ein exzellentes Management*. Wiesbaden: Springer Gabler

TODD, Deborah M., 2016. *Galaxy Note 7 recall did not damage Samsung brand in U.S. - poll* [online]. Reuters. [Zugriff am: 16.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.reuters.com/article/amp/idUSKBN13F146/>

TROTTA, Daniel, 2018. *Kaepernick ads spark boycott calls, but Nike is seen as winning in the end* [online]. Reuters. [Zugriff am: 16.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.reuters.com/article/sports/kaepernick-ads-spark-boycott-calls-but-nike-is-seen-as-winning-in-the-end-idUSKCN1LK1DK/>

VENEZIA, Todd, 2017. *Tone-deaf United CEO thinks things are going just fine* [online]. New York Post. [Zugriff am: 16.02.2025]. Verfügbar unter: <https://nypost.com/2017/04/11/tone-deaf-united-ceo-thinks-things-are-going-just-fine/>

YUAN, Denghua et al., 2020. Managing the product-harm crisis in the digital era: The role of consumer online brand community engagement. In: *Journal of Business Research* [online], **115**, S. 38–47. Verfügbar unter: DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.04.044

ZHANG, Wenjing, 2020. Crisis PR Study on Samsung Galaxy Note 7 Explosion Incident. In: *International Journal of Business and Management* [online], **15**(7), S. 68. Verfügbar unter: DOI: [10.5539/ijbm.v15n7p68](https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n7p68)

ZUMBACH, Lauren, 2017. *United Airlines' brand takes a beating after bumped passenger dragged off plane* [online]. LATimes. [Zugriff am: 16.02.2025]. Verfügbar unter: <http://www.latimes.com/business/ct-united-drag-passenger-0411-biz-20170410-story.html>. Archiviert am 11.04.2017