

Greta Garnytė

Vytautas-Magnus-Universität, Litauen

DISKURSANALYSE DER KRISENKOMMUNIKATION DES UNTERNEHMENS *VINTED* IN LITAUEN UND DEUTSCHLAND

Zusammenfassung. Wenn in einem Unternehmen oder einer Institution eine Krise auftritt, wird diese in den meisten Fällen nicht sofort als Krise bekannt gemacht, auch wenn sich die Zeichen der Krise schwer übersehen lassen. Erst nachdem die Krise überstanden worden ist, kommt dieses Wort öffentlich in Gebrauch. So war es auch im Fall von Vinted. In dem vorliegenden Beitrag wird die externe Krisenkommunikation von Vinted als Mutterunternehmen (LT) und Kleiderkreisel (KK) als Tochterunternehmen (DE) untersucht, denn insbesondere im Hinblick auf die sprachlichen Aspekte der Krisenkommunikation fehlen immer noch eingehende Untersuchungen zu diesem Thema. Die Daten zur Krisenkommunikation des Unternehmens Vinted sind dem Wirtschaftsnachrichtenportal www.vz.lt entnommen worden, und die Daten für die Analyse der Tochterfirma KK stammen aus den deutschsprachigen Foren des Unternehmens. Die Wahl von verschiedenen Quellen zur Erhebung von Daten hängt mit der Art der Krise bzw. mit der Frage zusammen, wo und wie das Unternehmen mit der Öffentlichkeit kommuniziert, wenn es sich um eine langsam brennende Krise oder eine plötzlich eintretende Krise handelt. Mithilfe der Diskursanalyse wurde die litauischsprachige und deutschsprachige Unternehmenskommunikation detailliert analysiert und miteinander verglichen, um erläutern zu können, welche Krisen es in den Unternehmen gab und welches Krisenkommunikationsmodell für die jeweilige Krise gewählt wurde. Da die Daten aus den Jahren 2016 bis 2017 (Vinted) und 2014 bis 2016 (KK) stammen, konnten auch der Ausgang der Krise evaluiert und die nachfolgende Situation des Unternehmens kommentiert werden. Im Jahr 2019 hat ein neuer Kapitalgeber in das Start-Up investiert, sodass Vinted zum ersten Unicorn in den baltischen Ländern aufstieg. Da das Start-Up im Jahr 2020 weiterhin wächst, ist die Annahme möglich, dass in der früheren Zeit eine entsprechende Managements- und Kommunikationsstrategie gewählt wurde.

Schlüsselwörter: Foren; Kleiderkreisel; Krisen; Krisenkommunikation; *Vinted*.

Einleitung

Eine Krise ist eine Situation, die in der Regel negative Effekte auf ein Unternehmen und seine Produkte oder Dienstleistungen hat, egal, ob das betreffende Unternehmen klein oder groß, international tätig oder nur lokal ansässig ist (Fearn-Banks, 2011, S. 2). Es gibt verschiedene Formen von Krisen, wie soziale, ökonomische, finanzielle, psychologische oder wirtschaftliche Krisen. Wie eine Krise ausgeht, hängt von den gewählten

Krisenbewältigungsmethoden ab. Im besten Fall kann das betroffene Unternehmen sein Image sogar verbessern, im schlimmsten Fall aber seine Reputation und seine Kunden verlieren. Olga Bloch (2014, S. 14) beschreibt zwei Fälle von einem erfolgreichen und einem gescheiterten Krisenmanagement: Johnson & Johnson nutzten die Krise (die Leute sind gestorben, nachdem Sie Tylenol Tabletten, gefüllt mit cyanide, eingenommen haben) im Jahr 1982 als Chance zum Lernen und zur Verbesserung (sie haben sofort reagiert und Probleme gelöst), während Exxon (das Schiff lief vor Alaska im Prinz-William-Sound auf Grund und löste damit eine Ölpest) im Jahr 1989 die Strategie des Schweigens wählte und infolgedessen die Krise das Image des Unternehmens zerstörte. Es gibt auch viele andere Beispiele von Krisen, beispielsweise bei Volkswagen (die Abgas-Affäre, 2015) oder bei vielen Unternehmen aufgrund der Corona-Pandemie (Global 2020/2021).

Krisen erleben sowohl weltweit bekannte als auch kleinere Unternehmen, noch häufiger sind dadurch allerdings Start-Ups betroffen. Da das online agierende Unternehmen *vinted.lt* und die später in Deutschland gegründete Plattform *kleiderkreisel.de* (seit 2021 *vinted.de*) in der besprochenen Periode noch als Start-Up anzusehen waren, ist anzunehmen, dass bei ihnen Probleme oder Krisen schneller als in einem etablierten Unternehmen auftreten können. Bisher gibt es keine Forschungsarbeit, die sich mit der Krisenkommunikation von *vinted.lt* und *kleiderkreisel.de* auseinandergesetzt hat. Im Verlauf der Krise führten die Vertreter von *vinted.lt* und *kleiderkreisel.de* ihre Kommunikation mit ihren Kunden sowohl über öffentliche Medien als auch über die offizielle Webseite des Unternehmens. Um die Krisenkommunikation zu analysieren, wurden Artikel aus den Jahren 2016 und 2017 aus dem Wirtschaftsnachrichtenportal *www.vz.lt*, Artikel aus dem Jahr 2016 aus dem Portal *www.gruenderszene.de* und Meldungen aus den Jahren 2014 bis 2016 aus dem Forum der Webseite *www.kleiderkreisel.de* gewählt. Dabei bilden aber selbstredend nur diejenigen Artikel das zu untersuchende Textkorpus, die auch tatsächlich Informationen über die Krise bzw. die Krisensituation des Start-ups beinhalten. Die Plattformen „Mūsų mažyliai“ und „Mamikreisel“ wurden nicht analysiert, da sie bis zum Jahr 2019 separate Plattformen waren, die erst 2020 zusammengeführt wurden. Das Ziel des Beitrags ist es, die inhaltliche und sprachliche Krisenkommunikation von

Vinted in Litauen und KK in Deutschland zu analysieren. Zentral steht hierbei die Fragestellung, welche Werte und welche Philosophie das Unternehmen vor der Krise kommuniziert hat und welches Unternehmensimage dabei geschaffen wurde. Welcher Art waren die hier behandelten Krisen? Wie hat das Unternehmen auf diese Krisen reagiert? Hat sich dies auf die Werte, das Image oder die Philosophie des Unternehmens ausgewirkt und wie haben sich diese Aspekte in Bezug auf die Krisenkommunikation verändert? Als letzter Punkt stellt sich sodann die Frage, wie der Ausgang der Krise einzuschätzen sei?

Da die hier verwendeten Informationen aus den Jahren 2014 bis 2017 stammen, lässt sich aufgrund des zeitlichen Abstands zu dem Geschehen eindeutig bestimmen, was zum Ende der Krisen führte und wie das Unternehmen im Anschluss an diese Krisen weiter mit der Öffentlichkeit kommunizierte. Selbst noch im Jahr 2019 wird positiv über die Krisenbewältigung berichtet, wie etwa Schlagzeilen wie *Vinted: Wie Kleiderkreisel die Krise überstanden hat#NOAH19*¹ oder *Kleiderkreisel-Mutterkonzern wird zum Einhorn*² deutlich wird. Bei der Untersuchung werden die Methoden der qualitativen Analyse und der Diskursanalyse angewendet. Die Grundlagen der Unternehmenskommunikation und die Theorien der Krisenkommunikation, auf die im nächsten Kapitel näher eingegangen wird, dienen als Grundlage für die inhaltliche Analyse der gewählten Textbeispiele. Die rhetorischen Ansätze der Diskursanalyse wurden für die Auswertung der Texte und ihrer diskursiven Wirkung verwendet.

Theoretischer Hintergrund für die Analyse der Krisenkommunikation

Die Märkte, besetzt von kleinen und großen Unternehmen, funktionieren mit Hilfe von Kommunikation. So können als Resultat einer gelungenen Kommunikation ein gutes Image, die Loyalität der Kunden und andere Möglichkeiten entstehen (Bittner-Fessler & Häfelinger, 2018, S. 12). Laut

¹ <https://excitingcommerce.de/2019/06/25/vinted-wie-kleiderkreisel-die-krise-uberstanden-hat-noah19/>

² <https://www.onlinehaendler-news.de/e-commerce-trends/digitale-wirtschaft/132059-kleiderkreisel-mutterkonzern-einhorn-von-der-leyen-digitalisierung-mobile-shopping>

Bittner-Fessler und Häfeler (2018, S. 9) funktioniert die Kommunikation eines Unternehmens als Austausch zwischen Sender (dem Unternehmen) und Empfänger (zum Beispiel Kunden) mit dem Ziel, gute und stabile Beziehungen zu kreieren und zu verstärken. Die Informationen müssen für den Empfänger verständlich sein und die Glaubwürdigkeit sowie das Vertrauen in das Unternehmen stärken (Kiessling & Babel, 2007, S. 74). Kurz gesagt ist unternehmenskommunikation die gesamte interne und externe Kommunikation eines Unternehmens durch verschiedene Kanäle mit seinen unterschiedlichen Zielgruppen zu verstehen. Eines der wichtigsten Medien der externen Kommunikation ist die Webseite des Unternehmens. Die Webseite ist ein direkter Kommunikationskanal zu Community eines Unternehmens und gilt als dessen Visitenkarte (Buchele & Alkan, 2017, S. 255). Die Informationen, die in diesem Rahmen der Zielgruppe zur Verfügung gestellt werden, sind von entscheidender Bedeutung, da diese am Ende einen entscheidenden Beitrag zum Image des Unternehmens leisten. Mit verschiedenen strategischen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit kann das Unternehmen seine Markenwerte erhöhen, infolgedessen auch der Wert des Unternehmens selbst steigt (Bruhn, 2009, S. 182). Die entsprechende Kommunikation mit verschiedenen Zielgruppen ist nicht nur dann wichtig, wenn es um das ständige Bemühen um ein gutes Image eines Unternehmens geht, sondern insbesondere im Fall einer Krise (Schmid & Lyczek, 2006).

Eine Krise unterbricht die normalen Geschäftsvorgänge und kann manchmal auch die Existenz des Unternehmens gefährden; es ist daher also nicht nur einfach ein alltägliches Problem im typischen Betriebsablauf, sondern stellt „etwas Größeres“, etwas Prägendes dar (Fearn-Banks, 2011, S. 2). Wie das Unternehmen auf die Krise reagiert, welche Strategien es wählt und wie es diese kommuniziert, beeinflusst letztlich nachhaltig den Ausgang der Krise. Die Krisenkommunikation kann aber nicht von dem Dialog zwischen dem Unternehmen und dem der Öffentlichkeit vor, während und nach dem negativen Auftreten der Krise getrennt gesehen werden (Fearn-Banks, 2011, S. 2). Durch *Media Relations* sollten Betriebe konsequent eine positive Beziehung zu den Nachrichtenmedien aufbauen, damit die Öffentlichkeit den Eindruck bekommt, dass das Unternehmen zuverlässig, professionell, ehrlich und ethisch korrekt handelt (Fearn-Banks, 2011, S. 3). Die Beziehungen mit

der Öffentlichkeit sollten aber von Anfang an und Schritt für Schritt aufgebaut werden, denn wenn die entsprechende Kommunikation erst und im schlimmsten Fall ausschließlich während einer Krise stattfindet, vertraut dem Unternehmen im Anschluss kaum noch jemand (Fearn-Banks, 2011, S. 3).

Laut Scheidemann (2007, S. 24) gibt es zwei Möglichkeiten, wie ein Unternehmen in einer Krise handeln kann: das Unternehmen kann selbst agieren und aktiv über die Krise informieren oder versuchen abzuwarten, bis die Krise durch eine Recherche von Journalisten oder von Insidern eventuell aufgedeckt wird und erst dann spontan darauf reagieren. Es ist wichtig in diesem Zusammenhang jedoch auch den Faktor „Zeit“ beachten: es ist für die nachträglich Einordnung der Krisenkommunikation nämlich von entscheidender Bedeutung über welchen Zeitraum sich die Krise entwickelt hat. Laut Mike Seymour und Simon Moore (2000, S. 10) kann es eine plötzlich eintretende Krise sein (the Cobra) oder eine langsam auftretende Krise (the Python).

Wie ein Unternehmen in einer Krise reagieren kann, hängt auch von der Art der jeweiligen Krise ab. Es gibt verschiedene Krisenformen, wie etwa Umweltkrisen (z.B. unvorhergesehene Unfälle), Wirtschaftskrisen (z.B. fehlende Innovationen), Produktkrisen (z.B. Produktfehler oder Sabotage) oder soziale Krisen (z.B. Führungsfehler oder Streiks) (Herbst, 2005, S. 91–92). Bittner-Fessler und Häfelfinger (2018, S. 58–59) unterscheiden weiter sehr dezidiert mögliche Krisengründe bei Start-ups, wie etwa das Geschäftsmodell bzw. die Strategie, die Finanzierung oder das Fehlverhalten des Gründers. Krisen können zudem durch die Aktivitäten der Community entstehen, da viele Menschen Weblogs, Foren und Webseiten benutzen, um ihre Meinung öffentlich zu sagen. Obwohl diese Internetkommunikation meistens harmlos ist, steigt das Risiko, dass dadurch eine Krise ausgelöst werden könnte (Bloch, 2014, S. 40).

Laut Peter M. Wiedemanns, der ein Muster aus der Psychologie auf die Analyse von Unternehmenskrisen überträgt, durchläuft jede Krise fünf Phasen: Schock (das Unternehmen ist nicht vorbereitet); Abwehr (das Unternehmen versucht, den Vorfall zu leugnen oder herunterzuspielen); Rückzug (das Unternehmen ergreift die erstbeste Gelegenheit, um auf andere, positivere Sachverhalte zu verweisen); Eingeständnis (das Unternehmen gibt den Fehler zu); Entschuldigung (eine öffentliche Entschuldigung erfolgt); Anpassung und

Veränderung (das Unternehmen geht auf die Forderungen der Öffentlichkeit ein; organisatorische Veränderungen sind eingeleitet) (Bundesministerium des Innern 2008). Fearn-Banks (2011, S. 4–5) unterscheidet hingegen fünf eher allgemein formulierte Phasen der Krise, nämlich: Erkennung, Vorbereitung, Eindämmung, Erholung und Lernen.

Die Krisenkommunikation eines Unternehmens kann unterschiedlich analysiert werden: inhaltlich, linguistisch, im Hinblick auf kulturelle Unterschiede oder strategisch. Laut Mike Allen (2017, S. 290) konzentrieren sich die Untersuchungen der Krisenkommunikation typischerweise darauf, wie die Organisationen auf die Krise reagieren, wobei externe Meldungen und die internen Prozesse des Unternehmens ins Zentrum der Betrachtung rücken. Solche qualitativen Untersuchungen basieren zumeist auf der Analyse der eingesetzten rhetorischen Mittel und der Diskursanalyse: „The rhetorical and discourse analysis case studies seek to provide subjective insights into crisis communication efforts.“ (Allen, 2017, S. 292). Diskurs meint Form und Inhalt von Äußerungen; seine Analyse beantwortet, grob gesagt, die Frage danach, was zu einem bestimmten Zeitpunkt von wem wie sagbar war, beziehungsweise sagbar ist. „The analysis of discourse is, necessarily, the analysis of language in use. [...] the discourse analyst is committed to an investigation of what that language is used for.“ (Brown & Yule, 1983, S. 1). Das bedeutet, bei der Analyse wird immer auch die Frage gestellt, was nicht sagbar war, bzw. ist (Jäger, 2004, S. 336). Die rhetorischen und textorientierten Ansätze „are interested in describing what an organization in crisis says – and how it says it – when that organization has to defend itself verbally against accusations of wrongdoing.“ (Frandsen & Johansen, 2017, S. 93). Die rhetorischen Ansätze der Diskursanalyse eignen sich gut für die Erforschung der Krisenkommunikation, da nicht nur einfach die Sprache analysiert wird, sondern auch das, was mit Worten gesagt und nicht gesagt wird und wie der Text somit konstruiert ist bzw. welchen Zweck diese Kommunikation hat.

Die Autor*innen eines Texts wählen die Ausdruckweise nicht zufällig, sondern setzen verschiedene semantische, lexikalische und grammatikalische Strukturen gezielt ein. Laut Roither (2018, S. 216) soll die Informationsvermittlung direkt, faktisch belegt und zeitnah sein, und

die Sprache soll konkret, sensibel, klar, einfach und für eine bestimmte Zielgruppe formuliert sein. Die Sprache der Sender*innen sollte eine expressive und emotive Funktion erfüllen, damit der Text bei den Empfänger*innen auch eine konative und appellative Funktion erfüllt (Roither, 2018, S. 216).

Zu unterscheiden sind weiter drei effektive Strategien der Krisenkommunikation: sich auf Unternehmenswerte und Unternehmensziele beziehen, die vor der Krise formuliert wurden; positive Neuigkeiten aus dem Erholungsprozess berichten; offene und ehrliche Kommunikation benutzen (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2011, S. 56). Eines der wirksamsten rhetorischen Mittel der Krisenkommunikation sind Metaphern. Metaphern dienen dazu, unbekannte Ereignisse, Objekte und Personen bekannt und vertraut zu machen (Millar und Health 2013, S. 156). Es gibt verschiedene konzeptuelle Metaphern, die unser Denken beeinflussen: „räumliche Metaphern, vor allem Container-, Weg- und Bewegungsmetaphern, Personifizierung, technische Metaphern, die Metaphern der Arbeit bzw. des Unternehmens und Kommunikationsmetaphern.“ (Goschler, 2008, S. 137) Die Mehrheit der Metaphern, die bei der Krisenkommunikation benutzt werden, beziehen sich auf die Konzepte *war* und *container* (Millar & Health, 2013, S. 159). Die *Container*-Metaphern markieren den Kontrollverlust und die Verwirrung, weil dadurch die Handlungsmöglichkeiten beschränkt werden, während *War*-Metaphern die Situation dramatischer erscheinen lassen (Millar & Health, 2013, S. 161–165).

Es gibt keine festen „Regeln“, wie sich die Unternehmensvertreter richtig in der Krisensituation ausdrücken sollten, deswegen werden in jedem einzelnen Krisenfall unterschiedliche rhetorische bzw. linguistische Mittel, Stories, Wiederholungen oder sogar Babysprache zur Hilfe gezogen (Vogel, 2012). Eine gute Krisenkommunikation dient dem Unternehmen dazu, sein gutes Image und das Vertrauen der Community nicht zu verlieren bzw. nicht zu beschädigen. Eine überzeugende Sprache und ein gut gewählter Inhalt können alles in einer Krisensituation ändern: „Die Sprache ist die mächtigste Waffe der Medien, und mit ihr sollte auch jeder Kommunikationsverantwortliche umgehen können.“ (Puttenat, 2009, S. 54).

Unternehmenskommunikation: vinted.lt und kleiderkreisel.de

Im Jahr 2008 gründeten Justas Janauskas und Milda Mitkutė die Online-Plattform vinted.lt, die sofort einen großen Erfolg hatte. Ein Jahr später wurde die Tochterfirma Kleiderkreisel (KK) in Deutschland ins Leben gerufen. Auf den Plattformen können die Benutzer*innen Kleidung, Accessoires, Schuhe, Kosmetik und Taschen kaufen, verkaufen, tauschen oder verschenken, außerdem gibt es ein Forum, in dem verschiedene Themen von der Community diskutiert werden können.

Um über einen speziellen Fall wie die Krisenkommunikation sprechen zu können, ist es wichtig zu verstehen, wie ein Unternehmen normalerweise kommuniziert und welche Kanäle es für die Kommunikation dabei benutzt, z.B. wie es sich auf der offiziellen Webseite oder in der Presse präsentiert. In der Unternehmenskommunikation ist es wichtig zu verstehen, „welche gesendete Information beim Empfänger wie ankommt“ (Bittner-Fessler & Häfelinger, 2018, S. 9).

vinted.lt

Das Unternehmen kommuniziert und präsentiert sich über seine Webseite www.vinted.lt. Auf der Webseite findet sich Rubriken wie *Kaip veikia Vinted?* (dt. Wie funktioniert Vinted?), wo das Unternehmen mit Hilfe des multimodalen Storytellings erklärt, wie Kauf und Verkauf auf der Plattform funktionieren. Eine andere Rubrik *Apie Vinted* (dt. Über Vinted) beschreibt die Hauptidee des Unternehmens, nämlich, dass Secondhand-Kleidung noch einmal benutzt werden und genauso gut wie die neue sein kann. Die „Vinted-Community“ wird auf der Webseite folgendermaßen beschrieben: *1 paprasta idėja jungia 21 milijono narių bendruomenę* (dt. Eine einfache Idee verbindet die Community von 21 Mio. Mitglieder*innen). In der Rubrik *Karjera* (dt. Karriere) können die Benutzer*innen die persönlichen Geschichten von einigen Mitarbeiter*innen lesen (hier wird wiederum Storytelling eingesetzt). Die Rubrik *Žiniasklaida* (dt. Presse) enthält verschieden Pressemitteilungen, die die Zielsetzungen des Unternehmens näher beschreiben, und bietet ein paar Links. Was bei der offiziellen Webseite des Unternehmens auffällt, ist die Verwendung

der Anrede *tu* (dt. du), was eine ungezwungene Atmosphäre schafft. Auffällig ist auch der Begriff *Bendruomenė* (dt. Community), der mehrmals in verschiedenen Rubriken verwendet wird. Das Unternehmen betont die Wichtigkeit seines Konzepts, setzt auf die Benutzer*innen und die Community. Zum Beispiel, *Siekiame, kad iš rankų į rankas keliaujantys drabužiai taptų pirmu pasirinkimu visame pasaulyje* (dt. Unser Ziel ist es, die Kleidung, die aus einer Hand in die andere geht, zur ersten Wahl zu machen) oder *Vinted – tai didelė draugiška bendruomenė* (dt. *Vinted* ist eine große freundliche Community).

Auf die Rubrik *Forumas* (dt. Forum) findet sich verschiedene Themen, zu denen die Teilnehmer*innen diskutieren können, wie z.B. *Grožio paslaptys* (dt. Schönheitsgeheimnisse); insgesamt fanden sich bis zum Jahr 2019 ganze 1352 Themen zum Abruf. Die Unternehmenskommunikation findet somit zu einem großen Teil auch hier statt. Die Meldungen werden von *Vinted komanda* (dt. *Vinted* Team) verfasst. Die Themen sind unterschiedlich, wie beispielsweise *Vinted komandos patarimai* (dt. Ratschläge des *Vinted* Teams) oder *Patarimai dėl siuntimo* (dt. Tipps beim Versenden). Die Meldungen wirken freundlich und die Verwendung der Anrede *du* schafft eine persönliche Atmosphäre. Es wird mit Emojis (Emoticons) sowie vielen Frage- und Ausrufezeichen gearbeitet, die den Text informell und freundlich wirken lassen. Das Unternehmen kommuniziert seine Philosophie nicht nur über seine Webseite, sondern auch über andere Medien. Z.B. lässt sich dies anhand des Beitrags *„10 knygų, kurios daro įtaką „Vinted“ sėkmei“*³ erkennen (18.02.2019) (dt. 10 Bücher, die den Erfolg von *Vinted* sichern). Wenn das Unternehmen auf so eine kulturelle bzw. soziale Aktivität wie Lesen anspielt, erhöht dies sein positives Image. Ein weiterer Titel *„Vinted' pritraukė naują investiciją“*⁴ (29.08.2018) (dt. „*Vinted*“ zieht 50 Mio. Investition an) trägt ebenfalls zu einem positiven Image bei und wirkt überzeugend auf weitere Investoren, was den Wert des Unternehmens erheblich vergrößern kann. Im Video

³ <https://www.15min.lt/kultura/naujiena/literatura/10-knygu-kurios-daro-itaka-vinted-sekmei-286-1104330>

⁴ <https://www.vz.lt/technologijos-mokslas/technologijos/2018/08/29/vinted-pritrauke-nauja-investicija>

„Vinted'- žinomiausia pasaulyje prekybos ir mainų drabužiais platforma“⁵ (18.12.2015) (dt. „Vinted“ – die weltweit berühmteste Plattform für Handel und Tauschen von Kleidung) berichten die Gründer Mantas Mikuckas und Milda Mitkutė über die Synergie und Beziehungen mit den Burda-Investoren. Mantas Mikuckas spricht über die Erweiterung in Europa, die Suche nach neuen Talenten und die potenzielle Zukunft des Unternehmens. Sie betonen dabei nachdrücklich das Ziel des Unternehmens, weiter zu expandieren und den Umsatz zu steigern. Von dem Artikel über Vinted in den litauischen Medien aus dem Jahr 2020, so etwa „Vinted' vadovas – apie skaudžią patirtį ir pokyčius: vienintelis Lietuvos vienaragis turi dar didesnių ambicijų“⁶ (dt. Der Geschäftsführer von „Vinted“ – über die schmerzvollen Erfahrungen und Veränderungen: das einzige litauische Einhorn hat noch größere Ambitionen), ist es zu sehen, dass die Unternehmensziele sich in den letzten Jahren nicht verändert haben.

Mit Strategien, wie dem persönlichen Storytelling, der Verwendung der informellen Anrede „du“, Frage- und Ausrufezeichen sowie Emoticons, kreierte das Unternehmen auf seiner Webseite ein freundliches Image. Durch die Beiträge auf seiner Webseite und in den öffentlichen Medien betont das Unternehmen die Wichtigkeit seiner Konzepte und Ziele, weist auf die Rolle der Benutzer*innen und der Community hin, wodurch auch zugleich seine Werte bzw. seine Philosophie vermittelt werden.

kleiderkreisel.de

Die Unternehmenskommunikation auf www.vinted.lt und die von www.kleiderkreisel.de beinhaltet keine großen Unterschiede. Zu bemerken ist, dass es an einigen Stellen zusätzliche bzw. längere Informationen gibt, wie zum Beispiel „Sicheres Verkaufen und Einkaufen“. Es ist zu beachten, dass die Kommunikation des Unternehmens größtenteils im Forum stattfindet. Was in dem Forum auffällt, ist die Kommunikation mit der Community über verschiedene

⁵ <https://www.15min.lt/video/vinted-zinomiausia-pasaulyje-prekybos-ir-mainu-drabužiais-platforma-38051>

⁶ <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/vinted-vadovas-apie-skaudzia-patirti-ir-pokycius-vienintelis-lietuvos-vienaragis-turi-dar-didesniu-ambiciju.d?id=85420851>

Themen, wie etwa *Die erste Pressemitteilung ist draußen!* oder *Erzählt eure witzigste Kleiderkreisel-Forumstory*. Zu finden sind auch Beiträge über Veränderungen und aktuelle Informationen. Auffällig ist, dass sich im Vergleich zum Jahr 2014 in den Jahren 2015 bis 2016 mehr Themen auf verschiedene Wettbewerbe, Spiele, Einladungen und Veranstaltungen mit der Community beziehen. Die Threads des KK-Teams beinhalten Emoticons, vor allem Smileys oder Herzen, sowie zahlreiche weiterführende Links.

KK präsentiert auch einen TV-Spot, der im Jahr 2016 erstellt wurde.⁷ In Litauen wirbt *Vinted* erst seit 2020 mit einem Werbespot im Fernsehen. Auf *Youtube* findet sich einen Kleiderkreisel-Kanal, auf dem verschiedene Interviews und Erklärungen zu finden sind. Zusätzlich gibt es Artikel in anderen Online-Medien, wie etwa „Ironhack und Kleiderkreisel fördern Frauen in deutscher IT-Branche mit Stipendien“⁸ (26.03.2018). *Vinted* CEO Thomas Plantenga kommentiert die Idee folgendermaßen: „Wir wollen Frauen anspornen sich bei den technologischen Entwicklungen, die die Welt verändern, mehr einzubringen“. Der Artikel (08.05.2017) „So tickt die Kleiderkreisel-Gründerin“⁹ (Interview mit Milda Mitkute) beinhaltet die Geschichte von *Vinted* und Erklärung, wie die Unternehmensidee schließlich auf dem deutschen Markt etabliert wurde. Eine Stelle im Interview beinhaltet auch Informationen über die Krise im Jahr 2014, wie etwa der Hinweis, dass „[d]ie Community [...] mit diesem Schritt unzufrieden [war]“ oder dass „Die Basis-Nutzung von Kleiderkreisel [...] also wieder kostenlos [wurde] und unsere Nutzer glücklich“. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die deutsche Tochterfirma KK mit ihrer Community in der Regel über die eigene offizielle Website kommuniziert, sodass sich vergleichsweise wenig Unternehmenskommunikation in den Online-Medien finden lässt. Im Vergleich zum Hauptstandort Litauen gibt es nicht so viele Interviews in der deutschen Online-Presse oder anderen Medien (soziale Netzwerke wurden nicht analysiert). Zu finden sind aber einige Presseberichte, in denen die Aktivitäten von KK beschrieben und ein positives Image der Firma vermittelt wird. Da das Unternehmen großen Wert auf die

⁷ <https://vimeo.com/192759626>

⁸ <https://www.she-works.de/sheworks/aktuelles/ironhack-und-kleiderkreisel-foerdern-frauen-in-deutschen-it-branche-mit-stipendien/2018/03/26/>

⁹ <https://www.stylebook.de/fashion/kleiderkreisel-gruenderin-milda-mitkute-im-interview>

Kommunikation in seinem eigenen Forum legt, zeigt dies die Wichtigkeit der Community und ihren direkten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.

Krisenkommunikation von vinted.lt und kleiderkreisel.de

Die zu besprechende Krisenperiode fand bei Vinted und Kleiderkreisel in den Jahren 2014 bis 2017 statt. Es wird im Folgenden der Versuch unternommen, die Typen der Krisen und die dazugehörigen Kommunikationsstrategien zu erläutern sowie strategische und sprachliche Unterschiede, aber auch Ähnlichkeiten bei der unternehmerischen Krisenkommunikation festzustellen.

Krisenkommunikation von Vinted Litauen: inhaltliche Analyse

Bis zum Jahr 2016 gab es in den litauischen Medienportalen, wie z.B. www.vz.lt, keine Informationen über irgendwelche Anzeichen einer Krise bei Vinted, im Gegenteil: nur Meldungen über erfolgreiche Investitionen waren in der Presselandschaft zu finden. Noch am 21.06.2016 erschien der Artikel „Vinted' kalba apie globalų žaidimą, planuoja pelną“¹⁰ (dt. „Vinted“ spricht über ein globales Spiel und plant Profit). In diesem Bericht lassen sich keine Vorzeichen der Krise erkennen und alles erscheint optimistisch. Ab Juni 2016 mehren sich jedoch die Artikel, wie „Vinted' dalį veiklos kelia į Berlyną, atleis 20% darbuotojų“¹¹ (06.10.2016) (dt. „Vinted“ übersiedelt Teil der Aktivitäten nach Berlin und entlässt 20 Prozent der Mitarbeiter*innen), „Vinted' uždaro ne vieną biurą, keičia strategiją“¹² (07.10.2016) (dt. „Vinted“ schließt seine Büros und ändert die Strategie) und „Septynios „Vinted“ pamokos“¹³ (18.10.2016) (dt. Die sieben Lehren von „Vinted“). In diesen Artikeln berichten Unternehmensvertreter bereits über Schwierigkeiten bzw. eine sich stets merklich andeutende Krise, wobei mit jedem folgenden Artikel die Krise stärker erscheint. Insgesamt wurden sieben Presseartikel aus dieser Zeit gesammelt

¹⁰ <https://www.vz.lt/sectoriai/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2016/06/21/vinted-kalba-apie-globalu-zaidima-planuoja-pelna>

¹¹ <https://www.vz.lt/sectoriai/paslaugos/2016/10/06/no-title>

¹² <https://www.vz.lt/vadyba/2016/10/07/vinted-uzdaro-ne-viena-biura-keicia-strategija>

¹³ <https://www.vz.lt/vadyba/verslo-valdymas/2016/10/18/septynios-vinted-pamokos>

und detailliert analysiert. Alle Artikel beinhalten Kommentare des Geschäftsführers Mantas Mikuckas.

In den ersten zwei Artikeln auf www.vz.lt berichtet der Geschäftsführer Mantas Mikuckas noch nicht über eine Krise, aber es lässt sich erkennen, dass sich das Unternehmen in einer schwierigen Situation befindet. Zum Beispiel mehren sich Aussagen wie *pinigų dalybos baigiasi* (dt. Die Verteilung des Geldes ist zu Ende), *pritraukti naujų lėšų bus sunkiau* (dt. Das Einwerben von neuen Investitionen wird schwieriger) oder *patirtas nuostolis* (dt. der entstandene Verlust). Der Ton bleibt aber dennoch ungebrochen positiv, weil neben den negativen Aspekten auch Aussagen stehen wie *naujų vartotojų skaičius muša rekordines aukštumas* (dt. Die Zahl neuer Mitglieder*innen erreicht Rekordhöhen) und *didžiausia pradedančioji žvaigždė „Vinted“* (dt. Der größte Start-up-Star „Vinted“). Im folgenden Monat ist jedoch einen Artikel zu finden, in dem die Schwierigkeiten deutlicher angesprochen werden. Der Artikel wirkt aber in seinem Ton nicht nur negativ, sondern es werden auch gewisse Zeichen der Erleichterung präsentiert, z.B. steht die negative Feststellung *kompanijos darbuotojų skaičius sumažės* (dt. die Zahl der Mitarbeiter*innen wird reduziert), die auch Strategien der Krisenbewältigung anspricht, neben der eher positiv wirkenden Signalisierung des Kampfgeistes *pasiruošti kantriai bėgti toliau* (dt. sich vorbereiten, geduldig weiter zu laufen) und der Aussage *kompanija ketina gerokai lėčiau leisti į ją investuojamus pinigus* (dt. das Unternehmen beabsichtigt, das darin investierte Geld viel langsamer auszugeben). Der Text sagt nicht direkt, dass das Unternehmen gerade eine Krise erlebt, aber es werden Schwierigkeiten und notwendige Gegenmaßnahmen präsentiert. Deswegen lassen sich die ersten drei Artikel, was einzelne Etappen der Krisenkommunikation betrifft, der Phase **Abwehr** zurechnen. Im Artikel „Septynios „Vinted“ pamokos“¹⁴ (18.10.2016) (dt. Die sieben Lehren von „Vinted“) wird ein Kommentar von Mantas Mikuckas zitiert, in welchem er über die Änderungen in der Organisation und die sieben Lehren, die das Unternehmen in den acht Jahren gezogen hat, spricht. Mikuckas sagt nicht, dass das Unternehmen vor seinem Ende steht, aber das von ihm Gesagte klingt mehrdeutig. Zum Beispiel heißt es am Anfang des Artikels *pakeitus*

¹⁴ <https://www.vz.lt/vadyba/verslo-valdymas/2016/10/18/septynios-vinted-pamokos>

produkto augimo strategiją „Vinted“ sekasi kaip niekada gerai (dt. Nach der Veränderung der Produktwachstumsstrategie geht es „Vinted“ so gut wie nie zuvor), während zum Schluss folgt: *Vien ant sėkmės istorijų Lietuva neišvažiuos, reikia ir nesėkmės istorijų. Mes savęs tokia nevadiname, bet padarėme klaidų ir norime patarti, kaip jų išvengti* (dt. Litauen braucht nicht nur Erfolgsgeschichten, sondern auch Misserfolgsgeschichten. Wir beziehen das nicht auf uns, aber wir haben Fehler gemacht und möchten andere beraten, wie sie zu vermeiden sind). In diesem Fall ist es wichtig zu verstehen, was gesagt und was nicht gesagt wird, da erst in einem späteren Artikel erfährt die Leser*innen, dass Vinted in der Zeit des Erscheinens der Artikel kurz vor dem Risiko eines Konkurses stand.

Am 04.07.2016 folgt der Artikel „Vinted‘: iš duobės į 16 kartų išaugusias pajamas“¹⁵ (dt. „Vinted“: aus der Tiefe zum 16-mal höheren Gewinn). Der Ausdruck *iš duobės* (dt. aus der Tiefe) deutet an, dass sich die Situation in dem Unternehmen als sehr kompliziert gestaltete. Der Ausdruck *išaugiosios pajamos* (dt. höherer Gewinn) signalisiert andererseits eine positive Entwicklung. Dieser Artikel lassen sich der **Eingeständnis-Phase** zuordnen, denn der Geschäftsführer Mikuckas gibt hier erstmals relativ offen gemachte Fehler zu. Im Text erklärt er, was unternommen wurde, um aus der Krise herauszukommen: *Vadovai ėmėsi keisti verslo modelį* (dt. die Geschäftsführung änderte das Geschäftsmodell). In diesem Artikel stehen auch die Aussagen des Geschäftsführers Thomas Plantenga, der seinerseits zugibt, dass die Situation im Unternehmen kompliziert war. Zum Beispiel wenn er sagt: *Tačiau panagrinėjus išsamesnius duomenis pasirodė, kad verslas tikrai važiuoja žemyn* (dt. Aber nach einer detaillierten Datenanalyse wurde deutlich, dass es mit dem Unternehmen bergab geht.).

29.11.2017 folgt ein Artikel mit dem Titel „Vinted‘ po 9 metų pasiekė pirmą pelningą mėnesį, vadovas traukiasi iš pareigų“¹⁶ („Vinted“ erreicht nach 9 Jahren den ersten Profit, der Geschäftsführer tritt zurück). Der Artikel ist sehr positiv und kann der Phase **Anpassung und Veränderung** bzw. Erholung zugerechnet werden. In dem Text heißt es: *Vinted atsispyrė nuo dugno ir šovė*

¹⁵ <https://www.vz.lt/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2017/07/04/vinted-nuo-duobes-slenkscio-iki-keliolika-kartu-isaugusiu-pajamu>

¹⁶ <https://www.vz.lt/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2017/11/29/vinted-po-9-metu-pasieke-pirma-pelninga-menesi-vadovas-traukiasi-is-pareigu>

į viršų (dt. *Vinted* erholte sich aus der Tiefe und schoss in die Höhe) oder *vartotojų skaičius ir aktyvumas vėl pradėjo augti* (dt. Zahl und Aktivität der Benutzer*innen begannen wieder zu wachsen). Am 30.11.2017 folgt der Artikel „Vinted' keičia įvaizdį“¹⁷ (dt. „Vinted“ ändert sein Image), in dem noch einmal die gute Situation bei *Vinted* betont wird und die Veränderungen, die in letzter Zeit vorstättengingen, kurz präsentiert werden.

Zusammenfassend kann behauptet werden, dass die Krise des Unternehmens *Vinted* nicht als *Cobra*, sondern als *Phythen* bezeichnet werden kann, also eine langsam auftretende Krise, von der die Öffentlichkeit nichts erfahren hat, bis bereits positive Gegenmaßnahmen durch die Firma unternommen wurden. Erst dann wurde öffentlich zugegeben, dass das Unternehmen nicht einfach Schwierigkeiten, sondern eine richtiggehende Krise erlebt hatte. Durch eine entsprechende Medienkommunikation, wie etwa Kommentare, Meldungen oder Interviews, versucht das Unternehmen, den Eindruck zu erwecken, dass es zuverlässig ist und auch weiterhin professionell handeln kann. Die Beziehung mit der Öffentlichkeit wird Schritt für Schritt ausgebaut. Mit Hilfe der Diskursanalyse kann sich solche Phasen wie Abwehr, Eingeständnis sowie Anpassung und Veränderung deutlich erkennen werden. Auch Erholungs- und Lernphasen lassen sich hierbei gut beobachten, da der Öffentlichkeit umfassend erklärt wurde, was das Unternehmen gelernt und wie es die Krise erfolgreich überwunden hat.

Krisenkommunikation von *Vinted* Litauen: sprachliche Analyse

Bei der Krisenkommunikation ist es wichtig, nicht nur rechtzeitig auf die Krise zu reagieren, sondern auch gut zu überlegen, was und vor allem wie etwas gesagt oder eben dezidiert nicht gesagt werden soll. Bei der Analyse der sprachlichen Ebene der Texte war auffällig, dass es einige gemeinsame, wiederkehrende sprachliche Merkmale gab, die sich in allen Texten der Firmenvertreter finden.

Zuerst ist festzustellen, dass die Unternehmensvertreter überwiegend die Pluralform benutzen, wie zum Beispiel *bėgame* (dt. wir laufen), *suklydome*

¹⁷ <https://www.vz.lt/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2017/11/30/vinted-keicia-ivaizdi>

(dt. wir haben Fehler gemacht) oder *norime* (dt. wir wollen). Wenn über die Probleme gesprochen wird, dann sieht die Leser*innen, dass das Unternehmen als eine einheitliche Community funktioniert, wie z.B. *visi taip manė ir visi lenktyniavo* (dt. alle haben so gedacht und alle liefen um die Wette). Die Verantwortung und die Pläne für die Zukunft, z.B. *norime tapti finansiškai nepriklausomi* (dt. wir wollen finanziell unabhängig sein), werden auch aus der Sicht der Gruppe formuliert. Das Unternehmen kreierte zudem ein fast überspitztes positives Image seiner Teamleistungen, wenn es Superlative oder entsprechende Ausdrücke benutzt, wie etwa: *tampame Europoje dominuojančiu žaidėju* (dt. wir entwickeln uns zum dominierenden Spieler in Europa).

Es ist interessant, dass die Vertreter von *Vinted* das Unternehmen unterschiedlich bezeichnen. *Vinted* wird *startuolis* (dt. Start-up) genannt, aber auch *kompanija*, *įmonė* (dt. Unternehmen), *organizacija* (dt. Organisation), *bendrovė* (dt. Gesellschaft) oder *interneto kompanija* (dt. Internet-Unternehmen). Das Wort *startuolis* (dt. Start-up) markiert die Abhängigkeit von Investoren, während die Begriffe *įmonė* (dt. Firma) oder *bendrovė* (dt. Gesellschaft) auf eine selbstständige Firma hinweisen. Das Unternehmen wurde als Start-up in zwei der analysierten Texte aus dem Jahr 2016 bezeichnet, als die Vertreter kurz über die gesamte Situation aller Start-ups und die daraus gelernten Lektionen sprachen. In den Texten aus dem Jahr 2017 lässt sich jedoch feststellen, dass sich meistens das Wort *verslas* (dt. Geschäft) wiederholt.

Es ist zu erkennen, dass im Hinblick auf die rhetorischen Mittel am häufigsten Metaphern benutzt werden. In den Texten der Unternehmensvertreter dominieren solche metaphorischen Konzepte wie *žaidimas* (dt. Spiel), *maratonas* (dt. Marathon), *kelionė* (dt. Reise) und *augimas* (dt. Wachstum). Die verschiedenen Konzepte können schwer voneinander getrennt werden, da es in einem Satz mehrere Metaphern geben kann, wie etwa *mūsų pasirinktas naujasis kelias yra maratonas, kurį bėgsime ilgai* (dt. unser neu gewählter Weg ist ein Marathon, den wir lange laufen werden). Hier finden sich Metaphern, die sich auf die Konzepte *kelias* (dt. Weg), *maratonas* (dt. Marathon) und *bėgsime* (dt. wir werden laufen) beziehen. Die Metaphern werden personifiziert, wenn das Verb *laufen* aus der Perspektive

des Unternehmens benutzt wird. Da Personifizierungen zu den konzeptuellen Metaphern gehören (Goschler, 2008, S. 137), werden sie nicht separat behandelt. Der Versuch, auf dem Markt zu bleiben, erfolgreich zu sein und europaweit bekannt zu werden, wird mit Hilfe von Spiel-Metaphern ausgedrückt, wobei das angestrebte Ziel darin besteht, den Kampf bzw. den Wettkampf zu gewinnen (lt. *laimėti kovą*). In den meisten Spielen gibt es auch Konkurrenz, so wie es viel Konkurrenz im Geschäftsleben gibt. Die Mitarbeiter*innen werden *žaidėjai* (dt. Spieler*innen) genannt. Da Unternehmensaktivitäten als *Spiel* und Mitarbeiter*innen als *Spieler*innen* beschrieben werden, signalisieren diese Metaphern die Freude, die durch die gemeinsamen Tätigkeiten entsteht, was auch durch die Pluralform der benutzten Verben verstärkt wird. Andererseits, signalisiert die Spiel-Metaphern zugleich ein gewisses Risiko, das Spiel unter Umständen auch verlieren zu können.

Eine andere oft benutzte Metapher ist *maratonas* (dt. Marathon). Marathon wird mit *Sprintas* (dt. Sprint) in der folgenden Aussage verglichen: *Taigi, visi dalyvavome viename bėgime, galvodami, kad bėgame sprintą, o paaiškėjo – kad maratoną. Kažkam pritrūko jėgų pasiekti finišą supratęs, kad distancija yra ne 500 metrų, o 10 kilometrų* (dt. Also wir alle nahmen am Rennen teil und dachten, dass wir Sprint laufen, aber es wurde klar, dass es ein Marathon ist. Einigen fehlten die Kräfte, das Ziel zu erreichen, nachdem sie verstanden haben, dass die Strecke nicht 500 Meter, sondern 10 Kilometer beträgt). Der Vergleich von 500 Metern mit 10 Kilometern markiert eine sehr große Differenz, was auch auf eine falsche Planungsstrategie, bzw. falsche Erwartungen des Unternehmens bezogen werden kann. Weiter gibt es Metaphern, die in Bezug auf die *Reise* (lt. *kelionė*) oder den *Weg* (lt. *kelias*) stehen. Die Vertreter beschreiben die Aktivitäten des Unternehmens als eine Reise, auf der das Mensch andere Länder kennenlernt: *esame žengę į visas didžiausias jos šalis* (dt. wir haben alle größeren Länder betreten). So entsteht der Eindruck, dass das Unternehmen nach einem richtigen Weg gesucht hat und dabei auch Fehlentscheidungen getroffen hat. Die Aussage *strategiškai tai yra klaidingas kelias ir juo eidami mes nelaimėsime* (dt. strategisch gesehen, ist das ein falscher Weg und auf diesem Weg werden wir nicht gewinnen) ist rhetorisch besonders aussagekräftig. *Weg* wird hier als strategisches Streben

verstanden; *wir werden nicht gewinnen* deutet wieder auf den Kampf hin, an dem das Unternehmen täglich teilnimmt.

Auffällig ist auch das metaphorische Konzept *augimas* (dt. Wachstum). In den Texten ist zu erkennen, dass das Unternehmen sein Wachstum betonen wollte, da dies das zentrale ausgegebene Unternehmensziel war. In dem Fall ist mit dem Begriff *Wachstum* die Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter*innen, die Erweiterung des Netzwerkes und die Neugründung von Tochterunternehmen in anderen Ländern gemeint. Im Jahr 2020 ist es zu bemerken, dass das Unternehmen dasselbe Konzept noch stets benutzt und immer wieder die Aussage *Vinted auga* (dt. Vinted wächst) auf seiner Plattform und in den Interviews verwendet, was auch durch Errungenschaften wie einen größeren Bürokomplex und die gestiegene Zahl der Mitglieder*innen gerechtfertigt wird.¹⁸

In den Texten findet sich zudem auch häufig solche Wörter und Phrasen, die persönliche bzw. sehr menschliche Merkmale ausdrücken, wie *rūpestis* (dt. Sorge), *atsakomybė* (dt. Verantwortung), *sugebėjimas* (dt. Fähigkeit) oder *kantrybė* (dt. Geduld). Durch die Erwähnung dieser menschlichen Eigenschaften werden die Leser*innen emotional berührt und beeinflusst. Zu unterscheiden sind auch die Metaphern, die die gesamte Marktsituation beschreiben, wie z.B. *Rinka yra šiek tiek perkaitusi* (dt. der Markt ist etwas überhitzt) oder die Unternehmensziele bzw. Unternehmenswerte verdeutlichen, so etwa *keistis patirtimi su kitomis kompanijomis* (dt. Erfahrungen mit anderen Unternehmen austauschen).

In den Texten aus dem Jahr 2017 gibt es weniger Metaphern als in den Artikeln aus dem Jahr 2016. Da sich die späteren Texte inhaltlich auf die Krisenphasen **Eingeständnis**, **Lernen** und **Erholung** beziehen, gibt es mehrere Metaphern, die für *paskutinis šūvis* (dt. letzter Schuss), *Kova* (dt. Kampf) und die darauffolgende *naujas etapas* (dt. eine neue Periode) stehen. Das Unternehmen hofft sich weiterzuentwickeln, deswegen wurden in den Texten wiederum mehrere Metaphern in Bezug auf das Konzept *Wachstum* gefunden.

Durch die Metaphern *letzter Schuss* oder der *Kampf* beschreiben die

¹⁸ <https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2020/12/22/news/lietuviskasis-vienaragis-vinted-planuoja-augti-dukart-lietuvoje-ieskos-400-darbuotoju-17607430/>

Vertreter die Situation auf dem Markt quasi als einen Kampf, bei dem die letzte Chance genutzt werden muss, etwas zu verändern. Die neue Strategie der Unternehmensführung kann gut funktionieren oder sich als Fehlschritt erweisen: *geriausiu atveju gali iššauti vieną rimtą, kuris suveiks arba ne* (dt. im besten Fall kannst du einen einzigen entscheidenden Schuss abfeuern, der gut funktioniert oder nicht). Die Metapher *letzter Schuss* meint ein sehr großes Risiko und eine sehr schwierige Situation, in der ein letzter Versuch unternommen wird, für einen erfolgreichen Ausgang zu kämpfen. Die *Kampf-Metapher* ist der Kriegs-Metapher ähnlich und wird im Wirtschaftsdiskurs sehr oft benutzt.

Zu erwähnen sind auch Metaphern, die einen Bezug zu *Erholung* oder zur *nächsten Etappe* aufweisen. Das Unternehmen wird als ein Organismus beschrieben, der nach einer schwierigen Periode eine neue Lebensphase beginnt und stark genug ist, dies zu tun. Der metaphorische Ausdruck *bet laimėtų rinkų bus daugiau* (dt. aber es wird immer mehr gewonnene Märkte geben) bezieht sich auf den bisherigen Kampf und zeigt, dass der Kampf gewonnen zu sein scheint und dass das Unternehmen in der Zukunft noch mehr gewinnen will.

Besonders relevant sind die in Bezug auf Wachstum formulierten Metaphern (wie in den bereits oben dargelegten Beispielen). Es sieht so aus, als ob alles in diesem Unternehmen wächst: *verslas* (dt. Geschäft), *pajamos* (dt. Gewinn) und *klientų skaičius* (dt. die Zahl der Benutzer*innen). Die Wachstums-Metaphern verweisen wiederum auf die komplizierte Vergangenheit und die positive Zukunft, in die das Unternehmen „natürlich“ hineinwächst. Andere Metaphern bezeichnen zumeist die Unternehmensziele, wie *sujungėme savo žinias* (dt. wir haben unsere Kenntnisse zusammengeführt) oder *visos organizacijos pertvarkymas, kad ji pasiektų naujų tikslų* (dt. die Transformation der gesamten Organisation, um neue Ziele zu erreichen).

Die Metaphern *visiems kartu tapti sėkmingais* (dt. zusammen erfolgreich werden) oder *vadiname ir vadinsime save kompanija, kuri gimė Lietuvoje ir iš Lietuvos užkariaus pasaulį* (dt. wir bezeichnen uns selbst als ein Unternehmen, das in Litauen geboren wurde und von Litauen aus die Welt erobern wird) entsprechen der angekündigten Unternehmensphilosophie. In

den weiteren Aussagen werden die positiven Seiten und die hohen Werte des Unternehmens betont: *didžiuojamės, kad daug žmonių praėjo savotišką „Vinted“ universitetą, turime istoriškai patį sparčiausią augimo tempą* (dt. wir sind stolz darauf, dass viele Menschen eine Art „Vinted“ Universität absolviert haben; wir verzeichnen die schnellsten Wachstumsraten in unserer Geschichte) oder *tampame nepriklausomi nuo poreikio pritraukti naujų investicijų* (dt. wir sind nicht mehr darauf angewiesen, neue Investitionen zu finden). Der Wunsch, unabhängig von Investitionen zu sein, wurde in früheren Texten als das zentrale Ziel des Unternehmens explizit formuliert. Deswegen ist es für die Vertreter wichtig zu zeigen, dass dieses Ziel beinahe erreicht ist.

Insgesamt sind die Metaphern expressiv und sind geeignet ein gewisses Mitleid mit dem Unternehmen hervorzurufen: *ant griuvimo ribos* (dt. kurz vor dem Zusammenbruch), *vienintelė galimybė* (dt. die einzige Möglichkeit), *antro šūvio neturėsime* (dt. wir bekommen keine Möglichkeit für einen zweiten Schuss) oder *paskutinį atodūį* (dt. den letzten Atem). Der Text klingt somit viel dramatischer und die Leser*innen werden stärker emotional berührt.

In den Texten gibt es auch einige Fremdwörter (Internationalismen und Lehnwörter), die die Mehrheit der Leser*innen verstehen sollten, die aber zugleich den globalen Charakter des Unternehmens zeigen. Beispielweise, *listinguojamos* (dt. gelistet; in der litauischen Hochsprache zu vermeiden); *inovuoti / inovacijos* (dt. Innovation; in der litauischen Sprache Intern. und Lehnw.); *adaptuoja* (dt. adaptieren; in der litauischen Sprache Inter.); *generuos* (dt. generieren; in der litauischen Sprache Intern. und Lehnw.); *monetizacija* (dt. Monetarisierung; in der litauischen Hochsprache zu vermeiden); *susifokusuoti* (dt. fokussieren; in der litauischen Sprache nicht benutzbar). Zu finden sind auch englische Phrasen wie *work smart, not hard*.

Zusammenfassend kann es festgestellt werden, dass die Vertreter des Unternehmens nicht direkt zugeben, dass das Unternehmen falsche Strategien und Führungsmethoden gewählt hat. Die expressive Ausdrucksweise hinsichtlich der Unternehmensphilosophie, des Images und der Ziele wird mit Hilfe von rhetorischen Mitteln wie Metaphern, Fremdwörtern und verschiedenen Selbstbezeichnungen geschaffen. Da die Texte der Unternehmensvertreter viele Metaphern beinhalten, wirkt der Ton sehr

expressiv bzw. emotional, wodurch die Leser*innen stärker beeinflusst, wenn nicht sogar richtiggehend manipuliert werden können (Appellfunktion).

Krisenkommunikation von Kleiderkreisel Deutschland: inhaltliche Analyse

Als in der litauischen Presse www.vz.lt über die finanziellen Schwierigkeiten von Vinted gesprochen wurde, wurde in der deutschen Presse und auf der KK-Webseite ein anderes Thema bezüglich des Unternehmens diskutiert. Iris Bröse (2016, S. 66) beschreibt die damalige Situation von KK folgenderweise:

Nachdem Kleiderkreisel Anfang 2014 eine Gebühr eingeführt hatte, wurde schnell offensichtlich, dass diese von der Community so nicht akzeptiert wurde. (Bröse, 2016, S. 66)

Henseling und Hobelsberger (2019, S. 108) kommentieren in „Digitale Kultur des Teilens: Mit Sharing nachhaltiger Wirtschaften“ die Situation von KK ähnlich:

Als beispielsweise Kleiderkreisel versuchte, sich mit einem Bezahlungssystem, das zehn Prozent Verkaufsgebühr vorsah, unabhängiger zu machen, waren massive Proteste im Netz die Folge. (Hobelsberger, 2019, S. 108)

Das Unternehmen brauchte ein neues finanzielles Model. Deswegen wurde im Jahr 2014 geplant, ein neues Bezahlungssystem einzuführen, das mehr Sicherheit bei den Transaktionen garantieren und auch einen stabilen Gewinn für das Unternehmen gewährleisten könnte. Um die dadurch verursachte Krisenkommunikation zu analysieren, wurden drei Artikel von www.gruenderszene.de und 16 Beiträge aus dem KK-Forum (Threads des KK-Teams) aus dem Zeitraum zwischen dem 25.10.2014 und dem 16.09.2016 gewählt. Es wurden nur solche Threads berücksichtigt, die inhaltlich dem Thema Bezahlungssystem nahestehen. Es findet sich in der Online-Presse den Kommentar „Nutzer enttäuscht – Kleiderkreisel wehrt sich gegen Kritik“¹⁹ (10.08.2016), einen Bericht „Warum Kleiderkreisel die Entlassungen nicht

¹⁹ <https://www.gruenderszene.de/allgemein/kleiderkreisel-schafft-bezahlungssystem-ab>

helfen werden²⁰ (10.10.2016) und ein Interview mit dem Titel „Es hat uns überrascht, wie emotional die deutschen Nutzer reagiert haben“²¹ (02.12.2016).

Während die Krisenkommunikation auf www.vz.lt mehr aus der Sicht des Unternehmens und weniger von der Presse selbst gestaltet wurde, ist die Situation in den deutschen Medien anders. Im Portal www.gruenderszene.de präsentiert die Autorin Anne-Katrin Schade Informationen über das Unternehmen, seine Probleme und die Kritik an Vinted bzw. KK seitens der Nutzer*innen. Es findet sich nur einige Kommentare über die Krisensituation bei KK in Deutschland aus der Sicht des Unternehmens selbst. Die Aussagen des Gründers Justas Janauskas und einer weiteren Mitarbeiterin beinhalten in den zwei ersten Artikeln nur eine kurze Information über die Probleme des Unternehmens. Beispielweise: *Wir ändern die Strategie von Vinted von produkt- zu wachstumsorientiert*; oder: *Der Wunsch nach einer Möglichkeit, kostenlos zu verkaufen, war so groß, dass wir dem nachkommen wollten*. Der dritte Text ist ein Interview mit Justas Janauskas, in dem er erzählt, dass das Bezahlssystem in anderen Ländern gut funktioniert hat und dass es für KK eine Überraschung war, dass dies in Deutschland ein großes Problem darstellte. Der Gründer gibt Fehler zu und versucht auf diese Weise, die Situation zu erklären und die Krise zu minimieren. „Nach 1,5 Jahren mussten wir einfach feststellen, dass wir Änderungen vornehmen müssen. Für mich war Vinted ja der erste Marktplatz, den ich je gemacht habe. Ich bin ein Programmierer, kein Entrepreneur“, heißt es im Text. Am Ende sagt der Gründer, dass der Strategiewandel ein voller Erfolg war. Das könnte auch als Erholung-Phase der Krisenkommunikation bezeichnet werden.

Viel lebhafter wird die Unternehmenskommunikation über das Bezahlssystem im Forum der KK Webseite geführt. Jeder Thread im Forum beginnt mit der Anrede *Liebe Mitglieder*, *Liebe Kreisler* oder *Hallo Ihr Lieben*, *Liebe Community* und endet mit der Angabe der Verfasser*innen. Die Community-Manager*innen (annaregenschein, pui und cindyschadwinkel (Pseudonyme)) unterzeichnen meistens mit *KK-Team* oder mit Formeln wie

²⁰ <https://www.gruenderszene.de/allgemein/kleiderkreisel-entlassungen-kommentar>

²¹ <https://www.gruenderszene.de/allgemein/kleiderkreisel-vinted-justas-janauskas-interview>

etwa *das KK-Team* oder *euer KK-Team*. So ist es klar, dass die Threads vom KK-Team kommen und nicht persönlich von einzelnen Mitarbeitenden.

Der erste analysierte Thread *Fragen und Antworten zum Bezahlssystem* dient als eine Art Einführung in die zukünftigen Schritte des Unternehmens: „Wir starten Ende November, in ein paar Wochen geben wir Euch den genauen Termin im Vorhinein bekannt (und diesmal hört ihr es sicher zuerst von uns)“. An den Zitaten ist es zu erkennen, dass die Information über das neue Bezahlssystem die Benutzer*innen zunächst nicht durch das KK-Team erreicht hatte. Die finanziellen Schwierigkeiten des Unternehmens werden verschwiegen. Der zweite analysierte Thread *Sicheres Bezahlssystem auf KK: Warum?* erklärt, warum das Bezahlssystem eingeführt wird. Es ist anzunehmen, dass das Unternehmen es für notwendig hielt, seine Entscheidungen der Community zu erklären. Der Thread beginnt mit den positiven Seiten des Unternehmens, nämlich mit dem Hinweis auf den Erfolg und die großartigen Kunden, mit denen das KK-Team ehrlich sein will. Es wird auch erwähnt, dass die Kunden in den USA und GB wegen der Gebühr zwar zuerst enttäuscht waren, danach aber die Vorteile erkannt haben. Der Vergleich soll helfen, den Benutzer*innen in Deutschland deutlich zu machen, dass dies auch der Fall in ihrer KK Community sein könnte. Den Bezug auf die Unternehmensziele erkennt sich durch den klar formulierten Wunsch, auf eigenen Beinen zu stehen, also finanziell unabhängig zu sein.

Der dritte Thread *KK-Gründer beantwortet eure Fragen!* ist der einzige analysierte Thread, in der die in der englischen Sprache verfassten Beiträge des KK-Gründers Justas Janauskas stehen. Der Beitrag des Gründers beginnt mit der Geschichte von Vinted (Storytelling) und erst am Ende des Textes wird das aktuelle Thema Bezahlssystem berührt. Hier findet sich das **Geständnis**, dass das Unternehmen ohne neue alternative finanzielle Modelle in Konkurs gehen kann. Der Gründer gibt zu, dass ihm bekannt ist, dass die Kunden in Deutschland negativ reagierten. In der Aussage werden auch Unternehmensphilosophie und Ziele angesprochen: „continue our mission to make second hand clothing the first choice worldwide“. Der vierte Thread *Der Kleiderkreisel-Versandschutz* beginnt mit der Feststellung, dass das Bezahlssystem viele Reaktionen hervorgebracht hat. Hier wird aber nicht gesagt, dass die Reaktionen überwiegend negativ waren. In dem nächsten

Thread *Bezahlsystem: Die nächsten Schritte geben einen kurzen Überblick über die Einführung des Bezahlensystems* werden die Reaktionen der Mitglieder*innen vielseitiger präsentiert, sodass es kann verstanden werden, dass nicht alles nur positiv zu sehen sei. Danach folgt der Beitrag *Neue FAQ und Update zum Bezahlensystem*, aus dem klar wird, dass die Kunden immer noch Fragen zum Bezahlensystem haben.

In einem weiteren Thread *Optionales Bezahlensystem: Lasst es uns ausprobieren!* wird die Relevanz der Community deutlich gemacht: „*Ihr habt uns gesagt, dass ihr die freie Wahl zur Nutzung des Kleiderkreisel Bezahlensystems haben möchtet. Und für uns gibt es auf Kleiderkreisel nichts Wichtigeres als unsere Mitglieder, also euch*“. Hier wird die Wichtigkeit des neuen Bezahlensystems für die finanzielle Stabilität des Unternehmens explizit formuliert. Was auch in diesem Thread zu finden ist und was es zuvor nicht gab, ist die Entschuldigung des KK-Teams bei seiner Community. In einer Krisensituation haben die Anerkennung der Fehler und die Entschuldigung eine besonders positive Wirkung.

Es findet sich drei Threads über das Bezahlensystem aus dem Jahr 2015, in denen die Wichtigkeit der KK-Community betont wird. In dem Thread *Kleiderkreisel: Mitgestalten! - Einladung zur Umfrage* wird das Wachstum des Unternehmens angesprochen sowie noch einmal darauf hingewiesen, dass KK finanziell unabhängig sein will und deswegen das neue Bezahlensystem eingeführt wird. Der dritte Thread *Ab jetzt: 5% Gebühr auf alle verkauften Artikel* (am 15.09.2015) beinhaltet die Information über das schon eingeführte Bezahlensystem und gibt den Link zu einem Video auf Youtube, in welchem der Geschäftsführer Justas Jankauskas über das Bezahlensystem spricht.

Der erste analysierte Thread aus dem Jahr 2016 (am 19.01.2016) *Ab jetzt: 10% Verkaufsgebühr für verkaufte Artikel* beginnt mit einem positiven Ton, wobei erneut auf die Wichtigkeit der Benutzer*innen hingewiesen wird. Die Änderungen werden nichtsdestotrotz als notwendiger Schritt zu einer langfristigen wirtschaftlichen Unabhängigkeit des KK präsentiert. Danach folgt der Thread *Kleiderkreisel wird kostenlos* (am 10.08.2016) in dem ohne jegliche Einführung angekündigt wird, dass die Transaktionen bei Banküberweisung gebührenfrei werden. Die Frage, warum diese Entscheidung getroffen wurde, beantwortet das KK-Team mit der folgenden Erklärung: „*Schon lange habt ihr,*

unsere Community, um eine Nutzung von Kleiderkreisel ohne verpflichtende Gebühren gebeten". Hier wird klar, dass die KK-Community die Gebühr nicht akzeptiert hat und dass das Unternehmen darauf entsprechend reagieren musste. In dem letzten analysierten Thread *[Info] Weiterentwicklung vom kostenlosen Kleiderkreisel* steht, dass das Unternehmen sich über die Zufriedenheit der Community freut, wobei noch einmal ausdrücklich die Ziele, die Philosophie des Unternehmens sowie die Wichtigkeit der Community deutlich gemacht werden.

Inhaltlich lassen sich die Meldungen aus den unterschiedlichen Krisenphasen mit den Texten in der litauischen Online-Presse vergleichen. Die Community Manager*innen berichten über das neue Bezahlssystem und über die Schwierigkeiten im Unternehmen, verwenden aber nie das Wort „Krise“. Was sich hingegen findet, ist eine Entschuldigung bei der Community und das Geständnis, dass die Community auf die Änderungen im Bezahlssystem negativ reagiert hat. Zu finden sind überdies viele Erklärungsversuche zu dem Geschehenen, was den Wunsch des Unternehmens zeigt, die Situation möglichst schnell zu verbessern. Die Mitglieder*innen sind besonders wichtig für das Unternehmen, das ein Peer-to-Peer-Geschäftsmodell benutzt. Es werden in den meisten Threads die Wichtigkeit der Community, die Unternehmensziele und die Firmenphilosophie sowie die Wichtigkeit der finanziellen Unabhängigkeit betont. Die Krise kann in dem Fall als **soziale Krise** bezeichnet werden, da diese mit der Kritik der Benutzer*innen an dem Bezahlungssystem begonnen hat. Infolgedessen sind die Zahlen der Benutzer*innen zu Beginn der Krise deutlich gesunken, aber letztendlich hat sich das Unternehmen der Situation angepasst und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der Situation eingeleitet. Dabei handelte es sich um eine plötzlich eintretende Krise (the Cobra), denn das Unternehmen scheint nicht genug Marktanalysen bezüglich eines zu erwartenden Nutzerverhaltens in Deutschland durchgeführt und infolgedessen nicht damit gerechnet zu haben, dass die deutschen Nutzer*innen so negativ reagieren würden. Da die KK-Community hier eine besonders wichtige Rolle spielte, fand die Krisenkommunikation in erster Linie auf der Website bzw. in den Foren und nicht in der (Fach-)Presse statt.

Krisenkommunikation von Kleiderkreisel Deutschland: sprachliche Analyse

Der Beitrag „Es hat uns überrascht, wie emotional die deutschen Nutzer reagiert haben“ (02.12.2016) beinhaltet ein Interview mit dem Gründer Justas Janauskas. Es ist aber wichtig anzumerken, dass es sich hierbei um eine Übersetzung aus dem Englischen handelt. Im Laufe der sprachlichen Analyse des Interviews, zeigte sich, dass in diesem Fall fast keine rhetorischen Mittel Anwendung fanden. Der Ton des Gründers Justas Janauskas wirkt emotiv, wie z.B. *bitterste Teil, harte Entscheidung, ohne ein Cent zu verdienen*, und es wird häufig Bezug auf das Unternehmensimage genommen, wie z.B. *hohes Wachstum; viele Mitarbeiter, aber kaum Gewinn; es ist kein Projekt mehr, sondern ein Unternehmen*. Es wird im Interview nachdrücklich darauf hingewiesen, dass das Unternehmen sich zur größten Second-Hand Online-Plattform in Deutschland entwickeln will, während die Vertreter in litauischen Medien häufiger von dem Unternehmen ganz generell als Global Player sprachen. Hier wiederholt sich der Hinweis auf die Unternehmenswerte und -ziele, wie etwa die Community und das Wachstum.

Da die inhaltliche Ebene der Threads im Forum bereits im vorigen Kapitel ausführlich analysiert wurde, folgt hier die sprachliche Analyse derselben Threads. Was in den Threads sofort auffällt sind gehäufte Wortzusammensetzungen, die mehrenteils aus einem deutschen und einem englischen Wort (Mitglieder-Support, Kaufen-Button, Bewerten-Button, Sicher kreiseln-Button, Launch-Termin) oder aus zwei englischen Wörtern, die es im Englischen in so einer Form, z.B. laut Cambridge Dictionary online, nicht gibt (Infothread, FAQ-Thread, Infoboard), gebildet werden. Andere Wörter sind der englischen Sprache entnommen, aber bereits zum festen Bestandteil der deutschsprachigen Fachkommunikation geworden, wie *Account, Upload, Freelancer, App, Screenshots, Klick, Support, Feedback, Posts, checkt, FAQ, Updates* oder *Browser*. Englische Begriffe wie etwa *Screenshots* oder *Download* sind oft im Internet, besonders in sozialen Netzwerken oder Plattformen zu finden. Das Wort *Team* wird auch besonders oft benutzt. Insgesamt vorkommen die Anglizismen im untersuchten Korpus nicht in großer Menge.

Wie im litauischen Textkorpus findet sich auch im deutschen

Textkorpus häufig Metaphern. Die Metaphern betreffen Konzepte wie *Leben* und *Wachstum*, *Weg* und *Pflanzen*. Darüber hinaus gibt es auch zahlreiche Personifizierungen. KK (sowie Vinted) *wächst*, *sucht* nach dem besten Weg und macht auf diesem Weg *Schritte*. Anders gesagt, versucht das Unternehmen, die Plattform KK weiterzuentwickeln, um finanziell unabhängig zu werden. KK wird auch gerne als *Pflanze* beschrieben, die Wurzeln und einen Kern hat. Die Wurzel-Metapher wird oft für die Bezeichnung der Herkunft benutzt, so etwa, wenn jemand wissen will, woher eine Person kommt. Auch die Benutzer*innen bei KK interessiert es, ob die Firma bei ihrer Grundidee bzw. Unternehmensphilosophie und ihren Werten bleibt. Es wird deswegen oftmals in den Threads betont, dass KK seinen Wurzeln treu bleibe. Weiter zu unterscheiden sind die Fälle von Personifizierung, bei denen menschliche Wahrnehmungsfähigkeiten auf das Unternehmen übertragen werden, wie etwa *wir hören euch zu*. Das Unternehmen wird als eine reale Person konstruiert, die wirklich hört, was die Benutzer*innen sagen. So wie ein Mensch *passt KK auf das Geld auf* und *will seine guten Erfahrungen teilen*. Die menschlichen Qualitäten wie *unser Bestes tun* (die Webseite für die Kunden weiterentwickeln) oder *für jemand da sein* (eine Plattform fürs Kaufen und Verkaufen von Mode und Accessoires bieten) werden aus der Sicht des Unternehmens ausgedrückt und können als eine Art Personifizierung die Überzeugungskraft des Threads steigern. Durch die Metaphern wird auch ein Gefühl der Empathie geschaffen. Wie bereits (weiter oben) ausgeführt, beinhaltet die Krisenhandlung eines Unternehmens die Berücksichtigung der öffentlichen Meinungen und die entsprechende Reaktion darauf, was auch das KK-Team in seinem Forum macht.

Es wurde erklärt (weiter oben), dass die Sprecher*innen in einer Krisensituation Empathie zeigen müssen: „must demonstrate appropriate levels of compassion, concern, and empathy.“ (Frandsen & Johansen, 2017, S. 113). Der Eindruck der Offenheit und des Entgegenkommens bzw. Sichkümmerns wird in den Threads des KK-Teams durch die ständige Verwendung des Wortes *euch* geschaffen, so beispielsweise wenn es heißt: *Das entscheiden wir nicht ohne euch; Wir möchten absolut ehrlich zu euch sein* oder *Egal was wir tun, wir werden über alle geplanten Änderungen mit euch sprechen*. Das soll signalisieren, dass das Unternehmen wissen will, was die

Mitglieder*innen über seine Entscheidungen denken und wie sie darauf reagieren. Dabei wird zudem immer wieder die Wichtigkeit der Community und der Gemeinschaftlichkeit in den Threads betont, so etwa bei den Ausdrücken: *für euch* und *nicht ohne euch*.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Unternehmen in diesem Fall die Strategie des *Deals* (Aushandelns) der Krisenkommunikation benutzt, mit welcher die wichtigsten Intentionen sprachlich realisiert werden. Das heißt, die Vertreter des Unternehmens sagen nicht direkt, dass es eine Krise gibt, aber verschweigen diese dennoch nicht ganz, indem sie zum Beispiel etwaige Schwierigkeiten und die Suche nach einer neuen Strategie vorsichtig ansprechen. Die Threads sind klar strukturiert und informativ, die Mitarbeiter*innen geben Antworten auf Fragen, die für die Community wichtig sind. Die Mitarbeiter*innen betonen die Wichtigkeit der Community durch die entsprechenden Anreden und unterstützen ihre Threads mit bildhaften Metaphern. Die verwendeten Metaphern beziehen sich in den meisten Fällen auf Wachstum, Weg und Pflanzen. Bei der Vorstellung des Unternehmens als einer lebendigen Person, spielen auch Personifizierungen eine wichtige Rolle. Die in den deutschen Beiträgen vorkommenden Metaphern sind denen in den litauischen Textkorpus thematisch ähnlich, wobei der Unterschied lediglich darin besteht, dass in den deutschen keine Kampf- bzw. Kriegsmetaphorik vorkommt.

Schlussfolgerungen

Politische, soziale oder wirtschaftliche Krisen gab und gibt es immer wieder. Am wichtigsten ist jedoch, wie in einer Krise kommuniziert wird. Die Krisenkommunikation kann das Image, die Reputation und das Vertrauen eines Unternehmens zerstören, kann aber auch Wandel und Verbesserungen einleiten. Das Ende der Krise und insbesondere die Zeit danach erlauben es, die Erfolge und Misserfolge der Krisenkommunikation sowie das Endergebnis zu bewerten.

In der hier vorliegenden Analyse konnte gezeigt werden, dass die Krise bei Vinted in Litauen vornehmlich eine wirtschaftliche und eine Führungskrise war, während bei Kleiderkreisel in Deutschland eher von einer sozialen Krise gesprochen werden kann, die durch eine starke Kritik seitens der relevanten

Community ausgelöst wurde. Eine wirtschaftliche Fehlentscheidungen und die verhältnismäßig lange Suche nach einem verbesserten Geschäftsmodell haben die Krise verursacht. Obwohl es sich bei Vinted und KK um ein Mutter-Tochterunternehmen handelt, verliefen die Krisen und die Krisenkommunikation in beiden Fällen unterschiedlich. In allen Artikeln auf www.vz.lt gibt es Kommentare des Geschäftsführers Mantas Mikuckas, der *media relations* mit der Community pflegt und so das Vertrauen in das Unternehmen Schritt für Schritt erneut aufbaut. In den litauischen Artikeln lassen sich die typischen Phasen der Krisenkommunikation, wie Abwehr, Eingeständnis, Anpassung und Veränderung, feststellen. Auch die Phasen der Erholung und des Lernens, in denen der Community seitens des Unternehmens erklärt wird, welche Lehren aus der Krise gezogen wurden und wie diese schließlich überstanden wurde, sind gut zu erkennen. Auf der sprachlichen Ebene findet sich verschiedene Selbstbezeichnungen und zahlreiche Metaphern, mit denen die Unternehmenswerte, -philosophie und -ziele sowie die Prozesse der Krisensteuerung ausgedrückt werden sollen.

Der größte Teil der Krisenkommunikation von KK findet in dem Forum auf der offiziellen Webseite des KK statt. Da die Krise bei KK durch die Unzufriedenheit der Benutzer*innen verursacht wurde, ist es verständlich, dass das Unternehmen das Forum als interaktives Hauptkommunikationsmedium benutzt. Inhaltlich gestehen die Vertreter des Unternehmens dort nicht ein, dass es eine Krise gäbe, aber es wird thematisiert, dass das Unternehmen stärker auf eigenen Beinen stehen wollte und deswegen notwendige Änderungen durchführen sollte. In der deutschen Presselandschaft konnte nur ein Interview gefunden werden, das sich diskursstrategisch der Phase des Eingeständnisses zurechnen lässt, während im Forum die Notwendigkeit der Anpassung und der Veränderung stärker kommuniziert wurden, wobei auch immer wieder die Wichtigkeit der Community und der Unternehmenswerte zur Sprache kamen. Die Erholungs- und Lernphasen konnten auch in der Forumdiskussion identifiziert werden. Sprachlich beinhalten die Threads Metaphern, Personifikationen und Anglizismen.

Obwohl die Krisensituation sowie die damit einhergehende Krisenkommunikation etwa zwei Jahre dauerten, hatten sie für das Unternehmen Vinted einen positiven Ausgang. Die Krisen in Litauen und

Deutschland haben im Unternehmen positive Veränderungen ermöglicht, sodass das neu durchdachte Führungsmodell, das veränderte Bezahlssystem und vor allem die entsprechende Unternehmens- bzw. Krisenkommunikation letztendlich zum Verstärken der Positionen des Unternehmens auf dem globalen Markt geführt haben, was auch die neuesten Entwicklungen, so z.B. die Erschließung neuer Märkte im Jahr 2020 oder die geplante Verdoppelung der Belegschaft im Jahr 2021, beweisen.

Literaturverzeichnis

- Allen, M. (2017). *The SAGE encyclopedia of communication research methods*. SAGA. Birkigt,
- Bittner-Fessler, A., & Häfeli, M. (2018). *Kommunikation für junge Unternehmen. Das Praxishandbuch für Existenzgründer und Start-ups*. Springer.
- Bloch, O. (2014). *Corporate identity and crisis response strategies. Challenges and opportunities of communication in times of crisis*. Springer.
- Bröse, I. (2016). *Peer-to-Peer-Geschäftsmodelle. Charakteristiken und Herausforderungen*. IZT.
- Brown, G., & Yule, G. (1983). *Discourse analysis*. Cambridge University Press.
- Bruhn, M. (2009). Der Beitrag von Public Relations für den Markenwert. In A. K. Gröppel, & C. C. Germelmann (Eds.), *Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation* (SS. 179–205). Gabler.
- Buchele, M., & Alkan, S. (2017). Websites als Basis der Unternehmenskommunikation im Internet. In A. Zerfaß, & T. Pleit (Eds.), *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web* (SS. 255–273). Halem Verlag.
- Bundesministerium des Innern (2004). *Leitfaden Krisenkommunikation*. Bonifatius GmbH.
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communication: A casebook approach*. Routledge.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. SAGE.
- Goschler, J. (2008). *Metaphern für das Gehirn. Eine kognitiv-linguistische*

- Untersuchung*. Frank & Timme GmbH.
- Herbst, D. (2005). Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen-PR. In T. Köhler, & A. Schaffranietz (Eds.), *Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert* (SS. 89–97). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jäger, M. (2004). Diskursanalyse: Ein Verfahren zur kritischen Rekonstruktion von Machtbeziehungen. In R. Becker, & B. Kortendiek (Eds.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (SS. 336–342). VS Verlag.
- Kiessling, W., & Babel, F. (2007). *Corporate identity. Strategie nachhaltiger Unternehmensführung*. ZIEL.
- Millar, D. P., & Health, R. L. (2013). *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Routledge.
- Puttenat, D. (2009). *Praxishandbuch Krisenkommunikation. Von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen*. Gabler.
- Roither, M. (2018). Sprachliche Merkmale der Krisenkommunikation mit Schwerpunkt Social Media. In A. Schach, & C. Christoph (Eds.), *Handbuch Sprache in den Public Relations* (SS. 203–219). Springer VS.
- Scheidemann, S. (2007). *Strategie in der Krisenkommunikation von Unternehmen – eine textlinguistische Betrachtung von Pressemitteilung in Krisenfällen anhand der Beispiele EADS und Siemens*. Redaktion LINSE.
- Schmid, B. F., & Lyczek, B. (2006). *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Gabler.
- Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective crisis management: Worldwide principles and practice*. Cassel.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2011). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. SAGE.
- Vogel, K. (2012). *Corporate Style. Stil und Identität in der Unternehmenskommunikation*. Springer VS.

Internetquellen

- Gavėnas, A., & Grinkevičius, P. (2015). „Vinted“ - žinomiauasia pasaulyje

- prekybos ir mainų drabužiais platforma. *15 min.*
<https://www.15min.lt/video/vinted-zinomiausia-pasaulyje-prekybos-ir-mainu-drabuziais-platforma-38051>
- Junge, K. (2017). *So tickt die Kleiderkreisel-Gründerin.*
<https://www.stylebook.de/fashion/kleiderkreisel-gruenderin-milda-mitkute-im-interview>
- Kalinskas, J. (2018). „Vinted“ pritraukė 50 mln. eurų investiciją. *15 min.*
<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/vinted-pritrauke-50-mln-euru-investicija-663-1021244>
- Kalinskas, J. (2019). 10 knygų, kurios daro įtaką „Vinted“ sėkmei. *15 min.*
<https://www.15min.lt/kultura/naujiena/literatura/10-knygu-kurios-daro-itaka-vinted-sekmei-286-1104330>
- Kleiderkreisel TV Spot – Kleidertausch. <https://vimeo.com/192759626>
- Kleiderkreisel. <https://www.youtube.com/user/kleiderkreisel/videos>
- Krisch, J. (2019). *Vinted: Wie Kleiderkreisel die Krise überstanden hat #NOAH19.* <https://excitingcommerce.de/2019/06/25/vinted-wie-kleiderkreisel-die-krise-uberstanden-hat-noah19/>
- Mikuckas, M. (2016). Septynios „Vinted“ pamokos. *Verslo žinios.*
<https://www.vz.lt/vadyba/verslo-valdymas/2016/10/18/septynios-vinted-pamokos>
- Pech, Ch. (2019). *Kleiderkreisel-Mutterkonzern wird zum Einhorn.*
<https://www.onlinehaendler-news.de/e-commerce-trends/digitale-wirtschaft/132059-kleiderkreisel-mutterkonzern-einhorn-von-der-leyen-digitalisierung-mobile-shopping>
- Schade, A. (2016). *Es hat uns überrascht, wie emotional die deutschen Nutzer reagieren haben.* <https://www.gruenderszene.de/allgemein/kleiderkreisel-vinted-justas-janauskas-interview>
- Schade, A. (2016). *Nutzer enttäuscht – Kleiderkreisel wehrt sich gegen Kritik.*
<https://www.gruenderszene.de/allgemein/kleiderkreisel-schafft-bezahlsystem-ab>
- Schade, A. (2016). *Warum Kleiderkreisel die Entlassungen nicht helfen werden.*
<https://www.gruenderszene.de/allgemein/kleiderkreisel-entlassungen-kommentar>
- Schäufele, C. (2018). *Ironhack und Kleiderkreisel fördern Frauen in*

- Deutschland IT-Branche mit Stipendien.* <https://www.sheworks.de/sheworks/aktuelles/ironhack-und-kleiderkreisel-foerdern-frauen-in-deutschen-it-branche-mit-stipendien/2018/03/26/>
- Verseckas, D. (2016). „Vinted“ dalį veiklos kelia į Berlyną, atleis 20% darbuotojų. *Verslo žinios.* <https://www.vz.lt/sectoriai/paslaugos/2016/10/06/no-title>
- Verseckas, D. (2016). „Vinted“ kalba apie globalų žaidimą, planuoja pelną. *Verslo žinios.* <https://www.vz.lt/sectoriai/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2016/06/21/vinted-kalba-apie-globalu-zaidima-planuoja-pelna>
- Verseckas, D. (2016). „Vinted“ uždaro ne vieną biurą, keičia strategiją. *Verslo žinios.* <https://www.vz.lt/vadyba/2016/10/07/vinted-uzdaro-ne-viena-biura-keicia-strategija>
- Verseckas, D. (2017). „Vinted“ keičia įvaizdį. *Verslo žinios.* <https://www.vz.lt/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2017/11/30/vinted-keicia-ivaizdi>
- Verseckas, D. (2017). „Vinted“ po 9 metų pasiekė pirmą pelningą mėnesį, vadovas traukiasi iš pareigų. *Verslo žinios.* <https://www.vz.lt/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2017/11/29/vinted-po-9-metu-pasieke-pirma-pelninga-menesi-vadovas-traukiasi-is-pareigu>
- Verseckas, D. (2017). „Vinted“: iš duobės į 16 kartų išaugusias pajamas. *Verslo žinios.* <https://www.vz.lt/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2017/07/04/vinted-nuo-duobes-slenkscio-iki-keliolika-kartu-isaug-usiu-pajamu>
- Verseckas, D. (2018). „Vinted“ pritraukė naują investiciją. *Verslo žinios.* <https://www.vz.lt/technologijos-mokslas/technologijos/2018/08/29/vinted-pritrauke-nauja-investicija>
- Žebrauskienė, A. (2020). „Vinted“ vadovas – apie skaudžią patirtį ir pokyčius: vienintelis Lietuvos vienas turi dar didesnių ambicijų. *Delfi.* <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/vinted-vadovas-apie-skaudzia-patirti-ir-pokycius-vienintelis-lietuvos-vienaragis-turi-dar-didesniu-ambiciju.d?id=85420851>

Greta Garnytė

Vytautas Magnus University, Lithuania; greta.garnyte@vdu.lt

DISCOURSE ANALYSIS OF EXTERNAL CRISIS COMMUNICATION IN *VINTED*: LITHUANIAN AND GERMANY CASE

Summary. Quite many companies or organisations experience smaller or larger crises for an abundance of various reasons and yet a situation is not immediately named a crisis as such, even though the signs are rather clear. That was the case with the crisis communication of *Vinted*. The research aimed to analyse the external crisis communication in *Vinted* (as mother company in Lithuania) and *Kleiderkreisel* (as daughter company in Germany) for the topic is hardly analysed, especially linguistically. The material for crisis communication in *Vinted* was gathered from the articles in business news portal *Verslo žinios* (www.vz.lt) and the material for the analysis of crisis communication in *Kleiderkreisel* was gathered from the official *Kleiderkreisel* internet forum. It was noticed that the types of crises are different and because of that companies choose different ways for communication, meaning that *where* and *how* the company communicates with its community was influenced by the type of crisis itself. Communication of *Vinted* (statements in Lithuanian language) and *Kleiderkreisel* (statements in German language) was analysed and compared using the discourse analysis method which later led to recognition of different types of crises and the different crisis communication models that were applied. Due to the reason, that the data of *Vinted* covers 2016–2017 and the data of *Kleiderkreisel* covers 2014–2016, it allows to see the outcomes of both cases of crisis and further communication. In 2019 *Vinted* has received a new investment and became the first Unicorn in Baltic countries. Because the company grows further in the year 2020, it can be presumed that communication and managements strategies applied in the years of crisis were correct.

Keywords: articles; crisis; crisis communication; forums; *Kleiderkreisel*; *Vinted*.

Greta Garnytė

Vytauto Didžiojo universitetas, Lietuva; greta.garnyte@vdu.lt

IŠORINĖS KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS DISKURSO ANALIZĖ ĮMONĖJE *VINTED* LIETUVOJE IR VOKIETIJOJE

Santrauka. Kai įmonę arba organizaciją ištinka krizė, dažnai situacija neiškart įvardijama žodžiu „krizė“, net jei požymiai gana aiškūs. Šis terminas dažniausiai vartojamas tik tuomet, kai krizė baigiasi arba yra paviešinta. Būtent toks atvejis buvo pastebėtas ir *Vinted* komunikacijoje. Atsižvelgiant į tai, kad iki šiol dar beveik nenagrinėta šios organizacijos komunikacija, ypač kalbiniu krizių komunikacijos aspektu, šiame darbe ir analizuojama išorinė įmonės *Vinted* (kaip pirminės įmonės) ir *Kleiderkreisel* (kaip antrinės įmonės) krizių komunikacija. Duomenys *Vinted* krizės komunikacijos analizei surinkti iš verslo informacijos portalo *Verslo žinios* (www.vz.lt), o duomenys antrinės įmonės krizės analizei – iš vokiško *Kleiderkreisel* puslapyje esančio forumo. Atlikus analizę buvo nustatyti skirtingi krizių tipai ir tai, *kur* ir *kaip* įmonės komunikuoja su vartotojais, nulėmė skirtingus *Vinted* ir *Kleiderkreisel* analizės duomenų šaltinius. Taikant diskurso analizę kaip metodą buvo analizuojami ir lyginami įmonių komunikacijos pavyzdžiai lietuvių ir vokiečių kalbomis, siekiant nustatyti įmonių krizių tipus ir pasirinktas strategijas. Atliekant apžvalgą ir analizuojant 2016–2017 m. *Vinted* ir 2014–2016 m. *Kleiderkreisel* duomenis buvo galima nustatyti ir įvertinti šių įmonių krizių pabaigą bei tolimesnę jų veiklą. 2019 m. *Vinted* pritraukė didelių investicijų, dėl kurių įmonė padidino savo rinkos vertę ir tapo pirmuoju „vienaragiu“ Baltijos šalyse. Kadangi įmonė ir toliau (2020 m.) egzistuoja bei plečia savo veiklą, galima teigti, kad pasirinkta krizės komunikacijos strategija buvo sėkminga.

Pagrindinės sąvokos: forumas; *Kleiderkreisel*; krizė; krizės komunikacija; straipsniai; *Vinted*.