

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Francesco José Marino Hernández**

**Krisenmanagement bei deutschen  
Fluggesellschaften**

**Eine Untersuchung der Krisen-  
kommunikation der Lufthansa AG,  
hinsichtlich des Absturzes von  
Flug 4U9525**

**2015**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Krisenmanagement bei deutschen Fluggesellschaften**

### **Eine Untersuchung der Krisen- kommunikation der Lufthansa AG, hinsichtlich des Absturzes von Flug 4U9525**

Autor/in:

**Francesco José Marino Hernández**

Studiengang:

**Business Management**

Seminargruppe:

**BM12wT2-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dipl.-Kfm. Günther Grassau**

Zweitprüfer:

**B.A. Ursula Maria Bucher**

Einreichung:

**Düsseldorf, 20.07.2015**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Topic of thesis**

author:

**Francesco José Marino-Hernández**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM12wT2-B**

first examiner:

**Prof. Dipl.-Kfm. Günther Grassau**

second examiner:

**B.A. Ursula Maria Bucher**

submission:

Düsseldorf, 20.07.2015

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Marino Hernández, Francesco José

Thema der Bachelorarbeit: Krisenmanagement bei deutschen Fluggesellschaften –  
Eine Untersuchung der Krisenkommunikation der Lufthansa AG, hinsichtlich des Absturzes von Flug 4U9525

Topic of thesis: Crisis management in German airline companies

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Diese Arbeit handelt von Krisenkommunikation als integrativem Bestandteil des Krisenmanagements der Lufthansa Group. Dabei werden auf verschiedenste theoretische Grundlagen eingegangen und durch eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel des Flugzeugabsturzes 4U9525 unterstützt.

Am Ende folgt eine Zukunftsprognose, auf Basis der in Erfahrung gebrachten Erkenntnisse.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	1
1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit.....	2
<b>2 Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Unternehmenskrise .....	3
2.1.1 Typologie und Verlauf .....	5
2.1.2 Mögliche Auswirkungen .....	9
2.2 Krisenmanagement .....	11
2.2.1 Pre-Crisis .....	12
2.2.2 Crisis .....	14
2.2.3 Post-crisis.....	16
2.3 Krisenkommunikation .....	17
<b>3 Flug 4U9525 .....</b>	<b>23</b>
3.1 Was ist passiert? .....	23
3.2 Unternehmenskrise? .....	24
3.2.1 Typologie und Verlauf .....	25
3.2.2 Mögliche Auswirkungen .....	25
3.3 Krisenmanagement? .....	26
3.3.1 Vor der Krise .....	26
3.3.2 Während der Krise .....	28
3.3.3 Nach der Krise .....	30
3.4 Krisenkommunikation .....	30
<b>4 Einfluss auf die Öffentlichkeit.....</b>	<b>41</b>
4.1 Vorstellung der Methodik.....	41
4.2 Warum eine Umfrage? .....	43
4.3 Vorbereitung .....	43
4.4 Auswertung .....	47

<b>5 Fazit .....</b>	<b>50</b>
5.1 Zusammenfassung .....	50
5.2 Ergebnis .....	51
5.3 Zukunftsprognose .....	53
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Anlagen .....</b>	<b>XV</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXVIII</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Eintritt von publizistischen Krisen</i> .....	7
Abbildung 2: Erste Twitter-Meldung .....	31
Abbildung 3: Post auf Facebook.....	32
Abbildung 4: Post auf Facebook.....	39

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundlegende Krisenarten.....	8
Tabelle 2: Crisis response-Strategien .....	20



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Am 24. März 2015 um 08.43 verunglückt ein Flugzeug der Germanwings-Flotte in den französischen Alpen – 144 Passagiere und 6 Crew-Mitglieder kommen dabei ums Leben. Es ist ein schwarzer Tag in der Geschichte der Germanwings, Tochtergesellschaft der Lufthansa AG.

Blitzschnell kursieren in den Medien bunte Gerüchte über Terroranschläge, Attentate und technische Fehler. Wie konnte es dazu kommen?

Als wären die zu der Zeit anstehenden Streiks der Pilotengesellschaften nicht genug, muss sich die Germanwings jetzt zusätzlich einem noch gravierenderem Problem stellen. Der 11. September 2001 hat uns bereits gezeigt, dass eine solche Katastrophe verheerende Ausmaße zur Folge haben kann – nicht nur für ein Unternehmen sondern für die ganze Branche.

Es ist eine Katastrophe für Fluggesellschaften: Eine nicht beherrschbare, plötzlich eintretende Krise von höchstem öffentlichen Interesse. Druck auf Seiten der Öffentlichkeit, Stake Holder, sowie politischen Teilhabern erfordern kontinuierliche mediale Berichterstattung eine schnelle und präzise Reaktion der Lufthansa – der Entscheidungs- und Handlungszwang ist immens.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Diese Bachelorarbeit befasst sich nicht mit den Ursachen des Absturzes, sondern mit der anschließenden Krisenkommunikation der Lufthansa AG – von Öffentlichkeitsarbeit und Angehörigenhilfe, bis hin zum Medienauftritt. Die subjektive Wahrnehmung und die mediale Präsenz erschweren eine Bewertung der Krisenkommunikation hinsichtlich ihrer Qualität und ihrem kausalen Einfluss auf den weiterführenden Betrieb.

Vor dem Hintergrund dieser nicht messbaren Kommunikation steht diese Bachelorarbeit ganz im Sinne von „Krisenmanagement bei deutschen Fluggesellschaften – Krisenkommunikation der Lufthansa AG nach Flug 4U9525“. Ziel ist es dabei, durch eine empirische Untersuchung herauszufinden, ob sich die Krisenauswirkungen auf das Unternehmen durch die Krisenkommunikation beeinflussen ließen. Diese Einflussnahme lässt Rückschlüsse über ein funktionierendes Krisenmanagement zu und erlaubt eine Bewertung des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation. Sie soll die

Qualität der Krisenkommunikation der Lufthansa nach eigens erstellten Kriterien bewerten und die Prägnanz eines funktionierenden Krisenmanagements darstellen.

### **1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit**

Für die Bearbeitung der vorliegenden Abschlussarbeit wurde als erstes ein theoretischer Rahmen gesetzt, der später auf die Praxis angewandt wird. Die Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel. Das erste Kapitel soll den Leser an das Thema dieser wissenschaftlichen Arbeit heranführen, die Problemstellung geben und die Zielsetzung darstellen. Da die Erarbeitung auf deduktive Weise erfolgt, folgt im zweiten Kapitel eine Darstellung der theoretischen Grundlagen, auf deren Basis der weitere Verlauf aufbaut. So werden im Allgemeinen Krisen, Krisenmanagement und Krisenkommunikation definiert, um diese Grundlagen im dritten Kapitel auf den Absturz von Flug 4U9525 anzuwenden. Aus den daraus gewonnen Erkenntnissen lässt sich eine grundlegende Frage erschließen:

Gibt es einen kausalen Zusammenhang zwischen der Krisenkommunikation als integrativem Bestandteil des Krisenmanagements und dem Unternehmensumsatz?

Diese Frage steht im Fokus des vierten Kapitels. Anhand einer empirischen Untersuchung, in Form einer quantitativen Umfrage, soll diese beantwortet werden.

Ein zusammenfassender Rückblick, sowie das resultierende Fazit in Bezug auf den theoretischen, als auch praktischen Teil dieser Arbeit formen das Schlusskapitel und runden diese Arbeit ab. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wird abschließend eine Handlungsempfehlung gegeben.

Es folgt ein Quellen- und Anhangsverzeichnis.

## 2 Grundlagen

### 2.1 Unternehmenskrise

In diesem Kapitel wird eine Definition der „Unternehmenskrise“ – jener Art der Krise, die für vorliegende Arbeit von Relevanz ist – gegeben. Zunächst wird bei der allgemeinen Bedeutung der Krise angesetzt, um im weiteren Verlauf auf die Unternehmenskrise zu schließen. Anschließend folgt eine Krisenklassifizierung hinsichtlich Typologie und Verlauf von Unternehmenskrisen. Über mögliche Auswirkungen von Krisen wird der Übergang zum nächsten Kapitel „Krisenmanagement“ geschaffen.

Allgemein den Bruch einer kontinuierlichen Entwicklung. Heutzutage ist der Begriff negativ behaftet und bedeutet im engeren Sinn einen Höhe- oder Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung.<sup>1</sup> In Anlehnung an das lateinische „crisis“ wurde die Verwendung in Deutschland erstmals im 16. Jahrhundert nachgewiesen. Der Begriff fand zu der Zeit ausschließlich Gebrauch in medizinischen Zusammenhängen. Vorwiegend bezeichnete er die sensibelste Phase einer fieberhaften Erkrankung. Diese Krankheitsphase hatte bei glücklichem Verlauf die Genesung und bei unglücklichem Verlauf den Tod zur Folge.<sup>2</sup>

Im 18. Jahrhundert fand der Begriff mit der Industrialisierung schließlich Zugang in den allgemeinen Sprachgebrauch und wird nunmehr für Krisen im persönlichen, als auch im globalen Bereich verwendet. Sie stellen heute aus psychologischer Sicht eine Veränderung einer bisher stetig geordneten Entwicklung dar, deren a) Zeitpunkt des Eintretens, b) Ursache, c) Dauer und d) Verlauf ungewiss sind wodurch eine potentielle Gefährdung der Zukunft nach sich trägt.<sup>3</sup>

Weiterhin kann eine Krise durch folgende Kriterien charakterisiert werden.<sup>4</sup>

- Eine dringende Notwendigkeit von Handlungsentscheidungen,
- ein durch die Entscheidungsträger wahrgenommenes Gefühl der Bedrohung,

---

<sup>1</sup> Vgl. Fürst, 2007, S.11

<sup>2</sup> Vgl. Köhler, 2006, S.20

<sup>3</sup> Vgl. Merten, 2008, S.87

<sup>4</sup> Vgl. Romeike, 2009, S.396

- ein Anstieg an Unsicherheit, Dringlichkeit und Zeitdruck
- und das Gefühl, das Ergebnis sei von prägendem Einfluss auf die Zukunft.

Weitere Charakteristika sind die Präzedenzlosigkeit, die Singularität des Geschehnisses und die hohe Betroffenheit der Involvierten.<sup>5</sup> Aber was ist nun als Unternehmenskrise zu verstehen?

Ulrich Krystek definiert Unternehmenskrisen als „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflußbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang[...]. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele[...].“<sup>6</sup> Folglich kennzeichnet der Begriff aus betriebswirtschaftlicher Ansicht zusätzlich eine Situation, deren Entwicklungsmöglichkeiten stark von Ambivalenz geprägt sind.

Nach Merten ergeben sich aus einer Krise grundsätzlich vier Entwicklungsmöglichkeiten:

- 1) Der alte Zustand wird wieder erreicht,
- 2) ein besserer Zustand wird erreicht,
- 3) ein schlechterer Zustand wird erreicht oder
- 4) die Krise endet in einer Katastrophe, welche das Unternehmen still legt.<sup>7</sup>

Der Katastrophenbegriff als Zuspitzung der Krise muss in der Betriebswirtschaft jedoch scharf von Naturkatastrophen oder ähnlichen Katastrophen getrennt werden. Sinngemäß bezeichnen zwar beide Begriffe eine unabwendbare und unbeherrschbare Situation, jedoch wird sie in der Betriebswirtschaft als Ende eines dauerhaft negativ verlaufenden Krisenverlaufs dargestellt, welches eine Weiterführung des Unternehmens substanziell gefährdet oder gar unmöglich macht. Sie ist die Steigerungsform einer Krise.<sup>8</sup> Dadurch ist nicht ausgeschlossen, dass z.B. eine Naturkatastrophe eine Unternehmenskrise auslösen kann, die in einer Unternehmenskatastrophe endet.<sup>9</sup> Solch eine Krisenentwicklung ist - wie der Eintritt einer Krise - von unvorhersehbarer

---

<sup>5</sup> Dreyer, 2001, S.4

<sup>6</sup> Krystek, 1987, S.6f

<sup>7</sup> Vgl. Merten, 2008, S.83

<sup>8</sup> Vgl. Schöneberger, 2014, S.7f

<sup>9</sup> Vgl. Schöneberger, 2014, S.9

Natur, jedoch muss ein Unternehmen stets mit ihr rechnen, denn sie gefährdet zu jeder Zeit eine Erreichung der Unternehmensziele.<sup>10</sup>

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht, lassen sich der Unternehmenskrise drei weitere Merkmale zuschreiben: „Krisen sind (1)beobachterabhängig, können (2)durch Kommunikation überhaupt erst entstehen und lassen sich (3)durch rhetorische Antwortstrategien steuern.“<sup>11</sup> Diese Aspekte haben bei großen – und somit medienpräsen- ten - Unternehmen aufgrund des öffentlichen Interesses also einen erheblichen Einfluss auf den Krisenverlauf und dementsprechend auf deren Auswirkung. Diese Thematik wird im nächsten Kapitel näher beleuchtet.

### 2.1.1 Typologie und Verlauf

Betrachtet man sämtliche Unternehmenskrisen der letzten Jahre, lässt sich ein deutlicher Prozesscharakter im Krisenverlauf erkennen. Da jede Krise ihre individuelle Dynamik aufweist, ist dieser Prozesscharakter<sup>12</sup> des Krisenverlaufs jedoch nur als Grundlage anzusehen.

Coombs fasst dies in einem Satz zusammen:

*„[E]ach crisis type produces a unique crisis management dynamic. As a result, each crisis type must be examined separately.“<sup>13</sup>*

Demnach ist für es die Krisenprävention und Krisenbewältigung trotzdem unabdingbar, eine Unternehmenskrise hinsichtlich ihres Typus und Verlaufs zu klassifizieren. Je besser das Unternehmen die Krise einzustufen weiß, desto gezielter können Maßnahmen ergriffen werden. Diese Klassifikation ermöglicht eine frühzeitige Strategieentwicklung.

Aufgrund der komplizierten und oft subjektiven Beurteilung von Krisenphasen, unterscheiden sich die Krisenverlaufsmodele hauptsächlich in der Anzahl der Phasen. Im

---

<sup>10</sup> Vgl. Krystek, 1987, S.7

<sup>11</sup> Thieß, 2011, S. 81

<sup>12</sup> Vgl. Krystek, S.6

<sup>13</sup> Coombs, 1999, S.138

Vergleich lassen sich jedoch alle Modelle auf drei grundsätzliche Phasen zurückführen<sup>14</sup>:

- 1) Pre-crisis (Vor der Krise)
- 2) Crisis (Während der Krise)
- 3) Post-crisis (Nach der Krise)

Die erste Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass die Krise noch nicht eingetreten und nur durch Signale erkennbar ist. Sie stellt den Normalzustand eines Unternehmens dar, wobei jederzeit die Möglichkeit einer Krise besteht. Diese Phase wird oftmals als *potentielle Unternehmenskrise* bezeichnet und beinhaltet nach Coombs die Prävention und die Vorbereitung.<sup>15</sup> Die zweite Phase beginnt mit dem Kriseneintritt. In dieser Phase ist die Krise zu unterscheiden zwischen *latenter* und *akuter Unternehmenskrise*.<sup>16</sup> Während der *latenten Unternehmenskrise* sind der Unternehmensführung die Krisensignale weitestgehend bekannt und mögliche Maßnahmen werden bereits eingeleitet. Meist noch bevor die Öffentlichkeit informiert ist. Ist sie informiert, spricht man hingegen von einer *akuten* Krise. Unternehmerische Entscheidungen in dieser Phase zeigen, ob das Unternehmen an der Krise scheitert oder die Krise überwindet.<sup>17</sup> Die dritte Phase besteht im besten Fall aus der Rückkehr der gewohnten Tätigkeiten, sowie der Evaluation und Überarbeitung des Krisenmanagements. Hierdurch können Krisen in der Zukunft eventuell früher erkannt und verhindert werden.<sup>18</sup>

Die Krisenliteratur führt ebenso zahlreiche Möglichkeiten auf, die Dynamik von Krisen zu beschreiben, durch die sich im Endeffekt zwei grundlegende Eigenschaften herauskristallisieren: Einerseits die *sachliche* Ebene und andererseits die *zeitliche* Ebene.<sup>19</sup>

Die Klassifikation in zeitlicher Hinsicht implementiert zum einen den Zeitpunkt des Kriseneintritts und zum anderen die Einordnung hinsichtlich dem phasenförmigen Krisenverlauf. Eine Unternehmenskrise kann generell auf drei zeitlich verschiedenen Wegen eintreten: Plötzlich, schleichend oder wellenförmig.<sup>20</sup> Der *plötzliche* Kriseneintritt wird

---

<sup>14</sup> Vgl. Köhler, 2006, S.25

<sup>15</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.100

<sup>16</sup> Vgl. Köhler, 2006, S.25

<sup>17</sup> Vgl. Krystek, 1980, S.64

<sup>18</sup> Vgl. Coombs, 2012, S.169

<sup>19</sup> Vgl. Thießen, 2011, S.69

<sup>20</sup> Vgl. Bentele, 2008b, S.129

oft als Überraschungskrise oder Ad-hoc-Krise bezeichnet. Sie trifft das Unternehmen unmittelbar und unvorhergesehen als *latente* oder *akute Unternehmenskrise*.<sup>21</sup> Die *schleichende* Krise weist hierbei eine schrittweise Entwicklung auf. Sie ist oft vorhersehbar, wird aber aufgrund von mangelnder Präventivarbeit zu spät als solche erkannt. Die *wellenförmig* eintretende Krise birgt das Risiko, wegen ausschließlich gelegentlichem Fokus auf Störungen und Konflikte mit Krisenpotenzial, nicht als ernst eingestuft zu werden.<sup>22</sup> Ergänzend lässt sich an dieser Stelle erwähnen, dass der Kriseneintritt stark mit dem öffentlichen Interesse und dem medialen Umgang zusammenhängt, denn „Konflikte und Kritik werden in der Öffentlichkeit gern wahrgenommen.“<sup>23</sup> Es entwickelt sich ein Gleichgewicht zwischen der eigentlichen Krise und einer publizistischen Krise. Die folgende Abbildung stellt einen kommunikationswissenschaftlichen Bezug zwischen öffentlichem Interesse und den drei zeitlichen Möglichkeiten des Kriseneintritts dar.

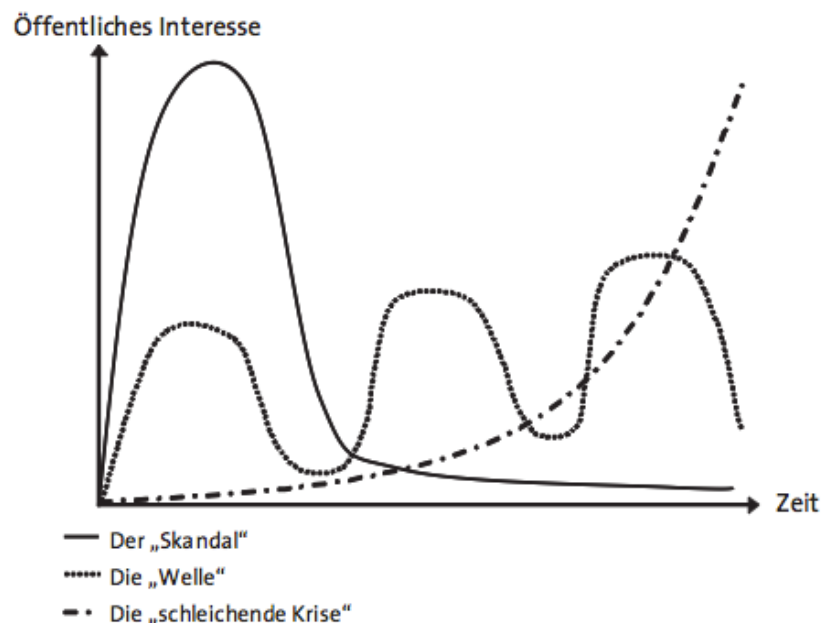


Abbildung 1: Eintritt von publizistischen Krisen<sup>24</sup>

<sup>21</sup> Vgl. Burmann, 2005, S.5f

<sup>22</sup> Vgl. Bentele, 2008b, S.129

<sup>23</sup> Konken 2002, S.133

<sup>24</sup> Möhrle, 2007, S.25

Aus der Abbildung lässt sich schließen, dass publizistische Krisen zeitlich mit dem jeweiligen Eintrittstyp einhergehen. Die deutliche Darstellung weist auf den Einfluss der Öffentlichkeit auf die Unternehmenskrise hin und unterstreicht die drei erwähnten Merkmale der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive – „Krisen sind beobachterabhängig, können durch Kommunikation überhaupt erst entstehen und lassen sich durch rhetorische Antwortstrategien steuern.“<sup>25</sup> Großunternehmen müssen somit im Falle einer Krise neben der eigentlichen Unternehmenskrise immer auch die publizistische Krise meistern. Die publizistische Krise gilt in der Fachliteratur als sekundäre Krise.<sup>26</sup>

Eine primäre Krise hingegen stellt immer den sachlichen Aspekt einer Unternehmenskrise dar. Die folgende Tabelle zeigt in welche Krisenarten generell katalogisiert wird:

*Tabelle 1: Grundlegende Krisenarten<sup>27</sup>*

<b>Art der Krise</b>	<b>Auslöser</b>
<b>Wirtschaftskrise</b>	Härterer Wettbewerb, bedrohende Konkurrenz, sinkende Gewinne, fehlende Innovationen
<b>Technisch-ökologische Krise</b>	Unvorhergesehene Störfälle, Unglücke oder Unfälle, bei der Menschen/Umwelt zu Schaden kommen
<b>Produktkrise</b>	Produktmissbrauch, Produktsabotage oder Produktfehler
<b>Innerbetriebliche Krise</b>	Umstrukturierungen, betriebliche Arbeitsbedingungen – Streiks, Personalprobleme, Entlassungen, Führungsprobleme

<sup>25</sup> Thießen, 2011, S.81

<sup>26</sup> Vgl. Möhrle, 2007, S.22

<sup>27</sup> Möhrle, 2007, S.19



<b>Politisch-ideologische Krise</b>	kritische Interessensgruppen, politische Strömungen oder Konflikte mit Bezugsgruppen
<b>Gesellschaftlich-personale Krise</b>	Skandale um Personen des öffentlichen Lebens, deren Leben an die Öffentlichkeit gezerzt wird.

Diese Krisentypen verstehen sich als theoretische Grundlagen, da sich die Grenzen der Krisenfelder in der Praxis häufig überschneiden und verschwimmen.<sup>28</sup> Um hier jedoch souverän zu agieren, ist ein Verständnis der vorangehenden Krisentypen grundlegende Voraussetzung. Ebenso denkbar ist eine Interaktion zwischen diversen, zeitgleichen Krisen, die als *multiple Krise* auf das Unternehmen einwirken. Die Gefahr bei multiplen Krisen besteht in der Kombination der getrennten Krisen zu einer Gesamtkrise.<sup>29</sup> Damit erhöht sich auch die Gefahr einer intensivierten publizistischen Krise.

Die generellen Faktoren des Krisenverlaufs sind zusammengefasst vor allem der Krisengegenstand, die kommunikative Situation und die öffentliche Reaktion.<sup>30</sup>

## 2.1.2 Mögliche Auswirkungen

Neben der Krisenklassifizierung ist es ebenso wichtig, die Auswirkungen einer Krise zu verdeutlichen. Denn erst die Krisenauswirkungen gefährden das Unternehmen substantiell oder machen eine Fortführung des Unternehmens unmöglich. Die Folgen sind zwar nicht zeitgebunden, doch die Auswertung kann bereits beginnen, nachdem das öffentliche Interesse abklingt. Die Auswirkung von Krisen setzt sich aus drei Kriterien zusammen:

- Der Betroffenenengruppe (unternehmensinterne oder unternehmensexterne Auswirkungen),
- der Wirkungsrichtung (destruktive oder konstruktive Auswirkungen) und
- dem Bezugsobjekt (materielle oder immaterielle Auswirkungen).<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Köhler, 2006, S.27

<sup>29</sup> Vgl. Fürst, 2007, S.53

<sup>30</sup> Vgl. Möhrle, 2007, S.25

---

Nachführend werden die relevantesten Krisenauswirkungen aufgeführt, die der Verdeutlichung der oben genannten Kriterien dienen sollen.

a) Die Krise als Chance

Da Unternehmenskrisen nicht zwangsläufig negative Entwicklungen nach sich ziehen, ist es für ein Unternehmen ebenso möglich, eine Krise konstruktiv zu verwenden.<sup>32</sup> So besteht die Chance auf positive Entwicklung, z.B. das Aufbrechen veralteter Strukturen und die Innovation von Konzeptionen.<sup>33</sup>

b) Wirtschaftliche Schäden

Zunächst sind die finanziellen Auswirkungen einer Krise für ein Unternehmen am spürbarsten. Mögliche materielle Folgen können demnach Kapitalverlust und Umsatzrückgänge sein. Ebenso betroffen von einer Krise sind die Unternehmensaktien, die womöglich an Wert verlieren und somit nicht mehr als interessant gelten. Die häufigste und mit erheblichste Auswirkung liegt jedoch in immaterieller Natur.<sup>34</sup> Oftmals stellt ein finanzieller Schaden nur ein Symptom dar, das auf immaterielle Verluste verweist.<sup>35</sup>

Die nachstehenden Auswirkungen sind Folge der öffentlichen Thematisierung der Unternehmenskrise in den Massenmedien.

c) Vertrauensverlust

Eine öffentliche Thematisierung in den Massenmedien kann negative Auswirkungen auf das Unternehmensimage nach sich ziehen. Kommt es zur *latenten Unternehmenskrise* und zugleich verstärktem Medieninteresse, droht nicht nur ein temporärer Imageschaden, sondern langfristiger Vertrauensverlust und eine Einbuße der Glaubwürdigkeit. Erheblichen Vertrauensverlust verursachen beispielsweise Produktkrisen, da diese meist betriebliche Ursachen haben und somit „Eigenverschulden“ implementieren. Das Image als immaterielles Unternehmenskapital wird stark durch die Schuldzuweisung beeinflusst.

d) Reputationsverlust

---

<sup>31</sup> Vgl. Herrmann 2012, S.29

<sup>32</sup> Vgl. Köhler 2006, S.32f.

<sup>33</sup> Vgl. Krystek, 1987, S.82f.

<sup>34</sup> Vgl. Konken, 2002, S.53

<sup>35</sup> Vgl. Köhler, 2006, S.32

Reputationsverlust ist einer der gravierendsten Schäden, die ein Unternehmen treffen können. Zunächst eine Differenzierung: Vertrauen ist ausschließlich ein Resultat direkter Interaktion. Der Reputationsbegriff kommt einem „Ruf“ sehr nahe, daher wird Reputation auch durch Fremdaussagen definiert, also Aussagen und Erfahrungen von Drittdritten über den Reputationsträger.<sup>36</sup> Es besteht also die Möglichkeit, dass relevante Bezugsgruppen einem Unternehmen bestimmte Fähigkeiten bzw. verantwortungsbewusstes Handeln zuschreiben, ohne diese jemals erfahren zu haben.<sup>37</sup> Durch den verlorenen Ruf besteht die Möglichkeit, dass das Unternehmen an Akzeptanz und Toleranz verliert, was zum einen zu Umsatzeinbrüchen führt und zum anderen zu indirekten Handlungseinschränkungen.<sup>38</sup>

Das Ausmaß immateriellen Schadens hängt im Wesentlichen davon ab wie viel Schuld dem Unternehmen an der Krisenursache zugeschrieben wird. Ist ein Unternehmen selbst „Opfer“ einer Krise, so wird der Reputationsverlust relativ gering ausfallen. Entstand die Krise allerdings aus Eigenverschulden, fällt der Reputationsverlust sehr hoch aus.<sup>39</sup> Dementsprechend wichtig ist der Verschuldungsgrad für die Auswahl einer passenden Bewältigungsstrategie. Entsprechende Strategien werden im nächsten Kapitel näher betrachtet.

## 2.2 Krisenmanagement

Jene vorher genannten Erkenntnisse über Unternehmenskrisen und deren Auswirkungen führen Unternehmen zu der Entscheidung, ein sogenanntes Krisenmanagement zu etablieren. Ursprünglich entstand der Begriff des Krisenmanagements im politischen Kontext und fand mehrfache Verwendung durch John F. Kennedy während der Kuba-Krise 1962.<sup>40</sup> Erst seit den siebziger Jahren wird der Begriff in der Betriebswirtschaft verwendet. Definiert wird das Krisenmanagement als eine „(...) besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, all jene Prozesse der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen(...)“<sup>41</sup> Es ist

---

<sup>36</sup> Vgl. Herrmann 2012, S.32

<sup>37</sup> ebenda

<sup>38</sup> Vgl. Herrmann, 2012, S.34

<sup>39</sup> Vgl. Coombs, 2007, S.168

<sup>40</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Krisenmanagement

<sup>41</sup> Krystek, 1987, S.90

somit eine strategische Organisation innerhalb eines Unternehmens, dessen oberstes Ziel es ist, Krisen abzuwenden und zu begrenzen.<sup>42</sup>

Dieses Ziel beinhaltet einerseits eine frühzeitige Krisenerkennung und Wahrnehmung als solche, um den Ausbruch zu verhindern. Andererseits setzt es gewisse Instrumente und Maßnahmen voraus, um den Schaden zu regulieren bzw. zu minimieren.<sup>43</sup>

Das „klassische“ Krisenmanagement besteht nur aus operativen Elementen, z.B. die Betreuung von Betroffenen.

Der „moderne“ Krisenmanagementprozess lässt sich jedoch parallel zum Krisenverlauf unterteilen. Neben der Bewältigung einer tatsächlichen Krise gehören also auch Vor- und Nachbereitung zum Krisenmanagement.<sup>44</sup> Auch dieses Kapitel gibt die Grundlagen in der Theorie wieder. Bei einer realen Krise kann es zu Überlappung der Unterprozesse und/oder einem zirkulären Verlauf kommen.<sup>45</sup>

### **2.2.1 Pre-Crisis**

Je früher eine Krise als solche identifiziert wird, desto effizienter kann die Krisenbewältigung erfolgen. Um Krisen frühestmöglich zu identifizieren, gilt es bereits vor der Krise, Gefahrenpotenziale und potenziell krisenhafte Situationen zu ermitteln und geeignete Strategien zur Abwendung bzw. zur Eindämmung zu entwickeln. Vor der Krise fokussiert sich das Krisenmanagement somit auf die Prävention und Vorbereitung von Krisen.<sup>46</sup>

Voraussetzung einer jeden Krisenprävention ist eine Früherkennung potenzieller Risiken, d.h. eine vorherige Auseinandersetzung mit potenziellen Krisenszenarien. Risiken sind grundsätzlich sämtliche Störungen und Konflikte, die das Potenzial besitzen, sich zu einer Krise zu entwickeln. Risiken treten in sämtlichen Unternehmensbereichen auf, z.B. Personal, Produktion, Produkte und auf Seiten unterschiedlicher Interessensgruppen. Ebenso möglich sind standortbedingte Risiken. Diese Risiken als Vorboten der Krise kündigen sich durch Warnsignale an, die in einem Prozess der Früherkennung zu

---

<sup>42</sup> Vgl. Garth, 2008, S.139ff.

<sup>43</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.100

<sup>44</sup> Vgl. Schreyögg, 2014, S.130ff.

<sup>45</sup> ebenda

<sup>46</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.100

identifizieren sind.<sup>47</sup> Die Herausforderung ergibt sich durch die Menge an eingehenden Signalen. Solche Warnsignale müssen erkannt und im Anschluss analysiert, gefiltert und bewertet werden.

„The most effective way to manage a crisis is to prevent it.“<sup>48</sup>

Die Krisenvermeidung auf Grundlage der Früherkennung ergibt sich als sehr komplexer Gegenstand, aus dem sich vereinfacht drei Formen der Prävention entwickelten: (1) Kriseneliminierung, (2) Minimierung des Risikos eines Kriseneintritts und (3) Reduzierung der potenziellen Risiken. Viele dieser Risiken, wie Personalprobleme oder technische Störungen, lassen sich nur bedingt voraussehen oder eliminieren. Es besteht dennoch die Möglichkeit, ein Eintrittsrisiko weitestgehend zu minimieren. Ist es nicht möglich, das Eintrittsrisiko zu minimieren, so ist es notwendig das Gefahrenpotenzial eines Risikos hinreichend zu reduzieren.<sup>49</sup>

Im Gegensatz zu der Prävention einer Krise ist die Vorbereitung auf den Krisenfall sehr strategisch geprägt. Die Vorbereitung beinhaltet nicht die Früherkennung von Wahrscheinlichkeiten eines Kriseneintritts. Kein Unternehmen kann sämtliche Krisen eliminieren, daher stellt sich bei einer gezielten Vorbereitung nicht die Frage „ob“, sondern „wann“ die Krise eintritt.<sup>50</sup> Dementsprechend werden in dieser Phase Strategien und Maßnahmen entwickelt, um Krisen souverän zu meistern und die Auswirkungen zu reduzieren. Diese Strategien werden auf Basis von imaginären Krisen entwickelt und sind daher oft lückenhaft. Jede Krise entwickelt sich dynamisch und erfordert eine individuelle Bewältigungsstrategie. Trotz alledem ist eine Vorbereitung auf Krisensituationen ein notwendiges Kernelement der Krisenbewältigung.

Mögliche Maßnahmen, die der Pre-crisis-Phase zugeteilt werden, sind unter anderem die Etablierung von Frühwarn- und Qualitätssicherungssystemen. Ebenso kann sich ein langfristig verantwortungsbewusstes Handeln in Form von Vertrauen und Glaubwürdigkeit in gleichem Maße auszahlen. Es erweist sich als nützlich bei der Behandlung empfindlicher Themen, jedoch lässt es sich nur durch kontinuierlich ehrliches Verhalten aufbauen und pflegen.

---

<sup>47</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.100

<sup>48</sup> Coombs, 2009, S.100

<sup>49</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.100ff.

<sup>50</sup> ebenda

Bewährt haben sich in der Praxis des Weiteren das sogenannte Krisenhandbuch, das dazugehörige Krisentraining und die Einrichtung eines Krisenstabs.<sup>51</sup> Das durchdachte Handbuch kommt im Ernstfall zum Einsatz und gibt detaillierte Anleitungen und Informationen zu Abläufen, Ansprechpartnern, Zuständigkeiten, etc. Es dient einer geplanten Steuerung des Krisenverhaltens und einem einheitlichen Unternehmensauftritt.<sup>52</sup> Regelmäßiges Krisentraining dient der praktischen Anwendung der Theorie des Krisenhandbuches. In der Regel werden während des Trainings Krisenereignisse inszeniert, um das unternehmenseigene Krisen- und Medienverhalten realitätsnah zu proben.<sup>53</sup> Ein Krisenstab ist ein Zusammenschluss von „so viele[n] Teilnehmer[n] wie nötig [und] so wenige[n] wie möglich“<sup>54</sup>, um eine zentrale Krisenbearbeitung zu gewährleisten. Dabei wird wenig Wert auf Hierarchie und Rangordnung gelegt; es herrscht eine sachfokussierte Gesprächs- und Entscheidungskultur, deren Ziel ein gemeinsames Verständnis der Krisensituation ist. Der vom Unternehmensleiter geführte Krisenstab sollte sich in der Regel aus mindestens einer Person aus sämtlichen, für die Situation wichtigen Bereichen, zusammensetzen. Dazu gehört unter anderem ein Kommunikationsverantwortlicher, sowie Verantwortlichkeiten aus Produktion, Recht, Compliance, etc. Ein zusätzlicher Protokollant gewährleistet eine sorgfältige Dokumentation, um den Überblick des Krisenverlaufs beizubehalten und im Nachgang eventuelle Lehren aus den Krisenabläufen zu ziehen.<sup>55</sup>

Ein wichtiges Planelement ist zudem die Ressourcenplanung. Zur Verfügung stehende Ressourcen wie Zeit, Kosten, Personal, Budget und Technik sind neben der Bildung eines Krisenstabs die Eckpfeiler des Krisenmanagements und bilden ebenso die Grundlage einer guten Krisenkommunikation. Diese Eckpfeiler sollten bereits vor Eintritt der Krise geplant werden, damit das Unternehmen mit Kriseneintritt unmittelbar reagieren kann.

### 2.2.2 Crisis

Laut Coombs beginnt die eigentliche Krise erst durch ein auslösendes Ereignis, dessen Eintritt *plötzlich*, *schleichend* oder *wellenförmig* erfolgt.<sup>56</sup> Ist die Krisenvermeidung misslungen, kommen nun die in der Vorbereitungsphase entwickelten Strategien zum

---

<sup>51</sup> Vgl. Artl, 2008, S.67

<sup>52</sup> Vgl. Steinke, 2014, S.60

<sup>53</sup> Vgl. Artl, 2008, S.67

<sup>54</sup> Vgl. Steinke, 2014, S.60

<sup>55</sup> Vgl. Steinke, 2014, S.61

<sup>56</sup> Vgl. Coombs 2000, S.15

Tragen. Die eingeleiteten Maßnahmen, sowie interne und externe Kommunikation, die diese Maßnahmen publizieren, sind die Hauptbereiche der Krisenbewältigung. Je nach Art des Kriseneintritts verändern sich jedoch die Rolle und die Funktion des Managements teilweise.<sup>57</sup> Tritt die Krise nämlich *schleichend* oder *wellenförmig* ein, ist das eigentliche Ziel des Managements die frühzeitige Vermeidung der Krise, bis zu dem Punkt an dem sie nicht mehr abwendbar ist.<sup>58</sup> Der Fokus dieser Abschlussarbeit liegt jedoch auf der *plötzlichen* Krise, da Flugzeugabstürze generell plötzlich eintreten und nicht vorhersehbar sind. Die Ursache des Absturzes spielt in diesem Kapitel nur eine sekundäre Rolle, jedoch wird diese in der konkreten crisis response-Phase umso wichtiger.

Eine plötzliche Unternehmenskrise trifft das Unternehmen in der Regel unmittelbar als *akute Unternehmenskrise*, ohne sich durch bereits beschriebene Signale der Früherkennung „anzukündigen“. Die Folgen sind zum einen ein hoher Handlungsdruck aufgrund der unmittelbaren Betroffenheit und zum anderen ein temporärer Lähmungszustand im Unternehmen, verbunden mit einer Überforderung der Zuständigen und einer daraus folgenden Orientierungslosigkeit. Im Falle eines physischen Schadens auf Seiten der Interessensgruppen steigen das mediale und das öffentliche Interesse bezüglich des Vorkommnisses. Folglich steigt neben dem Handlungsdruck ein gewisser Informationsdruck auf Unternehmensseite. Sämtliche Interessensgruppen erwarten eine „inhaltlich gehaltvolle Kommunikation.“<sup>59</sup> Kommen hingegen Personen- oder Umweltschäden hinzu, neigen jene Interessengruppen zu einer starken Emotionalisierung und rationale Informationen werden durch emotionale Wahrnehmung verdrängt<sup>60</sup>

In dieser Situation gilt es, die Krise und die emotionale Wahrnehmung mithilfe von gezielten Maßnahmen und gezielter Kommunikation einzudämmen und zu steuern. Diese Kriseneindämmung erfolgt typischerweise in drei Phasen:

1. Zunächst erfolgt eine **Entschuldigung** des Unternehmens und die Mitteilung **persönlicher Betroffenheit** über den eingetretenen Schaden mit. Insbesondere bei Personenschäden werden eine **uneingeschränkte Aufklärung** des Krisenfalls und eine **intensive Ursachenforschung** versprochen.

---

<sup>57</sup> Vgl. Töpfer, 2014, S.255

<sup>58</sup> Vgl. Töpfer, 2014, S.256

<sup>59</sup> Vgl. Töpfer, 2014, S.260

<sup>60</sup> ebenda

2. In der zweiten Phase werden **konkrete Maßnahmen** zur „Wiedergutmachung“ oder **Hilfeleistungen** für die Geschädigten benannt und mit **minimalem bürokratischen Aufwand** umgesetzt.
3. Analog zur zweiten Phase werden konsequenterweise **Folgemaßnahmen** formuliert, die eine **Wiederholung eines solchen Krisenfalls** in der Zukunft **verhindern** sollen.<sup>61</sup>

Die Auswahl der Maßnahmen und der kommunikativen Antwortstrategie obliegt dem Krisenstab. Es existieren bereits eine Menge praktischer Empfehlungen für operative Maßnahmen, wie z.B. der unmittelbaren und aktiven Katastrophenhilfe vor Ort oder der sofortigen finanziellen Hilfeleistung für unmittelbar oder mittelbar Betroffene. Ebenso wird Führungskräften empfohlen, Präsenz am Ort des Geschehens zu zeigen und dadurch zu vermitteln, dass die Krise bekannt sei und man sich um sie kümmere.<sup>62</sup>

In diesem Kapitel werden nur einige Maßnahmen beispielweise erwähnt, da sämtliche operative Maßnahmen je nach Krise variieren. Ebenso erzeugen sie kommunikative Auswirkungen<sup>63</sup>, aufgrund derer Wichtigkeit die Krisenkommunikation später noch näher beleuchtet wird.

### 2.2.3 Post-crisis

Die Post-crisis-Phase schließt nahtlos an die Crisis-Phase an, denn die Krise ist mit erfolgreicher Bewältigung noch nicht abgeschlossen. Nach der Krise ist es vor allem wichtig, den richtigen Zeitpunkt auszuwählen, um gewohnte Aufgaben wieder aufzunehmen. Diese Erholungsphase ist eine von zwei in der Fachliteratur beschriebenen Phasen der Post-crisis. An erster Stelle werden vor allem Kernaufgaben, sowie die weiterführende Kommunikation wieder aufgenommen; die Krise verliert an Priorität.<sup>64</sup> Im Nachgang kann das Unternehmen wieder den „Normalzustand“ erreichen. Die zweite Phase der Post-crisis lässt sich als Lernphase beschreiben, denn „[N]ach der Krise ist vor der Krise“<sup>65</sup> heißt es laut Steinke.

---

<sup>61</sup> Vgl. Töpfer, 2014, S.261

<sup>62</sup> Vgl. Schreyögg, 2014, S.132

<sup>63</sup> Vgl. Thießen, 2008, S.11

<sup>64</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.113

<sup>65</sup> Steinke, 2014, S.237



Dieser letzte Schritt des Krisenmanagementprozesses fordert einen Lerneffekt aus der Krisenbewältigung. Eingesetzte Instrumente und durchgeführte operative und kommunikative Maßnahmen werden rückblickend analysiert und ausgewertet. Es steht dabei weniger die Ermittlung eines Schuldigen im Zentrum, sondern vielmehr, wie es zu der Krise kam und wie darauf reagiert wurde.<sup>66</sup> Eine solche Auswertung unterliegt jedoch einem kommunikativen Rahmen, in dem die Organisationsmitglieder Fehler aussprechen können. Voraussetzung sind daher eine Art Fehlertoleranz und eine psychische Sicherheit. In der Regel ist ein solches Zusammensein nicht von Harmonie geprägt. Es ist eher ein konfliktreiches Kommunikationsfeld. Um aus der Krise zu lernen, ist es notwendig diese Konflikte aufzugreifen und in geordneter Form auszutragen.<sup>67</sup> Ein wichtiges Analyseinstrument ist ebenso die Medienbeobachtung. Denn eine Krise verändert immer das Unternehmensbild in den Medien. Daher sollte die Unternehmenskontakliste (Journalisten, etc.) nach Fairness und Objektivität bewertet werden. Außerdem müssen ggf. neue Kontakte und das Zusammenspiel verschiedener Medienakteure geprüft werden, sodass bei einer erneuten Krise die Kommunikation nach außen zielorientierter gesteuert werden kann. Ebenso zur Nachbereitung einer Krise gehört u.a. die Aktualisierung des Archivs. Eventuelle Fotos, Bilder, Werbeslogans und Texte, die nach der Krise negativ aufgenommen werden könnten, müssen entfernt oder bearbeitet werden.<sup>68</sup>

Sämtliche Lehren und Schlüsse, die aus dieser Phase gezogen wurden, sind nun so anzuwenden, dass sie präventiv genutzt werden können, um die Aufgaben der Pre-crisis-Phase zu unterstützen bzw. verbessern.

## 2.3 Krisenkommunikation

*„In der eigentlichen Krise geht es dann konkret um spezifische (Kommunikations-)Instrumente, um aktiv auf den Krisenverlauf Einfluss zu nehmen bzw. mediale Deutungsmuster zu gestalten.“<sup>69</sup>*

Das vorangehende Zitat Thießens verdeutlicht erneut die Wichtigkeit von konkreter Krisenkommunikation während der eigentlichen Krise. Erst durch konkrete Krisenkommunikation ist es möglich, aktiv und gezielt Einfluss auf den Krisenverlauf zu nehmen.

---

<sup>66</sup> Vgl. Schreyögg, 2014, S.134

<sup>67</sup> Vgl. Schreyögg, 2014, S.134

<sup>68</sup> Vgl. Steinke, 2014, S.71f.

<sup>69</sup> Thießens, 2001, S.69

Das stammt vor allem daher, dass sämtliche operative Maßnahmen zugleich kommunikative Auswirkungen entfalten. Erst durch diese Auswirkung lässt sich schließlich Einfluss auf den Krisenverlauf nehmen. Dies unterstreicht die Wichtigkeit einer durchdachten Krisenkommunikation und deren Anteil am Krisenmanagement während der Krise. Die Krisenkommunikation findet ihren Anwendungsbereich zwar in allen Krisenverlaufphasen, wird aber meist erst sichtbar während der akuten bzw. latenten Unternehmenskrise.<sup>70</sup> Vor dem Kriseneintritt lässt sich die Krisenkommunikation der Risikokommunikation gleichsetzen. Neben der Identifizierung von Risiken gilt es diese angemessen und real zwischen Abteilungen und Führungskräften und ggf. der Öffentlichkeit zu kommunizieren.<sup>71</sup>

Wie in Kapitel 2.2.2 liegt hier der Fokus auf der Kommunikation bei einer plötzlich eintretenden Krise, also dem Eintritt als *akute* Unternehmenskrise. Die im Kapitel 2.2.2 beschriebenen Phasen der Kriseneindämmung setzen sich aus operativen Maßnahmen und kommunikativen Maßnahmen zusammen. Somit kann bereits an dieser Stelle erwähnt werden, dass es das Ziel einer Krisenkommunikation als integrativem Bestandteil des Krisenmanagements ist, die Krise zu entdramatisieren, die temporäre Lähmung zu überwinden und die eigenen Handlungsmöglichkeiten wiederherzustellen.<sup>72</sup> Da die Medien eine entscheidende Rolle bei der Krisendarstellung spielen und diese gegebenenfalls verstärken können, heißt das, dass es für Krisenkommunikation wichtig ist, die Medien für sich zu nutzen und somit sämtliche Interessensgruppen gezielt mit Informationen zu versorgen. Dadurch ist es den Kommunikationsverantwortlichen möglich, Ungewissheiten und daraus resultierende Spekulationen zu vermeiden. Um diese Ziele zu erreichen, ist es notwendig, die Öffentlichkeit von der eigenen Position und den eigenen Argumenten zu überzeugen.<sup>73</sup> Dies ist jedoch nur durch „eine unverzügliche, transparente, sachgerechte und wahrheitsgetreue (Medien-)Berichterstattung und Information der Bevölkerung über Ursachen, Auswirkungen und Folgen einer Krise“<sup>74</sup> realisierbar. Coombs hat die Krisenkommunikation während der Krise zusätzlich in zwei Dimensionen unterteilt: Die *Form* und den *Inhalt*.<sup>75</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Thieß, 2008, S.11

<sup>71</sup> Vgl. BMI, 2014, S.19

<sup>72</sup> Vgl. Töpfer, 2014, S.260

<sup>73</sup> Vgl. Johanssen, 2008, S.198

<sup>74</sup> Vgl. BMI, 2014, S.14

<sup>75</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.103

Die Form der Krisenkommunikation sollte idealerweise folgende vier Charakteristika aufweisen.<sup>76</sup> Zum einen sollte die Kommunikation (1)**schnell** erfolgen, denn eine Krise führt zu einer Informationslücke, die schnell gefüllt werden muss. Da sämtliche Interessensgruppen müssen über die Krise und die Krise und den weiteren Verlauf unterrichtet werden. Das heißt, dass ein Unternehmen sein erstes Statement innerhalb von 60 Minuten abgeben sollte, denn wenn das Unternehmen nicht schnell genug reagiert und eine Informationsquelle bietet, werden die Medien andere Quellen aufsuchen, die das Unternehmen möglicherweise schlecht dar stehen lassen. Daher ist es zum anderen ebenso wichtig (2)**präzise** zu sein und (3)„**kein Kommentar**“ zu **vermeiden**. Oft kommt es vor, dass der Kommunikationssprecher bereits früh und mit wenigen Informationen in die Öffentlichkeit treten muss. Es ist sinnvoller zu erklären, dass die Informationen noch nicht gesichert vorliegen und dass das Unternehmen gerne auf die Frage zurückkommt, sobald diese vorliegen. Ein „kein Kommentar“ verstärkt die emotionale Wahrnehmung und das Misstrauen. Ein weiteres wichtiges Element der Kommunikationsform beinhaltet (4)die **Kommunikation durch nur eine Stimme**. Das bedeutet nicht, dass nur ein Kommunikationsverantwortlicher sprechen soll, sondern vielmehr, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte, die möglicherweise Informationen nach außen tragen könnten, den gleichen Wissensstand besitzen. Die Botschaften, die über die Webseite oder über Social-Media gestreut werden, sollten mit den Inhalten der Pressearbeit und der internen Kommunikation übereinstimmen. Verschiedene Interessensgruppen werden zwar auf unterschiedliche Weise angesprochen, jedoch bleiben die Kernaussagen dieselben und die Kommunikation muss in sich konsistent sein.<sup>77</sup>

Die inhaltliche Dimension der Krisenkommunikation bezieht sich vielmehr auf das Ziel der Krisenkommunikation und stellt somit die Strategie zur Erreichung der zuvor genannten Ziele dar.<sup>78</sup> Coombs erwähnt bereits relevante, strategische Reaktionsmöglichkeiten, wie die Entschuldigung oder die Zurückweisung.<sup>79</sup> Da es weit aus mehr Möglichkeiten der Reaktion gibt, soll die folgende Abbildung einen Ausschnitt weiterer Möglichkeiten darlegen.

---

<sup>76</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.103f.

<sup>77</sup> Vgl. Thießen, 2014, S.355

<sup>78</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.205

<sup>79</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.109ff.

Tabelle 2: Crisis response-Strategien<sup>80</sup>

Crisis Response Strategies	
Denial	claim there was not crisis or deny any responsibility for the crisis.
Provocation	claim the event to offensive actions by someone else.
De-feasibility	claim management had no control over the events or could not have known the events would happen.
Good Intentions	claim the management had good intentions for the actions
Minimization	claim the event had limited negative effects.
Bolstering	management reminds people of past good works by the organization.
Suffering	claim the organization is a victim of the crisis as well
Attacking Accuser	management confronts the people claiming that there is a crisis.
Re-framing	management places the event in some larger context.
Apology	management admits guilt and asks for forgiveness.
Compensation	management offers victims assistance, money, or goods.
Corrective Action	management promises to repair the damage and prevent similar crises from happening again in the future.
Change Policies	management promises to change its policies.
Instructive Information	management tells people how to protect themselves from the crisis.
Adaptive Information	management helps people adjust psychologically to the crisis.
Sympathy	management expresses concern for the crisis victims.
Build New Agenda	management creates a new issue to distract people from the crisis.
Differentiating	management compares the event to other, more harmful crises.

Die vorliegende Abbildung greift längst nicht alle möglichen Strategien auf. Sie soll jedoch verdeutlichen, dass verschiedenste Anwendungsmuster und Perspektiven existieren. Sämtliche Reaktionsstrategien wie z.B. Zurückweisung, Entschuldigung, Rechtfertigung oder Beichte müssen je nach Unternehmensbild und eigenem Verschuldungsgrad sehr sorgfältig ausgewählt werden, da die gewünschte Wirkung sonst verfehlt werden kann.<sup>81</sup> In der Praxis werden diese Muster auch häufig miteinan-

<sup>80</sup> Coombs, 2008, S.281

<sup>81</sup> Vgl. Hofmann, 2014, S.356f.

der vermischt. Somit ist an dieser Stelle zusammenfassend zu sagen, dass sich (Krisen-)Kommunikation und das Maß an eigenem Verschulden stark auf die Reputation auswirken. Erkennt ein erfahrener Krisenmanager diese Situation und

Abgesehen von der Auswahl der Reaktionsstrategie gelten für alle Strategien dieselben Erfolgsfaktoren. Neben den vier von Coombs erwähnten Charakteristika, gibt es noch weitere Faktoren die für erfolgreiche Krisenkommunikation zu beachten sind. Zusammengefasst durch Martin Riecken<sup>82</sup> sind sie:

1. Eine gute Vorbereitung
2. Interner Informationsfluss
3. Einbindung der Unternehmenskommunikation
4. Abgestimmte Kommunikationspolitik
5. Nutzung von Technologie
6. Geschwindigkeit
7. Ehrlichkeit
8. Einheitlichkeit
9. Transparenz/ Offenheit
10. Anpassungsfähigkeit
11. Empathie
12. Kenntnis der Medien und Ihrer Akteure

Um den Krisenverlaufsprozess abzurunden, wird im Anschluss kurz die Krisenkommunikation nach der Krise erläutert.

---

<sup>82</sup> Vgl. Riecken, 2008

Die Krisenkommunikation nach der Krise bezieht sich hauptsächlich auf den internen Kommunikationsfluss. Da die externe Krisenkommunikation schrittweise eingestellt wird, liegt nun der Fokus auf der weiterführenden Kommunikation; die Krise verliert an Priorität.<sup>83</sup> Nun gilt es, das Krisenmanagement als auch der integrativen Krisenkommunikation auszuwerten, um daraus zu lernen.

Dieser Lerneffekt kann nur eintreten, wenn ein kommunikativer Rahmen geschaffen wird, in dem die Organisationsmitglieder Fehler sämtlicher operativer und kommunikativer Maßnahmen rückblickend aussprechen können. Die interne Krisenkommunikation sollte daher auf Empathie und Fehlertoleranz basieren. Dennoch entsteht ein konfliktreiches Kommunikationsfeld, denn ein solches Zusammensein kann nicht von Harmonie geprägt sein. Jedoch müssen diese Konflikte in geordneter Form ausgetragen werden.<sup>84</sup>

Nach außen gerichtet, sollten wie bereits erwähnt, die Medien akribisch beobachtet werden, denn eine Krise verändert jedes Unternehmensbild. Daher sollte der Kontakt zu Medienakteuren gesucht werden und somit die zukünftige Interaktion gefördert werden. Dadurch ist es möglich, dass einer erneuten Krise besser entgegengetreten werden kann. Ebenso gehört eine Aktualisierung des Archivs zur externen Krisenkommunikation nach der Krise. So müssen Fotos, Bilder, Werbeslogan o.ä., die im Nachhinein falsch interpretiert werden könnten, bearbeitet oder entfernt werden.<sup>85</sup>

Sämtliche Lehren und Schlüsse, die aus dieser Phase gezogen wurden, sind nun so anzuwenden und kommunikativ zu vermitteln, dass sie präventiv genutzt werden können, um die Aufgaben der Pre-crisis-Phase zu unterstützen bzw. verbessern.

---

<sup>83</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.113

<sup>84</sup> Vgl. Schreyögg, 2014, S.134

<sup>85</sup> Vgl. Steinke, 2014, S.71f.

## 3 Flug 4U9525

### 3.1 Was ist passiert?

Eigentlich sollte der Flug 4U9525 der Fluggesellschaft Germanwings bereits um 09.35 Uhr in Barcelona starten. Aufgrund einiger technischer Probleme kam es zu einer Verspätung, sodass der Flug nach Düsseldorf erst um 10.00 Uhr startete. Um 10.01 hebt die Maschine in nordöstlicher Richtung ab – An Bord befanden sich 144 Passagiere, zwei Piloten und vier Besatzungsmitglieder.<sup>86</sup> Kurze Zeit später traten die ersten Schlagzeilen auf, dass der Flug 4U9525 abgestürzt und in den französischen Bergen zerschellt sei. Was ist passiert?

Anfängliche Spekulationen über technische Fehler oder Attentate konnten bis dato widerlegt werden. Eine Auswertung der Flugschreiber ergab, dass mit großer Sicherheit der Co-Pilot das Flugzeug bewusst abstürzen ließ. Anhand der Auswertung der beiden am Unglücksort ausfindig gemachten Flugrekorder, kann der Tathergang sehr realitätsnah rekonstruiert werden. Als das Flugzeug die Zielhöhe von 38.000 Fuß (ca. 12.000m) erreichte, verließ der Kapitän das Cockpit wahrscheinlich aus biologischen Gründen. Er überließ dem Co-Piloten das Steuer mit der für Piloten typischen Aussage „You have control“. Unmittelbar nachdem der Kapitän das Cockpit verließ, verriegelte der Co-Pilot die Sicherheitstür und verringerte die Zielhöhe von 38.000 Fuß auf 100 Fuß. Er begann einen Sinkflug, der ca. zehn Minuten anhielt.<sup>87</sup> Die Annahme, dass sich der Co-Pilot nicht bei Bewusstsein befand, wurde durch verschiedene Beweise widerlegt. Zum einen musste er bewusst die Cockpittür blockieren, da es dem Kapitän sonst möglich gewesen wäre, einzutreten und den Vorgang zu verhindern. Außerdem hielt der Stimmrekorder fest, wie der Kapitän wild schrie, gegen die Tür klopfte und sich trotzdem keinen Zugang verschaffen konnte. Ein weiteres Indiz für die bewusste Steuerung des Flugzeugs ist der kontrollierte Sinkflug über acht Minuten, während dessen das Flugzeug laut Flugschreiber noch einige Male beschleunigte und bremste. Am Ende dieses Sinkflugs zerschellte das Flugzeug letztendlich an den Felswänden der französischen Alpen.<sup>88</sup>

In kürzester Zeit ergaben sich lauter Gerüchte und Theorien über die Ursache des Unglücks und zwangen Germanwings zu einer Reaktion. Im weiteren Verlauf wird nicht

---

<sup>86</sup> Vgl. BEA, 2015, S.8ff

<sup>87</sup> Vgl. BEA, 2015, S.11

<sup>88</sup> Vgl. BEA, 2015, S.10

tiefer auf die Ursachenfindung des Absturzes eingegangen, sondern vielmehr auf den Umgang der Germanwings/Lufthansa mit dieser Krise auf der Grundlage der vorher beschriebenen Theorien.

### 3.2 Unternehmenskrise?

Es kann nicht in Frage gestellt werden, dass dieses Ereignis eine Tragödie für alle Beteiligten darstellt. Doch kann diese Tragödie auch als auslösendes Ereignis einer Unternehmenskrise beschrieben werden?

Aus psychologischer Sicht weist der Absturz ganz klar eine Veränderung der bisherigen Unternehmensentwicklung auf, denn a) der Zeitpunkt des Eintritts, b) die Ursache, c) der weitere Verlauf und d) die Dauer sind ungewiss. Somit stellt der Absturz psychologisch gesehen eine potenzielle Gefährdung der Zukunft dar.

Dies führt zu einer Betrachtung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Demnach sind Unternehmenskrisen „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang [...]“<sup>89</sup>. Diese Kriterien treffen ebenfalls auf den Absturz zu. Der Krisenverlauf lässt sich aufgrund der zum Zeitpunkt noch unklaren Ursache und des daraus folgenden medialen Interesses nur beschränkt beeinflussen.

Somit wird desweiteren der kommunikationswissenschaftliche Aspekt einer Krise unterstrichen, aus deren Perspektive Krisen beobachterabhängig und durch rhetorische Antwortstrategien steuerbar sind.<sup>90</sup> Die begrenzte Einflussnahme und die Steuerung des Krisenverlaufs sind analog zueinander zu betrachten, da sie voneinander abhängig sind. Eine begrenzte Einflussnahme wirkt sich direkt auf die Steuerbarkeit des Krisenverlaufs aus und umgekehrt.<sup>91</sup>

Betrachtet man diese Krisenmerkmale als Kriterien für eine Unternehmenskrise, so lässt sich schlussfolgernd sagen, dass es sich bei dem Absturz von Flug 4U9525 um eine Katastrophe handelt, die eine Unternehmenskrise auslöst. Somit lässt sich der Flugzeugabsturz als Unternehmenskrise nach Typologie und Verlauf klassifizieren, woraufhin man sich mit möglichen Auswirkungen auseinandersetzen kann.

---

<sup>89</sup> Krystek, 1987, S.6f

<sup>90</sup> Vgl. Thießen, 2011, S. 81

<sup>91</sup> Vgl. Möhrle, 2007, S.25



### 3.2.1 Typologie und Verlauf

Betrachtet man die zwei Dimensionen einer Unternehmenskrise, also die *zeitliche* und *sachliche* Dimension, so lässt sich erkennen, dass die Krise als Ad-hoc-Krise, also damit unmittelbar als *akute* Unternehmenskrise auftrat. Dieser plötzliche Eintritt hängt stark mit dem medialen Interesse zusammen.<sup>92</sup> Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht kann dies in dem Sinne bestätigt werden, dass das öffentliche Interesse mit dem Absturz stark zunahm und sich langsam wieder regulierte. Vor allem aufgrund der vielen anfänglichen Unklarheiten, welche genügend Raum für Spekulationen ließen, an ähnliche Vorfälle in jüngster Vergangenheit erinnerten und die Erwartungen der Öffentlichkeit noch zusätzlich erhöhten. Somit war noch nicht klar, welche Ursache das Unglück hatte, wieviel Schuld die Germanwings trug und wie sie darauf reagieren würde. Hieraus entstand innerhalb kürzester Zeit eine schwer einschätzbare publizistische Krise. Dem hiermit verbundenen Reputationsverlust konnte man zu dem Zeitpunkt nur mit öffentlichen Bekenntnissen und intensiver Ursachenforschung entgegengewirkt werden.<sup>93</sup>

Generell ist das Ereignis - auch ohne Ursachenforschung - als technisch-ökologische Krise zu betrachten, also einem unvorhergesehen Unglück bei dem Personen zu Schaden kommen.<sup>94</sup> Jedoch bleibt ohne Ursachenforschung die Schuldfrage offen und ohne endgültige Schuldzuweisung ist der Öffentlichkeit eine objektive Meinungsbildung versagt, welche in den meisten Fällen folglich durch die häufig subjektive Berichterstattung der Massenmedien geprägt ist. Aus diesem Grund sind die Möglichkeiten der Krisenauswirkung von Beginn an ungewiss.

### 3.2.2 Mögliche Auswirkungen

Wie bereits erwähnt, setzt sich die Gesamtauswirkung von Unternehmenskrisen aus drei Kriterien zusammen, die aus unternehmensinternen oder -externen, destruktiven oder konstruktiven und materiellen oder immateriellen Auswirkungen bestehen.<sup>95</sup> Da die Absturzursache zu Beginn noch unbekannt war, waren diese Auswirkungen nur schwer einzuschätzen. Denn wie in Kapitel 2.1.3 nachzulesen, haben die Krisenursache und der eigene Verschuldungsgrad unmittelbaren Einfluss auf den immateriellen

---

<sup>92</sup> Vgl. Konken 2002, S.133

<sup>93</sup> Vgl. Töpfer, 2014, S.261

<sup>94</sup> Vgl. Coombs, 2008, S.281

<sup>95</sup> Vgl. Herrmann 2012, S.29

Schaden und folglich auf den Gesamtschaden. Dies wirkt sich im Laufe der Zeit auf das materielle (wirtschaftliche) Kapital des Unternehmens aus.<sup>96</sup> Aufgrund des unglücklichen Unfallhergangs ist diese Ursachenforschung nichtsdestotrotz sehr kompliziert. Eine konkrete Flugunfalluntersuchung wird erst durch die Auswertung zweier Flugschreiber ermöglicht, die sich in jedem Flugzeug befinden. Wegen der massiven Explosion konnten diese erst zu einem späteren Zeitpunkt geborgen werden.<sup>97</sup>

Zu Beginn waren alle Beteiligten, sowohl intern als auch extern, erschüttert – einige Piloten und Besatzungsmitglieder waren aus emotionalen Gründen nicht in der Lage, die Arbeit fortzuführen.<sup>98</sup>

Wäre die Germanwings nicht in der Lage gewesen, souverän auf diesen Absturz zu reagieren, hätte der wirtschaftliche Schaden und der Vertrauens- bzw. Reputationsverlust um ein vielfaches dramatischer ausfallen können. Es ist also in jedem Fall nötig, diese potentiellen Auswirkungen zu minimieren. Daher müssen die Ursachen geklärt und die Öffentlichkeit muss von der Unschuld überzeugt werden, bzw., falls das Unternehmen Schuld trägt, auf emotionaler Ebene der Schaden minimiert.

Vorerst können also nur destruktive Auswirkungen nachgewiesen werden, die es im Laufe der *crisis response* zu regulieren gilt. Die Regulierung, bzw. im besten Fall die Verbesserung der Reputation, erfolgt bereits mit Eintritt der *akuten* Krise anhand operativer interner/externer Maßnahmen. Dazu im folgenden Kapitel mehr.

### 3.3 Krisenmanagement?

Nach der Definition des Flugzeugabsturzes als Unternehmenskrise und der Klassifizierung hinsichtlich Typ und Verlauf, wird nun auf die angewandten und die noch anzuwendenden Maßnahmen und Instrumente des Krisenmanagements eingegangen. Diese Maßnahmen können erneut in die Phasen vor und nach der Krise, sowie der Krise selbst unterteilt werden, jedoch ist eine Differenzierung an dieser Stelle sehr kompliziert, da die Maßnahmen phasenübergreifend sind. Die Aufteilung soll nur eine grobe Gliederung aufweisen, um das Verständnis zu kräftigen.

#### 3.3.1 Vor der Krise

---

<sup>96</sup> Vgl. Coombs, 2007, S.168

<sup>97</sup> Vgl. Spohr, Pressekonferenz vom 26.03.2015

<sup>98</sup> Vgl. n-tv, 2015

Der effektivste Weg, um eine Krise zu bewältigen, ist, sie bereits "im Keim zu ersticken". Hierfür sind gute Präventions- und Vorbereitungsarbeit unabdingbare Voraussetzungen. Auf dieser Grundlage gilt es also, die Krise zu eliminieren, das Eintrittsrisiko zu minimieren und die ausgehende Gefahr des Risikos zu minimieren.<sup>99</sup> Zwar ist ein Flugzeugabsturz ein unkontrollierbares Unterfangen, jedoch muss eine Fluggesellschaft stets mit diesem Risiko rechnen. Die zwei Phasen vor der Krise, *Prävention* und *Vorbereitung*, können auch an dieser Stelle angewendet werden. Eine Prävention des Absturzes ist selbstverständlich nicht möglich, trotzdem kann die Lufthansa die Wahrscheinlichkeit eines solchen Krisenereignisses weitestgehend reduzieren. So hat die Lufthansa bereits nach dem Terroranschlag des 11. Septembers dafür Sorge getragen, dass von dem Zeitpunkt an nur noch speziell-angefertigte Cockpit-Türen verbaut werden, die eine „feindliche Übernahme“ verhindern. Außerhalb des Cockpits ist der Eintritt nur durch Zustimmung des Piloten, also durch Entsperrung der Tür, möglich oder die Eingabe eines geheimen Codes, der nur Crewmitgliedern bekannt ist. Um eine Erpressung der Crewmitglieder auszuschließen, ist es dem Piloten allerdings möglich den Eintritt manuell zu verhindern. Dies erfolgt durch einen Knopf innerhalb des Cockpits.

Selbst eine Fluggesellschaft wie die Lufthansa Group kann allerdings nicht jede Gefahr eliminieren. Daher sollte jede Fluggesellschaft bereits vor Kriseneintritt geeignete Strategien entwickeln, die risikoreiche Situation nach einem Absturz zu kontrollieren.<sup>100</sup>

Von der Lufthansa entworfene Vorbereitungen sind z.B. ein Handbuch für die Krisenkommunikation während der Krise. Das Handbuch umfasst 170 Seiten mit vorbereiteten Texten für z.B. Tweets und Pressemitteilungen, Zuständigkeiten und Stellvertretern des bereits erwähnten Krisenstabs, sowie der Besetzung von Pressekonferenzen.<sup>101</sup> Bekannt ist auch, dass das Unternehmen für Krisenmanagement und Krisenkommunikation mit dem amerikanischen Dienstleister "Kenyon" zusammenarbeitet. Weitere Berichte stützen diese Vorbereitungsmaßnahmen. Demzufolge seien „[d]ie Abläufe [...] minutiös aufgeschlüsselt, vom ersten Alarm, dem Einrichten der dunklen Trauer-Webseite („Darksite“) und den Pressehotlines bis zur Nachbereitung, dem ‘Debriefing’“.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.100

<sup>100</sup> Vgl. Arlt, 2008, S.67

<sup>101</sup> Vgl. Steinke, 2014, S.60

<sup>102</sup> Vgl. BILD, 2015

Daraus lässt sich erkennen, dass sämtliche operative und kommunikative Maßnahmen während der Krise bereits vor dem Kriseneintritt geplant wurden. Es ist erneut zu erwähnen, dass es sehr problematisch ist, die Phasen vor, während und nach der Krise zu differenzieren. Viele der strategischen Maßnahmen, die vor der Krise entwickelt werden, finden ihre Anwendung erst im Verlauf der Krise. Diese vorerst strategischen Aufgaben entwickeln sich im weiteren Verlauf zu operativen und kommunikativen Maßnahmen.

### 3.3.2 Während der Krise

Aufgrund der fehlenden Frühwarnsignale bezüglich Flugzeugabstürzen und dem damit verbundenen plötzlichen Kriseneintritt, ergab sich für Germanwings ein enormer Handlungsdruck. Dieser wurde verstärkt durch die anhaltende Ursachenuntersuchung und die fehlende Informationsdichte.

Wegen der komplexen Differenzierung zwischen dem Krisenmanagement während der Krise und der dazugehörigen Krisenkommunikation während der Krise werden alle eingeleiteten kommunikativen Maßnahmen erst im folgenden Kapitel erläutert. In diesem Kapitel soll nur eine Auflistung erfolgen, die die operativen Maßnahmen aufzählt, die eingeleitet wurden, um der Krise entgegenzuwirken.

Die erste Maßnahme, die an dieser Stelle erwähnt werden muss, ist das Eintreten der Lufthansa Group als Mutterkonzern - vertreten durch den Vorstandsvorsitzenden Carsten Spohr - für die Tochter Germanwings, um somit der Katastrophe mit ihrer „starken“ Marke entgegenzutreten. Somit wird die Krise primär durch die Lufthansa bewältigt.

Laut offiziellen Teilen des Krisenhandbuchs der Lufthansa, erfolgt die unmittelbare Krisenbewältigung in einem solchen Fall, in drei Phasen<sup>103</sup>, die den theoretischen Phasen der Kriseneindämmung sehr ähneln:

Phase 1 beginnt mit Sofortmaßnahmen, die mit dem ersten Alarm beginnen. Laut einem Lufthansa-Sprecher seien die ersten Aktionen nach dem Absturz bereits festgelegt gewesen. So sei (1) der Krisenstab „in den Minuten zusammengetreten, in denen die Maschine abgestürzt ist“, so der Sprecher.<sup>104</sup> Dieser entscheidet im folgenden Verlauf über weitere einzuleitende Maßnahmen. Es kommt zu (2) ersten Stellungnahmen

---

<sup>103</sup> Vgl. BILD, 2015

<sup>104</sup> Vgl. Krüger, 2015

der Lufthansa auf Deutsch und Englisch. In Zusammenarbeit mit dem Auswärtigen Amt, dem französische „Bureau d’Enquêtes et d’Analyses pour la sécurité de l’aviation civile“ (BEA) und die deutsche Bundesstelle für Flugunfalluntersuchung (BFU) wird (3) umgehend ein Rettungsteam an die Unfallstelle gesendet, die zum ersten die exakte Absturzstelle ermitteln und zum zweiten Rettungs- sowie Bergungsarbeiten durchführen. Darauf folgt (4) die Bekanntgabe der wichtigsten Informationen des Ausmaßes. Mit der Lokalisation der Absturzstelle wurde schnell klar, dass die Hoffnung auf eine Notlandung oder ähnliches verfliegen ist. Denn das Flugzeug zerschellte an einer Felswand, die Trümmerteile verteilten sich über hunderte Meter – es gab keine Überlebenden.

Phase 2 bezeichnet die ersten Tage nach der Katastrophe und wird als „Arbeitsphase“ bezeichnet.<sup>105</sup> Auf Basis der fortlaufenden Flugunfalluntersuchung und der Ursachenforschung wurden weitere Informationen gesammelt und an die Öffentlichkeit getragen. Die primäre Aufgabe in dieser Phase war die Bergung sämtlicher sterblicher Überreste, sowie der Flugschreiber. Da der Kontakt zu der Maschine bereits während des Sinkflugs abbrach, waren die Flugschreiber zu dem Zeitpunkt die einzige Möglichkeit nähere Informationen zu Unfallhergang und -ursache zu sammeln. Neben diesen Bergungsarbeiten versicherte die Lufthansa den Angehörigen der Opfer finanzielle Soforthilfe von bis zu 50.000 Euro ohne bürokratischen Aufwand zu. Diese Vorgehensweise stützt sich auf der Annahme, dass unter den Opfern des Absturzes womöglich Eltern waren, deren Kinder nun zu Waisen wurden und keine finanziellen Rücklagen haben. Zusätzlich wurden kostenlose Stornierungen und Umbuchen von Flügen in diesem Zeitraum angeboten. Auch Führungskräfte wie Carsten Spohr oder Thomas Winkelmann, CEO der Germanwings, begaben sich unmittelbar zur Unfallstelle, um vor Ort ihre Trauer zu verdeutlichen.

In Gedenken an die Opfer des Flugs 4U9525 wurde bereits zu diesem Zeitpunkt die 60. Jubiläumsfeier am 17. April 2015 zu Gunsten einer Trauerfeier im Kölner Dom abgesagt.<sup>106</sup>

Eine weitere Folgemaßnahme, die Carsten Spohr zwar erst verneinte, sich jedoch nach zwei Tagen durchsetzte, ist die sogenannte Zwei-Mann-Regel. Sie sieht vor, dass sich zu jeder Zeit mindestens zwei Personen im Cockpit befinden müssen. Diese Regel ist in Europa zwar keine Pflicht, jedoch wurde sie nun von der Lufthansa eingeführt, um

---

<sup>105</sup> ebenda

<sup>106</sup> Vgl. Lufthansa Group, 2015

das Risiko derartiger Ereignisse zu minimieren und somit die Sicherheit der Gäste zu gewährleisten.

### 3.3.3 Nach der Krise

Die dritte Phase der Krisenbewältigung laut Krisenhandbuch der Lufthansa bildet einen schlüssigen Übergang in die post-crisis-Phase. Sie beinhaltet das schrittweise Zurückfahren der Krisenmaßnahmen und der Kommunikation, wie z.B. dem Abschalten der Pressehotline und dem Ende des Schichtdienstes. Konkret heißt das, dass die Flugunfalluntersuchung und die Ursachenforschung langsam ein Ende finden, dass alle relevanten Informationen über den Absturz veröffentlicht wurden und dass im Folgeschritt alle ergriffenen Maßnahmen hinsichtlich ihres Nutzen-Wirkung-Verhältnisses evaluiert und ausgewertet werden.<sup>107</sup> Die Maßnahmenanalyse findet schließlich ihren Nutzen in der Pre-crisis-Phase, da die Ergebnisse in die Prävention und Vorbereitung von Krisen fließen. In der Theorie sinkt somit das Risiko eines Kriseneintritts und die davon ausgehende Gefahr. Denn „[n]ach der Krise ist [letztendlich] vor der Krise“<sup>108</sup>.

## 3.4 Krisenkommunikation

Die „Lufthanseatische“ Krisenkommunikation nach dem tragischen Absturz des Flugs 4U9525 ist für die Öffentlichkeit die einzig erkennbare Reaktion des Konzerns. Jegliche operative Maßnahmen könnten ohne die Kommunikation nicht an die Öffentlichkeit gelangen; somit unterstreicht diese Tatsache die Wichtigkeit einer durchdachten Krisenkommunikation während der akuten Unternehmenskrise. Im Bezug auf die Ad-hoc-Krise ist das Ziel jeder Krisenkommunikation die Entdramatisierung der Krise und eine schnelle Rückkehr zum Normalzustand.<sup>109</sup> Also müssen Medien für sich genutzt und sämtliche Interessensgruppen gezielt mit Informationen versorgt werden. Diese Vorbereitung auf eine Krise findet bei der gesamten Lufthansa Group bereits vor der Krise statt.

---

<sup>107</sup> Vgl. BILD, 2015

<sup>108</sup> Steinke, 2014, S.237

<sup>109</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.113

Oberste Prämisse ist laut dieses Handbuches, „schnell und akkurat [zu] informieren, Hektik [zu] vermeiden und das Monopol über den Informationsfluss nicht aus der Hand [zu] geben“.<sup>110</sup>

In den Minuten des Absturzes wurde umgehend ein Krisenstab einberufen, der die ersten wichtigen Schritte der Krisenbewältigung und somit auch der Krisenkommunikation einleitete.

Kurz darauf folgten erste Ad-hoc-Meldungen über soziale Medien, sowie die Schaltung der Darksite und die ersten Pressekonferenzen.<sup>111</sup>

Erste Meldungen um 11:50 Uhr, also innerhalb der „golden hour“, berichten, die Medienberichte der Germanwings seien bekannt, jedoch lägen noch keine gesicherten Informationen vor. Für aktuelle Informationen wird auf die eigene Webseite verwiesen, der inzwischen eine Darksite vorausgeht.



Abbildung 2: Erste Twitter-Meldung<sup>112</sup>

Um 12:27 Uhr berichtet die Lufthansa über Twitter, man wisse noch nicht, was mit Flug 4U9525 geschehen sei, doch sollten sich die Ängste bewahrheiten, so sei dies ein „schwarzer Tag für die Lufthansa“<sup>113</sup>. Es bestand zwar die Hoffnung, Überlebende zu

<sup>110</sup> BILD, 2015

<sup>111</sup> Vgl. Steinke, 2014, S.121

<sup>112</sup> Twitter/ Germanwings

<sup>113</sup> Vgl. Spohr, Pressekonferenz vom 26.03.2015

bergen, trotzdem wurde gleichzeitig den Angehörigen der Opfer tiefes Mitleid zugesprochen. An diesem Tweet lässt sich erkennen, dass bereits erste Unfallsicherungsmaßnahmen getroffen wurden. In Zusammenarbeit mit dem französischen Amt für Unfalluntersuchung BEA, der Bundesstelle für Flugunfalluntersuchung und dem Auswärtigen Amt wurden hier bereits erste Bergungs- und Rettungsmaßnahmen ergriffen.

Um 13:27 Uhr bestätigt die Germanwings diesen schwarzen Tag für die Lufthansa Group unter anderem über Facebook:

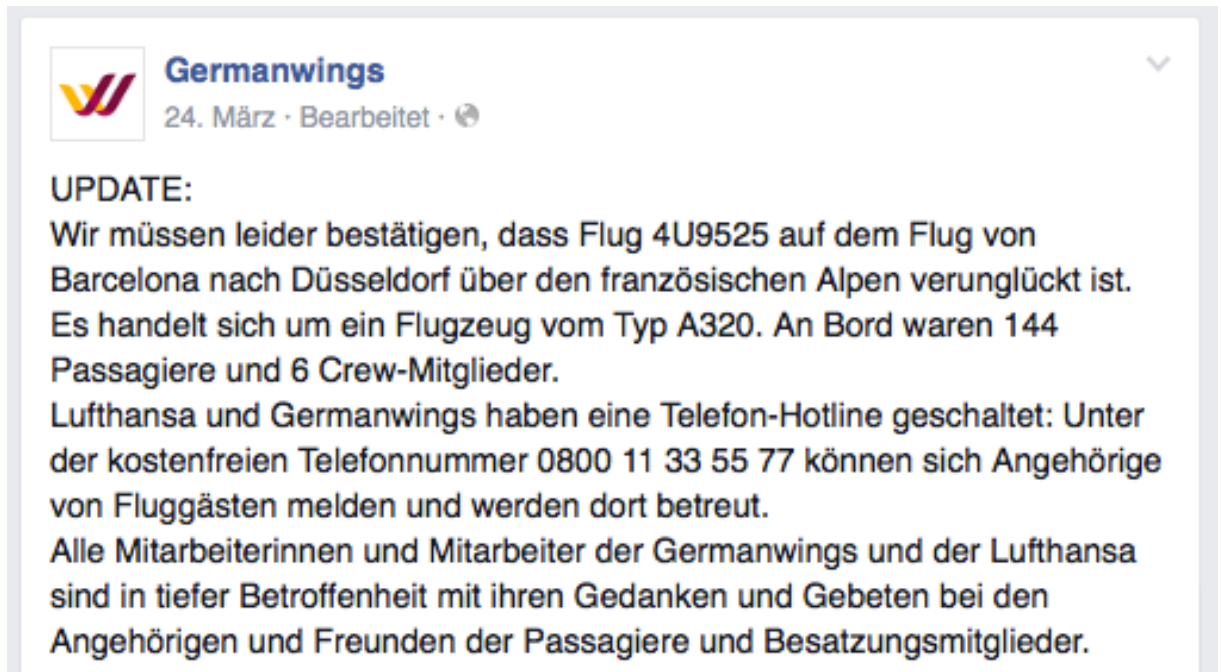


Abbildung 3: Post auf Facebook<sup>114</sup>

Zu erkennen ist, dass in dieser Meldung die wichtigsten Informationen kommuniziert werden. Des Weiteren wurde eine kostenlose Telefon-Hotline geschaltet, um Angehörigen der Passagiere eine entsprechende Betreuung anzubieten. Erneut wird die tiefe Betroffenheit der Lufthansa und der Germanwings beteuert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese drei Tweets die ersten Stellungnahmen der Germanwings darstellen und alle vier von Coombs gewählten Kriterien der Kommunikationsform erfüllen:

---

<sup>114</sup> Facebook/ Germanwings



Zum einen ist die Kommunikation sehr schnell erfolgt, die goldenen 60 Minuten wurden beachtet. Auch wenn keine gesicherten Informationen vorlagen, wurde präzise kommuniziert. Auch die Konsistenz der Kommunikation ist gewährleistet. Die Botschaften der Lufthansa und der Germanwings stimmen überein und bauen aufeinander auf.

Der Kommunikationsinhalt kann erst im Laufe der Krise erkannt werden, da die ersten veröffentlichten Nachrichten rein informativen Zwecken galten.

Der Inhalt erklärt sich im Laufe der weiteren Krisenkommunikation.

Wenig später, gegen 14:50 Uhr, wurde die erste Stellungnahme Carsten Spohrs im Fernsehen ausgestrahlt. Carsten Spohr gibt sich sehr betroffen und „mitgenommen“. Erstmals wird das Flugzeugunglück über den französischen Alpen „persönlich“ bestätigt. Er betont bereits zu Beginn sein Mitgefühl in dieser „schwarzen Stunde“. Über den Unfallhergang könne er noch keine Angaben machen, doch verspricht er allen Angehörigen und Betroffenen jede erdenkliche Hilfe. Dieses kurze Statement endet mit dem weiteren Versprechen, dass, sobald weitere gesicherte Informationen vorlägen, die Öffentlichkeit sofort in Kenntnis gesetzt würde. Dieses Statement scheint aus heutiger Sicht eine Einleitung in die nachfolgende Pressekonferenz der Germanwings um 15.00 Uhr zu sein. Ähnlich wie Carsten Spohr, beginnt Thomas Winkelmann, CEO der Germanwings, die Pressekonferenz mit der Bestätigung, dass das Flugzeug in den französischen Alpen verunglückt sei. Es folgen aktuelle, gesicherte Informationen über den Flugzeugtyp, über die Anzahl der Passagiere und die letzten Wartungsarbeiten. Desweiteren gibt er Informationen zum groben Unfallhergang preis. So habe die Maschine um 10.01 Uhr Barcelona Richtung Düsseldorf verlassen und um 10.45 Uhr die geplante Zielhöhe von 38.000 Fuß erreicht. Der Kontakt zum französischen Radar ist dann nach einem acht-minütigen Sinkflug um 10.53 Uhr abgebrochen. Er erklärt weiter, dass sich bereits zu diesem Zeitpunkt die französische Flugunfalluntersuchung BEA und die Bundesstelle für Flugunfalluntersuchung die Ermittlungen begonnen haben und ausgewählte Teams der Germanwings, der Lufthansa, der Lufthansa Technik und der Airbus-Gesellschaft auf dem Weg zur Unfallstelle befänden, um „bei der Untersuchung des Unfalls das bestmögliche beizutragen und um schnellstmöglich herauszufinden, warum der Airbus verunglückt ist.“ Die Unfallstelle inmitten der Alpen ist sehr schwer zugänglich. Daher ist ein Hubschrauber nötig, um sie zu erreichen.

Zusammen mit den offiziellen Behörden soll die Ursache jedoch schnellstmöglich und in vollem Umfang aufgeklärt werden, da es wichtig ist, woher welche Informationen kommen, um Spekulationen zu verhindern. Für die Flugunfalluntersuchung ist die Bergung der zwei Blackboxes nötig, die bislang jedoch noch nicht geborgen werden konnten. Diese bestehen aus dem Flight Data Recorder (FDR) und dem Cockpit Voice Recorder (CVR). Am selben Abend folgt eine zweite Pressekonferenz, auf der weitere

Informationen zu Passagierdaten preisgegeben und offene Reporterfragen beantwortet werden.

Am selben Abend wurde ebenfalls auf allen Social-Media-Plattformen die Verlinkung „#indeepsorrow“ eingeführt. Es ist nun unter dem entfärbten Logo zu finden und alle Kommentare der Germanwings und der Lufthansa enthalten diesen Hashtag. Da vorher sämtliche Beiträge auf den Sozialen Medien immer die Verlinkung „4U9525“ enthielten, lenkt der Spruch #indeepsorrow von der konkreten Flugnummer ab und vermittelt die tiefe Betroffenheit der Zuständigen. Sie haben somit eine Art Kampagne eingeleitet. Infolge dessen werden alle medialen Aktivitäten diesen neuen Hashtag besitzen.

Zunächst stechen zwei Strategien nach Coombs besonders hervor. Zum einen die Strategie der „Adaptive Information“, welche besagt, dass das Unternehmen den Betroffenen zur Seite steht, um psychologisch mit der Krise zurechtzukommen. Zum anderen drücken sie wiederholt tiefstes Beileid aus, was der „Sympathy“-Strategie sehr nahe kommt.

Die nächsten Maßnahmen können erst am 25. März, also ein Tag nach dem Absturz nachgewiesen werden.

Auf Facebook wird unter der Verlinkung #indeepsorrow gegen 13 Uhr eine Videobotschaft Carsten Spohrs hochgeladen. Diese ist auf deutsch, als auch auf englisch vorhanden und beinhaltet eine Ansprache des Vorstandsvorsitzenden. Er spricht darin nicht nur über Pressekonferenzen, sondern nun auch „direkt“ zu den Kunden, mit allen vorliegenden Informationen und seinem persönlichen Versprechen, die Unfallursache zu klären.

Während der folgenden Pressekonferenz der Germanwings um 11.00 Uhr gibt Thomas Winkelmann weitere Informationen über Passagierdaten, wie Nationalitäten und genaue Anzahl preis. Nach der Pressekonferenz wird er, zusammen mit Carsten Spohr, die Angehörigen der Unglückstopfer in Düsseldorf besuchen. Er bedankt sich bei diversen Fluggesellschaften für ihre Solidarität. Da einige Crews der Germanwings aus emotionalen Gründen nicht zur Arbeit antreten konnten, haben sich diese Fluggesellschaften dazu bereit erklärt, diese Flüge für die Germanwings zu übernehmen.

Dabei lässt sich ein besonderer Zusammenhalt innerhalb der Flugbranche erkennen und ein Hinweis darauf, dass es sich um ein tragisches Einzelereignis handelt. Demnach wissen die anderen Fluggesellschaften, dass es sie auch hätte treffen können und ziehen keine direkten unternehmerischen Vorteile aus dieser Situation, sondern erklären sich dazu bereit, die Krise gemeinsam zu bewältigen.

Carsten Spohr gibt später in der Anwesenheit von Thomas Winkelmann vor dem Düsseldorfer Flughafen ein kurzes Statement, nachdem sie persönlich in Kontakt mit den Angehörigen der Opfer am Düsseldorfer Flughafen getreten waren. Laut eigenen Angaben begeben sie sich nach diesem Treffen nach Barcelona, um weitere Angehörige vor Ort zu besuchen. Dadurch bestärkt er den Willen des Unternehmens, den Angehörigen über ihr Leiden hinwegzuhelfen. Sobald die Infrastruktur am Boden gewährleistet sei, würden erste Sonderflüge aus Barcelona und Düsseldorf an die Unfallstelle geboten. Es soll die Gelegenheit gegeben werden, die Angehörigen näher an die Unfallstelle zu bringen, um noch einmal Abschied zu nehmen.

Erneut betont er, dass die Lufthansa sich nicht an Spekulationen beteiligt. Er versichert dagegen den Einsatz der weltweit besten Experten, um das Unglück von Flug 4U9525 aufzulösen.

Lufthansa und Germanwings veröffentlichen am selben Abend eine Art Tageszusammenfassung auf ihren sozialen Plattformen. Dies schafft Transparenz und Ehrlichkeit.

Die Krisenkommunikation während des 26.03 verhält sich ähnlich wie die des Unfalltages. Als französische Behörden kundgeben, dass die Auswertung des Flight Data Recorders und des Cockpit Voice Recorders darauf deuten, dass das Flugzeug willentlich zum Absturz geführt wurde, reagiert die Lufthansa Group erneut wie gelähmt. Das erste Statement hierzu, wieder über soziale Medien, beschreibt erneut die Kenntnisnahme der Medienberichte und die tiefe Betroffenheit. Dieses Mal wird jedoch nicht auf die eigene Webseite verwiesen, sondern auf die bevorstehende Pressekonferenz..

Folgendes Zitat beschreibt Spohrs Auftritt während der Pressekonferenz am 26.03. sehr gut:

„In der fünfunddreißig Minuten dauernden Pressekonferenz am Donnerstag ergriff Winkelmann kein einziges Mal das Wort. Spohr war der Akteur. Keiner Frage wich er aus, nie flüchtete er ins Ungefähre. Nie ließ er sich von den öffentlich ins Kraut schießenden Spekulationen über Ursachen und Schuldige zu voreiligen Besänftigungen und Unschuldsbekenntnissen verführen.“<sup>115</sup>

Er wiederholt desweiteren das „Lufthanseatische Beileid“ und spricht dabei nicht nur von den Piloten, sondern von allen ca. 130.000 Angestellten der Lufthansa Group. Mutig beschwört er, dass dieser traurige Einzelfall nicht die Tatsache ändere, dass die

---

<sup>115</sup> Hank, 2015

Lufthansa "die Besten" seien. Als Grund hierfür erwähnt er, dass die Aufnahmetests für Piloten nicht nur kognitive Fähigkeiten verlangten, sondern auch emotionale Stabilität forderten.

Daraufhin weiß er auch „Statistiken als Trostspender zu nutzen“<sup>116</sup>, indem er unter anderem darauf hinweist, dass Fliegen bis heute das sicherste Fortbewegungsmittel sei.

Zwar sieht er zu diesem Zeitpunkt noch davon ab, eine „Zwei-Personen-Regel“ einzuführen, da diese in Europa nicht verpflichtend sei, doch einen Tag später wird diese bereits konsequent eingeführt.

Zu diesem Zeitpunkt hat die Staatsanwaltschaft Düsseldorf, die nun wegen fahrlässiger Tötung ermittelt, die Behauptung ausgesprochen, dass der Co-Pilot depressiv gewesen sei. Dies sei aufgrund von ärztlichen Attesten in seiner Wohnung in Düsseldorf belegt. Eine zerrissene Krankmeldung für den 24.03. sei ebenso vorgefunden worden.

Die Lufthansa, als auch die Germanwings verneinen zwar nicht die Behauptungen der Staatsanwaltschaft, jedoch erwidern sie, dass ihnen diese Krankmeldung niemals eingegangen sei. Man wüsste zwar von einer temporären Unterbrechung der Pilotenausbildung, doch sei eine solche Unterbrechung nicht unüblich.<sup>117</sup>

Die Lufthansa rechtfertigt sich somit erstmalig in dieser Krise gegen aufgestellte Behauptungen.

Zugunsten der Angehörigen stellen sich Germanwings und Lufthansa schützend vor sie und bitten öffentlich um Medienzurückhaltung. Sie bitten die Medienvertreter, von einer aktiven Kontaktaufnahme mit den trauernden Angehörigen abzusehen.

Damit beweist der Konzern erneut, dass das bestmögliche getan wird, um den Betroffenen zur Seite zu stehen.

Alle folgenden Aktivitäten auf den sozialen Plattformen beinhalten den Austausch von Bildern in entfarbte Trauerbekundungen, entfarbte Logos und einer Abbildung der aktuellen Mitarbeiterzeitschrift. Diese ist den Opfern des Flugs 4U9525 gewidmet und trägt den Titel #indeeopsorrow. Somit ist die interne Kommunikation ebenso konsistent wie die externe Kommunikation. Neben der Videobotschaft Carsten Spohrs am 25.03. folgt nun ebenso eine Videobotschaft von Thomas Winkelmann, der präzise Informati-

---

<sup>116</sup> Hank, 2015

<sup>117</sup> Vgl. Spohr, Pressekonferenz vom 26.03.2015

onen offen und transparent bekanntgibt. Der Fokus der Videobotschaft liegt auf den aktuellen Bergungsmaßnahmen und der Danksagung an die „helfenden Hände“.

Diese kommunikativen Reaktionen verbunden mit den operativen Maßnahmen, die bereits in Kapitel 3.2.2 aufgelistet wurden, können gemeinsam als Krisenmanagement während der Krise betrachtet werden. Ebenso vergleichbar sind sie mit Phase 2 der im Lufthanseatischen Krisenhandbuch beschriebenen Phasen der Krisenbewältigung.

Die Lufthansa erfüllt die Kriterien der *Form* laut Coombs in jeder Hinsicht. Zu jeder Zeit wurden die Aussagen (1)schnell, (2)präzise und (3)konsistent kommuniziert.<sup>118</sup> Wie zu erkennen ist, haben sich Carsten Spohr und Thomas Winkelmann jeglichen Fragen gestellt und Kommentare abgegeben. Konnte keine Antwort gegeben werden, so wurde diese zu Beginn der nächsten Konferenz beantwortet. Experten beschreiben diese Form der Krisenkommunikation als „exzellent“.

Zusammenfassend kann man jegliche Kommunikation über Social Media, Videobotschaften, Pressekonferenzen und Statements generell als ein Gemisch aus verschiedenen *crisis response*-Strategien betrachten. Neben der *Kommunikationsform* besteht der *Kommunikationsinhalt* aus den folgenden Teilelementen<sup>119</sup>:

1. “de-feasibility” : Kommunizieren, dass das Management keinen Einfluss auf das Geschehnis hatte und es nicht vorhersehen konnte.
2. “bolstering” : Das Management erinnert an frühere, positive Erfahrungen mit dem Unternehmen.
3. “suffering” : Kommunizieren, dass das Unternehmen ebenfalls Opfer dieses Geschehnisses ist.
4. “compensation” : Das Management bietet Seelsorge, Geld oder andere physische Unterstützung an.
5. “corrective action” : Das Management verspricht, den Schaden zu reparieren und ähnliche Krisen in Zukunft zu verhindern.
6. “adaptive information” : Das Management hilft Menschen, psychisch über die Krise hinwegzukommen.

---

<sup>118</sup> Coombs, 2009, S.103

<sup>119</sup> Vgl. Coombs, 2009, S.108

7. "sympathy" : Das Management teilt sein Beileid mit.

Nach der unmittelbaren Krise galt es nun für die Lufthansa Group kommunikativ langsam von der Krise zurückzutreten, um diese auszuwerten und sich langsam wieder dem Tagesgeschäft zu widmen. Dies erfolgte insgesamt in drei Schritten. Zum einen wurde eine virtuelle Kondolenzseite veröffentlicht. Unter [www.indeepsorrow.de](http://www.indeepsorrow.de) können immer noch alle Personen ihr Beileid und ihre Gefühle ausdrücken. Ebenso werden dort alle Kommentare und Nachrichten gesammelt, die in den sozialen Medien unter #indeepsorrow abgegeben werden.

„Es ist ein Ort, um den Opfern von Flug 4U9525 zu gedenken.“<sup>120</sup>

die Öffentlichkeit Zeuge der Trauerfeier zu Gedenken der Opfer von Flug 4U9525. So hat die Lufthansa ihre Feier zum 60. Jubiläum abgesagt und stattdessen am 17. April 2015 eine Trauerfeier im Kölner Dom organisiert. Diese wird aufgrund der internationalen Anteilnahme als über einen Live-Stream zu verfolgen sein

Zudem hat die Lufthansa ihre Feier zum 60. Jubiläum abgesagt und stattdessen am 17. April 2015 eine Trauerfeier im Kölner Dom organisiert. Diese war aufgrund der internationalen Anteilnahme über einen Live-Stream zu verfolgen.

Diese zwei Maßnahmen können als Vorbereitung für die dritte Maßnahme, einem wichtigen Post auf Facebook betrachtet werden. Nachdem die Germanwings ihr Logo am 06. Mai wieder in bunten Farben präsentierte, folgte am 19. Mai - knapp zwei Monate nach dem tragischen Unfall - eine Kundgebung bezüglich der Wiederaufnahme der regulären Tätigkeiten.

---

<sup>120</sup> [www.indeepsorrow.de](http://www.indeepsorrow.de)

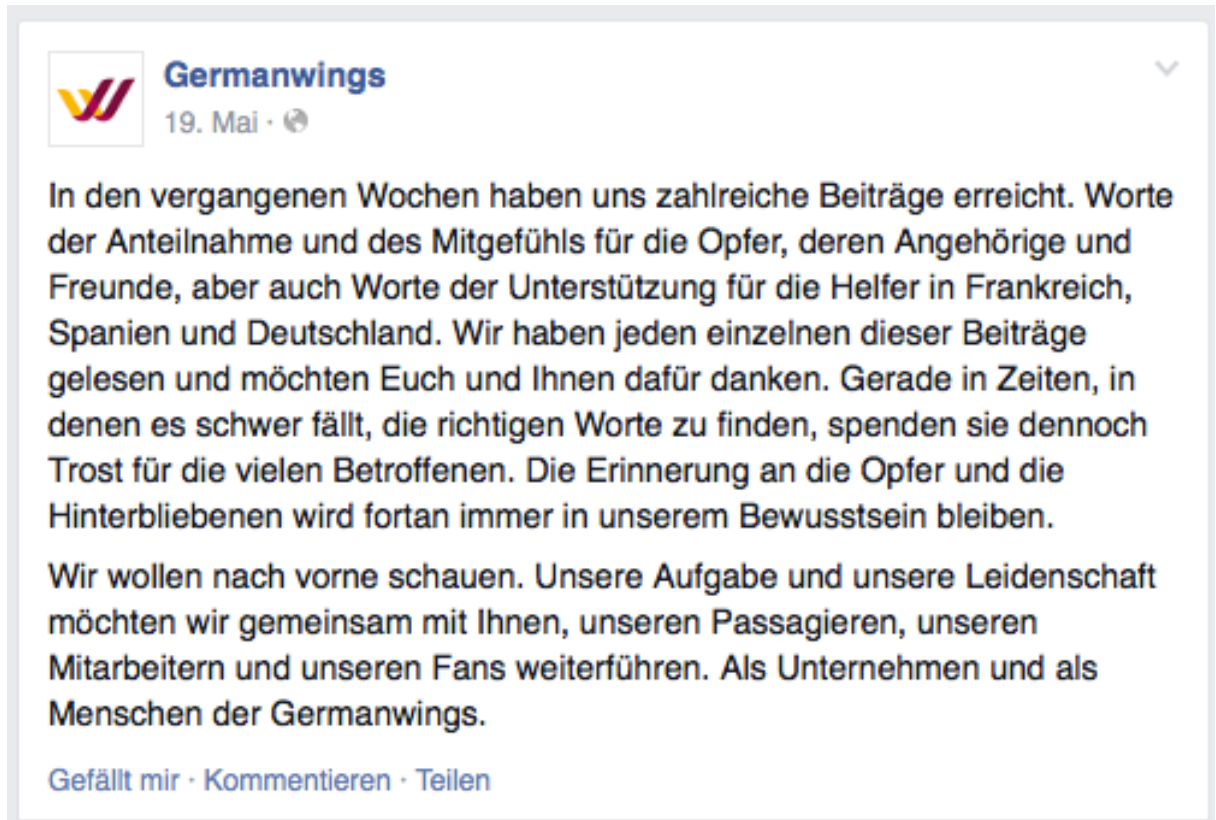


Abbildung 4: Post auf Facebook<sup>121</sup>

Auch zwei Monate nach dem Absturz nimmt Germanwings weiter Kontakt zu den Fluggästen auf und informiert sie darüber, dass nun auch die Social-Media-Aktivitäten einen Normalzustand anstreben. Das zeugt von einer intensiven Kundenbindung.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle sagen, dass alle erfolgsversprechenden Kriterien einer Krisenkommunikation erfüllt wurden. Jedoch lässt sich daraus nicht schließen, ob die Kommunikation Wirkung gezeigt hat. Welche Wirkung diese Kommunikation auf die Öffentlichkeit hatte, soll im nächsten Kapitel näher betrachtet werden.

Zu Bemerkem ist an dieser Stelle, dass die Lufthansa Group sehr aktiv während der Krise kommunizierte und letztendlich durch Ehrlichkeit und Transparenz die Medienhoheit gewinnen konnte. Sie haben sich aktiv um Angehörige der Opfer gekümmert und in Zusammenarbeit mit den französischen Behörden schnell die Unfallursache ermittelt. Doch wie wirken sich die Krise und die Krisenkommunikation auf den weiteren

---

<sup>121</sup> Facebook/ Lufthansa

Betrieb aus? Ist also die Krisenkommunikation gelungen? Diese Fragen lassen sich nur durch eine empirische Forschung beantworten.



## 4 Einfluss auf die Öffentlichkeit

Im Fokus dieses Kapitels liegen die Auswirkungen der Krisenkommunikation auf den weiteren Betriebsverlauf und auf das Bild der Öffentlichkeit. Konnte die Reputation gesichert werden? Kam es zu finanziellen Einbrüchen? Laut offiziellen Statistiken der Lufthansa kam es im ersten Quartal zu einem höheren Betriebsergebnis als im Jahr zuvor. Das liegt laut eigenen Angaben an den gesunkenen Kerosinpreisen.<sup>122</sup> Andererseits befand sich der Flugzeugabsturz am Ende des ersten Quartals, sodass sich die Auswirkung theoretisch erst in der nächsten Auswertung zeigen.

Dennoch stellt sich die Frage, ob die Krisenkommunikation Auswirkungen auf die Reputation und diese schließlich maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmensumsatz hatte.

### 4.1 Vorstellung der Methodik

Will man im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit wissenschaftlich korrekte Erkenntnisse über soziale Phänomene in der Öffentlichkeit erhalten, so bedient man sich in der Regel den Methoden der empirischen Sozialforschung. Die Auswahl der Vorgehensweise hängt von verschiedenen maßgebenden Faktoren ab, wie das Erkenntnisinteresse, die zur Verfügung stehenden Ressourcen, sowie der Komplexität der Fragestellung. Ein solches Projekt wird grundsätzlich in vier Phasen geteilt:

Die erste Phase beginnt mit der Erstellung des Projektplanes. Dabei ist es in dieser Phase essentiell eine Forschungsfrage zu erstellen, dessen Beantwortung somit das Ziel der Forschung darstellt. Weitere Faktoren der Methodenauswahl sind zudem der finanzielle, als auch der zeitliche Aspekt. Handelt es sich bei der Forschung nicht um eine Auftragsforschung, sondern um eine selbstinitiierte Forschung, so weist sich der Handlungsspielraum als recht individuell aus. Des Weiteren muss an dieser Stelle ebenso eine Auswahl bezüglich des *explorativen* oder *konfirmatorischen* Charakters der Studie getroffen werden. Mit *explorativen* Studien erstellt man eine Wissensgrundlage, auf deren Basis ein Problem oder eine Fragestellung bearbeitet werden kann. Bei *konfirmatorischen* Studien hingegen, werden konkrete Hypothesen nach genauen me-

---

thodischen Vorschriften getestet. Bezieht man diese Faktoren auf die eigene Fragestellung, so ergibt sich bereits an dieser Stelle ein klares Bild der Forschungsweise.<sup>123</sup>

Die zweite Phase widmet sich der Ausarbeitung des Untersuchungsdesigns und der benötigten Erhebungsinstrumente. Diese beziehen sich unmittelbar auf die vorher erstellte Fragestellung. Generell lässt sich empirische Sozialforschung als quantitative Forschung oder auch als qualitative Forschung durchführen.<sup>124</sup>

Im Gegensatz zur qualitativen Sozialforschung, beschreibt die quantitative Sozialforschung ein Verfahren durch welches unterschiedliche Sachverhalte so aufbereitet werden, dass sie unter Verwendung von Zahlen gemessen werden können. Nur solche Verfahren eignen sich zur Beschreibung und Analyse von gesellschaftlichen Massenphänomenen. Fast 90% aller sozialwissenschaftlichen Daten stammen aus der Umfrageforschung. Ob sie deswegen die „beste“ empirische Sozialforschung darstellt ist umstritten, jedoch ist sie die am häufigsten angewendete.

Ein Nachteil der quantitativen Umfrage ist jedoch, dass es leicht möglich ist, nahezu jede Fragestellung zu belegen, indem Probanden durch theoretische Konstrukte gesteuert werden können. Dafür ist es nur nötig zu wissen, „welche Stimuli welche kognitiven Prozesse mit entsprechendem Antwortverhalten hervorrufen“<sup>125</sup>.

In diesem Fall bezieht sich die zweite Phase also auf die Fragebogenerstellung.

Die dritte Phase hingegen beschreibt die Datenerhebung. Also jene Phase, in welcher der Forscher den Fragebogen beantworten lässt und somit auswertbare Ergebnisse sammelt. Die Phase endet mit der Erstellung eines lesbaren Datensatzes. Dieser Datensatz wird in der vierten Phase des Projektplans ausgewertet und in Form von Übersichten, Statistiken oder auch Tabellen verarbeitet. Somit ist die vierte Phase theoretisch der Abschluss der empirischen Sozialforschung. Praktisch muss in einer fünften Phase jedoch die angewandte Methodik dokumentiert werden und die Befunde in Form von Verschriftlichungen publiziert oder archiviert werden. Diese Dokumentation dient letztendlich der endgültigen Beantwortung der Fragestellung, also dem Beweis oder Gegenbeweis der Hypothese.<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup> Jacob, 2013, S.23

<sup>124</sup> ebenda, S.25ff

<sup>125</sup> Jacob, 2013, S.23

<sup>126</sup> Jacob, 2013, S.23

## 4.2 Warum eine Umfrage?

Bezieht man diese Theorie auf die Praxis, so ergibt sich an dieser Stelle die Frage, ob das Krisenmanagement unter Einbeziehung der Krisenkommunikation der Lufthansa Group maßgebender Faktor für die aktuelle Reputation ist. Da laut eigenen Angaben die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht beeinträchtigt wurden, ist es notwendig zu erfahren, welche Auswirkungen die Krisenkommunikation letztendlich auf die Reputation hat bzw. hatte. Die ausgewerteten Ergebnisse deuten demnach darauf hin, wie erfolgreich die Krisenkommunikation zu beschreiben ist und ob diese gegebenenfalls Grund des gleichbleibenden Umsatzes ist.

Will man also eine auswertbare objektive Darstellung der öffentlichen Meinung und keinen tiefgründigen Einblick in die Beweggründe einzelner Personen erhalten, so eignet sich dafür eine quantitative Umfrage – also eine „Meinungsumfrage“. Da mit Lösung dieser Abschlussarbeit nicht die Meinung einzelner konkreter Personen abgefragt wird, sondern soziale Sachverhalte gezählt und gemessen werden, ist es an erster Stelle notwendig eine gemeinsame Basis zu erstellen, welche keine komplexen, persönlichen Merkmale misst, sondern nur bestimmte Ausschnitte, also bestimmte Merkmale misst. Diese Merkmale werden dazu einigen wenigen vorformulierten und für alle Befragten gleichen Kategorien zugeordnet. Diese Kategorien werden Merkmalausprägungen genannt, die mit Zahlen unterlegt werden, um eine quantitative Darstellung und eine numerische Kalkulationen zu erhalten. Desweiteren kann mit dieser Art der sozialen Forschung eine Hypothese gestützt oder widerlegt werden und zugleich Fragestellungen mit Hilfe der Objektivität zu beantworten.

## 4.3 Vorbereitung

Will Mochte man einen objektiven Einblick in die öffentliche Meinung erlangen, ist es wichtig, die Fragen so zu formulieren, dass sachliche Ergebnisse gewährleistet werden können.

Im Anschluss werden sämtliche Fragen des erstellten Fragebogens chronologisch vorgestellt und die Zielsetzung jeder Frage erläutert. Davor ist jedoch noch zu erwähnen, dass zur Bewertbarkeit der Umfrage, eine unipolare Likert-Skala als Bewertungskriterium genutzt wird. Diese wird neben den Fragen als „LS“ kenntlich gemacht. Solche ohne „LS“ stehen für Multiple-Choice-Antworten die lediglich aus Ja und Nein bestehen.

### 1. Ist Ihnen die Fluggesellschaft Germanwings ein Begriff? J/N

Solch eine Selektionsfrage soll bereits zu Beginn der Umfrage die Probanden herausselektieren, deren Antworten keinen Stellenwert haben. Ist einer Person die Fluggesellschaft

sellschaft Germanwings nicht bekannt, kann sie auch keine Angaben zu Reputation und Kommunikationsverlauf machen.

**2. Ist Ihnen der Absturz des Flugs 4U9525 in den französischen Alpen am 24. März 2015 bekannt? (J/N)**

Auch hierbei handelt es sich um eine Selektionsfrage. Ist dem Probanden die Krise nicht bekannt, so wird dieser mit großer Wahrscheinlichkeit die Berichterstattung und Krisenkommunikation nicht wahrgenommen haben. Eine weitere Befragung dieser Person ist somit ohne Nutzen und trägt eventuell zur Verfälschung des Ergebnisses bei. Jedoch kann durch diese Frage gefiltert werden, wie vielen Probanden der Absturz bekannt ist. Somit lässt sie einen Schluss über die Tragweite der Krise zu.

**3. Ist Ihnen die Germanwings bereits vor dem Flugzeugabsturz bekannt gewesen? (J/N)**

Ähnlich wie die Frage zuvor, misst Frage 3 die Tragweite der Krise und stellt ein ungefähres Abbild der Bekanntheit der Germanwings vor dem Kriseneintritt dar. Ist die Germanwings vor dem Absturz nicht bekannt gewesen, so werden jene Probanden direkt zu Frage 5 weitergeleitet.

**4. Wie bewertet die Öffentlichkeit ihrer Meinung nach den Ruf der Germanwings vor dem Unglück? (LS)**

Aufbauend auf Frage 3 wird nach dem Bekanntheitsgrad nun der Ruf der Germanwings vor dem Unglück dargestellt. Dieser gibt im weiteren Verlauf einen Rückschluss darauf, wie sich der Ruf während der Krise entwickelt hat.

**5. Wie sie möglicherweise bereits wissen, ist die Germanwings hundertprozentige Tochtergesellschaft der Lufthansa Group und stellt Lufthansas Low-Cost-Carrier dar. Wie bewertet die Öffentlichkeit ihrer Meinung nach den Ruf der Lufthansa vor dem Unglück? (LS)**

Diese Frage hat den gleichen Zweck wie die vorige, jedoch bezieht sie sich auf den Ruf der Lufthansa. Da die Lufthansa sich schützend vor die Germanwings gestellt hat, ist auch zu überprüfen, wie sich der Ruf der Lufthansa vor und nach der Krise verhält. Diese Frage enthält, für den Fall, dass dem Proband dieser Zusammenhang nicht bekannt ist, zusätzlich eine Art Einleitung, aus der deutlich wird, dass die Germanwings hundertprozentige Tochter der Lufthansa Group ist und deren Low-Cost-Carrier darstellt.

**6. Für wie schuldig halten Sie die Germanwings an dem Flugzeugabsturz? (LS)**

Frage 6 gibt, in Verbindung mit den Fragen 4 und 13, Aufschluss darüber, inwiefern die Schuldzuweisung sich auf den Reputationsverlust, -gewinn auswirkt.

**7. Wie aktiv haben Sie die anschließende Berichterstattung des Flugzeugabsturzes verfolgt? (LS)**

Mit dieser Frage soll ermittelt werden, wie aktiv die Probanden sich mit dem Sachverhalt des Absturzes auseinandergesetzt haben. Somit lässt sich ein Maßstab erstellen, mit dem die Antworten der nächsten Frage gemessen werden können.

**8. Bereits früh übernahm die Lufthansa größte Teile der Kommunikationsarbeit. Wie hoch war Ihre Erwartung an die Lufthansa bezüglich Aufklärung und Öffentlichkeitsarbeit? (LS)**

**9. Wie intensiv verfolgten Sie die unten aufgeführten Medien, um den Krisenverlauf wahrzunehmen? (LS)**

Es folgt eine Auflistung von TV, Radio, Social Media, Printmedien, Online-Nachrichtendiensten und der Webseite der Germanwings, deren Nutzung jeweils von „sehr intensiv“ bis „passiv“ bewertet werden kann. Daraus lässt sich schließen, welche Medien durch den Probanden am intensivsten genutzt wurden. Da sich die aufgeführten Medien in direkte und indirekte Kommunikationsmedien unterscheiden lassen, kann zur Folge eine Nutzung dieser beschrieben werden und somit die zukünftige Krisenkommunikation gegebenenfalls angepasst werden. Die nächste Frage bezieht sich unmittelbar auf die direkte Kommunikation, also jener Kommunikation, die sich durch die eigenen Medien direkt an die Öffentlichkeit richtet.

**10. Wie intensiv haben Sie die direkte Kommunikation der Germanwings nach dem Absturz wahrgenommen? (LS)**

Aus den Ergebnissen der neunten Frage lässt sich schließen, inwiefern die direkte Kommunikation der Germanwings wahrgenommen wurde. Genau so wie sich Frage 7 auf die achte bezieht, bezieht sich diese Frage auf die vorige. Der erstellte Maßstab wird konkretisiert. Neben der subjektiven Nutzung der Medien wird nun eine subjektive Wahrnehmung erfragt.

**11. Wie wichtig ist ihrer Meinung nach die direkte Ansprache der Öffentlichkeit zur Bewältigung einer solchen Krise? (LS)**

Hier werden die Erkenntnisse über die mediale Öffentlichkeitsarbeit im Bezug auf die Wichtigkeit dieser zusammengefasst. Aus dieser Analyse lässt sich ein erster Schluss ziehen, wie gut die Germanwings diese Aufgaben ausgeführt hat.

**12. Wie bewerten Sie die Kommunikation gegenüber der Presse durch Carsten Spohr – Vorstandsvorsitzenden der Lufthansa Group – anstelle von Thomas Winkelmann, CEO der Germanwings? (LS)**

Frage 12 hingegen widmet sich der Wichtigkeit der indirekten Kommunikation über die Presse, die weitestgehend von Carsten Spohr ausgeführt wurde. Auf diesem Weg wird vor allem die Frage geklärt, wie wichtig der Öffentlichkeit das Einschreiten der Lufthansa als großem Mutterkonzern ist. Sie soll den Probanden zugleich darauf vorbereiten, dass der Fokus der nächsten Fragen auf der Lufthansa liegt.

**13. Konnte die Lufthansa ihrer Meinung nach den Erwartungen gerecht werden? (LS)**

Da jeder Mensch subjektive Wünsche und Erwartungen an einen so großen Konzern hat, geht hieraus hervor, inwiefern die Lufthansa es geschafft hat, ihrer Reputation/ihrem Ruf gerecht zu werden.

**14. Die Lufthansa Group hat als Folge einige operative Maßnahmen durchgeführt. Für wie wichtig würden Sie die vier aufgeführten Maßnahmen beschreiben? (LS)**

Unter dieser Frage werden dem Probanden die vier relevantesten Maßnahmen der Lufthansa unmittelbar nach dem Absturz genannt. Er soll nun die Wichtigkeit jeder dieser Maßnahmen einstufen, um so eine Idee davon zu bekommen, in welchen Bereichen die Öffentlichkeit die Prioritäten setzt.

**15. Wie bewertet die Öffentlichkeit ihrer Meinung nach den Ruf der Lufthansa nach dem Unglück? (LS)**

Diese Frage rundet das Ergebnis der fünften Frage ab. Durch die Beantwortung kann der Forscher ein klares Bild über die Veränderung des Rufs der Lufthansa vor und nach der Krise gewährleisten.

**16. Wie bewertet die Öffentlichkeit ihrer Meinung nach den Ruf der Germanwings nach dem Unglück? (LS)**

Ähnlich wie Frage 13 lässt sich durch die Beantwortung dieser Frage eine mögliche Veränderung der Reputation der Germanwings vor und nach der Krise feststellen.

**17. Sind Sie der Meinung, dass die Germanwings nach dem Absturz an Bekanntheit gewonnen hat? (J/N)**

Frage 17 schließt nahtlos an die zweite Frage an. Dort wird erfragt, ob das Unternehmen dem Probanden bereits vor dem Absturz bekannt war. Hier liegt der Fokus dagegen auf der Möglichkeit, mit einem positiven Ergebnis aus der Krise hervorzugehen. Wird diese Frage mit "Ja" beantwortet, bedeutet das für die Germanwings, dass sie den erhöhten Bekanntheitsgrad für sich nutzen kann.

**18. Würden Sie trotz des Flugzeugabsturzes mit der Germanwings reisen? (J/N)**

Mit dieser abschließenden Frage soll ein Resümee der vorangegangenen Fragen gegeben werden. Sie stellt die Kernfrage der Umfrage dar, da hieraus geschlussfolgert werden kann, ob die gesamte Krisenkommunikation der beiden Unternehmen ihren Zweck erfüllt hat oder nicht. Somit ist ein direkter Bezug zwischen Umfrage und Thesis gegeben, welcher die Kernaussage der hier vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit abrundet.

## **4.4 Auswertung**

Um eine nachhaltige und zuverlässige Qualität der Umfrage zu gewährleisten, wendete der Verfasser die *willkürliche Auswahlmethode* an. Unter den hierbei zufällig gewählten 120 Probanden befinden sich unter anderem Kommilitonen, Arbeitskollegen, Dozenten, Familienmitglieder und sonstige Bekannte sämtlicher Alters- und Bevölkerungsschichten. Um mögliche Verwirrungen zu verhindern sei an dieser Stelle schon erwähnt, dass die Befragten nicht gezwungen waren, jede Frage zu beantworten, um fortzufahren. Daher enthielten sich einige Probanden zu bestimmten Fragen und deren nicht vorhandene Antworten können nicht in die Auswertung übernommen werden.

Zuallererst lässt sich in der Auswertung erkennen, dass der Name Germanwings, genauso wie der Unfall des Fluges 4U9525 zu 99,2% bekannt waren. Beide Fragen wurden nur von jeweils einer Person mit "Nein" beantwortet. 87,4% derer, die "Ja" ankreuzten, kannten die Fluggesellschaft schon vor dem Unfall. Somit wird ein Anstieg der Bekanntheit von knapp 12% deutlich, der auf die hohe Medienpräsenz in den darauffolgenden Wochen zurückzuführen. Jene 87,4%, denen die Germanwings bereits vor dem Flugzeugabsturz bekannt war, werteten den Ruf der Germanwings vor dem Unfall zu knapp 90% als "eher gut" bis "gut"; 7% sagten "sehr gut", "schlecht" wählte niemand. Die Lufthansa hingegen hat in der Testgruppe einen besseren Ruf; 63 Teilnehmer (52,9%) meinen "sehr gut", 46 (38,7%) sagen "gut", 6 (5%) "eher gut" und 4 (3,4%) "eher schlecht". Auf Basis dieser erfragten Reputation wird als nächstes der

Fokus darauf gelegt, für wie schuldig die Germanwings von den Probanden befunden wird, da subjektive Schuldzuweisung sich direkt auf die Reputation auswirkt. Die Auswertung der Ergebnisse hat ergeben, dass die Meinungen hier sehr gespalten sind. Jeweils 33,6% entschieden sich für "eher Schuldig" und "eher unschuldig". Die restlichen Meinungen gehen eher in Richtung schuldig mit insgesamt 21%. Ganz klar "unschuldig" wählten 14 Probanden aus. Desweiteren wurde festgestellt, dass die Befragten die anschließende Berichterstattung zu ca. 51% "aktiv" bis "sehr aktiv" verfolgten. Lediglich 23 Probanden verfolgten die Medien "kaum" bis "passiv". Dieses Ergebnis lässt sich weiterhin durch die Tatsache verstärken, dass die Erwartungen an die Lufthansa bezüglich Aufklärung und Öffentlichkeitsarbeit zu über 60% "hoch" bis "sehr hoch" lagen, was sich unter anderem auf den guten Ruf zurückführen lässt. Eine nachfolgende Skala erfragte, welche Medien zur Informationsbeschaffung genutzt wurden. Daraus hat sich ergeben, dass Medien wie das Radio und die offizielle Webseite der Germanwings "kaum" bis "gar nicht" genutzt wurden. Lediglich 10,3% informierten sich auf der Webseite und 12,8% hörten regelmäßig Radio. Immerhin gab mehr als die Hälfte der Testgruppe (61,4%) an, die Berichterstattung im Fernsehen "intensiv" bis "sehr intensiv" verfolgt zu haben, allerdings sind Social Media-Plattformen wie Facebook und Twitter neben Online-Nachrichtendiensten mit jeweils über 70% die beliebtesten Informationsquellen. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass viele Teilnehmer mehrere Medien zur Informationsbeschaffung heranzogen. Weiterführend sollte nun angegeben werden, wie intensiv die direkte Kommunikation der Germanwings wahrgenommen wurde. Nicht einmal jeder vierte (17,6%) antwortete hier mit "intensiv" oder "sehr intensiv", wobei durchweg alle Probanden es mindestens "eher wichtig" finden, dass die Germanwings die Öffentlichkeit direkt anspricht. Durch direkte Kommunikation lässt sich ein klares Bild schaffen, das nicht durch andere Medien definiert wird. Zu diesem Bild sollte vor allem die Lufthansa in Person von Carsten Spohr beitragen. Sein Eintritt in das Geschehen wird zu knapp 85% als "eher wichtig" oder "wichtig" empfunden. Dieses Ergebnis unterstreicht noch einmal den guten Ruf der Lufthansa und verdeutlicht die hohen Erwartungen in Bezug auf Ursachenklärung und Öffentlichkeitsarbeit. Jene Erwartungen wurden laut Auswertung zu fast 80% "zufriedenstellend" erfüllt. Lediglich sechs Probanden waren "eher unzufrieden". Dies liegt wohl zu einem großen Teil daran, dass die Lufthansa neben der guten kommunikativen Arbeit auch strategisch und unternehmerisch gute operative Maßnahmen einleitete. Jede genannte Maßnahme wurde vom Großteil als wichtig eingestuft. Am wichtigsten ist hier die psychische Soforthilfe für die Angehörigen der Opfer mit knapp 80% bei "sehr wichtig", gefolgt von der finanziellen Unterstützung (55,6%) und der Einführung der sogenannten Zwei-Mann-Regel für die Cockpitbesetzung (53,4%). Als am wenigsten wichtig wird die Trauerfeier anstelle der 60. Jubiläumsfeier der Lufthansa bewertet, wobei auch hier insgesamt ca. 80% "wichtig" oder "sehr wichtig" anklickten. Im Weiteren sind sie schlüssig der Meinung, dass beide Unternehmen mit dem Unfall etwas Reputation verloren haben. So geht der Trend bei der Lufthansa nicht mehr gegen



---

“sehr gut”, sondern “weniger gut” bis “gut” (89%). Bei der Germanwings heißt es jetzt “weniger gut” bis “mäßig” (88,3%). Interessant ist an dieser Stelle die Tatsache, dass trotz einer generellen Zufriedenheit über das Krisenmanagement der Lufthansa auch ihr Ruf gesunken ist. Einen kleinen Gewinn kann die Germanwings jedoch verbuchen: So glauben ca. 85% an einen Bekanntheitsanstieg des Unternehmens. Dieser neu erlangte Bekanntheitsgrad kann der Fluggesellschaft in naher Zukunft als Grundlage für eventuelle Kampagnen oder Umstrukturierungen zu Gute kommen. Da bis auf wenige Ausnahmen alle Probanden (95,7%) angaben, trotz des Unglücks die Germanwings im Falle einer Flugreise als Möglichkeit in Betracht zu ziehen, besteht für sie eine gute Chance auf einen kommunikativ und wirtschaftlich positiven Ausgang der Krise.

## 5 Fazit

### 5.1 Zusammenfassung

Bevor die Ergebnisse in den Kontext der Abschlussarbeit eingebracht werden, sollen diese nun vorab in komprimierter Form zusammengefasst werden.

Anhand reichlicher Fachliteratur ließ sich erschließen, dass Unternehmenskrisen Wendepunkte eines bisher stetig geordneten Prozesses darstellen, deren Ausgang ambivalent ist. Das heißt, nach der Krise kann der anfängliche, ein besserer oder ein schlechterer Zustand herrschen oder sie spitzt sich so weit zu, dass eine Weiterführung des Unternehmens unmöglich wird. Diese ambivalenten Ausgänge können je nach Reputation des Unternehmens stark von der Öffentlichkeit beeinflusst werden. Krisen können generell in Krisentypen klassifiziert werden, die stark von der Ursache der Krise abhängen. Da sich jede Krise individuell verhält und je nach Art unterschiedliche Auswirkungen nach sich zieht, ist es für ein Unternehmen notwendig, ein ebenso individuelles Krisenmanagement aufzubauen. Da ein Kriseneintritt jedoch ungewiss ist, muss sich das Krisenmanagement bereits im Vorfeld auf Krisen einstellen und den Ausbruch verhindern. Sollte dies aus gegebenen Gründen nicht möglich sein, kann das erhebliche materielle und immaterielle Schäden zur Folge haben. Im schlimmsten Fall kommt es zu immensen Reputationsschädigungen, die langfristig zu Umsatzeinbrüchen führen. Für den Kriseneintritt kann sich das Krisenmanagement auf Strategien und Maßnahmen zur Krisenbewältigung beziehen, die bereits durch renommierte Sozialwissenschaftler entwickelt wurden. Diese sogenannten crisis-response-Strategien sollten bestenfalls in sogenannten Krisenhandbüchern dokumentiert werden, deren Inhalt auf erdachten Kriseneintritten beruht. Kann die Krise mithilfe dieser Strategien bewältigt werden, so gilt es, angewandte Maßnahmen rückblickend zu analysieren, um die Effektivität zu bewerten. Die daraus gezogenen Lehren sollten anschließend verwendet werden, um in Zukunft besser auf Krisen vorbereitet zu sein und diese bereits im Vorfeld abzuwenden.

Bezogen auf den tragischen Absturz des Flugs 4U9525 der Germanwings, lässt sich schließen, dass dieses Unglück alle Kriterien einer Unternehmenskrise erfüllt. Sie tritt zudem plötzlich, unmittelbar und unvorhersehbar ein, was zu enormem Handlungsdruck führt. Kann sich Germanwings unter diesem Druck nicht beweisen und die Schuld abwenden, wirkt sich das negativ auf Reputation und Umsatz aus.

Um diesen Folgen zu entgehen, stellte sich kurzerhand die Lufthansa Group schützend vor die Germanwings und übernahm die Krisenkommunikation in Form von ausgewählten crisis response-Strategien. Schnell wurden also erste Ad-hoc-Meldungen verbreitet und Pressternine vereinbart. Durch die enge Zusammenarbeit kann eine objektive Nachricht verbreitet werden. Zügig klärte die französische Behörde für Flugunfalluntersuchung in Zusammenarbeit mit der Lufthansa die Krisenursachen auf. Durch diese zügige Arbeit, kann die Lufthansa bereits früh ihren zugesprochenen Erwartungen gerecht werden und optimale Krisenkommunikation gewährleisten.

Ist es jedoch möglich, einen Bezug zwischen Krisenkommunikation und Krisenauswirkungen herzuleiten?

Im Anschluss wird diese Frage näher beleuchtet und anhand einer empirischen Untersuchung, in Form einer quantitativen Umfrage geklärt. Diese Ergebnisse werden im nächsten Kapitel im Kontext der bis jetzt gewonnenen Erkenntnisse dargestellt. Folglich kann die Krisenkommunikation an diesen Werten gemessen und bewertet werden.

## 5.2 Ergebnis

Die Ziel dieser Arbeit ist es, die Krisenkommunikation der Lufthansa während dieser Krise zu untersuchen und anhand einer empirischen Umfrage zu bewerten, ob und inwiefern die Krisenkommunikation Einfluss auf die Krisenauswirkungen nimmt. Sämtliche relevanten Maßnahmen seitens der Lufthansa/Germanwings wurden erläutert und mit kommunikationswissenschaftlichen Grundtheorien der Krisenbewältigung in Verbindung gebracht. Je nach Ergebnis ist es möglich, die Krisenkommunikation als erfolgreich oder gescheitert zu betrachten. Die Beantwortung dieser Frage wird in diesem Kapitel vorgenommen.

Anhand dieser Ergebnisse wird erkenntlich, dass die wochenlange mediale Präsenz zwar die Reputation verringerte, sich jedoch positiv auf den Bekanntheitsgrad auswirkte. So ist die Germanwings 15% der Befragten erst seit dem Unglück in den französischen Alpen ein Begriff. Die anderen 85% schätzten den Ruf vor der Katastrophe eher gut ein, was auf eine positive Reputation schließen lässt. Der Ruf der Lufthansa wurde hingegen von der Hälfte aller Probanden als sehr gut betitelt. Somit sind die "Sicherheit" und die "Qualität", für die die Lufthansa vor der Krise stand, weit verbreitet.

Der Ruf der Germanwings kann vor der Krise mit einem Durchschnitt von 2,24/5 beschrieben werden. Also als "gut" mit Tendenz zu "mäßig gut". Nach der Krise hingegen

liegt dieser Durchschnitt bei 3,266, in Worten zwischen "mäßig gut" und "eher schlecht". Der Ruf hat also während dieser Krise lediglich einen Wertpunkt verbüßen müssen. Ähnlich bei der Lufthansa: Vor der Krise konnten sie mit einem Durchschnitt von 1,575 prahlen, wohingegen sie nach der Krise eine 2,341 verzeichnen müssen. Da nun der Ruf der Germanwings und der Lufthansa vor und nach der Krise besteht, ist es nötig zu erfahren, wie die Krisenkommunikation bewertet wird, um im Folgeschluss eine Kausalität zu finden.

Dem Bekanntheitsgrad entsprechend aktiv wurde die Berichterstattung in den Medien verfolgt. Das lässt sich vorallem durch die Tatsache verstärken, dass die Erwartungen an die Lufthansa bezüglich Aufklärung und Öffentlichkeitsarbeit zu über 60%% "hoch" bis "sehr hoch" lagen, was sich unter anderem ebenfalls auf den guten Ruf zurückführen lässt. Diese Medienverfolgung fand hauptsächlich über TV, Social Media und Online-Nachrichtendienste statt. Social Media stellte dabei die beliebteste Informationsquelle dar, was sich ebenso in der Häufigkeit der Meldungen der Germanwings widerspiegelt.

Es muss an dieser Stelle bereits erwähnt werden, dass sich dieses Medium für die Germanwings als direktes Kommunikationsmittel bewährt hat, es jedoch nicht zwangsläufig aus Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens bestand. Vier von fünf Probanden gaben an, die direkte Kommunikation von der Germanwings selbst "weniger stark" bis "schwach" wahrgenommen zu haben. Dies könnte daraus resultieren, dass die Lufthansa sehr früh vor die Germanwings trat und nahezu jede kommunikative Komponente für sich beanspruchte. Hier kann in Zukunft angeknüpft werden, denn das nötige Publikum ist bereits vorhanden und 80% der Befragten finden diese direkte Ansprache wichtig; allerdings muss für eine eventuelle neue Krise eine bessere Strategie für Posts und Tweets entwickelt werden. Ergreift die Tochter bei der nächsten Krise mehr Initiative und tritt hinter der Mutter hervor, besteht ein unschätzbares Wachstumspotenzial in Sachen Umsatz, Reputation und Selbstvertrauen.

Auch die Lufthansa konnte die ihnen zugesprochenen Erwartungen nicht vollumfänglich erfüllen, denn obwohl die durchgeführten Maßnahmen wie psychische und finanzielle Soforthilfe von der Testgruppe als wichtig empfunden wurden, sind nur 34,8% wirklich zufrieden mit ihrer Arbeit.

Zur Beantwortung der eigentlichen Frage lässt sich also abschließend sagen, dass die Reputation beider Konzerne aufgrund der eher defensiven Kommunikation jeweils ein paar Punkte einbüßen mussten. Eine ähnliche Rolle spielt die Schuldzuweisung. Schließlich sagt mehr als die Hälfte der Befragten der Germanwings mindestens eine

Teilschuld zu. Gemessen an der Tatsache, dass trotz alledem weiterhin 96% mit Germanwings reisen würden, kann zuletzt die Kernfrage dieser Arbeit nach dem Einfluss der Krisenkommunikation auf materielles sowie immaterielles Kapital positiv beantwortet werden. Entgegen erster Annahmen ist dieser aber laut der hier aufgeführten Testergebnisse sehr gering, was darauf hindeutet, dass die meisten Verbraucher entweder die Germanwings als eine Art Monopol wahrnehmen und keine für sie akzeptable Alternative kennen, oder solche Unglücke heutzutage einen anderen Stellenwert haben. Man trauert mit den Leidenden, richtet seine Wut aber nicht mehr gegen die Fluggesellschaft, da man ein anderes Verständnis für diese Fälle hat.

### 5.3 Zukunftsprognose

Auf Basis der vorangehenden Ergebnisse, lassen sich bestimmte Handlungsempfehlungen für die Germanwings/ Lufthansa geben.

Aufgrund des erhöhten Bekanntheitsgrades nach dem Unglück besteht nun für die Germanwings die Chance, durch positive Schlagzeilen, Reformen auf Produkt- und Personalebene oder ähnliche Maßnahmen in naher Zukunft den Ruf "aufzupolieren" - ihn wieder auf Normalniveau zurückzuführen oder gar zu verbessern. Ebenso zu erwähnen ist, dass die direkte Kommunikation der Germanwings über soziale Medien leider selbst während so eines Zustandes sehr begrenzt wahrgenommen wird und somit während der Krise wahrscheinlich nicht als erste Informationsquelle in Betracht gezogen werden würde. Auf dieser These aufbauend muss die Germanwings ihren medialen Standpunkt stärken und die Tragweite der eigenen Kommunikation ausbauen. Eine Möglichkeit hierfür sind vermehrte Hinweise auf die eigene Homepage oder die vom Konzern geleitete Facebook-Seite. Diese können z.B. per Fernseh-, Radio- oder Onlinewerbung geschaltet werden. Auch Rabattaktionen, die die eigene Kommunikationsplattform integrieren können dem beiteuern. Selbst die Lufthansa als internationaler Konzern konnte nicht allen Erwartungen gerecht werden, jedoch lag dies womöglich an dem unglücklichen Unfallhergang, der anfangs viel Spekulation zur Unfalluntersuchung zuließ. Ebenso erfolgt der Kriseneintritt unglaublich schnell, sodass eine Vorbereitung gar unmöglich war. Meiner Meinung nach hat die Lufthansa bis auf die etwas zu zurückhaltende Kommunikation über soziale Medien sehr vieles richtig gemacht. Sie hat dafür gesorgt, dass der Unfallhergang schnell und richtig ermittelt wurde, und gleichzeitig die Öffentlichkeit mitsamt der Angehörigen der Opfer sofort und transparent mit Informationen versorgt.

Sicher ist jedoch, dass die Germanwings sich in den nächsten Jahren durch den Wechsel zu Eurowings neu formiert und unter neuem Namen weiterfliegt. Als Germanwings hätte sich die verlorene Reputation schnell durch die neu errungene Bekannt-

schaft erholt. Sollten Germanwings und Lufthansa diese Information offensiver vertreiben, dürfte die Reputation bereits auf „Eurowings“ übergehen.

## Literaturverzeichnis

Arlt, H. (2008):

„Krisen sind auch nicht mehr das, was sie einmal waren. Über die Differenz funktionaler und individueller Kommunikation“. In: Nolting, T./ Thieß, A. (Hrsg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden, 63-82.

Bentele, Günter/ Fröhlich, R./ Szyszka, P. (2008a):

*Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln ; mit Lexikon*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden.

Bentele, G./ Janke, K. (2008b):

„Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern“. In: Nolting, T./ Thieß, A. (Hrsg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden, 112-135.

BILD (2015):

„Lufthansa: Das geheime Handbuch für den Katastrophen-Fall“. URL: <http://www.bild.de/politik/ausland/flug-4u9525/das-geheime-krisenhandbuch-der-lufthansa-40317788.bild.html>  
[Stand: 29.06.2015]

Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la sécurité de l'aviation civile= BEA (2015): „Zwischenbericht“.

Bundesministerium des Innern= BMI (2014):

Leitfaden Krisenkommunikation. 4., überarb. Aufl. URL: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?__blob=publicationFile)  
[Stand: 02.06.2015]

Burmann, C./ Freiling, J./ Hülsmann, M. (Hrsg) (2005):

*Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden.

Coombs, T. (1999):

„Information and compassion in crisis responses. A test of their effectiveness“. In: *Journal of public relations research*, 11(2), 125-142.

Coombs, T. (2007):

„Protecting organization reputations during a crisis. The development and application of Situational Crisis Communication Theory“. In: *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

- Coombs, T. (2009):  
„Conceptualizing Crisis Communication“. In: Heath, R./ O’Hair, H.D.  
(Hrsg): *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York, 98-123.
- Coombs, T. (2012):  
*Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*.  
Thousand Oaks.
- Dreyer, A./ Dreyer, D./ Obieglo, D. (2001):  
*Krisenmanagement im Tourismus. Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung*. Berlin/ Boston.
- Fürst, R./Sattelberger, T./ Heil, O. (2007):  
*3D-Krisenmanagement. Bewältigung von Krisen in Krisen. Mit Best-Practice-Fallstudie*. München.
- Grün, O./ Schenker-Wicki, A. (Hrsg.) (2014):  
*Katastrophenmanagement. Grundlagen, Fallbeispiele und Gestaltungsoptionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. Wiesbaden.
- Garth, A. (2008):  
*Krisenmanagement und Kommunikation. Das Wort ist ein Schwert – die Wahrheit ein Schild*. Wiesbaden.
- Hank, R. (2015):  
„Germanwings-Absturz. Aufrecht im Mediengewitter“. URL:  
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/lufthansa-chef-carsten-spoehr-aufrecht-im-mediengewitter-13511270.html> [Stand: 02.07.2015]
- Herrmann, S. (2012):  
*Kommunikation bei Krisenausbruch. Wirkung von Krisen-PR und Koordination auf die journalistische Wahrnehmung*. Wiesbaden.
- Hofmann, T. (2014):  
„Krise 2.0. Erfolgreiches Reputationsmanagement mit Social Media“. In:  
Thießen, A. (Hrsg.) (2014): *Handbuch Krisenmanagement*. 2., überarb.  
Aufl. Wiesbaden, 345-360.
- Jacob, R./ Heinz, A./ Décieux, J.-P. (2013):  
*Umfrage. Einführung in die Methoden der Umfrageforschung*. 3., überarb.  
Aufl. München.
- Johanssen, K. –P./ Dujic, A. (2008):  
„Krisenkommunikation im Ernstfall. Die Rolle der Kommunikationsverantwortlichen“. In: Nolting, T./ Thießen, A. (Hrsg.) (2008): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden, 198-204.



- Konken, M. (2002):  
*Krisenkommunikation: Kommunikation als Mittel der Krisenbewältigung.*  
Limburgerhof
- Krystek, U. (1980):  
„Organisatorische Möglichkeiten des Krisen-Managements“. In: *Zeitschrift für Organisation*. 49. Jahrgang, Heft 1, 63-71.
- Krystek, U. (1987):  
*Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen.* Wiesbaden.
- Krüger, A. (2015):  
„Kunden bleiben Airline treu“. URL:  
<http://www.taz.de/1/archiv/digitaz/artikel/?ressort=wu&dig=2015%2F03%2F31%2Fa0079&cHash=5138272f3eb5f1a9727b87c1e248c44d>  
[Stand: 28.06.2015]
- Köhler, T. (2006):  
*Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder.* Wiesbaden.
- Lufthansa Group (2015):  
„Lufthansa sagt Feier zum 60 jährigen Jubiläum ab“. URL:  
<http://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2015/march/31/article/3482.html>  
[Stand: 01.07.2015]
- Merten, K. (2008):  
„Krise und Krisenkommunikation. Von der Ausnahme zur Regel?“ In: Nolting, T./ Thießen, A. (Hg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation.* Wiesbaden, 83-97.
- Mörhle, H. (Hrsg) (2007):  
*Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch von Profis für Profis.* 2., überarb. Aufl. Frankfurt am Main.
- Nolting, T./ Thießen, A. (Hrsg.) (2008):  
*Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation.* Wiesbaden.
- n-tv (2015):  
„Flugausfälle bei Germanwings. Piloten melden sich dienstunfähig“. URL:  
<http://www.n-tv.de/panorama/Piloten-melden-sich-dienstunfaehig-article14768346.html>  
[Stand: 28.06.2015]

- Riecken, M. (2008):  
„Zwölf Faktoren erfolgreicher Medienarbeit in Krisensituationen“. In: Nolting, T./ Thießen, A. (Hg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden, 197-209.
- Romeike, F./ Hager, P. (2009):  
*Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0. Methoden, Beispiele, Checklisten. Praxishandbuch für Industrie und Handel*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Schreyögg, G./ Ostermann, S. (2014):  
„Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung“. In: Thießen, A. (Hrsg.): *Handbuch Krisenmanagement*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Schöneberger, L./ Rosser, C./ Schenker-Wicki, A. (2014):  
„Merkmale und wirtschaftliche Bedeutung von Katastrophen“. In: Grün, O./ Schenker-Wicki, A. (Hrsg.): *Katastrophenmanagement. Grundlagen, Fallbeispiele und Gestaltungsoptionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. Wiesbaden, 5-20.
- Spohr, C. (2015):  
„Pressekonferenz vom 26.03.2015“. URL:  
<https://www.youtube.com/watch?v=9Xc0iUKio2I> [Stand: 01.07.2015]
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.):  
Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Krisenmanagement, online im Internet:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10532/krisenmanagement-v11.html>
- Steinke, L. (2014):  
*Kommunizieren in der Krise. Nachhaltige PR-Werkzeuge für schwierige Zeiten*. Wiesbaden.
- Thießen, A. (2011):  
*Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation*. Wiesbaden.
- Thießen, A. (Hrsg.) (2014):  
*Handbuch Krisenmanagement*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Töpfer, A. (2014):  
„Die Managementperspektive im Krisenmanagement. Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen?“ In: Thießen, A. (Hrsg.) (2014): *Handbuch Krisenmanagement*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden, 239-270.
- Winkelmann, T. (2015):  
„Pressekonferenz vom 24.03.2015“. URL:  
<https://www.youtube.com/watch?v=CFc-hodYkdE> [Stand: 01.07.2015]

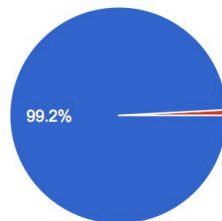
# Anlagen

[ANMELDEN](#)

## 120 Antworten

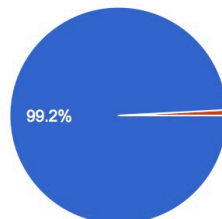
### Zusammenfassung

Ist Ihnen die Fluggesellschaft Germanwings ein Begriff?



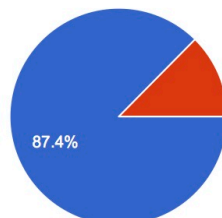
Ja	119	99.2 %
Nein	1	0.8 %
Ja	119	99.2 %
Nein	1	0.8 %

Ist Ihnen der Absturz des Germanwings-Flugs 4U9525 in den französischen Alpen am 24. März 2015 bekannt?



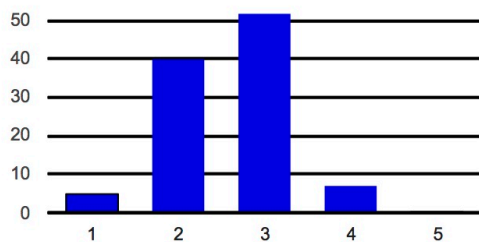
Ja	119	99.2 %
Nein	1	0.8 %
Ja	119	99.2 %
Nein	1	0.8 %

Ist Ihnen die Germanwings bereits vor dem Flugzeugabsturz bekannt gewesen?



Ja	104	87.4 %
Nein	15	12.6 %
Ja	104	87.4 %
Nein	15	12.6 %

**Wie bewertet die Öffentlichkeit ihrer Meinung nach den Ruf der Germanwings vor dem Unglück?**



Sehr gut: 1 **5** 4.8 %

2 **40** 38.5 %

3 **52** 50 %

4 **7** 6.7 %

Schlecht: 5 **0** 0 %

Sehr gut: 1 **5** 4.8 %

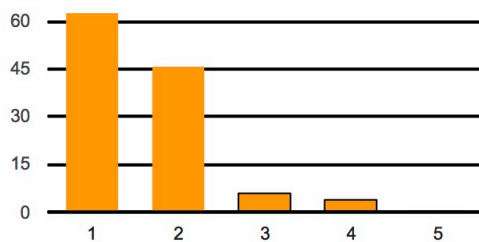
2 **40** 38.5 %

3 **52** 50 %

4 **7** 6.7 %

Schlecht: 5 **0** 0 %

**Wie Sie möglicherweise bereits wissen, ist die Germanwings hundertprozentige Tochtergesellschaft der Lufthansa Group und stellt Lufthansas Low-Cost-Carrier dar. Wie bewertet die Öffentlichkeit ihrer Meinung nach den Ruf der Lufthansa vor dem Unglück?**



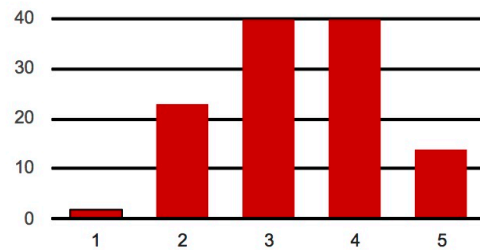
Sehr gut: 1 **63** 52.9 %

2 **46** 38.7 %

3 **6** 5 %

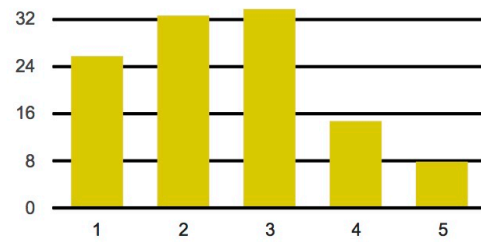
4	<b>4</b>	3.4 %
Schlecht: 5	<b>0</b>	0 %
Sehr gut: 1	<b>63</b>	52.9 %
2	<b>46</b>	38.7 %
3	<b>6</b>	5 %
4	<b>4</b>	3.4 %
Schlecht: 5	<b>0</b>	0 %

### Für wie schuldig halten Sie die Germanwings an dem Flugzeugabsturz?



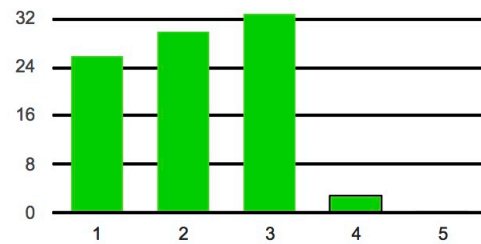
Sehr schuldig: 1	<b>2</b>	1.7 %
2	<b>23</b>	19.3 %
3	<b>40</b>	33.6 %
4	<b>40</b>	33.6 %
Unschuldig: 5	<b>14</b>	11.8 %
Sehr schuldig: 1	<b>2</b>	1.7 %
2	<b>23</b>	19.3 %
3	<b>40</b>	33.6 %
4	<b>40</b>	33.6 %
Unschuldig: 5	<b>14</b>	11.8 %

### Wie aktiv haben Sie die anschließende Berichterstattung des Flugzeugabsturzes verfolgt?



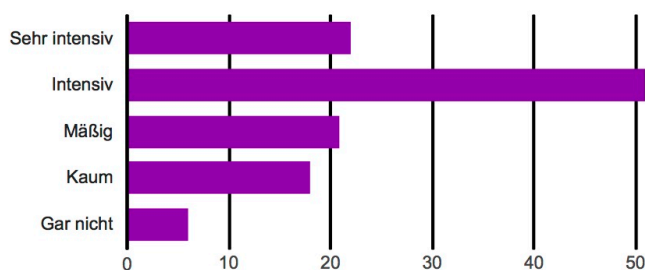
Passiv: 5	<b>8</b>	6.9 %
Sehr aktiv: 1	<b>26</b>	22.4 %
2	<b>33</b>	28.4 %
3	<b>34</b>	29.3 %
4	<b>15</b>	12.9 %
Passiv: 5	<b>8</b>	6.9 %

**Bereits früh übernahm die Lufthansa größte Teil der Kommunikationsarbeit. Wie hoch war Ihre Erwartung an die Lufthansa bezüglich Aufklärung und Öffentlichkeitsarbeit?**



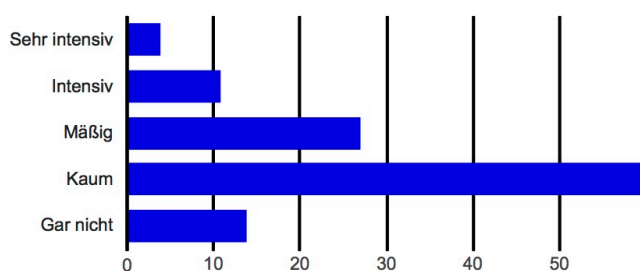
Sehr hoch: 1	<b>26</b>	28.3 %
2	<b>30</b>	32.6 %
3	<b>33</b>	35.9 %
4	<b>3</b>	3.3 %
Niedrig: 5	<b>0</b>	0 %
Sehr hoch: 1	<b>26</b>	28.3 %
2	<b>30</b>	32.6 %
3	<b>33</b>	35.9 %
4	<b>3</b>	3.3 %
Niedrig: 5	<b>0</b>	0 %

**TV [Wie intensiv verfolgten Sie die unten aufgeführten Medien, um den Krisenverlauf wahrzunehmen?]**



Sehr intensiv	<b>22</b>	18.5 %
Intensiv	<b>51</b>	42.9 %
Mäßig	<b>21</b>	17.6 %
Kaum	<b>18</b>	15.1 %
Gar nicht	<b>6</b>	5 %
Sehr intensiv	<b>22</b>	18.5 %
Intensiv	<b>51</b>	42.9 %
Mäßig	<b>21</b>	17.6 %
Kaum	<b>18</b>	15.1 %
Gar nicht	<b>6</b>	5 %

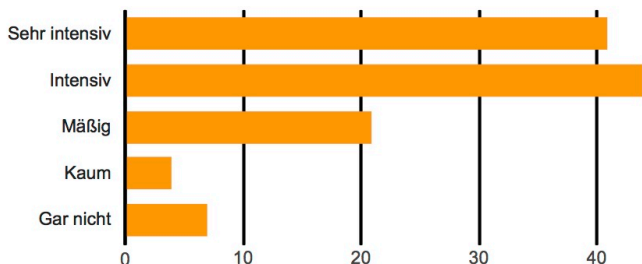
**Radio [Wie intensiv verfolgten Sie die unten aufgeführten Medien, um den Krisenverlauf wahrzunehmen?]**



Sehr intensiv	<b>4</b>	3.4 %
Intensiv	<b>11</b>	9.4 %
Mäßig	<b>27</b>	23.1 %
Kaum	<b>60</b>	51.3 %
Gar nicht	<b>14</b>	12 %
Sehr intensiv	<b>4</b>	3.4 %
Intensiv	<b>11</b>	9.4 %

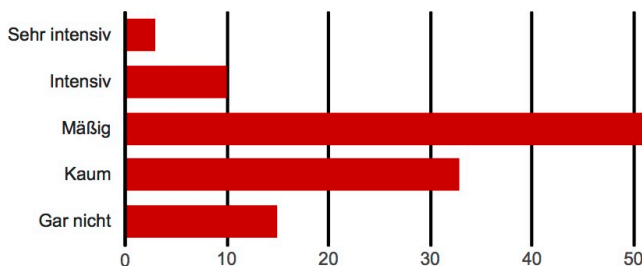
Mäßig	27	23.1 %
Kaum	60	51.3 %
Gar nicht	14	12 %

**Social Media (Facebook, Twitter, etc.) [Wie intensiv verfolgten Sie die unten aufgeführten Medien, um den Krisenverlauf wahrzunehmen?]**



Sehr intensiv	41	34.7 %
Intensiv	44	37.3 %
Mäßig	21	17.8 %
Kaum	4	3.4 %
Gar nicht	7	5.9 %
Sehr intensiv	41	34.7 %
Intensiv	44	37.3 %
Mäßig	21	17.8 %
Kaum	4	3.4 %
Gar nicht	7	5.9 %

**Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften, etc.) [Wie intensiv verfolgten Sie die unten aufgeführten Medien, um den Krisenverlauf wahrzunehmen?]**

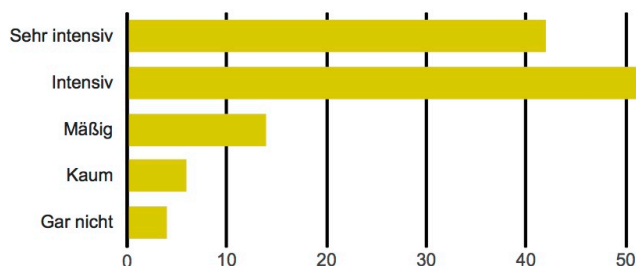


Sehr intensiv	3	2.7 %
Intensiv	10	8.8 %
Mäßig	51	45.1 %
Kaum	33	29.2 %



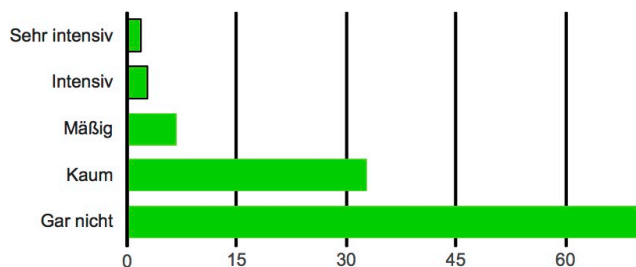
Gar nicht	15	13.3 %
Sehr intensiv	3	2.7 %
Intensiv	10	8.8 %
Mäßig	51	45.1 %
Kaum	33	29.2 %
Gar nicht	15	13.3 %

**Online-Nachrichtendienste [Wie intensiv verfolgten Sie die unten aufgeführten Medien, um den Krisenverlauf wahrzunehmen?]**



Sehr intensiv	42	35.3 %
Intensiv	52	43.7 %
Mäßig	14	11.8 %
Kaum	6	5 %
Gar nicht	4	3.4 %
Sehr intensiv	42	35.3 %
Intensiv	52	43.7 %
Mäßig	14	11.8 %
Kaum	6	5 %
Gar nicht	4	3.4 %

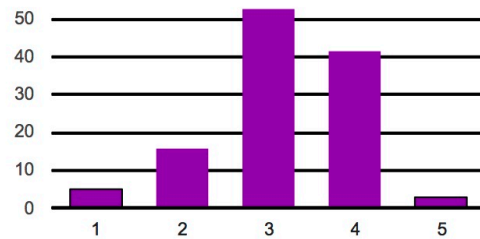
**Webseite der Germanwings [Wie intensiv verfolgten Sie die unten aufgeführten Medien, um den Krisenverlauf wahrzunehmen?]**



Sehr intensiv	2	1.7 %
---------------	---	-------

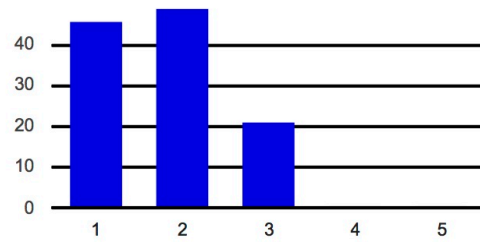
Intensiv	<b>3</b>	2.6 %
Mäßig	<b>7</b>	6 %
Kaum	<b>33</b>	28.4 %
Gar nicht	<b>71</b>	61.2 %
Sehr intensiv	<b>2</b>	1.7 %
Intensiv	<b>3</b>	2.6 %
Mäßig	<b>7</b>	6 %
Kaum	<b>33</b>	28.4 %
Gar nicht	<b>71</b>	61.2 %

**Wie intensiv haben Sie die direkte Kommunikation der Germanwings nach dem Absturz wahrgenommen?**



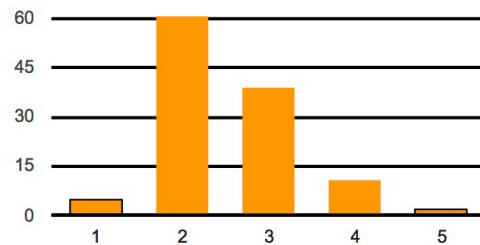
Sehr stark: 1	<b>5</b>	4.2 %
2	<b>16</b>	13.4 %
3	<b>53</b>	44.5 %
4	<b>42</b>	35.3 %
Schwach: 5	<b>3</b>	2.5 %
Sehr stark: 1	<b>5</b>	4.2 %
2	<b>16</b>	13.4 %
3	<b>53</b>	44.5 %
4	<b>42</b>	35.3 %
Schwach: 5	<b>3</b>	2.5 %

**Wie wichtig ist ihrer Meinung nach die direkte Ansprache der Öffentlichkeit zur Bewältigung einer solchen Krise?**



	2	49	42.2 %
	3	21	18.1 %
	4	0	0 %
Unwichtig: 5	0	0 %	
Sehr wichtig: 1	46	39.7 %	
	2	49	42.2 %
	3	21	18.1 %
	4	0	0 %
Unwichtig: 5	0	0 %	

**Wie bewerten Sie die Kommunikation gegenüber der Presse durch Carsten Spohr – Vorstandsvorsitzenden der Lufthansa Group - anstelle von Thomas Winkelmann, CEO der Germanwings?**

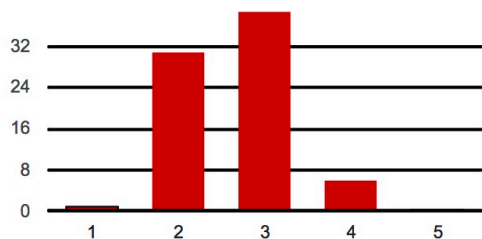


Sehr wichtig: 1	5	4.2 %	
	2	61	51.7 %
	3	39	33.1 %
	4	11	9.3 %
Unwichtig: 5	2	1.7 %	
Sehr wichtig: 1	5	4.2 %	
	2	61	51.7 %
	3	39	33.1 %
	4	11	9.3 %

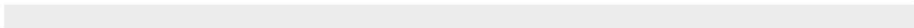
Unwichtig: 5    **2**    1.7 %



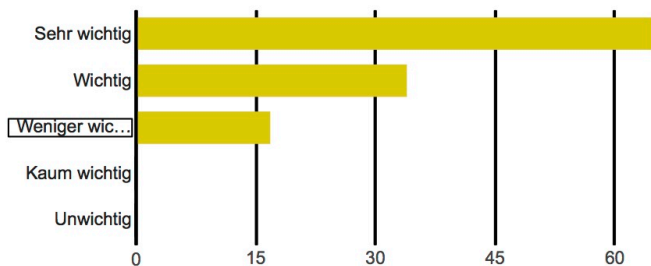
**Konnte die Lufthansa ihrer Meinung nach den Erwartungen gerecht werden?**



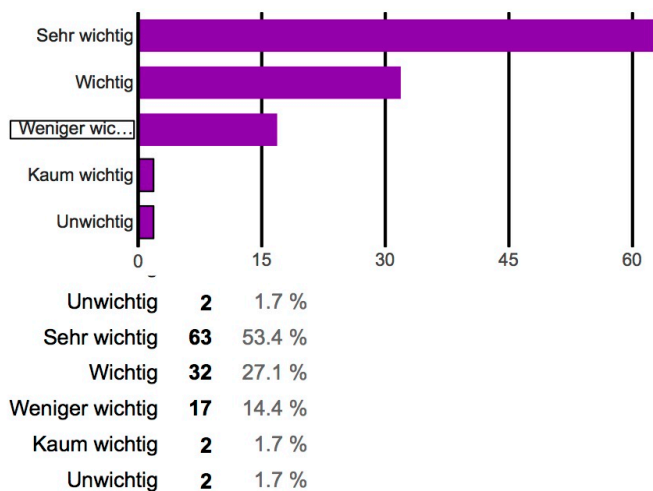
Sehr zufrieden: 1    **1**    1.1 %  
                           2    **31**    33.7 %  
                           3    **39**    42.4 %  
                           4    **6**    6.5 %  
 Unzufrieden: 5    **0**    0 %  
 Sehr zufrieden: 1    **1**    1.1 %  
                           2    **31**    33.7 %  
                           3    **39**    42.4 %  
                           4    **6**    6.5 %  
 Unzufrieden: 5    **0**    0 %



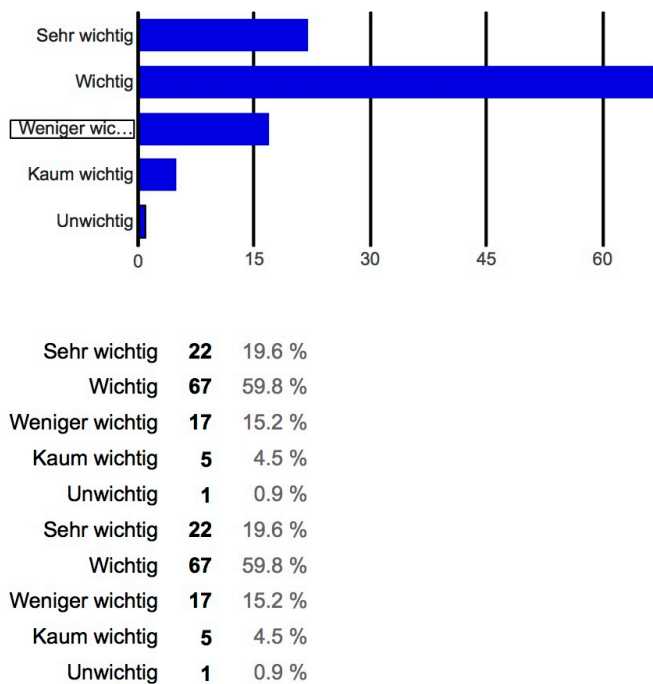
**Finanzielle Soforthilfe der Lufthansa für Angehörige der Opfer [Die Lufthansa hat als Folge einige operative Maßnahmen durchgeführt. Für wie wichtig würden Sie die vier aufgeführten Maßnahmen beschreiben?]**



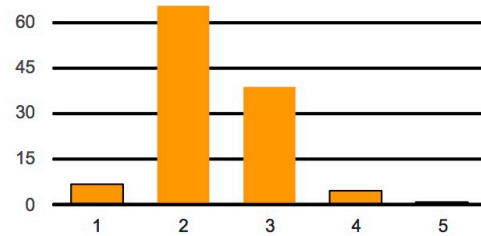
Sehr wichtig    **65**    55.6 %



**Veranstaltung einer Trauerfeier für die Opfer im Kölner Dom anstelle der 60. Jubiläumsfeier? [Die Lufthansa hat als Folge einige operative Maßnahmen durchgeführt. Für wie wichtig würden Sie die vier aufgeführten Maßnahmen beschreiben?]**

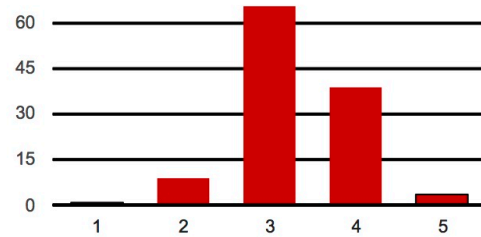


**Wie bewertet die Öffentlichkeit ihrer Meinung nach den Ruf der Lufthansa nach dem Unglück?**



Sehr gut: 1	<b>7</b>	5.9 %
2	<b>66</b>	55.9 %
3	<b>39</b>	33.1 %
4	<b>5</b>	4.2 %
Schlecht: 5	<b>1</b>	0.8 %
Sehr gut: 1	<b>7</b>	5.9 %
2	<b>66</b>	55.9 %
3	<b>39</b>	33.1 %
4	<b>5</b>	4.2 %
Schlecht: 5	<b>1</b>	0.8 %

**Wie bewertet die Öffentlichkeit ihrer Meinung nach den Ruf der Germanwings nach dem Unglück?**

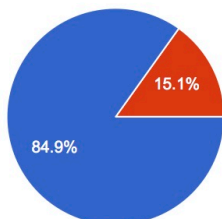


Sehr gut: 1	<b>1</b>	0.8 %
2	<b>9</b>	7.6 %
3	<b>66</b>	55.5 %
4	<b>39</b>	32.8 %
Schlecht: 5	<b>4</b>	3.4 %

Sehr gut: 1	1	0.8 %
2	9	7.6 %
3	66	55.5 %
4	39	32.8 %
Schlecht: 5	4	3.4 %

---

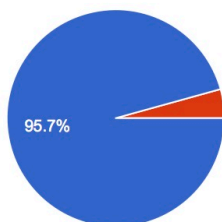
**Sind Sie der Meinung, dass die Germanwings nach dem Absturz an Bekanntheit gewonnen hat?**



Ja	101	84.9 %
Nein	18	15.1 %
Ja	101	84.9 %
Nein	18	15.1 %

---

**Würden Sie trotz des Flugzeugabsturzes mit der Germanwings reisen?**



Ja	111	95.7 %
Nein	5	4.3 %
Ja	111	95.7 %
Nein	5	4.3 %

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname